

## **Suunnitteilla olevan kahvilayrityksen rahoituksen suunnittelu ja liiketoiminnan kannattavuuden arviointi**

Nanne Tukiainen, Hanna-Leena Viitala

Opinnäytetyö

Opintojakson nimi, tunnus

2014



Koulutusohjelma

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Tekijä tai tekijät</b><br/>Nanne Tukiainen, Hanna-Leena Viitala</p>  | <p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b><br/>2011</p> |
| <p><b>Raportin nimi</b><br/>Suunnitteilla olevan kahvilayrityksen rahoituksen suunnittelu ja liiketoiminnan kannattavuuden arviointi</p>   | <p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br/>59+1</p>      |
| <p><b>Opettajat tai ohjaajat</b><br/>Arto Elomaa</p>   |   |
| <p>Tämä opinnäytetyön teemana on aloittavan yrityksen rahoituksen suunnittelu ja sen liiketoiminnan kannattavuuden arviointi. Työssä esitellään ja vertaillaan erilaisia rahoitusvaihtoehtoja ja luodaan niistä suunnitteilla olevalle yritykselle sen tarpeisiin vastaava suunnitelma. Tulevan liiketoiminnan kannattavuutta arvioidaan erilaisilla laskelmilla, kuten budjeteilla.</p> <p>Opinnäytetyön alussa keskitytään liiketoimintasuunnitelman teoriaan, sillä liiketoimintasuunnitelman tekeminen on ensimmäinen askel yrityksen perustamisprosessissa. Se käsittää muun muassa liikeidean sekä erilaisia analyysejä toimintaympäristöstä ja kilpailijoista.</p> <p>Toinen teoriakokonaisuus muodostuu rahoituksen järjestämisestä, liiketoiminnan kannattavuudesta ja budjeteista sekä liiketoiminnan riskeistä. Rahoituksen järjestämisessä olennainen kysymys on rahan lähteet. Niitä ovat oma pääoma, vieras pääoma ja pääomasijoittajat. Kannattavuuden kohdalla esitellään muun muassa erilaisia kannattavuuden mittareita ja riskien kohdalla erilaisia riskityyppejä ja niiden hallintaa.</p> <p>Opinnäytetyössä on lisäksi tilastotietoja ravintola- ja kahvila-alasta. Teoriaosuuksien jälkeen työssä on kuvaus aloittavasta kahvilayrityksestä. Kuvaus sisältää muun muassa liikeidean sekä SWOT-analyysin. Kahvilan liikeideaan kuuluvat laadukkaat, erikoisruokavaliot huomioonottavat tuotteet sekä kotoisa tunnelma.</p> <p>Opinnäytetyön produktiosuudessa on konkreettisia laskelmia, kuten investointi- ja rahoituslaskelma sekä budjetteja. Ne on kaikki myös avattu kirjallisesti. Työn lopussa esitellään tekijöiden johtopäätöksiä yrityksen perustamisen kannattavuudesta tehtyjen laskelmien sekä nykyisen taloustilanteen valossa.</p> |   |
| <p><b>Asiasanat</b><br/>Rahoitus, kannattavuus, liiketoimintasuunnitelma, investoinnit</p>   |   |

Degree programme

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Authors</b><br/>Nanne Tukiainen, Hanna-Leena Viitala</p>  | <p><b>Group or year of entry</b><br/>2011</p>                      |
| <p><b>The title of thesis</b><br/>Financial planning and profitability estimates of a start-up cafeteria business</p>   | <p><b>Number of report pages and attachment pages</b><br/>59+1</p> |
| <p><b>Advisor(s)</b><br/>Arto Elomaa</p>  |  |
| <p>The thesis deals with financial planning and profitability calculations for a new company. The aim of the thesis was to explore and compare different financing methods and based on the gained data draw up an action plan to meet the needs of the fledgling company. The profitability estimates for the prospective company are based on different calculations and budgets.</p> <p>The beginning of the thesis focuses on theoretical factors regarding business plan which is the first step in the start-up process of a business. The plan involves essential issues such as business concept and analysis of business environments and of rival companies.</p> <p>Another important theoretical context in the thesis consists of the financial perspectives. This encompasses financial plan, profitability calculations, budgets and risk management. Financial sources are equity, financial capital and capital investors.</p> <p>In addition to statistical data about cafeteria sector, the thesis also comprises a description of the start-up company and its operational environment. The description contains the business concept and SWOT-analysis. The key points in the business concept are cozy environment, special products for allergic clients etc.</p> <p>The production part includes hands-on calculations such as investment calculations and different budgets. The end of the thesis reviews conclusions of the authors on the profitability of start-up companies from the perspective of calculations made and the current economic crisis.</p> |  |
| <p><b>Key words</b><br/>Finance, profitability, business plan, investments</p>  |  |

# Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....                                     | 1  |
| 1.1   | Työn tavoitteet.....                               | 1  |
| 1.2   | Työn rakenne .....                                 | 1  |
| 2     | Liiketoimintasuunnitelma.....                      | 3  |
| 2.1   | Liikeidea.....                                     | 3  |
| 2.2   | Toimintaympäristön analysointi .....               | 4  |
| 2.3   | Liiketoimintasuunnitelma.....                      | 6  |
| 2.4   | Perustamisprosessi ja vaadittavat asiakirjat ..... | 9  |
| 2.5   | Yritysmuodon valinta.....                          | 10 |
| 2.6   | SWOT.....  | 13 |
| 2.7   | Hinnoittelu .....                                  | 14 |
| 3     | Rahoituksen järjestäminen .....                    | 16 |
| 3.1   | Oma vs. vieras pääoma.....                         | 17 |
| 3.2   | Finnvera.....                                      | 17 |
| 3.3   | Starttiraha .....                                  | 18 |
| 3.4   | Pääomasijoittajat.....                             | 19 |
| 4     | Kannattavuus ja budjetit .....                     | 21 |
| 4.1   | Kannattavuuden mittarit .....                      | 21 |
| 4.2   | Suunnittelun työkalut.....                         | 21 |
| 4.2.1 | Budjetointi.....                                   | 22 |
| 4.2.2 | Investointilaskelmat.....                          | 22 |
| 5     | Riskit .....                                       | 23 |
| 5.1   | Riskityypit.....                                   | 23 |
| 5.2   | Tarkastelunäkökulma.....                           | 23 |
| 5.3   | Riskienhallinta.....                               | 24 |
| 6     | Tilastojen valossa.....                            | 26 |
| 6.1   | Tilastot .....                                     | 26 |
| 6.2   | Ajankohtaisia lukuja rahoitusmarkkinoilta .....    | 27 |
| 7     | Aloittavan kahvilayrityksen taustaa .....          | 29 |
| 7.1   | Kahvilayrityksen liiketoiminnan kuvaus.....        | 30 |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 7.2  | Liikeidea.....  | 31 |
| 7.3  | SWOT.....   | 32 |
| 7.4  | Kilpailija-analyysi.....                                      | 33 |
| 8    | Laskelmat.....  | 36 |
| 8.1  | Investointi- ja rahoituslaskelma.....                         | 36 |
| 8.2  | Kannattavuuslaskelma.....                                     | 40 |
| 8.3  | Tulosbudjetti.....  | 44 |
| 8.4  | Kassabudjetti.....  | 47 |
| 8.5  | Katetuottolaskelma.....                                       | 50 |
| 9    | Johtopäätökset ja pohdinta.....                               | 53 |
| 9.1  | Johtopäätökset suunnitteilla olevasta kahvilayrityksestä..... | 53 |
| 10   | Reliabiliteetti ja validiteetti.....                          | 55 |
| 10.1 | Realibiliteetti.....  | 55 |
| 10.2 | Validiteetti.....   | 56 |
| 11   | Oman oppimisen arviointi.....                                 | 58 |

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on suunnitteilla olevan kahvilayrityksen rahoituksen suunnittelu ja sen kannattavuuden arviointi. Yrityksen perustaminen on työläs ja monivaiheinen prosessi, jonka ensimmäinen askel on huolellisen ja kattavan liiketoimintasuunnitelman tekeminen. Liiketoimintasuunnitelman rakentaminen pakottaa tulevan yrittäjän vastaamaan moniin olennaisiin kysymyksiin liittyen tulevan yrityksen toimintaan ja toimintaympäristöön.

Rahoituksen suunnittelu on yksi tärkeimpiä suunnittelun vaiheita, sillä ilman rahoitusta ei yritystoiminnan aloittaminen ole mahdollista. Työssä esitellään erilaisia rahoitusvaihtoehtoja, ja tehdään suunnitteilla olevalla kahvilayritykselle sen tarpeisiin sopiva rahoitussuunnitelma. Työssä esitellään miten ratkaisuihin on päädytty, ja ratkaisut esitellään konkreettisina laskelmina.

## 1.1 Työn tavoitteet

Opinnäytetyön ensisijainen tavoite on luoda käyttökelpoinen rahoitussuunnitelma suunnitteilla olevalle kahvilayritykselle. Tämä tavoite toteutuu vertailemalla erilaisia rahoitusvaihtoehtoja, ja rakentamalla niistä yrityksen tarpeisiin soveltuva rahoitusrakenne. Tavoitteena on myös ottaa selvää tulevan yritystoiminnan kannattavuudesta erilaisia laskelmia tekemällä.

Opinnäytetyön tavoitteena on lisäksi sen tekijöiden tietotaidon lisääminen. Molemmat tekijät ovat suuntautuneet opinnoissa sisäiseen laskentatoimeen ja rahoitukseen, joten tavoitteena on lisätä näiden aiheiden konkreettista tuntemusta ja syventää teoriatietoja. Tarkoituksena on oppia tekemään konkreettisia ja käyttökelpoisia laskelmia liittyen niin yritystoiminnan rahoitukseen kuin sen kannattavuuteenkin.

## 1.2 Työn rakenne

Kyseessä on produktityyppinen työ, eli se koostuu teoreettisesta viitekehyksestä sekä produktista. Teoreettisessa viitekehyksessä on keskitytty teoriaan liiketoimintasuunnitelmasta, rahoituksen järjestämisestä sekä liiketoiminnan

kannattavuudesta. Viitekehyksessä on otettu huomioon myös rahoituksen riskejä sekä yleistä tilastotietoa hotelli-, ravintola- ja kahvila-alalta.

Produkti koostuu suunnitteilla olevan kahvilayrityksen liiketoiminnan kuvauksesta, liikeideasta sekä SWOT- ja kilpailija-analyyseistä sekä erilaisista rahoitus- ja kannattavuuslaskelmista. Rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat ovat muun muassa erilaisia budjetteja, jotka on rakennettu yrityksen tarpeita ja voimavaroja ajatellen. Opinnäytetyön lopussa on johtopäätökset laskelmista ja yrityksen perustamisen kannattavuudesta sekä arviot omasta oppimisesta ja opinnäytetyön reliabiliteetista ja validiteetista.

## 2 Liiketoimintasuunnitelma

Ennen liiketoiminnan aloittamista, tulee yrittäjän tehdä mahdollisimman kattava liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan muun muassa rahoitusta haettaessa ja se toimii työkaluna myös yrittäjälle itselleen. Sen rakentaminen on monivaiheinen prosessi.

### 2.1 Liikeidea

Ensimmäinen askel yritystoiminnan aloittamisessa on yrittäjän idea mahdollisesta tulevasta liiketoiminnasta, yritysidea. Se tarkennetaan liikeideaksi, jossa kuvataan kuinka yritys tekee toiminta-ajatuksensa mukaista liiketoimintaa ja tulosta. Liikeidea perustuu asiakkaan tarpeisiin ja määrittelee kuinka yritys tyydyttää nämä tarpeet eli mitä hyötyä yrityksen olemassaolosta on asiakkaalle. Asiakkaan lisäksi huomion kohteena ovat yrityksen tuotteet ja kilpailuedut. (Viitala & Jylhä 2006, s. 51)

Richard Normanin klassinen liikeideakäsite sisältää kolme kysymystä, joiden pohjalta liikeidea muodostetaan. Kysymykset ovat: kenelle, mitä ja miten. Kenelle-kohdassa määritellään ketkä ovat yrityksen asiakkaita, jolle myytävät tuotteet tai palvelut kohdistetaan, mistä heidät tavoittaa ja paljon he ovat valmiita maksamaan. Omien asiakkaiden tunnistaminen on tärkeää, joten asiakkaat ja segmentit on selvitettävä liikeideamallissa. Mitä-kysymys puolestaan vastaa siihen millaisia tuotteita tai palveluita yritys tarjoaa ja miten ne hinnoitellaan, pakataan ja toimitetaan. Miten-kysymys määrittelee yrityksen toimintatavan eli kuinka esimerkiksi asiakaspalvelu hoidetaan ja tehdäänkö tuotteet itse vai hankitaanko alihankintana. Toimintatavoista huomiota kannattaa kiinnittää muun muassa markkinointiin, myyntiin, tuotekehitykseen, tuotantoon, logistiikkaan, johtamiseen ja taloushallintoon. Kysymyksessä on myös henkilöstönäkökulma, ja se vastaa muun muassa siihen kuinka toimintaa johdetaan. (Viitala & Jylhä 2006, s. 51, Perustamisopas 2014, s.10)

Normanin klassiseen liikeideakäsitteeseen on liitetty myöhemmin myös neljäs näkökulma, imago eli yrityksen mielikuva. Imago vastaa kysymykseen siitä, miten asiakkaat saadaan ostamaan juuri kyseisen yrityksen tuotteita. Aloittavan yrittäjän onkin



tiedettävä millaisen mielikuvan hän haluaa antaa yrityksestään asiakkaille ja muille sidosryhmille. Yritysimago rakennetaan asiakaskohderyhmän mukaiseksi (Raatikainen 2012, s. 39, Viitala & Jylhä, s. 51)

Yrityksen kilpailuetujen ja menestystekijöiden määrittäminen on tärkeä vaihe liikeidean rakentamisessa. Kilpailuedut tarkoittavat yrityksen suhteellista paremmuutta kilpailijoihin nähden ja ovat kilpailustrategia ydin. (381) Ne luovat pohjan niin investoinneille ja tuotekehitykselle kuin tulokselliselle markkinointiviestinnälle ja asiakaspalvelulle. Menestystekijät ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä, jotka mahdollistavat kilpailuetujen kasvamisen kilpailukyvyksi. (Viitala & Jylhä 2006, s. 52 ja 381)

Menestystekijöiden ja kilpailuetujen lisäksi yrittäjän tulee liikeidea tehdessään määrittää muitakin tulevan liiketoiminnan kannalta olennaisia tekijöitä. Näitä ovat muun muassa markkina-alueen laajuuden ja organisaation rakenteen, kuten henkilökunnan tarpeen, määrittely. Myös yrityksen voimavarat tulee määritellä. Voimavaroihin kuuluvat niin yrityksen tilat, koneet ja laitteet ja sijoitettu pääoma kuin yrittäjän ja työntekijöiden tiedot ja taidot. (Viitala & Jylhä 2006, 53; Perustamissopimus 2014, 10)

## **2.2 Toimintaympäristön analysointi**

Liikeidean muodostamisen lisäksi toimintaympäristön analysointi on tärkeä osa yrityksen perustamista edeltäviä toimia. Yrityksen toimintaympäristöllä on suuri vaikutus sen liiketoimintaan ja sen kannattavuuteen. Toimintaympäristö jaetaan laajaan makroympäristöön ja lähiympäristöön keskittyvään mikroympäristöön. Makroympäristöön kuuluvat niin demografiset, taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset kuin teknologiset aspektit. (Viitala & Jylhä 2006, 54)

Toimintaympäristöön kuuluvia tekijöitä ovat niin sosiaaliset ja kulttuuritekijät, taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät kuin teknologiset ja eettiset ja ekologiset tekijät. Myös kilpailulliset tekijät, globaali toimintaympäristö sekä trendit ja megatrendit ovat analysoinnin arvoisia. (Viitala & Jylhä 2006, 54)

Sosiaaliset tekijät ovat väestöön, kuten ikärakenteeseen ja koulutustasoon, liittyviä tekijöitä, kun taas kulttuuritekijät liittyvät kulttuureille tyypillisiin uskomuksiin ja esimerkiksi uskontoihin. Kulttuuritekijät tulee ottaa huomioon etenkin monikansallisissa yrityksissä. (Viitala & Jylhä 2006, 57)

Taloudellisilla, poliittisilla ja lainsäädännöllisillä tekijöillä on merkittävä vaikutus yritysten toimintaan. Kokonaisostovoima, johon vaikuttavat tulot, säästäminen, velkaantuminen, suhdanteet, kulutuksen rakenteen muutokset ja kansainväliset sopimukset, muodostaa taloudellisen ympäristön. Kokonaistalouden ongelmat kuten korkea korkotaso ja työttömyysaste vaikuttavat suoraan kysyntään ja sitä kautta yritysten toimintaan ja kannattavuuteen. Myös lainsäädännön uudistukset voivat aiheuttaa muutoksia kulutukseen. Lisäksi esimerkiksi talouspolitiikka ja verotus säätelevät yrittäjää ja näin ollen vaikuttavat yritystoimintaan. (Viitala & Jylhä 2006, 54)

Teknologian taso ja infrastruktuuri kuuluvat teknologisiin tekijöihin ja luovat omalta osaltaan puitteita liiketoiminnalle. Ne voivat toisaalta luoda edellytyksiä mutta toisaalta esteitä liiketoiminnalle. Esimerkiksi digitalisoituminen luo uusia mahdollisuuksia erilaisille liikeideoille ja vaikuttaa muillakin aloilla. Digitalisoituminen on tuonut suuria muutoksia etenkin vähittäiskaupalle. (Viitala & Jylhä 2006, 55)

Eettiset ja ekologiset tekijät ovat muuttuneet yrityksille yhä tärkeämmiksi huomionaiheiksi. Tämä johtuu muun muassa asiakkaiden kasvavasta tietoisuudesta; he osaavat vaatia yrityksiltä eettistä kestävyyttä. Myös lainsäädäntö ja erilaiset sidosryhmät, kuten ympäristönsuojelujärjestöt, painostavat yrityksiä huolehtimaan toimintansa ja tuotantotapojensa ekoloogisuudesta. (Viitala & Jylhä 2006, 58)

Kilpailutilanteen analysointi on tärkeää liiketoiminnan kannalta, sillä yritykset kilpailevat asiakkaiden ostovoimasta. Yritykset kilpailevat monilla markkinoilla, joka ennestään vaikeuttaa kilpailutilanteen ja sen muutosten arviointia. Yritys ei pelkästään kilpaile asiakkaista vaan myös työvoimasta työvoimamarkkinoilla sekä alihankkijoista ja tavarantoimittajista ostomarkkinoilla. Liikeideassa painopiste on kilpailijoissa sekä oman aseman suhteuttamisessa muuhun tarjontaan. (Viitala & Jylhä 2006, 55)

Kilpailijatiedon kerääminen onkin erittäin tärkeää ja sen hankkimiseksi on monta hyödynnettävissä olevaa kanavaa. Tietoa voi hankkia esimerkiksi tutustumalla itse kilpailijoiden tarjontaan, seuraamalla niiden mainontaa ja muuta esiintymistä tiedotusvälineissä sekä markkinatutkimuksilla. Kilpailijoista kerätyllä informaatiolla haetaan tietoa siitä, miten uuden yrityksen markkinoille tuleminen vaikuttaa kilpailijoiden strategioihin. Myös kilpailuun vaikuttavien säännösten muutosten ennakointi on hyödyllistä. (Viitala & Jylhä 2006, 56–57)

Kilpailijoita analysoidessa mielenkiinnon kohteena ovat kilpailijoiden koko ja sijainti sekä niiden tarjoamat tuotteet ja/tai palvelut. Kilpailija-analyysiä tehtäessä voidaan erotella pahimmat kilpailijat ja erikseen niiden vahvuudet ja heikkoudet. Muita pohdinnan kohteita voivat olla esimerkiksi kilpailijoiden käyttämät kilpailukeinot, niiden käyttämät toimintatavat sekä markkinaosuudet. (Meretniemi & Ylönen 2008, 31)

### **2.3 Liiketoimintasuunnitelma**

Kirjallinen liiketoimintasuunnitelma on essentiaalinen työkalu yrityksen perustamisvaiheessa. Siinä kuvaillaan yrityksen toimintaympäristö, toimintatavat ja tavoitteet. Liiketoimintasuunnitelma mahdollistaakin yritysideokehittämisen aloitusvaiheesta aina toteutukseen asti. Sen avulla voidaan myös analysoida, perustella ja täsmentää liikeideoa. Liiketoimintasuunnitelmaa laaditaan sekä yrittäjää itseään että rahoittajia varten. Sitä tarvitaan, kun haetaan starttirahaa TE-toimistosta tai yritystukia ELY-keskuksesta. Siitä voi olla myös hyötyä neuvoteltaessa liikekumppanien, vuokranantajien ja tavarantoimittajien kanssa. Myöhemmin, yrityksen perustamisen jälkeen, sitä voidaan käyttää työkaluna yrityksen kehittämiseen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 24; Perustamisopas 2014, 11)

Liiketoimintasuunnitelma koostuu useista eri komponenteista, jotka ovat nähtävissä kuviossa 1. Tuotteet ja palvelut -kohdassa selvitetään mitä ovat yrityksen tarjoamat tuotteet/palvelut ja mikä tarve niillä pyritään tyydyttämään tai mikä ongelma ratkaisemaan. Tuotteiden tulisi myös vastata asiakkaiden tarpeita.

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee lisäksi selvittää onko yrityksen tarkoitus erikoistua

vai tuottaa massatuotteita /-palveluita sekä määrittää mitkä kuuluvat yrityksen ydinosaamiseen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 26)

Asiakas-kohdassa määrittelyn kohteena on nimensä mukaisesti yrityksen asiakkaat ja heidän maantieteellinen sijaintinsa. Asiakaskartoituksen avulla on mahdollista selvittää ostovoimaltaan ja kulutustottumuksiltaan kannattavimmat asiakkaat. Tämän avulla voidaan profiloida tyypillinen asiakas ja asiakasryhmät; minkälaisia ne ovat iältään, tulotasoltaan, ammatiltaan, perhetyypiltään ja harrastuksiltaan. Lisäksi on hyvä selvittää miten asiakkaat suhtautuvat jo markkinoilla oleviin tuotteisiin.

Liiketoimintasuunnitelmassa selvitetään myös se, kuinka nämä asiakkaat tavoitetaan ja mitä hyötyä ja lisäarvoa heille voidaan tarjota juuri kyseisen yrityksen tuotteilla/palveluilla. (Meretniemi & Ylönen 2008, 27)

Liiketoimintasuunnitelman toimintatapa-kohdassa huomion kohteena ovat niin myynnin, markkinoinnin ja taloushallinnon organisoiminen ja toteuttaminen kuin yrityksen henkiset, fyysiset ja taloudelliset voimavarat. Se käsittää myös kilpailunäkökulman määrittelemällä kuinka yritys erottuu kilpailijoista. Toimintatavan tulee olla yhtenevä yrityksen tuotteiden ja suunnitellun markkinoiden kanssa ja vastata suunniteltua imagoa laadullisesti ja tasollisesti. (Meretniemi & Ylönen 2008, 28)

Liikeidean toimivuuden varmistuttua, tulee yrittäjän luoda visio sekä yritykselle että itselleen. Visio on näkemys yrityksen tilasta kolmen, viiden tai kymmenen vuoden kuluttua. Selkeä ja hyvin perusteltu visio voi auttaa rahoituksen saamisessa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 29)

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee myös analysoida toimialan ja markkinoiden tilannetta. Analysoinnin kohteena ovat toiminta-alueen tilanteen lisäksi asiakaspotentiaali sekä kilpailijoiden vahvuudet ja toimintatavat. Markkinoilla voi olla myös piirteitä, jotka luovat suotuisat olosuhteet uusille yrityksille. Joku saman alan yritys on voinut lopettaa toimintansa tai alalla ei ole kilpailua. Nykyisillä yrityksillä voi myös olla esimerkiksi toimitusvaikeuksia tai ne eivät muuten pysty tyydyttämään asiakkaan tarpeita tai vastaamaan kysyntään. Perustettava yritys saattaa myös olla

jollakin osa-alueella ylivertainen kilpailijoihin nähden, joko esimerkiksi hintatasoltaan tai tuotteiltaan. (Meretniemi & Ylönen 2008, 30)

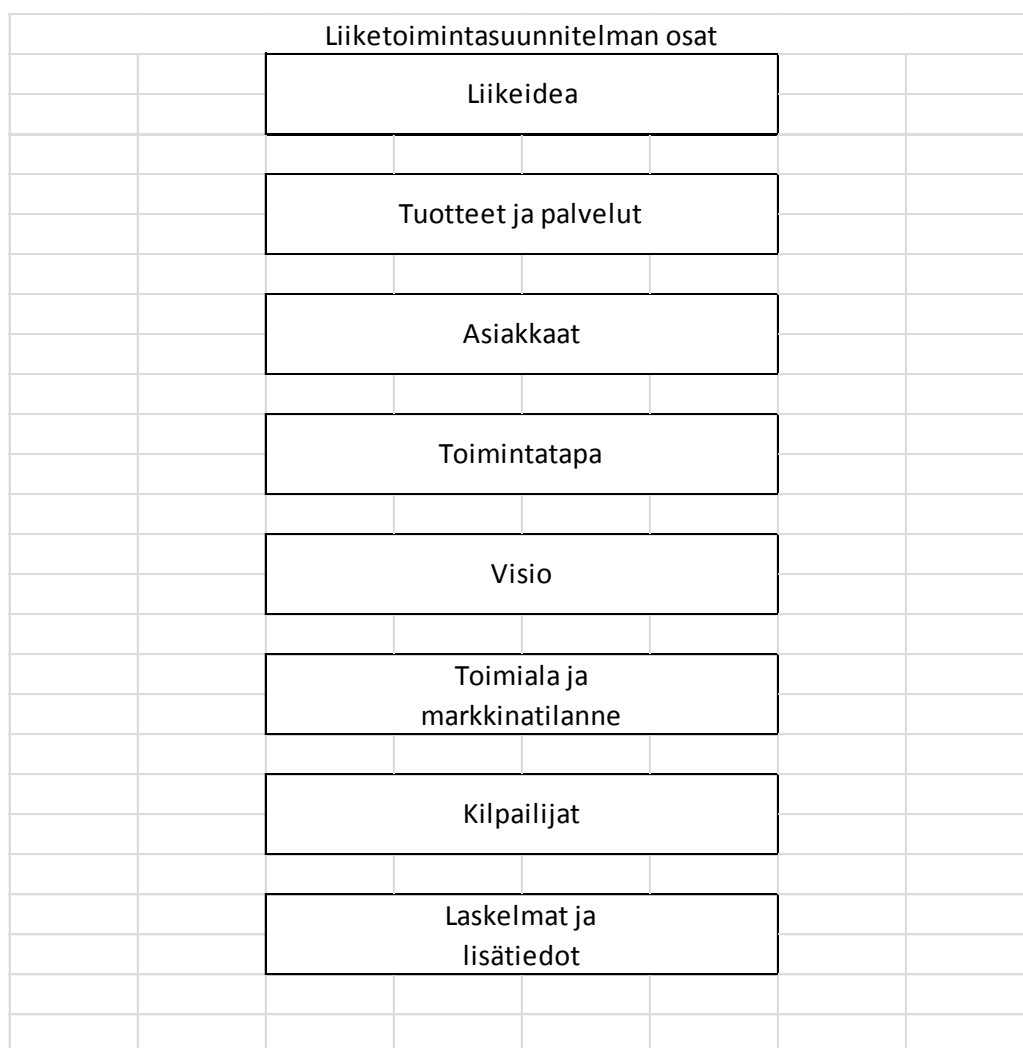
Myös kilpailijoiden analysointi on tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa. Kilpailija-analyysissa voidaan tutkia kilpailijoiden tarjoamien tuotteiden ja palveluiden lisäksi niiden toimintatapoja, markkinaosuuksia ja heidän käyttämiään kilpailukeinoja. Mahdollisia muita pohdinnan kohteita ovat kilpailijoiden toimintatavat, kilpailukeinot, tuotteiden hinnoittelu ja markkinointi sekä markkinaosuudet. Analysointi mahdollistaa myös pahimpien kilpailijoiden, niiden heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamisen sekä niiden sijainnin ja koon määrittämisen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 31)

Myös laskelmat ovat olennainen osa liiketoimintasuunnitelmaa. Laskelmien avulla arvioidaan kannattavuus ja rahamäärä, jota tarvitaan aloittamiseen eli mikä on yrityksen investointitarve. Liiketoimintasuunnitelmaan sisällytettäviä laskelmia ovat rahoituslaskelma, kannattavuuslaskelma ja myyntilaskelma. Määrälliset tavoitteet tulee määrittää tulosbudjettien sekä rahoitus- ja kassavirtalaskelmien muodossa (Perustamisohje 2014, 12–14)

Muut asioita, jotka liiketoimintasuunnitelman laatimisessa tulee ottaa huomioon, ovat toiminnan ja rahoituksen suunnittelu, kirjanpito ja vakuutukset, henkilöstö ja markkinointi. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa on huomioitu lisäksi riskitekijät niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä ja arvioitu kuinka herkkä liikeidea on talouselämän vaihteluille. Riskiä voidaan pienentää mutta ei poistaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 32–33; Perustamisohje 2014, 12)

Toiminnan ja rahoituksen suunnittelussa huomionarvoisia asioita ovat muun muassa yrityksen maantieteellinen sijainti ja toimitilojen tarve sekä rahoituksen lähteet. Myös kirjanpidon toteutuksen suunnittelu ja vakuutuksien tarpeen selvittäminen ovat valideja vaiheita yritystoiminnan aloittamista suunniteltaessa. Henkilöstö-näkökulmassa suunnittelun kohteena ovat perustajien ja mahdollisesti tarvittavan työvoiman määrä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 32–33)

Myös markkinoinnin suunnittelu on kannattavaa, ja mietinnän arvoisia asioita ovat muun muassa markkinointikeinojen käyttäminen, tuotteiden tai palveluiden hinnoittelu ja myyntityön hoitaminen. Aloittava yrittäjä voi turvautua markkinointipalveluiden ostamiseen, mutta tämän on silti syytä pohtia omia markkinointikeinojaan ja niihin liittyviä kompetenssejaan. Tärkeää on omien asiakkaiden ja segmenttien tunnistaminen, jotta juuri oikeat asiakkaat saadaan tavoitettua markkinoinnin kautta. Myös markkinointiviestinnän merkityksen ymmärtäminen on tärkeää. (Meretniemi & Ylönen 2008, 33; Raatikainen, L 2012, 46)

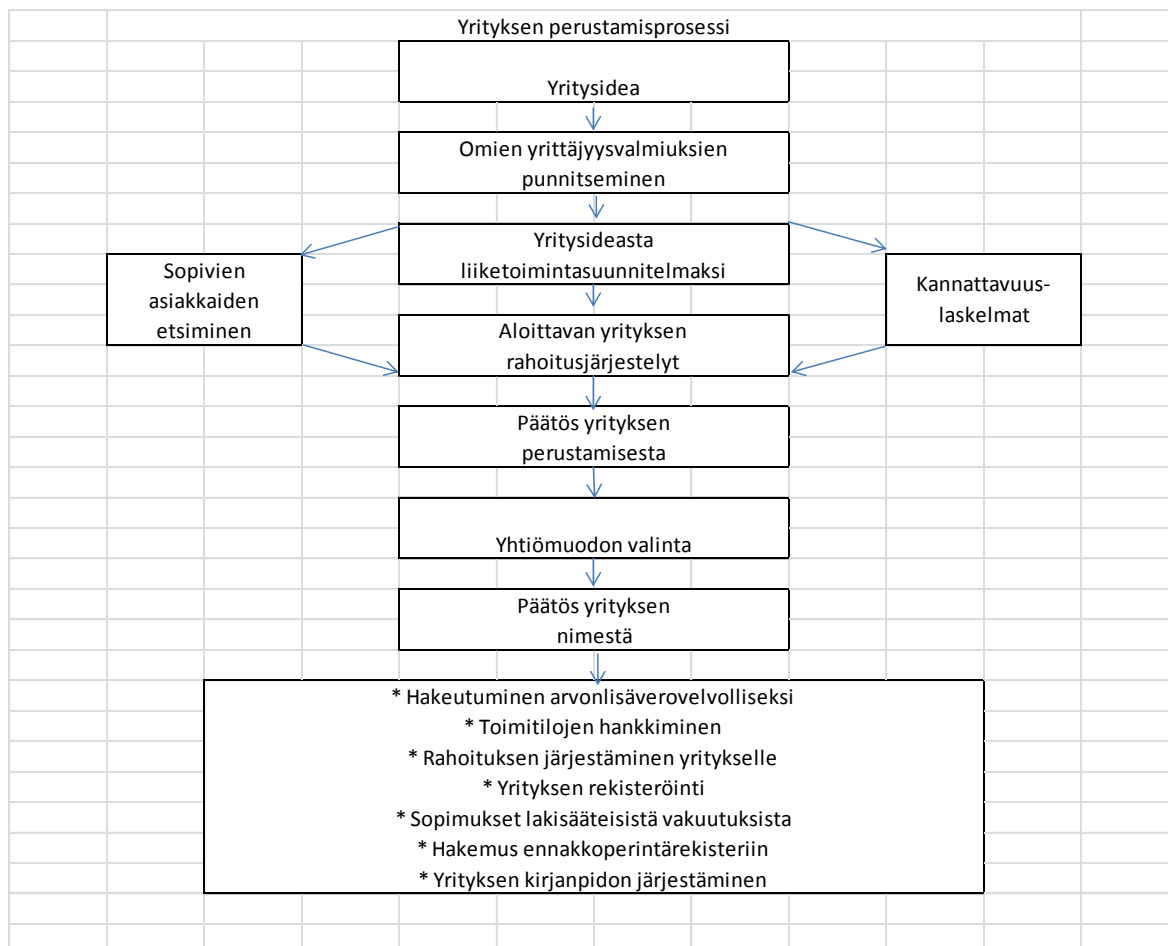


Kuvio 1. Liiketoimintasuunnitelman osat. (Meretniemi & Ylönen 2008, s. 25)

## 2.4 Perustamisprosessi ja vaadittavat asiakirjat

Yrityksen perustaminen on monivaiheinen prosessi, jonka vaiheet ovat nähtävissä kuviossa 2. Kuvioissa vaiheet ovat aikajärjestyksessä, mutta käytännössä moni vaihe

tapahtuu kuitenkin samanaikaisesti. Ensimmäinen vaihe on joka tapauksessa ratkaisun tekeminen siitä onko yrittäjäksi alkaminen oikea päätös. Tätä seuraavat muun muassa liiketoimintasuunnitelman tekeminen ja yritysmuodon valinta. Yrityksen perustaminen vaatii myös lupien, sopimusten ja ilmoitusten laatimista. (Raatikainen, L. 2012, 58–59)



Kuvio 2. Yrityksen perustamisprosessi. (Raatikainen, L. 2012 s. 59)

## 2.5 Yritysmuodon valinta

Yksi vaihe yrityksen perustamisprosessi on valinnan tekeminen yritysmuodosta. Yrittäjä voi harjoittaa elinkeinoaan joko omissa nimissään tai yritystoimintaa varten perustetun oikeushenkilön nimissä. Yritysmuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat yrittäjän oikeudellinen asema, voitonjako- ja vastuunkantokysymykset, toiminnan laajuus, tuleva verotuskohtelu sekä hallinnollinen joustavuus. (Viitala & Jylhä 2006, 65)

Suomessa yritysmuodot on jaettu kahteen pääryhmään: henkilöyrittäjiin ja pääomayrittäjiin. Henkilöyrittäjiin kuuluvat toiminimet, avoimet yhtiöt ja

kommandiittiyhtiöt. Pääomayrityksiä ovat osakeyhtiöt ja osuuskunnat.

Henkilöyrityksissä yrittäjät vastaavat yrityksen veloista koko omaisuudellaan ja pääomayrityksissä vain sijoittamallaan pääomapanoksella. Valintaan henkilöyrityksen ja pääomayrityksen välillä vaikuttaa etenkin verotussyyt, jotka kohtelevat edullisemmin välillä henkilöyrityksiä ja välillä pääomayrityksiä. (Viitala & Jylhä 2006, 65)

Yrittämisen pelkistetyin muoto on yksityinen toiminimi, joka ei ole erillinen yhtiö vaan kaikki vastuu kuuluu yrittäjälle itselleen. Se on yksinkertaisin, halvin ja nopein tapa alkaa yrittäjäksi ja sen toiminta perustuu usein yrittäjän omaan ammattitaitoon. Yritys syntyy juridisesti kun elinkeinonharjoittaminen alkaa. Perustamisilmoitus ei ole pakollinen, mutta suositeltava. Se on pakollinen, jos yrittäjä harjoittaa luvanvaraista elinkeinoa, hänellä on omasta asunnosta erillinen toimitila tai hänen palveluksessaan on muu henkilö kuin aviopuoliso. Toiminimen harjoittajan vastuulla on päätöksenteko ja tämä myös vastaa kaikista päätöksistään niin kaikella yritykselle kuuluvalla kuin henkilökohtaisella omaisuudellaan. Kaikki yrityksen saama voitto ja omaisuus kuuluvat yrittäjälle. Yrittäjä ei saa nostaa palkkaa vaan voi ottaa rahaa yrityksestä käyttöönsä vain yksityisottoina. lakisääteistä pääomaa ei ole määrätty eikä laki myöskään määrää yksityisen elinkeinonharjoittajan tilintarkastuksesta. (Meretniemi & Ylönen 2008, 42–43; Viitala & Jylhä 2006, 66)

Avoin yhtiö sopii yhtiömuodoksi parhaiten pienelle tai keskisuurelle perheyhtiölle. Sen muodostavat vähintään kaksi yhtiömiestä, jotka voivat olla luonnollisia henkilöitä tai yhteisöjä kuten yhtiötä. Yhtiömiehet vastaavat yhtiön veloista kukin henkilökohtaisella omaisuudellaan. Kaikki yhtiömiehet voivat tehdä yhtiötä sitovia oikeustoimia. Voidaan rajoittaa sopimuksella. Esimerkiksi yhtiön nimen kirjoitusoikeus voidaan antaa vaikka vain yhdelle yhtiömiehelle. Kaikilla yhtiömiehillä on oikeus saada tietoa yhtiön toiminnasta ja tarkastaa sen kirjanpito. Avoin yhtiö syntyy yhtiösopimuksen allekirjoituksella. Sillä ei ole pakollisia toimielimiä, mutta sillä tulee olla vähintään yksi tilintarkastaja. Yhtiön pääoma on yhtiömiesten päätettävissä. Rahaa voidaan ottaa yksityisottoina ja yhtiömiehille voidaan myös maksaa palkkaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 44–45)



Kommandiittiyhtiössä perustajia tulee olla vähintään kaksi, joista ainakin yhden on oltava vastuunalainen yhtiömies. Mukana voi olla myös äänettömiä yhtiömiehiä. Yhtiö syntyy yhtiömiesten kirjallisella sopimuksella. Vastuunalaiset yhtiömiehet tekevät yritystä koskevat päätökset, edustavat sitä ja vastaavat henkilökohtaisella omaisuudellaan sen veloista kuten avoimessa yhtiössä. Äänetön yhtiömies toimii vain rahoittajana ja on vastuussa sijoittamansa pääoman verran yhtiön velvoitteista. Ei osallistu yrityksen hallintoon, mutta voi olla töissä yrityksessä. Mikäli voittoa syntyy, saa hän vuosittain määrätyn koron sijoittamalleen pääomalle. Kommandiittiyhtiöllä ei ole pakollisia toimielimiä, mutta sillä on oltava vähintään yksi tilintarkastaja. (Meretniemi & Ylönen 2008, 46–47)

Osakeyhtiö on hyvä valinta yhtiömuodoksi silloin, kun tarvitaan paljon pääomaa tai kun perustajia on useita. Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi henkilö tai oikeushenkilö ja se syntyy juridisesti, kun se rekisteröidään kaupparekisteriin. Osakeyhtiö voi olla joko yksityinen tai julkinen. Yksityisen osakeyhtiön osakepääoman on oltava vähintään 2500 euroa ja julkisen vähintään 80 000 euroa. Julkisen osakeyhtiön osakkeet ovat myynnissä pörssissä. Molemmissa osakkaiden vastuu rajoittuu sijoittamaansa osakepääomaan. Usein yrittäjäosakas joutuu kuitenkin alkuvaiheessa takaamaan yrityksen velkoja omalla nimellään ja antamaan henkilökohtaista omaisuuttaan velkojen takeeksi. Voivat olla myös pelkästään sijoittajia, jolloin eivät ole mukana yhtiön toiminnassa, mutta käyvät kuitenkin yhtiökokouksissa. Yhtiökokouksessa osakas saa yhtä monta ääntä yhtä osaketta kohden. (Meretniemi & Ylönen 2008, 50–51)

Osakeyhtiöllä on oltava yhtiökokouksen valitsema hallitus. Hallituksen tehtävänä on käsitellä strategiset päätökset sekä huolehtia yrityksen toiminnan ja hallinnon asianmukaisesta järjestyksestä. Hallitus myös valitsee yhtiön toimitusjohtajan. Jos osakepääoma on alle 80 000, toimitusjohtajaa ei ole pakko olla. Osakeyhtiön pääoman ollessa yli 80 000 euroa, tulee sen hallituksessa olla vähintään kolme jäsentä. Osakkeenomistajat voivat saada yrityksestä rahaa joko palkkana, osinkotuloina tai lainana. Osinkoja voidaan maksaa vasta ensimmäisen voitollisen tilinpäätöksen jälkeen. Osingonjakopäätöksen tekee yhtiökokous. Osakeyhtiöllä tulee olla tilintarkastaja ja tilinpäätöstiedot on ilmoitettava kaupparekisteriin. (Meretniemi & Ylönen 2008, 52)

Osuuskunta sopii pienyrittäjien verkostoitumisen muodoksi. Osuuskunnan funktiona on taloudellinen yhteistoiminta, jolla se tukee jäsentensä elinkeinon ja talouden tukemista. Sen voivat perustaa vähintään kolme luonnollista henkilöä, yhteisöä, säätiötä tai muuta oikeushenkilöä. Osuuskunta syntyy juridisesti, kun on se merkitty kaupparekisteriin. Osuuspääomaa ei ole etukäteen määrätty. Jäsenet maksavat liittyessään osuusmaksun, jonka saa takaisin erotessa. Jäsenet ovat vastuussa sitoumuksista vain maksamansa osuuspääoman määrän verran. Ylin päättävä elin on osuuskunnan kokous, johon voivat osallistua kaikki jäsenet. Osuuskunnalla tulee myös olla perustamiskokouksen valitsema hallitus, joka voi valita toimitusjohtajan. Osuuskunta jakaa tuottamaan voittoa jäsenille, jotka voivat saada myös palkkaa. Osuuskunnalla tulee olla vähintään kaksi tilintarkastajaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 48–49)

## 2.6 SWOT

SWOT-analyysi on monipuolinen liiketoiminnan suunnittelun työkalu. Sillä analysoidaan liikeidean, yrittäjän ja yrityksen vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). Sitä voidaan käyttää niin yrityksen perustamisvaiheessa kuin myöhemmin kehittämisapuna. (Viitala & Jylhä 2006, 59)

Analyysin kohteena ovat yrityksen voimavarat ja sen toimintaympäristön kehitys ja piirteet. Asiat kirjataan nelikenttään, niin että vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä ja mahdollisuudet ja uhat ulkoisia. Vahvuudet ja mahdollisuudet ovat myönteisiä tekijöitä heikkouksien ja uhkien ollessa kielteisiä. Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä ja mahdollisuudet ja uhat ulkopuolisia, toimintaympäristön ja tulevaisuuden aiheuttamia tekijöitä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 34; Viitala & Jylhä 2006, 59)

SWOT-analyysin tarkoituksena on luoda tilannearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon tueksi. Analyysin avulla voidaan selvittää miten vahvuuksia voidaan kehittää, heikkouksia poistaa, mahdollisuuksia hyödyntää ja uhkia torjua tai muuttaa

mahdollisuuksiksi. Vahvuuksia voivat olla esimerkiksi yrityksen sijainti ja sen tarjoamat tuotteet ja/tai palvelut ja heikkouksia kokemuksen puute ja pieni omarahoitusosuus. Mahdollisuuksia voivat tarjota esimerkiksi väestön ikärakenne ja uhkia talouden taantuma tai ikärakenteen muutos. (Meretniemi & Ylönen 2008, 35; Viitala & Jylhä 2006, 59; Perustamisopas 2014, 16)

SWOT-analyysin hyöty perustuu sen nostattamaan keskusteluun, jonka avulla asioita nostetaan esille. Analyysia ei tule jättää vain kirjaamisen asteelle, vaan todellinen hyötö tulee johtopäätöksien tekemisestä ja niiden hyväksikäytöstä päätöksenteossa. SWOT-analyysin tarkoitus on opettaa yritystä fokusoitumaan olennaisiin asioihin. (Viitala & Jylhä 2006, 59–60)

## **2.7 Hinnoittelu**

Hinta tarkoittaa hyödykkeen arvoa rahassa. Hintapäätöksiä voidaan tehdä eri vaiheissa. Hintapäätöksiä tehdään, kun halutaan määritellä yrityksen hintatasoa kilpailijoihin verrattuna, tuodaan uusi tuote tai palvelu markkinoille sekä silloin, kun hintaa halutaan muuttaa toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi. Hinta kertoo kuluttajalle tuotteen arvosta ja luo mielikuvia. Hinnoittelulla voidaan näiden mielikuvien kautta vaikuttaa koko yrityksen imagoon kuluttajien keskuudessa.

Yrityksen hintapäätösten lähtökohtana toimii hintastrategia. Hintastrategiavaihtoehtoja on useita: kermankuorintahintastrategia eli korkean hinnan periaate, penetraatiohintastrategia eli alhaisen hinnan periaate, vakaiden hintojen strategia, muuttuvien hintojen strategia, kilpailijoiden hintojen seuraaminen, koko tuotelinjaa tukeva hintastrategia, maailmanmarkkinahinnan seuraaminen, psykologinen hinnoittelu, leasing-vuokrausstrategia sekä hintadifferointi (Kuopion Ammatillinen Aikuiskoulutuskeskus 2000).

kahvilayrityksen hinnoittelussa oleellisia strategioita ovat vakaiden hintojen strategia, sillä hinnat halutaan pitää mahdollisimman samalla tasolla vuodesta toiseen, jotta voidaan luoda vakaampi asiakaskunta. Asiakkaat palaavat oletettavasti herkemmin takaisin, mikäli tuntevat kahvilan hintatason ennestään ja voivat luottaa siihen, että

kahvikuppi maksaa seuraavallakin kerralla ainakin lähes saman verran. Myös kilpailijoiden hintojen seuraaminen on oleellista, sillä alueella on useita kahviloita ja sitä kautta kova kilpailu. Lisäksi psykologista hinnoittelua on käytetty hyödyksi lopullisia hintapäätöksiä tehdessä. Esimerkiksi tarjouspulla hinnoitellaan mieluummin maksamaan 1,90 kuin 2 euroa, sillä tämä hinta näyttää huomattavasti edullisemmalta, vaikka hintaeroa ei todellisuudessa ole kuin 10 senttiä.

Tuotteesta tai palvelusta riippumatta, hinnoittelulla on myyjän näkökulmasta kaksi tärkeää tavoitetta: saada tuote myytyä ja tuottaa myyjälle tuottamisen kustannuksia suurempi rahavirta. Tuote saadaan parhaiten myytyä silloin, kun hinta on asiakkaan näkökulmasta houkutteleva eli lisää ostohalukkuutta. Yleensä tämä tarkoittaa sitä, ettei hinta ole potentiaalisten ostajien silmissä liian korkea heidän maksukykynsä ja kilpailijoiden tarjontaan nähden. Tuotteen tai palvelun tuottamisen tulisi olla myös myyjälle kannattavaa, ettei siitä aiheudu tälle taloudellisia tappioita. Tätä ajatellen hinta ei saisi olla myöskään liian matala, jotta kustannukset saadaan katettua ja kannattavuus säilytettyä.

Hinnoittelu on pääsääntöisesti myyjän tehtävä. Hinnoitteluun liittyy kuitenkin useita tekijöitä, joten on mahdotonta hinnoitella muusta maailmasta riippumattomasti. Hinnoittelu onkin pitkälti ”oikean” hinnan etsintää, johon liittyy erilaista analysointia ja arkipäivän psykologiaa. Hinnoittelulla määritellään myytävien tuotteiden ja palveluiden optimaalista hintaa kysyntään ja kustannuksiin nähden.

Ihmisten ostokäyttäytymistä on tutkittu paljon. Tutkimustulosten perusteella on tultu siihen tulokseen, että ostokäyttäytyminen ei aina ole täysin rationaalista eli järkiperaistä, sillä mikäli ostokäyttäytyminen olisi täysin rationaalista, hinnan merkitys olisi ostopäätöstä ajatellen nykyistä suurempi. Teollisen ja kuluttajatuotteiden osalta on todettu, ettei hinta yksin selitä ostokäyttäytymistä (Kulmala H.).

### 3 Rahoituksen järjestäminen

Yrityksen perustamisvaiheessa tehtävät alkuinvestoinnit mahdollistavat liiketoiminnan aloittamisen. Tarvittavien alkuinvestointien suuruus riippuu niin liikeideasta kuin toimialasta. Rahan lähteitä ovat oma pääoma, vieras pääoma ja pääomasijoittajat. (Perustamisopas 2014, 21)

Oma pääoma on yrittäjän itse sijoittamaansa rahaa tai apporttiomaisuutta. Omaa pääomaa voivat sijoittaa myös ystävät, perheenjäsenet ja tutut, jolloin he saavat omistusosuuden yrityksestä. Omarahoituksella tarkoitetaan yrittäjän omia säästöjä, koneita ja työkaluja. (Perustamisopas 2014, 21)

Oman pääoman lisäksi yrittäjät tarvitsevat usein myös vierasta pääomaa; sitä tarjoavat pääasiassa liikepankit ja erityisrahoitusyhtiö Finnvera. Myös ulkopuoliset sijoittajat, kuten perheenjäsenet, voivat antaa lainamuotoista pääomaa. Vieraasta pääomasta joutuu maksamaan korkoa. (Perustamisopas 2014, 21)

Yksi rahoitusvaihtoehto ovat pääomasijoitukset. Pääomasijoittaja eli businessenkeli tai pääomasijoitusyhtiö sijoittaa rahaa omistusosuutta vastaan. Omistusosuus on yleensä alle 50 prosenttia. Pääomasijoittaja odottaa merkittävää tuottoa suurelle riskilleen. (Perustamisopas 2014, 21)

Aloittava yrittäjä voi myös hakea yritystukea. ELY-keskukselta voi yrityksen toimialasta ja sijainnista riippuen saada tukea yrityshankkeisiin ja niiden suunnitteluun. Avustus on harkinnanvaraista ja sitä on haettava ennen investoinnin aloittamista. Tukia ei tarvitse maksaa takaisin. Tekesistä tukea voi saada innovatiivisiin yrityshankkeisiin, Uudenmaan ELY-keskuksesta mikroyritysten keksintöjen kehittämistoimenpiteisiin ja Finnpartnership-liikekumppanuusohjelmasta tukirahaa kehitysmaihin kohdistuvaan liiketoimintaan. (Perustamisopas 2014, 21)

### **3.1 Oma vs. vieras pääoma**

Yrityksellä ei saisi olla liikaa velkarahaa suhteessa omaan pääomaan; muuten rahoitus- ja konkurssiriski kasvavat liian suuriksi. Rahoitusriskin myötä myös oman pääoman tuottovaatimus kasvaa. Oma pääoma on vierasta pääomaa joustavampaa, sillä vieraan pääoman maksut joudutaan suorittamaan taloustilanteesta huolimatta. Oma pääoma myös toimii puskurina mahdollisia ongelmatilanteita varten. (Knüpfer & Puttonen 2012, 37)

Vierasta pääomaa puoltaa se, että se on yleensä omaa pääomaa halvempaa. Oman pääomanehtoiset sijoittajat ottavat suuremman riskin, joten he myös olettavat suurempaa tuottoa sijoitukselleen. Vieraan pääoman ehtoisilla rahoittajilla ei ole myöskään päätösvaltaa, toisin kuin oman pääoman ehtoisilla. (Knüpfer & Puttonen 2012, 37)

### **3.2 Finnvera**

Finnveran tarjoaman rahoituksen vähimmäismäärä on 5000 euroa. Mikäli haettava rahoitus on suuruudeltaan alle 35 000 euroa, voi Finnvera toimia rahoittajana yksin. Summan ollessa tätä suurempi tarvitaan myös muita rahoittajia sekä riittävä omarahoitussuus. Finnveran osittainen takaus voi toimia apuna rahoituksen järjestämisessä silloin, kun yritykseltä puuttuu pankin vaatimia vakuuksia. Tällöin Finnveran takausosuus voi olla korkeintaan 60 prosenttia. (Finnvera 2014a)

Rahoituksen tarpeen ollessa yli 35000 toisena rahoittajana toimii usein pankki. Finnvera ja pankki voivat kumpikin myöntää oman erillisen lainan tai pankki voi myöntää koko lainan, jolle haetaan Finnveran osittainen takaus. Finnveran lainan ja takauksen suuruus vaihtelee tapauskohtaisesti ja on aloittavien yritysten kohdalla noin 30-50 prosenttia. Myös vaadittava omarahoitussuus vaihtelee ollen investointien kohdalla noin 15 prosenttia ja yrityskaupoissa sekä sukupolven vaihdoksissa noin 20 prosenttia. (Finnvera 2014b)

Finnvera-laina on tarkoitettu sekä jo toiminnassa oleville että uusille pk-yrityksille. Rahoituksen kohteena voi olla kotimaiset rakennus-, kone- ja laiteinvestoinnit, energia-

ja ympäristöhankkeet sekä käyttöpääomatarpeiden ja erilaisten omistusjärjestelyjen rahoittaminen. Finnvera-lainalla ei voida rahoittaa varsinaista maatilataloutta, metsätaloutta tai rakennusliiketoiminnan perustajaurakointia. (Finnvera 2014c)

Finnveran yrittäjälaina puolestaan on yrittäjän henkilökohtainen laina ja sillä voidaan rahoittaa sijoituksia osakeyhtiön osakepääomaan ja/tai sijoitetun vapaan pääoman rahastoon. Osakkaan osuus osakepääomasta ja äänivallasta tulee yrittäjälainalla rahoitetun tai osakekaupan jälkeen olla vähintään 20 prosenttia, jotta lainaa voidaan myöntää. Yrittäjälaina voi olla enimmillään 100 000 euroa luotonsaajaa kohden ja sitä voidaan myöntää usealle yrityksen perustajalle tai osakkaalle. Vaadittava omarahoitusosuus on vähintään 20 prosenttia. Kohdeyrityksellä tulee olla edellytykset kannattavaan liiketoimintaan ja sen tulee täyttää Euroopan Unionin pk-yritystä koskevat kriteerit. (Finnver 2014d)

### **3.3 Starttiraha**

Starttiraha on harkinnanvarainen tuki, jolla helpotetaan yrittäjän toimeentuloa yritystoiminnan käynnistämisen ja vakiinnuttamisen aikana. Starttirahaa voi saada yrittäjäksi ryhtyvä luonteeltaan päätoimisen yritystoiminnan käynnistysvaiheessa. Yritystoimintaa ei saa aloittaa ennen kuin on saanut TE-toimiston päätöksen starttirahasta. Hakemukseen tulee liittää liiketoimintasuunnitelman lisäksi kannattavuus- ja rahoituslaskelmat sekä verovelkatodistus. (Perustamisopas 2014, 22)

Starttirahan saamisen kriteereinä on mahdollisuus kannattavan liiketoimintaan ja yrittäjän kokemus yrittämisestä tai yrittäjäkoulutus. Yrittäjän tulee myös työskennellä päätoimisesti yrityksessä ja tuen olla tarpeellista tämän toimeentuloa varten. Mikäli yrittäjän toimeentulo on turvattu muilla tavoilla, kuten palkkatuloilla, ei starttirahaa voida myöntää. (Perustamisopas 2014, 22)

Starttiraha on veronalainen tulo ja se voidaan myöntää usealle saman yrityksen yrittäjälle. Sitä voidaan maksaa korkeintaan 18 kuukaudeksi, mutta yleensä sitä myönnetään kuudeksi kuukaudeksi. Starttirahaa maksetaan kerran kuukaudessa

jälkikäteen ja vuonna 2014 sitä voi saada bruttona kuukaudessa noin 700–1120 euroa. (Perustamisopas 2014, 22)

### **3.4 Pääomasijoittajat**

Pääomasijoittaminen on oman pääomanehtoista sijoittamista kehittymismahdollisuuksiltaan potentiaalsiin julkisesti noteeraamattomiin yrityksiin. Kyseessä on vakuudeton pitkäaikainen rahoitusmuoto. Pääomasijoittaminen toteutetaan yleensä merkitsemällä osakkeita osakeannissa, mutta voidaan tehdä myös vaihtovelkakirja- tai muunlaisin lainoin sekä välirahoitusinstrumentein. Pääomasijoittajien tekemien sijoitusten koot vaihtelevat yleensä sadan tuhannen ja viiden miljoonan euron välillä. Pääomasijoittaja on lähes aina yrityksen vähemmistöomistaja, joka irtautuu yrityksestä sovitun irtautumissuunnitelman mukaisesti yleensä kolmesta viiden vuoden jälkeen. (Suomen pääomasijoitusyhdistys ry 2014; Tutor Invest 2014)

Pääomasijoituksen tarkoituksena on edistää yrityksen arvonnousua tarjotun lisäarvon kautta. Lisäarvo liittyy rahoituksen lisäksi muun muassa strategioiden luomiseen ja toimialatuntemukseen. Pääomasijoittajan mukanaolo voi myös helpottaa muun rahoituksen saamista. Arvonnousu realisoidaan irtautumisvaiheessa. Pääomasijoittajan tavoitteena on saada sijoittamilleen varoilleen riittävä tuotto, joka realisoituu pääomasijoittajan luopuessa omistusosuudestaan yrityksessä. (Suomen pääomasijoitusyhdistys ry 2014; Tutor Invest 2014)





## 4 Kannattavuus ja budjetit

Aloittavan yrityksen suunnittelussa keskeistä on kannattavuuden arviointi. Yrittäjä sijoittaa toimintaansa merkittäviä määriä resursseja, joten työstä halutaan myös voittoa. Mahdolliset pääomasijoittajat tahtovat myös sijoituksilleen tuottoa, joten hekin asettavat toiminnalle tietynlaisia tavoitteita, jotka yrittäjän tulisi täyttää.

### 4.1 Kannattavuuden mittarit

Yksinkertaisimmillaan kannattavuutta voidaan mitata vertaamalla yrityksen tekemää voittoa kokonaisliikevaihtoon. Jakamalla liikevaihto tilikauden voitolla saadaan voittoprosentti. Jos sen sijaan halutaan tietää, paljonko sijoitettu pääoma on tuottanut, voidaan laskea sijoitetun pääoman tuotto, eli ROIC (return on invested capital). Tämä tunnusluku saadaan jakamalla sijoitettu pääoma tilikauden voiton ja koron yhteissummalla. Vastaavasti oman pääoman tuotto, eli ROE saadaan jakamalla oma pääoma tilikauden voitolla. (Knüpfer S, Puttonen V, s.227-229)

Rahoituspäätökset ovat keskeinen osa yrityksen perustamiseen liittyvää päätöksentekoa. Yksi tärkeimmistä rahoituspäätöksistä on päätös siitä, miten toiminnan rahoitus aiotaan järjestää. Se voidaan järjestää omalla pääomalla tai vieraalla pääomalla. Tämä päätös muodostaa yrityksen pääomarakenteen. (Knüpfer S, Puttonen V, s.181)

### 4.2 Suunnittelun työkalut

Rahoituksen suunnittelu on rahan lähteiden ja käytön ennakointia. Suunnitteluun kuuluu muun muassa eri rahoitus- ja sijoitusvaihtoehtojen analysointia. Myöhemmin mitataan seurauksia ja verrataan niitä tehtyihin rahoitussuunnitelmiin. Rahoituksen suunnitteluun kuuluu sekä pitkän että lyhyen tähtäimen suunnittelua. Pidemmän tähtäimen suunnittelussa keskeistä on rahoitusstrategia, jonka peruskysymyksiä ovat pääomarakenne, omistus pohja, tavoite, rahoitusriskien hallinta, osingonjakopolitiikka ja rahoituspolitiikka.

### **4.2.1 Budjetointi**

Rahoitusbudjetointi pohjautuu strategiaan, eli pidemmän tähtäimen rahoitussuunnitteluun. Rahoitusbudjetointi voi tapahtua kuukausi- tai vuositasolla. Vuositason rahoitusbudjetti perustuu yrityksen nettotulokseen ja poistoihin. Tämä kertoo vuositason yli- tai alijäämän ja tätä käytetään pohjana maksuvalmiussuunnitelmille, kuten esimerkiksi likviditeettibudjetin tekemiseen. Maksuvalmiussuunnittelu käsittää tyypillisesti kuukausitason rahavirtasuunnitelmia, joiden lähtökohtana on kuukauden alkukassa.

Rahoitusbudjetoinnissa kartoitetaan aluksi rahanlähteet, joihin kuuluu nettotuloksen ja poistojen summa, pitkäaikaisten lainojen nostot sekä mahdolliset omistajien lisäsijoitukset. Toiseksi lasketaan yrityksen rahan käyttö, johon kuuluvat investoinnit, käyttöpääoman muutos, lainan lyhennykset sekä voitonjako. Rahanlähteiden yhteissumman ja rahan käytön yhteissumman erotus kertoo ali- tai ylijäämän. (P. Palomäki 2013)

### **4.2.2 Investointilaskelmat**

Investointien suunnittelu liittyy oleellisesti keskipitkään, eli noin kahden viiva kolmen vuoden, suunnitteluun. Keskeistä on investointien kannattavuus ja ajoitus. Kannattavuutta voidaan mitata esimerkiksi Return On Investment – laskelmilla, eli sidotun pääoman tuottolaskelmilla.

## 5 Riskit

Yritystoimintaan liittyy useita epävarmuustekijöitä, jotka ovat yritykselle riskejä. Riskillä tarkoitetaan vahingonuhkaa eli jotakin negatiivista, mikä voi haitata yritystoimintaa tai vahingoittaa sitä. Odottamattomia riskejä voivat olla esimerkiksi yrittäjän pitkäaikainen sairastuminen tai liiketilaan kohdistuva vahinko, joka vaikeuttaisi liiketoiminnan normaalia toteuttamista merkittävästi. Yrittäjän tulisi tiedostaa riskien olemassaolo voidakseen ehkäistä niiden tapahtuminen ja näin turvata liiketoiminta. (Suominen 2000, 7 - 9.)

### 5.1 Riskityypit

Yritystoiminnan riskit jakaantuvat pääsääntöisesti operationaalisiiin eli toiminnallisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin. Taloudelliset riskit jakautuvat vielä edelleen rahoitusriskeihin ja perusliiketoiminnan riskeihin. Rahoitusriskejä ovat maksuvalmiusriskit, luottoriskit ja markkinariskit. Markkinariskeihin kuuluu valuuttariskejä, korkoriskejä, osakkeiden hintariskejä sekä hyödykkeiden hintariskejä.

### 5.2 Tarkastelunäkökulma

Rahoitusriskien analysoimiseen vaikuttaa tarkastelunäkökulma. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, tarkastellaanko asiaa esimerkiksi velallisen vai velkojan näkökulmasta. Tämä vaikuttaa myös siihen, kumpaa taseen puolta tarkastellaan.

Jos tarkastellaan rahoitusriskejä sijoittajan näkökulmasta, tarkoittaa se luottoriskin kohdalla todennäköisyyttä sille, että sijoittaja menettää saatavansa tai osan siitä. Maksuvalmius- eli likviditeettiriskiinkin kuuluu niin sanottu kaksipuolinen riski, jolla tarkoitetaan menojen ja tulojen tasapainoa. Markkinariskeistä esimerkiksi korkoriskillä tarkoitetaan sitä ajatusta, että korkovaihteluiden vuoksi menetetään tuottoa. Tämä tapahtuu siinä tapauksessa, jos korot laskevat.

Jos sen sijaan tarkastellaankin näitä riskejä velallisen näkökulmasta, tilanne on jokseenkin erilainen kuin sijoittajan eli velkojan näkökulmasta tarkasteltuna.

Luottoriskiä ei tällöin ole, sillä varat on saatu muualta kuin omasta pussista ja velkoja

kantaa tämän riskin. Likviditeettiriski on samanlainen kuin velkojallakin eli menojen ja tulojen tasapaino on olennainen tekijä. Korkoriski on velallisella käänteinen velkojaan nähden, sillä velalliselle korkoriski muodostuu myös korkovaihteluista, mutta tässä tapauksessa korkojen nousu aiheuttaa tulonmenetyksiä.

### 5.3 Riskienhallinta

Riskien tunnistaminen on koko riskienhallintaprosessin lähtökohta. Käytännön toimenpiteinä tämä tarkoittaa systemaattista rahoitussopimusten ja rahoitusrakenteen seurantatyötä. Kun näitä asioita seurataan jatkuvasti, mahdollisten ongelmien havaitseminen tapahtuu nopeammin ja korjaustoimenpiteet voidaan aloittaa viipymättä. Tällöin riskit pysyvät usein helpommin hallittavina. Luottoriskeissä tällainen seuranta tarkoittaa pitkälti luottosaldojen seuraamista ja luottohallintoon perustuvaa analyysia. Korkoriskissä tämä on taserakenteen analysointia, johon voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi niin sanottu GAP – analyysia. GAP – analyysi on yrityksen sijoitusten ja lainojen korkosidonnaisuusaikojen tasapainon analysointia. (Pekka Palomäki)

Tässä kyseisessä tapauksessa yrittäjän sairastuminen olisi merkittävä riski, sillä yrityksen toiminta perustaa täysin yrittäjälähtöisiin resursseihin. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrittäjä pyörittää koko liiketoimintaa lähtökohtaisesti yksin aina myyntituotteiden valmistamises-ta kirjanpitoon asti. Yritys joutuisi mahdollisesti sulkemaan ovensa tämän sairastumisen myötä, sillä vaatisi merkittäviä resursseja palkata henkilöt hoitamaan koko liiketoiminta sairauden ajaksi.

Yritysriskiä voidaan pienentää esimerkiksi erilaisilla vakuutuksilla. Esimerkiksi yllä maini-tuilta liiketilaaan kohdistuvilta riskeiltä voidaan suojautua ottamalla liiketilalle vakuutus, joka kattaa vaikkapa vesivahingot tai tulipalon. Yleensä tosin kiinteistöillä on tällaiset vakuutukset omasta takaa, joten suositeltavaa on tarkistaa vakuutusten voimassaolo liike-tilaa vuokratessa tai ostaessa. (Knüpfer S, Puttonen V)

Riskienhallintaprosessin pohjana ovat organisaatioon kohdistuvat ja vaikuttavat tiedot, jotka vaikuttavat riskienhallintaprosessin toteuttamiseen. Nämä tiedot voivat olla sekä sisäisiä että ulkoisia. Näiden taustatietojen ja faktojen pohjalta luodaan perusta riskien-

hallintaprosessin tarkoituksenmukaiselle ja hyvin suunnatulle toteutukselle. Tätä kautta autetaan esimerkiksi yrityksen johtoa huomaamaan mahdolliset uhat ja sitä kautta varmistetaan yritykselle paremmat toimintaedellytykset (PK-RH 2012–2014).

Riskienhallinnalla turvataan lähtökohtaisesti yrityksen häiriötön toiminta ja henkilöstön hyvinvointi. Riskien hallinta lähtee liikkeelle riskien kartoituksesta, eli uhkatekijöiden tunnistamisesta. Kun kartoitus on hoidettu ja uhkatekijät tunnistettu, aloitetaan riskien arviointi. Tässä vaiheessa voidaan esimerkiksi laittaa tunnistetut riskit tärkeysjärjestykseen, eli miltä riskiltä on olennaisinta suojautua. Seuraavaksi valitaan sopivat riskienhallinta keinot ja tehdään niiden pohjalta kokonaisvaltainen riskienhallintasuunnitelma. Tärkeä vaihe on myös seurantajärjestelmä, jolla voidaan seurata riskienhallinnan toteutumista (Risk Consult 2011).

## 6 Tilastojen valossa

Erilaiset tahot keräävät tietoa yritystoiminnasta ja eri toimialoilta. Ravintolatoimialalta keräävät tietoa muun muassa MARA ja Tilastokeskus. Tilastokeskukselta on saatavissa tilastoja eriteltynä kahvilatoiminnasta.

### 6.1 Tilastot

Tilastokeskuksen teettämän tutkimuksen mukaan, kotitalouksien kulutus on noussut vuodesta 1985 vuoteen 2012. Kuitenkin hotelli-, ravintola- ja kahvilamenoissa kulutus on laskenut kahden prosentin verran. Hidastunut talouskasvu on heijastunut myös kotitalouksien kulutukseen, jonka muutokset ovat olleet vähäisiä vuoden 2006 jälkeen. Neljännesvuosisadan kulutusmuutosten vertailun perusteella voidaan huomata, että Suomen siirtyminen kotityötä korvaavaan palveluyhteiskuntaan on ollut hidasta, sillä sekä hotelli- ja ravintolamenojen että muut tavarat ja palvelut -ryhmän kulutuksen kasvu on ollut varsin hidasta. (Tilastokeskus 2014)

Kun halutaan tarkastella yleistä tilannetta aloittavan yrityksen näkökulmasta, on oleellista tarkastella lopettaneiden määrää verrattuna aloittaneisiin. Vuonna 2009 kahvilatoimialalla aloittaneiden määrä oli noin 3,13 prosenttia suurempi kuin vuonna 2008. Sen sijaan tästä eteenpäin kahvilayritysten määrä on laskenut jokaisena tarkasteluvuotena verrattuna edelliseen. Vuodesta 2009 vuoteen 2012 aloittaneiden yritysten määrä on laskenut noin 11,66 prosenttia (Taulukko 1).

Toisaalta ensimmäisen toimintavuotensa aikana lopettaneiden määrä on ollut viime vuosina aiempaa suurempi. Kun vuosina 2008–2009 ensimmäisenä vuotena lopettaneiden määrä oli alle kahdeksan prosenttia, vuodesta 2010 vuoteen 2012 tämä määrä on ollut yli yhdeksän prosenttia. Myös toisena toimintavuotenaan lopettaneiden määrä on noussut. Vuonna 2008 toisena toimintavuotenaan lopetti noin 15,65 prosenttia ja vuonna 2011 vastaavasti 18,17 prosenttia. Lukua ei ole vielä saatavilla vuonna 2012 aloittaneiden osalta (Taulukko 1).

| Toimialoilla 56102 ja 56302 toimintansa aloittaneet oikeudelliset yksiköt 2008-2012 toiminnan päätösvuoden mukaan luokiteltuna. |                      |              |      |      |      |      |  |
|---|----------------------|--------------|------|------|------|------|--|
| Aloitusvuosi  | Aloitusten lukumäärä | Lopetusvuosi |      |      |      |      |  |
|   |                      | 2008         | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |  |
| 2008  | 607                  | 47           | 95   | 62   | 58   | 45   |  |
| 2009  | 626                  |              | 48   | 94   | 83   | 57   |  |
| 2010  | 588                  |              |      | 55   | 95   | 61   |  |
| 2011  | 567                  |              |      |      | 55   | 103  |  |
| 2012  | 553                  |              |      |      |      | 53   |  |

Taulukko 1. Kahvilatoimialoilla toimintansa aloittaneet ja lopettaneet 2008-2012.

Muutoksiin on oletettavasti vaikuttanut, ainakin osittain, muutokset yleisessä taloustilanteessa. Rahoituslaitokset ovat tiukentaneet lainojen ehtoja, joten aloittavan yrityksen on aiempaa vaikeampaa saada rahoitusta. Yrittäjät ovat varmasti tulleet myös varovaisemmiksi, kun harkitsevat uuden liiketoiminnan aloittamista. Haastavamman taloustilanteen myötä myös kuluttajien kulutustottumukset ovat muuttuneet.

## 6.2 Ajankohtaisia lukuja rahoitusmarkkinoilta

Suomen Pankki suorittaa vuosittain rahoituskyselyn yrityksille. Tuloksista Suomen Pankki kokoaa julkaisun, jossa on koottu kyselyn tulokset. Vuoden 2013 tulokset julkaistiin joulukuussa 2013.

Tulosten perusteella rahoituksen hankinnassa epäonnistuneet ja aikeista luopuneiden yritysten osuus nousi edellisestä vuodesta. Noin joka viides pk-yritys koki rahoituksenhankintaan liittyviä ongelmia. Suhteellisesti tarkasteltuna eniten ongelmia kokivat ne yritykset, joiden liikevaihto oli heikentymään päin. Siitä huolimatta peräti noin 80 % vastanneista uskoi mahdollisuuksiensa saada rahoitusta pysyvän ennallaan tai jopa paranevan.

Kyselyn perusteella näyttäisi myös siltä, että rahoitusrakenne olisi monipuolistumassa. Mikroyritykset käyttivät pääomasijoitusrahoitusta aiempaan verrattuna enemmän. Rahoitusyhtiöiden suosio oli myös noussut suhteellisesti tarkasteltuna.



Varsinkin suurten ja keskisuurten yritysten rahoitusehdot ovat tiukentuneet edelleen. Luottojen sivukulut kasvoivat arviolta joka kolmannella uutta luottoa saaneista. Vakuudet ovat kuitenkin pysyneet pitkälti ennallaan.

Lähes joka toinen pk-yritys vastasi asiakkaiden laskunmaksuaikojen pidentyneen aiempaan verraten. Keskimääräinen laskunmaksuaika oli kolmesta neljään viikkoa. Tämä pidentynyt laskunmaksuaika on nostanut yritysten rahoitustarpeita (Suomen Pankki 2013).

## 7 Aloittavan kahvilayrityksen taustaa

Kahvilan perustamista suunnitteleva on pian tradenomiksi valmistuva 21-vuotias naishenkilö. Hän ei omaa aiempaa kokemusta yrittämisestä, mutta hänellä on suvussa yrittäjiä, joiden toimintaa hän on päässyt lähietäisyydeltä seuraamaan. Tästä innostus yrittämistä kohtaan onkin saanut pontta.

Opinnoissaan hän on suuntautunut sisäiseen laskentatoimeen, rahoitukseen ja yrittämiseen. Näillä suuntautumisvalinnoillaan yrittäjä on pyrkinyt saavuttamaan mahdollisimman laajan kuvan yritystoiminnasta ja yrityksen pyörittämiseen vaadittavasta tietotaidosta. Hän suunnittelee myöhemmin myös leipuri-kondiittorin opintoja aikuispuolella, minkä jälkeen hänen olisi mahdollista laajentaa toimintaansa myös tilaustuotteisiin.

Yrittäjällä on aiemman työkokemuksensa myötä valmiuksia toimia asiakaspalvelutehtävissä. Hän on työskennellyt opintojensa ohella muun muassa jäätelökioskilla, jossa hän palveli päivittäin useita asiakkaita. Lisäksi hän suoritti työharjoittelunsa vaatekaupassa, missä asiakaspalvelu on keskeinen osa työnkuvaa.

Yrittäjä on itse kiinnostunut leipomisesta ja tarkoituksena olisikin myydä hänen itse leipomiaan tuotteita, kuten trendikkäitä kuppikakkuja, erilaisia keksejä sekä ihan perinteisiä kotitekoisia korvapuusteja. Lisäksi myynnissä olisi joitakin suolaisia leipiä, jotka olisivat hyviä eväitä töihin.

Tarkoituksena olisi perustaa kahvilayritys Hyvinkään keskusta, aivan kauppakeskus Willan läheisyyteen. Yrittäjä kokee tällä kyseisellä alueella olevan paras asiakaspotentiaali, sillä se on Hyvinkään vilkkainta aluetta. Yrittäjä haluaa perustaa kahvilan juuri Hyvinkäälle, sillä se on hänen kotikaupunkinsa. Lisäksi hän kokee, että Hyvinkäällä kilpailua ei ole liikaa verrattuna esimerkiksi Helsinkiin, jossa kahviloita on todella paljon ja kilpailu on kovaa.

Kahvilan pyörittäminen aloitettaisiin yhden hengen yrityksenä, jossa yrittäjä itse hoitaisi leipomisen, ostot tukusta, myymisen sekä paperityöt, kuten kirjanpidon. Myöhemmin

liikevaihdon kasvaessa olisi tarkoitus palkata osa-aikainen tarjoilija auttamaan myyntitehtävissä. Kirjanpidon ja palkanlaskennan ulkoistaminenkin ovat mahdollisia.

Yrittäjällä on yksi pääomasijoittaja, joka on luvannut sijoittaa yritykseen rahaa. Tämän lisäksi tarkoituksena on hankkia pääomaa lainamarkkinoilta, mutta tästä hän tarvitsee vielä lisää tietoa voidakseen tehdä päätöksiä. Lisäksi yrittäjä haluaa selvittää liikeideansa kannattavuuden.

## **7.1 Kahvilayrityksen liiketoiminnan kuvaus**

Perustettavan kahvilayrityksen suunnitteilla oleva toimipaikka on eloisa ja ostovoimainen Hyvinkään kaupunki. Kahvilayrityksessä on yksi yrittäjä, joka myös työskentelee yrityksessä täysipäiväisesti. Yritysmuodoksi valitaan yksityinen osakeyhtiö.

Hyvinkäälle on perustettu uusi ostoskeskus, kauppakeskus Willa, vuonna 2012, joka on tuonut kaupunkiin lisää tarjontaa ja sitä kautta myös kysyntää. Vuonna 2013 Willa voitti Suomen Kauppakeskus Ry:n järjestämän Vuoden Kauppakeskusteko -kilpailun. Willan ansioista Hyvinkään keskusta on vilkastunut; Willan myötä Hyvinkäälle on tullut lähes 70 uutta toimijaa ja 600 uutta työpaikkaa. Tämä luo otolliset edellytykset uuden liiketoiminnan perustamiselle ja puoltaa näin Hyvinkään valintaa tulevan kahvilayrityksen toimipaikaksi. Kahvilayritystä ei kuitenkaan ole tarkoitus perustaa kauppakeskuksen tiloihin, vaan johonkin rauhallisempaan toimitilaan, kuitenkin Willan läheisyyteen potentiaalisten asiakkaiden tavoittamiseksi. (YIT 2013)

Hyvinkäällä on melko paljon kahviloita, mutta ne ovat erityyppisiä kuin suunnitteilla oleva yritys. Suurin osa Hyvinkään kahviloista on ketjukahviloita, kuten Arnolds ja Robert's Coffee, ja ne sijaitsevat melko rauhattomassa ympäristössä keskellä ostoskeskusta. Tulevan kahvilayrityksen visiona on rauhallisessa toimitilassa toimiva ensiluokkaisia leivonnaisia ja kiireetöntä ja seesteistä tunnelmaa tarjoava kahvila, jossa voi viettää aikaa ja rentoutua. Tarkoituksena on tuoda Hyvinkäälle kahvilakulttuuria.

Kahvila tulee olemaan pieni ja kotoisa, kattaen noin 30 asiakaspaikkaa. Aukioloajat sijoittuvat arkena aamuseitsemän ja iltaseitsemän välille, jotta asiakkaat voivat aamulla

hakea kahvilasta eväät töihin sekä poiketa töiden jälkeen iltapäiväkahville. Myynnissä olisi sekä kuumia että kylmiä juomia; kahvia, teetä, kaakaota, mehua ja limonadia.

Ainakaan alussa ei vielä panostettaisi erikoiskahveihin, vaan niihin perusjuomiin, joita ihmiset tykkäävät eniten juoda. Tarkoituksena olisi sen sijaan erottautua kilpailijoista laajan leivonnaisvalikoiman kautta.

## 7.2 Liikeidea

**Kenelle:** Yrityksen asiakkaita ovat laatu-tietoiset ja hyvää palvelua vaativat aikuiset, jotka eivät halua käydä ketjukahviloissa vaan nauttia yksityisen kahvilan laadukkaammasta ja erikoisruokavaliot huomioonottavammasta tarjonnasta. Asiakkaat haluavat nauttia kahvilan rauhallisesta ja kodinomaisesta tunnelmasta. He ovat valmiita maksamaan saamastaan ensiluokkaisesta palvelusta ja tuotteista ketjukahviloiden hintoja enemmän. Kahvilayritys perustetaan Hyvinkäälle, ja asiakkaita on tarkoitus saada myös lähikunnista, kuten Riihimäeltä, Hausjärveltä, Tuusulasta ja Järvenpäästä.

**Mitä:** Kahvila tarjoaa omassa keittiössä tehtyjä leivonnaisia, erikoisruokavaliot huomioon ottaen ja luomutuotteiden käyttöä leivonnassa painottaen. Leivonnaisia, kuten erilaisia keksejä, myydään myös pakkauksissa mukaan ostettavaksi. Tarjolla on lisäksi laaja valikoima erilaisia juomia aina erikoiskahveista virvoitusjuomiin.

**Miten:** Leivonnaiset tehdään omassa keittiössä. Painopiste on leivonnaisten lisäksi laadukkaassa asiakaspalvelussa, johon panostetaan. Näitä painotetaan myös yrityksen markkinoinnissa. Taloushallinto tehdään osittain itse ja osittain ulkoistetaan riippuen voimavaroista. Johtamisesta ja kaikesta päätöksenteosta vastaa yrittäjä. Yritykseen palkataan ulkopuolista työvoimaa.

**Imago:** Lämmin, kutsuva, rauhallinen, laadukas. Asiakkaita houkuttelee laadukkailla ja erikoisruokavaliot huomioonottavilla tuotteilla sekä ensiluokkaisella asiakaspalvelulla. Imago erottaa perustettavan kahvilayrityksen ketjukahviloista, jotka sijaitsevat rauhattomissa tiloissa eivätkä tarjoa kunnollista kahvilakulttuuria.

Kilpailuedut: Laadukkaat leivonnaiset, rauhallinen tunnelma ja ensiluokkainen asiakaspalvelu ovat perustettavan kahvilayrityksen merkittävimmät kilpailuedut. Kilpailuetuna on myös erikoisruokavalioiden huomioonottaminen.

Voimavarat: Yrittäjä opiskelee viimeistä vuotta Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa liiketaloutta erikoistumisalueenaan sisäinen laskentatoimi ja rahoitus Hän on käynyt myös yrittäjyyden kursseja. Koulutuksen kautta yrittäjällä on teoretietoa ja ymmärrystä liiketoiminnasta ja yrityksen perustamisesta sekä yrityksen laskentatoimen ja rahoituksen hoitamisesta. Yrittäjällä on työkokemusta asiakaspalvelusta. Leivonnasta hänellä on kokemusta pitkäaikaisen harrastamisen kautta. Lisää tietoa ja taitoa saadaan palkkaamalla ulkopuolista työvoimaa. Voimavaroja on myös tuleva liiketila, joka vastaa tunnelmaltaan kahvilan visiota.

### **7.3 SWOT**

SWOT-taulukko on merkitty havainnollistavaan muotoon tulevan kahvilayrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Ne ovat kaikki nähtävissä kuviossa 3. SWOT-taulukko toimii oivallisen työkaluna yrityksen perustamisvaiheessa ja sitä voidaan hyödyntää myös myöhemmin yritystoiminnan kehittämisessä.

Merkittävimpiä vahvuuksia ovat yrittäjän liiketaloudellinen koulutus pohja ja asiakaspalvelukokemus, laadukkaat ja erikoisruokavaliot huomioonottavat tuotteet sekä ketjukahviloista eroava imago. Huomionarvoisia heikkouksia ovat kokemuksen puute yrittäjyydestä, leivonta-alan koulutuksen puuttuminen sekä pieni omarahoitusosuus.

Mahdollisuuksia tarjoavat etenkin erikoisruokavaliolleivonnaisten vähäinen tarjonta niiden jatkuvasti kasvavaan kysyntään nähden sekä kahvilakulttuurin kehittyminen. Hyvinkää on kehittyvä kaupunki, ja se tarjoaa mahdollisuuksia uudelle liiketoiminnalle.

Uhkia aloittavan kahvilayrityksen toimintaan tuovat etenkin alan kova kilpailu; Hyvinkäällä on jo useita asiakaskuntansa vakiinnuttaneita kahviloita. Myös yleinen taloudellinen tilanne on merkittävä uhka etenkin aloittavalle yritykselle. Huonossa

taloustilanteessa ihmiset vähentävät kulutustaan etenkin ylellisyystuotteista, kuten kahvilapalveluista.

| SWOT   |   |
|--|---|
| Vahvuudet  | Heikkoudet  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- yrittäjän koulutus ja asiakaspalvelukokemus</li> <li>-laadukkaat, erikoisruokavaliot huomioonottavat tuotteet</li> <li>- ensiluokkainen asiakaspalvelu</li> <li>- asiantunteva ja asiakaspalveluhenkinen henkilökunta</li> <li>- keskeinen sijainti ostoskeskuksen välittömässä läheisyydessä</li> <li>- seesteinen, kodinomainen tunnelma</li> <li>- ketjukahviloista eroava imago</li> <li>- yrittäjän korkea motivaatio ja päämäärätietoinen persoona</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ei kokemusta yrittäjyydestä</li> <li>- ei leivonta-alan koulutusta</li> <li>- pieni omarahoitusosuus</li> <li>- riski jää kokonaan yhdelle yrittäjälle</li> <li>- tuotteiden valmistaminen paikan päällä vaatii paljon työtä ja vie aikaa muilta osa-alueilta</li> </ul>   |
| Mahdollisuudet   | Uhat  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- erikoisruokavaliolleivonnaisten vähäinen tarjonta suhteessa niiden jatkuvasti kasvavaan kysyntään</li> <li>- kahvilakulttuurin kehittyminen</li> <li>- laadun ja korkeatasoisen asiakaspalvelun vaatiminen</li> <li>- Hyvinkää on kehittyvä kaupunki ja toimintaympäristö</li> <li>- kauppakeskus Willan tavoitteena on laajentaa vaikutusalueitaan ja tämä toisi uusia asiakkaita myös aloittaville yrityksille</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- kova kilpailu alalla</li> <li>- Hyvinkäällä on jo paljon kahviloita, joilla on vakiintuneet asiakaskunnat</li> <li>- useat liikkeet ovat lopettaneet toimintansa kauppakeskus Willassa, mikä saattaa kertoa ostovoiman puutteesta</li> <li>- yleinen taloudellinen tilanne; ihmiset karsivat luksustuotteista kuten kahvilapalveluista taantumassa</li> <li>- lakimuutokset</li> </ul> |

Kuvio 4. Suunnitteilla olevan kahvilayrityksen SWOT.

#### 7.4 Kilpailija-analyysi

Hyvinkäällä on tällä hetkellä melko paljon kahviloita, ja näin ollen kilpailu on kovaa. Kauppakeskus Willa on tuonut kaupunkiin lisää ostajia, mutta myös uusia kahviloita. Kauppakeskuksesta löytyy tällä hetkellä seitsemän kilpailijaksi laskettavaa kahvilaa: Arnold's , Coffee House, Icecream Dreams Jäätelökahvila, Kulmakonditoria, Cafe Picnic, Robert's Coffee ja Wayne's Coffee. Viimeisimpänä on avattu Wayne's Coffee.

Keskustan alueella, Willan välittömästä läheisyydestä, löytyy myös muita kahvilayrityksiä. Näistä merkittävimmät kilpailijat ovat Corner Coffee sekä kolme erillistä kahvilaa käsittävä Kotileipomo Laine. (Kauppakeskus Willa 2014)

Suurin osa kauppakeskuksessa olevista kahviloista on niin sanottuja ketjukahviloita, joten ne eroavat perustettavasta kahvilayrityksestä imagoiltaan ja tunnelmaltaan. Ne sijaitsevat rauhattomassa ympäristössä keskellä kauppakeskusta eivätkä tarjoa kunnollista kahvilakulttuuria. Esimerkiksi Arnold's sijaitsee käytävien risteyskohdassa eikä sillä ole varsinaisesti omaa tilaa. Ketjukahviloilla on etuna se, että niillä on vakiintunut asiakaskunta ja laajalle levinnyt maine.

#### Kulmakonditoria

Kaikista pahin kilpailija on Willassa sijaitseva Kulmakonditoria. Kyseessä on seitsemän kahvilaa käsittävä perheyrittys, joka on perustettu vuonna 1996. Se on saavuttanut vakiintuneen asiakaskunnan. Se tarjoaa monipuolisesti laadukkaita leivonnaisia sekä suolaisia syötäviä kuten erilaisia salaatteja ja lämpimiä leipiä. Leivonnaiset tulevat ketjun omasta leipomosta. Valikoimaan kuuluvat myös tilaustuotteet kuten erilaiset kakut. Hyvinkään Kulmakonditorialla on ideaalinen sijainti kauppakeskuksessa omalla sisäänkäynnillä. Monipuolisen tarjonnan ja ihanteellisen sijainnin lisäksi Kulmakonditorian vahvuus on sen aukioloajat. Arkisin kahvila on auki aamuseitsemästä iltakymmeneen, lauantaisin aamukahdeksasta iltakymmeneen ja pyhinä aamukymmenestä iltakahdeksaan. Kulmakonditorialla on omat kotisivut, mutta ei facebook-sivuja. (Kulmakonditoria 2014a; Kulmakonditoria 2014b)

#### Kotileipomo Laine

Kotileipomo Laineella on Hyvinkäällä kolme toimipistettä, joista kaksi on keskusta-alueella. Kyseessä on riihimäkeläinen leipomo, joka tarjoaa asiakkaille erilaisia makeita ja suolaisia leivonnaisia sekä täyte- ja voileipäkakkuja. Tuotteet valmistetaan omassa leipomossa Turkahaudalla. Kotileipomo Laine on merkittävä kilpailija, sillä se tarjoaa omatekoisten leivonnaisia sekä kodinomaista ja rauhallista tunnelmaa suunnitteilla olevan kahvilayrityksen tavoin. Kotileipomo Laineen heikkoutena ovat kuitenkin sen aukioloajat; suurin ja keskeisimmällä paikalla olevinkin sulkeutuu arkisin jo kello 17 ja

on lauantaisin auki vain kello kymmenestä kolmeen. Sunnuntaisin se ei ole auki ollenkaan. (Kotileipomo Laine 2014a; Kotileipomo Laine 2014b)

### Corner Coffee

Myös Corner Coffee on huomioonotettava kilpailija etenkin loistavan sijaintinsa takia. Se sijaitsee kauppakeskus Willan välittömässä läheisyydessä, tien toisella puolella. Sillä on suuret tilat kahdessa kerroksessa, Kulmakonditorian entisissä tiloissa. Alakerrassa on arkisin tarjolla lounaspöytä. Sen tarjontaan kuuluvat muun muassa erilaiset salaatit, lämpimät leivät sekä käsityönä valmistetut leivonnaiset. (Corner Cafe 2014)

Corner Coffeen vahvuuksia ovat Kulmakonditorian tavoin monipuolinen tuotevalikoima, ihanteellinen sijainti sekä hyvät aukioloajat. Kahvila on arkisin avoinna aamuseitsemästä iltakuuteen, lauantaisin aamukahdeksasta iltaviiteen ja sunnuntaisin yhdestätoista viiteen. Corner Coffeella on kotisivujen lisäksi omat facebook-sivut, joilla se voi markkinoida palveluitaan ja tuotteitaan. Facebook-sivuilla on 193 tykkääjää, joka kertoo siitä, että sivut ovat kohtuullisen hyvin tavoittaneet potentiaalisia asiakkaita. Sivuilta näkee muun muassa viikon lounaslistan. (Corner Cafe 2014)



## 8 Laskelmat

### 8.1 Investointi- ja rahoituslaskelma

Investointi- ja rahoituslaskelmassa selvitetään yrityksen rahan tarve ja rahan lähteet. Rahan tarve muodostuu investoinneista, 1-3 kuukauden käyttöpääomasta sekä vaihto- ja rahoitusomaisuudesta. Rahan lähteet koostuvat omasta pääomasta, lainapääomasta ja tulorahoituksesta. (Uusyrittyskeskus 2013)

Perustamisilmoitus on yksi yrityksen perustamisen yhteydessä tehtävistä investoinneista. Osakeyhtiön sähköinen perustamisilmoitus maksaa 330 euroa. Muut investoinnit koostuvat tuotantovälineistä, atk- ja kassajärjestelmistä, kalusteista, puhelimesta/faxista sekä somistus- ja sisustustarvikkeista. (Patentti- ja rekisterihallitus 2014)

Investoitavat tuotantovälineet ovat kylmähuone 1418 (5200 euroa), espressokeitin Compact 2P+DVA8 (1850 euroa), ammattitason kahvinkeitin DM-4 (750 euroa), konditoriasikkio Beata (2900 euroa), juomakaappi DRINK-38/T (739 euroa), astianpesukone 051D/PS (1823 euroa) sekä mikro nr 610835 (298 euroa). Näistä tulee yhteensä 13650 euroa. (Ravintolakoneet Vaasa Oy 2014a; Ravintolakoneet Vaasa Oy 2014b; Ravintolakoneet Vaasa Oy 2014c; Ravintolakoneet Vaasa Oy 2014d; Ravintolalaite.net 2014a; Ravintolalaite.net 2014b; Resthot Pro Kitchen Systems 2014)

Atk- ja kassajärjestelmään sisältyy kassakoneen ostaminen. Kassakoneeksi valittiin pienyrityksille sopiva CASIO SE-S10-S -kassakone. Sen sanotaan soveltuvan erinomaisesti erilisiin pienyritykseen kuten kahviloihin. Kyseessä on edullinen ja yksinkertainen perusmalli, joka näin ollen soveltuu hyvin aloittavalle yritykselle. Mallissa on kuitenkin 20 tuoteryhmää, 500 tuotenumeroilla olevaa tuotetta ja neljä verokantaa, joten se sopii kahvilan toimintaan myös liiketoiminnan kunnolla käynnistyttyä. Kassakone kustantaa 278 euroa. (Kassakone.fi 2014)

Kalusteisiin käytettävä summa 4650 muodostuu pöydistä ja tuoleista sekä astioista. Kyseiset tuotteet hankintaan kaikki Ikeasta hyvän hinta-laatusuhteen vuoksi. Kahden

hengen NORDEN -pöytiä (69 euroa/kappale) ostetaan viisi kappaletta ja neljän hengen NORDEN -pöytiä (229 euroa/kappale) viisi kappaletta. Pöytiin käytetään rahaa yhteensä 1490 euroa. Tuoleja tarvitaan yhteensä kolmekymmentä. Yksi INGOLF -tuoli maksaa 59 euroa/kappale eli yhteensä tuoleihin käytetään 1770 euroa. Lapsia varten kahvilaan hankitaan kaksi syöttötuolia. BLÅMES -syöttötuoli maksaa 49,95 euroa kappaleelta. (Ikea 2014a; Ikea 2014b; Ikea 2014c; Ikea 2014d; Ikea 2014i)

OMBYTLIG -mukeja (1,99 euroa/kappale) ostetaan 100 kappaletta, IKEA 365+ espressomuki ja -lautanen settejä (2,5 euroa/kappale) ostetaan 50 kappaletta, FRASERA-laseja (1,99 euroa/kappale) ostetaan 50 kappaletta, SOMMARFINT -laseja (0,80 euroa/kappale) ostetaan 50 kappaletta ja MYNDIG -leipälautasia (2,5 euroa/kappale) ostetaan 100 kappaletta. Jälkiruokahaarukat ja kahvilusikat ostetaan Prismasta, sillä niitä ei Ikeasta löydy. Neljän kappaleen setti Heirol Steelery jälkiruokahaarukoita maksaa 7,50 euroa ja neljän kappaleen setti Heirol Steelery kahvilusikoita 5,50 euroa. Molempia settejä tarvitaan 20. Astioihin käytetään rahaa yhteensä 973,50 euroa. (Ikea 2014d; Ikea 2014e; Ikea 2014f; Ikea 2014g; Ikea 2014h; Prisma 2014a; Prisma 2014b)

Kahvilan käyttöön ostetaan myös puhelin. Samsung E1200 matkapuhelin maksaa Gigantista ostettuna 14,95 euroa. Kyseessä on yksinkertainen perusmalli, mutta se riittää hyvin kahvilan käyttötarpeisiin. Kallis puhelin ei ole kohde, johon kannattaa investoida.

(Gigantti 2014)

Sisustus- ja somistustarvikkeisiin käytetään 441,29 euroa. Pöytiin ostetaan Ikeasta UPPLÄGG -tabletteja (3,99 euroa/kappale) 60 kappaletta, ENSIDIG -maljakkoja (1,49 euroa/kappale) 25 kappaletta ja niihin SMYCKA -tekokukkia (2,99 euroa/kappale) 25 kappaletta. Näihin menee yhteensä 351,4 euroa. Ikeasta hankitaan myös PJÄTTERYD -taulu hintaan 39,95 euroa, DEKAD -seinäkello hintaan 9,99 ja UNG DRILL -peili hintaan 39,95 euroa. (Ikea 2014j; Ikea 2014k; Ikea 2014l; Ikea 2014m; Ikea 2014n; Ikea 2014o)

Käyttöpääoma muodostuu markkinointi-, vuokra-, palkka- ja muista kiinteistä kuluista. Markkinointimateriaaliin kuten esitteisiin varataan kuukaudessa käytettävän 100 euroa eli kolmessa kuukaudessa 300 euroa. Alkumainontaan käytetään 367,93 euroa. Tämä summa muodostuu lehtimainoksesta, 262,93 euroa, ja mainoslehtisistä, 105 euroa. Kuvallinen lehtimainos tulee Hyvinkäällä, Riihimäellä, Lopella, Hausjärvellä ja Janakkalassa päivittäin ilmestyvään maksulliseen viikkolehteen, Aamupostiin. Näin mainos tavoittaa hyvinkääläisten lisäksi myös lähipaikkakuntalaisia. Kuvallinen mainos on kuvatonta kalliimpi, mutta houkuttelevan leivonnaiskuvan katsotaan olevan kannattava investointi. Mainoslehtisiä tilataan 500 kappaletta hintaan 105 euroa, ja niitä yrittäjä itse jakaa lähialueen asuintaloihin. (Lehtiyhtymä 2014; Nordprint 2014)

Toimitilavuokra on kuukaudelta 1900 euroa eli kolmelta kuukaudelta 5700 euroa. Yrittäjän omaan toimeentuloon on varattu 1000 euroa kuukaudessa, mikä tekee 3000 euroa kolmessa kuukaudessa. Ulkopuolisia työntekijöitä ei alkuvaiheessa palkata, joten heidän palkkoihinsa ei mene rahaa. (Toimitilat.fi 2014)

Laitevuokrat/leasing-vuokrat käsittävät maksupäätteen kuukausivuokran. Maksupäätte vuokrataan Pointin palvelupakettina, joka sisältää maksupäätteen lisäksi myös muita lisäpalveluita. Paketiksi valitaan Point Premium -palvelupaketti Pöytämalli VX820 DUET -maksupäätteellä. Premium -palvelupakettiin kuuluu Point Raportointi palvelu sekä laajennetut asiakaspalvelun aukioloajat. Paketin pitäisi sopia hyvin kahvilayrityksille. (Konttorilaite.com 2014)

Rahan lähteitä ovat oma pääoma ja vieras pääoma eli lainapääoma. Oma pääoma muodostuu osakepääomasta, omista sijoituksista, omista koneista ja kalustosta sekä muista lähteistä. Suunnitteilla olevan kahvilayrityksen kohdalla oma pääoma koostuu yrittäjän omasta 5000 euron sijoituksesta, josta puolet sijoitetaan osakepääomaan, yrittäjän omasta tietokoneesta, jonka arvoksi arvioidaan 500 euroa, sekä yrittäjän isän 10 000 euron sijoituksesta. Tämä 10 000 euron sijoitus näkyy kohdassa ”muut”. Yhteensä omaa pääomaa kertyy 15 500 euroa.

Lainapääoma puolestaan muodostuu osakslainasta, pankkilainasta, Finnveran tarjoamasta rahoituksesta, muista lähteistä sekä lainoista tavarantoimittajilta.

Suunnitteilla olevan kahvilayrityksen vieraan pääoman lähteeksi valittiin Finnvera. Finnvera-laina on tarkoitettu kotimaisten rakennus-, kone- ja laiteinvestointien, energia- ja ympäristöhankkeiden sekä käyttöpääomatarpeiden ja erilaisten omistusjärjestelyjen rahoittamiseen. Lainaa haetaan 15 000 euroa, ja sitä on tarkoitus käyttää tuotantovälineiden sekä kassajärjestelmän rahoittamiseen. Yhteensä lainapääomaa budjetoidaan 15 000 euroa.

Rahan tarve on yhteensä 28 242,57 euroa ja rahan lähteistä tulee yhteensä 30 500 euroa, jolloin tarve pystytään hyvin kattamaan. Rahan lähteistä 25 500 euroa on omaa pääomaa, jolloin omavaraisuusasteeksi tulee 50,82 prosenttia ( $100 \cdot 15\,500 / 30\,500$ ). Mikäli omavaraisuusaste on yli 40 prosenttia, on se hyvä, eli suunnitteilla olevan kahvilayrityksen budjetoitu omavaraisuusaste on erittäin hyvä ja tavoiteltava. Omavaraisuusasteella on suora yhteys yrityksen rahoitusriskiin; vieraan pääoman hallitseva asema lisää rahoitusriskiä. Vieraan pääoman hallitseva asema yrityksen rahoitusrakenteessa vähentää yrityksen joustavuutta ja veloista aiheutuu yrityksille aina maksusitoumuksia kuten koron maksuja.

| RAHANTARVE                    |                           |   |                 |
|-------------------------------|---------------------------|---|-----------------|
| Investoinnit                  | Aineettomat<br>hyödykkeet | Perustamisilmoitus                                    | 330,00          |
|                               |                           | Asiantuntija-/konsulttipalkkiot                       |                 |
|                               | Koneet ja<br>kalusto      | Muut (esim. liikearvo)                                |                 |
|                               |                           | Tuotantovälineet                                      | 13560,00        |
|                               |                           | Atk- ja kassajärjestelmät                             | 278,00          |
|                               |                           | Auto  |                 |
|                               |                           | Kalusteet   | 4333,40         |
|                               | Liikeirtaimisto           | Puhelin/fax   | 14,95           |
|                               |                           | Toimistotarvikkeet                                    |                 |
|                               |                           | Somistus- ja sisustustarvikkeet                       | 441,29          |
|                               | Muut kulut                | Remontti- ja asennuskulut                             |                 |
|                               |                           | Toimitilojen/kiinteistön osto                         |                 |
| Muut kulut                    |                           |   |                 |
| Käyttöpääoma 1-3 kk           | Markkinointi              | Markkinointimateriaali (esitteet, käyntikortit, yms.) | 300,00          |
|                               |                           | Alkumainonta  | 367,93          |
|                               | Vuokrat                   | Toimitilavuokrat (huomioi myös takuuvuokrat)          | 5700,00         |
|                               |                           | Laitevuokrat/leasingmaksut                            | 99,00           |
|                               | Palkat                    | Työntekijöiden palkat                                 | 0,00            |
|                               |                           | Yrittäjän oma toimeentulo                             | 3000,00         |
|                               | Muut kiinteät kulut       |   |                 |
| Vaihto ja rahoitusomaisuus    | Alkuvarasto               |   |                 |
|                               |                           | Kassa   |                 |
| <b>Rahantarve yhteensä</b>    |                           |   | <b>28424,57</b> |
| RAHAN LÄHTEET                 |                           |   |                 |
| Oma pääoma                    | Osakepääoma               |   | 2500,00         |
|                               |                           | Omat sijoitukset                                      | 2500,00         |
|                               |                           | Omat koneet ja kalusto                                | 500,00          |
|                               |                           | Muut  | 10000,00        |
| Lainapääoma                   | Osakaslaina               |   |                 |
|                               |                           | Pankkilaina   |                 |
|                               |                           | Finnvera  | 15000,00        |
|                               |                           | Muut  |                 |
|                               |                           | Lainat tavarantoimittajalta                           |                 |
| Muu tulorahoitus              |                           |   |                 |
| <b>Rahan lähteet yhteensä</b> |                           |   | <b>30500,00</b> |

Kuvio 5. Investointi- ja rahoituslaskelma. (Uusyrittäjäkeskus 2013)

## 8.2 Kannattavuuslaskelma

Nollatulot on saatu laskelmaan vähentämällä investointi- ja rahoituslaskelmassa näkyvistä rahan lähteistä rahan tarpeet. Näin ollen nollatulot on kuukausitasolla 1217,5 euroa ja vuositasolla 14 610 euroa. Yrittäjän oman työn arvoksi on laskettu kuukausitasolla 1000 euroa ja vuositasolla 12 000 euroa. Yrittäjän oletetaan saavan ensimmäisen 18 kuukauden aikana toimeentuloa helpottavaa starttirahaa noin 1000 euroa kuukaudessa. Näin ollen yrittäjän oman työn arvo on laskettu kannattavuuslaskelmaksi verrattain pieneksi.

Yrittäjän eläkevakuutus on 17,475 prosenttia vuoden 2014 työtuloista, kun kyseessä on uusi, alle 53-vuotias yrittäjä. 1000 euron kuukausitulolla tästä tulee 174,75 euroa kuukaudessa ja 2097 euroa vuodessa. Muut vakuutukset kohdassa on huomioitu vuosittain maksettava oikeusturvavakuutus. IF tarjoaa oikeusturvavakuutuksen uudelle yrittäjälle ensimmäiseksi vuodeksi 25 eurolla. (If 2014; Ilmarinen 2014)

Liiketoiminta on tarkoitus aloittaa ilman ulkopuolista työvoimaa, joten laskelmassa ei ole huomioitu työntekijöiden palkkoja eikä niiden sivukustannuksia. Ulkopuolista työvoimaa palkataan vasta liiketoiminnan vakiinnuttua. Yrittäjän työttömyyskassamaksu maksetaan vuosittain. 12 000 euron vuosituloilla se on 124 euroa vuodessa. (SYT-kassa 2014)

Toimitilan vuokra on 1900 euroa kuukaudessa eli 22 800 euroa vuodessa. Vuoka sisältää veden ja sähkön, joten niitä ei ole erikseen otettu laskelmassa huomioon. Puhelinkuluiksi on arvioitu kuukaudessa 30 ja vuodessa 360 euroa.

Yrittäjä tekee yrityksen kirjanpidon itse, jolloin kirjanpidon kulut liittyvät kirjanpito-ohjelmaan. Kirjanpito-ohjelmaksi on valittu Merit Aktivan laskutus- ja kirjanpito-ohjelma. Merit Aktiva kustantaa vuodessa arvonnäköveron sisältäen 179 euroa. (Merit Aktiva 2014)

Markkinointikuluihin on budjetissa varattu kuukausitasolla 100 euroa ja vuositasolla 1200 euroa. Modernin markkinoinnin tärkeimpiin käsitteisiin kuuluu Kotlerin neljän P:n markkinointimix, joka koostuu erilaisista kontrolloitavissa olevista markkinointityökaluista. Markkinointimix koostuu tuotteesta (product), hinnasta (price), paikasta (place) sekä promootiosta (promotion). Jokaiseen osa-alueeseen liittyy markkinointityökaluja. Tuotteen kohdalla niitä ovat muun muassa laatu ja design, hinnan kohdalla listahinta ja alennukset, paikan kohdalla sijainti ja varasto ja promootion kohdalla mainostaminen sekä tiedotus- ja suhdetoiminta. Näin ollen markkinointiin budjetoituja rahoja voidaan käyttää esimerkiksi mainontaan ja tiedotus- ja suhdetoimintaan sekä tuotekehittelyyn. (Amstrong & Kotler 2009, 83)

Lehtitilauksiin menee vuodessa 121,9 euroa. Kahvilaan tilataan asiakkaiden vapaasti luettavissa oleviksi Leivotaan- ja Kotivinkki-lehdet. Ne sopivat hyvin tyyliltään kahvilan tunnelmaan. Leivotaan-lehdessä on leivontareseptejä ja leivontaan liittyviä reportaaseja ja Kotivinkissä on juttuja muun muassa sisustuksesta ja ruuanlaitosta. Lehdet on valittu tavoiteltua asiakaskuntaa ajatellen. (Lehtikuningas 2014a; Lehtikuningas 2014b)

Finnveran 15 000 euron yrittäjälainasta tulee maksettavaksi kuukausittain korkoja 551,4 euroa. Finnveran yrittäjälaina koostuu kuuden kuukauden euribor-korosta, joka oli kannattavuuslaskelman tekohetkellä, 18.4.2014, 0,426 prosenttia, sekä 3,25 prosentin marginaalista. Yhteensä tämä tekee 3,676 prosenttia. Vuodessa korkoja kertyy maksettavaksi 6616,8 euroa. Lainaa ei kuitenkaan tarvitse lyhentää; se voi olla lyhennysvapaa kolme vuotta. (Finnvera 2014e)

Kriittisen pisteen myynnin tulisi olla kuukaudessa 4973,65 ja vuodessa 60176,66. Tämä on toiminta-aste, jossa yrityksen tulos on nolla, ja jossa yrityksen kokonaistuotto on yhtä suuri kuin sen kokonaiskustannukset. Kun tähän lisätään arvonlisävero 14 prosenttia, saadaan arvonverolisällinen myynti, jonka pitäisi olla kuukaudessa 5669,96 ja vuodessa 68601,39.





### 8.3 Tulobudjetti

Budjetti on yrityksen laatima euromääräinen toimintasuunnitelma, jonka on määrä toteutua tietyn ajanjakson kuluessa. Budjetti on näin ollen yritysjohtajan keino laatia suunnitelmia tuleville toimintakausille ja edistämään yrityksen toiminnan tavoitteellisuutta. Suunnittelemalla yritys pyrkii ennaltaehkäisemään mahdollisia epämiellyttäviä yllätyksiä. (Tomperi, 2004, 117)

Tulobudjetti on koottu eri osabudjeteista, joita ovat muun muassa myynti- osto sekä markkinointibudjetti. Tulobudjetti laaditaan suoriteperusteisesti ja esitetään tuloslaskelman muotoisena. Käytännössä tulobudjetti on yrityksen ennuste tuotoista ja kustannuksista. Koottujen tietojen perusteella voidaan arvioida kannattavuutta. (Riistama, Jyrkkiö 1999, 360)

Tulobudjetti laadittiin tässä tapauksessa ensimmäiselle vuodelle eli kahdeksitoista kuukaudeksi. Tällä haluttiin kartoittaa yrityksen kannattavuutta ensimmäiselle toimintavuodelle, sillä ensimmäinen vuosi on aloittavan yrityksen tulevaisuuden näkökannasta erittäin oleellinen. Ensimmäisen toimintavuoden toteutumien perusteella olisi tarkoitus miettiä yrityksen kannattavuutta uudelleen.

Yleensä tulobudjetin laatiminen aloitetaan mahdollisista toimintaa rajoittavista tekijöistä, jotka tarkoittavat yleensä myyntiä. Tässä tulobudjetissa on huomioitu myyntiin oletettavasti vaikuttavat kausivaihtelut. Näitä ovat helmikuussa vietettävä laskiainen, jolloin on suunniteltu myytävän laskiaispullia; kesäkuukaudet, jolloin erilaisten virvokkeiden myynnin oletetaan nousevan sekä joulukuu, jolloin ihmiset liikkuvat kaupungilla huomattavasti tavallista enemmän joululahjaostoksia tehden ja mahdollisesti poikkeavat myös kahville.

Muuttuvat kustannukset perustuvat myyntituotteiden valmistukseen tarvittaviin ostoihin. Näitä ovat muun muassa leivonnaisissa käytettävät jauhot ja muut ainesosat, sämpylät ja niiden täytteet, limonadit sekä kahvi. Ostossa käytetyt hinnat perustuvat kauppojen hintatasoon. Myynnit vaikuttavat suoraan myös ostoihin. Ostot on

budjetoitu ja laskettu myyntimäärien perusteella. Aiemmin mainitut kausivaihtelut vaikuttavat täten suoraan myös ostoihin.

Mainontaan ei haluta käyttää merkittäviä summia. Mainontakulut syntyvät mainoslehtisistä, jotka omistaja toimittaa itse lähiseudulla asuvien postilaatikoihin. Mainoslehtisten kulut syntyvät painatukseen liittyvistä kustannuksista. Lisäksi ajoittain ilmoitetaan paikallislehden ilmoitusosiossa pienellä mainoksella. Puhelimenä on tarkoitus käyttää matkapuhelinta, johon hankitaan kiinteä liittymä joltakin operaattorilta. Pienhankinnat kattavat esimerkiksi lautasliinat ja kukat.

**TULOSBUDJETTI ENSIMMÄISELLE VUODELLE**

|                      | TA      | HE      | MA      | HU      | TO      | KE      | HE      | EL      | SY      | LO      | MA      | JO      | YHT.    |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Liiketoiminta</b> | 14690   | 17628   | 14690   | 14690   | 14690   | 16159   | 16159   | 14690   | 14690   | 17628   | 14690   | 22035   | 192439  |
| Mukut                | 3135    | 3762    | 3135    | 3135    | 3135    | 3448,5  | 3448,5  | 3135    | 3135    | 3762    | 3135    | 4702,5  | 41068,5 |
| Kate                 | 11555   | 13866   | 11555   | 11555   | 11555   | 12710,5 | 12710,5 | 11555   | 11555   | 13866   | 11555   | 17332,5 | 151371  |
| <b>Henkilöstö</b>    | 1174,75 | 1174,75 | 1174,75 | 1174,75 | 1174,75 | 1174,75 | 1174,75 | 1174,75 | 1174,75 | 1174,75 | 1174,75 | 1298,75 | 14221   |
| <b>Vuokrat</b>       | 1900    | 1900    | 1900    | 1900    | 1900    | 1900    | 1900    | 1900    | 1900    | 1900    | 1900    | 1900    | 22800   |
| <b>Mainos</b>        | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 1200    |
| <b>Puheelin</b>      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 360     |
| <b>Pienhank</b>      | 221,9   | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 1321,9  |
| <b>Liiketoiminta</b> | 8128,35 | 10561,3 | 8250,25 | 8250,25 | 8250,25 | 9405,75 | 9405,75 | 8250,25 | 8250,25 | 10561,3 | 8250,25 | 13903,8 | 111468  |
| <b>Korot</b>         | 551,4   | 551,4   | 551,4   | 551,4   | 551,4   | 551,4   | 551,4   | 551,4   | 551,4   | 551,4   | 551,4   | 551,4   | 6616,8  |
| <b>T.enn.vero</b>    | 7576,95 | 10009,9 | 7698,85 | 7698,85 | 7698,85 | 8854,35 | 8854,35 | 7698,85 | 7698,85 | 10009,9 | 7698,85 | 13352,4 | 104851  |
| <b>Verot</b>         | 2056,6  | 2467,92 | 2056,6  | 2056,6  | 2056,6  | 2262,26 | 2262,26 | 2056,6  | 2056,6  | 2467,92 | 2056,6  | 3084,9  | 26941,5 |
| <b>Tulos</b>         | 5520,35 | 7541,93 | 5642,25 | 5642,25 | 5642,25 | 6592,09 | 6592,09 | 5642,25 | 5642,25 | 7541,93 | 5642,25 | 10267,5 | 77909,3 |

Kuvio 7. Tulosbudjetti.

## 8.4 Kassabudjetti

Kassabudjetti on työkalu, jota käytetään lyhyen aikavälin rahoitussuunnittelussa. Sen tehtävänä on valvoa yrityksen rahavarojen riittämistä ja seurata sen lyhytaikaista maksuvalmiutta. Yrittäjän tulee olla selvillä saapuvista suorituksista ja erääntyvistä maksuista varmistaakseen varojen riittämisen. Kassabudjetissa otetaan huomioon kaikki yrityksen rahavaroihin vaikuttavat tuotot ja kulut sekä arvonlisävero. Tuotot ja menot kirjataan maksuperusteisesti eli niiden maksujen päiväyksen mukaisesti. (E-conomic 2014a; OP 2014; Yritys-Suomi 2014)

Kassabudjettia käytetään kassa-alijäämien ennakoimiseen ja niiden hallintakeinojen käytön suunnitteluun. Kassabudjetit jaksotetaan yleensä kuukausille, mutta ne voidaan tehdä myös lyhyemmälle, muutaman viikon, tai pidemmälle, vuoden, aikavälille. Tiukoissa tilanteissa kannattaa keskittyä lyhyeen aikaväliin maksukyvyyn varmistamiseksi. (Yritys-Suomi 2014)

Suunnitteilla olevan kahvilayrityksen kassabudjetti on kiinteä eli se on tehty kerralla ennen tilikauden alkua koko tilikautta varten. Kauden jälkeen budjetoitu lukuja verrataan toteutuneisiin. Näin mahdolliset erot ovat helposti nähtävillä. (E-conomic 2014b)

Suunnitteilla olevaa kahvilayritystä varten on laadittu kassabudjetti sen ensimmäiselle toimintavuodelle. Toiminnan suunnitellaan alkavan tammikuun alussa. Kasaanmaksut on arvioitu laskemalla myytävien tuotteiden myyntimäärät niiden suunnitelluilla hinnoilla. Laskelmat on nähtävissä liitteessä 1. Myytäviksi tuotteiksi on valittu kahvi, tee, limonadi, Trip-mehu, pulla, kakkupala, keksi ja sämpylä. Kahvia arvioidaan myytävän päivässä 50 ja teetä 25 kupillista. Sekä limonadipulloja että Trip-mehuja arvioidaan molempia myytävän päivässä 15 kappaletta. Pullien päivämyynniksi arvioidaan 20, kakkupalojen 20 ja keksien 30 kappaletta. Sämpylöitä arvioidaan myytävän 20 kappaletta.

Helmi- ja syyskuun kasaanmaksut on laskettu kertoimella 1,2, sillä syys- ja hiihtolomaviikkojen oletetaan kasvattavan myyntiä 20 prosentilla. Kesä- ja heinäkuun

kassaanmaksut on laskettu kertoimella 1,5, sillä joulun oletetaan lisäävän myyntiä 50 prosentilla. Luottomyynneiksi on arvioitu viisi prosenttia kaikista myynneistä; ne näkyvät kohdassa myyntisaamiset 30 päivää.

Kaikki leivontatarvikkeiden ostot tehdään käteisostoina. Niiden arvot on laskettu arvioimalla myytävien tuotteiden muuttuvat kustannukset (liite 1). Käteisostot kasvavat samassa suhteessa kassaanmaksujen kanssa.

Henkilöstökuluihin menee kuukaudessa 1174,75 euroa. Summa sisältää yrittäjän toimeentulon, 1000 euroa, sekä yrittäjän eläkevakuutuksen, 174,75 euroa.

Toimitilavuokraan menee kuukaudessa 1900 euroa. Mainontaan on budjetoitu käytettävään kuukaudessa 100 euroa ja puhelinlaskun arvioitu olevan 30 euroa. Myös pienhankintojen ostoon on budjetoitu 100 euroa kuukaudessa. Poikkeuksena tästä on tammikuu, jolloin maksetaan kahvilaan tilattavat lehdet.

Arvonlisäveroa maksetaan kassaanmaksuista 14 prosenttia, sillä kyseessä on ravintola- ja ateriapalvelut. Kyseessä on alennettu verokanta, ja se koskee myös elintarvikkeita ja eläinten rehuja. Finnveralta otetusta lainasta maksetaan kuukausittain korkoa 551,4 euroa. Lainaa ei kuitenkaan vielä lyhennetä ensimmäisenä toimintavuotena. Tuloveroja maksetaan marraskuussa 20 prosenttia lokakuun loppukassan suuruudesta. Koska suunnitteilla oleva kahvilayritys tekee kassabudjetin mukaan voittoa, kertyy sille myös verotettavaa tuloa. Ensimmäisenä vuonna veroa maksetaan budjetoitujen tulojen mukaan 13181,45 euroa. (Veronmaksajat 2014)

Loppukassa on koko ensimmäisen toimintavuoden ajan positiivinen ja suunnitteilla oleva kahvilayritys tulisi laskelmien mukaan tekemään voittoa ensimmäisen toimintavuotensa aikana yli 50 000 euroa. Se olisi toteutuessaan erittäin hyvä saavutus ensimmäistä toimintavuottaan aloittavalle yhden henkilön pienyritykselle.

Kassabudjettiin sisältyy myös arvonlisäverolaskelma. Siihen on laskettu sekä myyntien ja ostojen arvonlisäverot. Ostojen arvonlisävero vähennetään myyntien arvonlisäverosta, jolloin saadaan tilitettävän arvonlisäveron suuruus.

ENSIMMÄISEN VUODEN KASSABUDJETTI

|                        | TA      | HE      | MA      | HU      | TO      | KE      | HE      | EL      | SY      | LO      | MA       | JO      |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|---------|
| <b>Alkukassa</b>       | 2500    | 7285,85 | 14680,9 | 19588,6 | 24496,4 | 29404,1 | 35188,3 | 40972,4 | 45880,2 | 50787,9 | 57448,4  | 50866,5 |
| Kassaanmaksut          | 13955,5 | 16746,6 | 13955,5 | 13955,5 | 13955,5 | 15351,1 | 15351,1 | 13955,5 | 13955,5 | 16746,6 | 13955,5  | 20933,3 |
| Myyntisaam 30 pv       | 734,5   | 881,4   | 734,5   | 734,5   | 734,5   | 807,95  | 807,95  | 734,5   | 734,5   | 881,4   | 734,5    | 1101,75 |
| Yht.                   | 16455,5 | 24767   | 28636,4 | 33544,1 | 38451,9 | 44755,2 | 50539,3 | 54927,9 | 59835,7 | 67534,5 | 71403,94 | 71799,8 |
|                        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |         |
|                        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |         |
| <b>Kassasta maksut</b> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |         |
| Käteisostot            | 3135    | 3762    | 3135    | 3135    | 3135    | 3448,5  | 3448,5  | 3135    | 3135    | 3762    | 3135     | 4702,5  |
| Henkilöstö             | 1174,75 | 1174,75 | 1174,75 | 1174,75 | 1174,75 | 1174,75 | 1174,75 | 1174,75 | 1174,75 | 1174,75 | 1174,75  | 1174,75 |
| Vuokrat                | 1900    | 1900    | 1900    | 1900    | 1900    | 1900    | 1900    | 1900    | 1900    | 1900    | 1900     | 1900    |
| Mainonta               | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100      | 100     |
| Puhelin                | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30       | 30      |
| Pienhankinnat          | 221,9   | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100     | 100      | 100     |
| Alv                    | 2056,6  | 2467,92 | 2056,6  | 2056,6  | 2056,6  | 2262,26 | 2262,26 | 2056,6  | 2056,6  | 2467,92 | 2056,6   | 3084,9  |
| Lainakorko             | 551,4   | 551,4   | 551,4   | 551,4   | 551,4   | 551,4   | 551,4   | 551,4   | 551,4   | 551,4   | 551,4    | 551,4   |
| Lainalvonnukset        | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        | 0       |
| Osingot                | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        | 0       |
| Verot                  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | 11489,69 |         |
| Yht.                   | 9169,65 | 10086,1 | 9047,75 | 9047,75 | 9047,75 | 9566,91 | 9566,91 | 9047,75 | 9047,75 | 10086,1 | 20537,44 | 11643,6 |
|                        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |         |
| Lo-kassa               | 7285,85 | 14680,9 | 19588,6 | 24496,4 | 29404,1 | 35188,3 | 40972,4 | 45880,2 | 50787,9 | 57448,4 | 50866,5  | 60156,2 |
| Po-siointus            |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |         |
| Tusi loppukassa        | 7285,85 | 14680,9 | 19588,6 | 24496,4 | 29404,1 | 35188,3 | 40972,4 | 45880,2 | 50787,9 | 57448,4 | 50866,5  | 60156,2 |
| Alv-tilitys            |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |         |
| Myyntien alv           | 2056,6  | 2467,92 | 2056,6  | 2056,6  | 2056,6  | 2262,26 | 2262,26 | 2056,6  | 2056,6  | 2467,92 | 2056,6   | 3084,9  |
| Ostojen alv            | 164,47  | 164,47  | 164,47  | 164,47  | 164,47  | 164,47  | 164,47  | 164,47  | 164,47  | 164,47  | 164,47   | 164,47  |
| Erotus                 | 1892,14 | 2303,46 | 1892,14 | 1892,14 | 1892,14 | 2097,80 | 2097,80 | 1892,14 | 1892,14 | 2303,46 | 1892,14  | 2920,44 |
| Maksetaan              | 1892,14 | 2303,46 | 1892,14 | 1892,14 | 1892,14 | 2097,80 | 2097,80 | 1892,14 | 1892,14 | 2303,46 | 1892,14  | 2920,44 |

Kuvio 8. Kassabudjetti.

### **8.5 Katetuottolaskelma**

Kate on liikevaihdon ja muuttuvien kustannusten erotus. Se kertoo, paljonko myyjälle jää rahaa tuotteen myynnistä katettuaan muuttuvat kustannukset. Katetuotto voidaan ilmaista joko euromääräisenä tai prosenttina myyntituotosta. Katetuottoprosentti

saadaan seuraavalla kaavalla:  $100 \cdot \text{katetuotto} / \text{myynti}$ . Katetuottoprosentin avulla katetuotto voidaan ilmaista suhteellisenä suureena (Taloussanomat 2014).

Kannattavuutta voidaan mitata muullakin kuin myyntikatteella. Vaihtoehtoisesti tai lisäksi voidaan selvittää käyttökate, sijoitetun pääoman tuottoprosentti (ROCE), oman pääoman tuottoaste (ROE) sekä koko pääoman tuottoaste (ROA). Käyttökatteella tarkoitetaan myyntikatteen ja kiinteiden kustannusten erotusta. Käyttökate voidaan ilmaista suhteellisenä suureena, liikevaihtoon suhteutettuna. Käyttökate saadaan seuraavalla kaavalla:  $\text{myyntikate} - \text{kiinteät kustannukset}$ . Muut edellä ilmoitetut kannattavuuden mittarit saadaan seuraavilla kaavoilla:

$$\text{ROCE} = (\text{Nettotulos} + \text{Korkokulut} / \text{Korollinen vieras pääoma} + \text{Oma pääoma}) \times 100\%$$

$$\text{ROE} = ([\text{Tulos ennen satunnaisia eriä, varauksia, veroja} - \text{Verot} + / - \text{Sat. erien verovaikutus}] \times 100\%) / \text{Omapääoma} + \text{Vähemmistöosuus (keskiarvo)}.$$

Koko pääoman tuottoaste eli ROA saadaan jakamalla nettotulos yrityksen koko pääoman määrällä (E-conomic 2014c).

Muuttuvat kustannukset ovat niitä kustannuksia, jotka muuttuvat silloin, kun tuotantoastetta nostetaan vähänkin. Kahvilayrityksessä muuttuvia kustannuksia on varsin paljon. Muuttuvat kustannukset syntyvät myytävien tuotteiden, kuten pullien ja muiden leivonnaisten, tuottamiseen tarvittavista raaka-aineista. Näitä ovat esimerkiksi jauhot, sämpylöiden täyttämiseen tarvittavat juustot ja vihannekset sekä pikkuleivissä käytettävä suklaa. Lisäksi kahvilatoiminnassa hyvin keskeisessä osassa oleva kahvi, kasvattaa muuttuvia kustannuksia. Muuttuvat kustannukset on tässä tapauksessa perusteltu kuluttajahinnoilla.

Kiinteät kustannukset ovat niitä kustannuksia, joihin tuotantoasteen nostaminen ei suoraan vaikuta. Kiinteissä kustannuksissa on huomioitu muun muassa henkilöstökulut, vuokra ja arvonnlisäverot. Nämä edellä mainitut ovat kahvilatoiminnan



suurimmat kiinteät menoerät. Vuokra voi nousta esimerkiksi indeksikorotusten myötä, mutta niitä ei ole tässä laskelmassa huomioitu.

Kahvilan katetuottolaskelma ensimmäisen vuoden lukuihin perustettuna:

|   |                     |                           |
|---|---------------------|---------------------------|
|   | 616 420,35 €        | Myyntituotot              |
|   | -57 723,90 €        | muuttuvat<br>kustannukset |
|   | 558 696,45 €        | Katetuotto                |
|   | -86 518,61 €        | kiinteät kustannukset     |
| = | <b>472 177,84 €</b> | <b>TULOS</b>              |

Kuvio 9. Katetuottolaskelma

## 9 Johtopäätökset ja pohdinta

Kannattavuutta arvioitaessa on oleellista tarkastella kannattavuuden mittareita, kuten liikevaihtoa ja katetuottoa. Kuitenkin on syytä kiinnittää huomiota myös muun muassa toimintaympäristöön ja siihen, millä rahoitusta aiotaan hankkia. Myös tulosten luotettavuuden arviointi kuuluu oleellisena osana tutkimuksen tarkasteluun.

### 9.1 Johtopäätökset suunnitteilla olevasta kahvilayrityksestä

Liikeidea on varsin perinteinen ravintolatoimialalla. Tällaisella niin sanotulla perinteisellä liikeidealla erottuminen ja differointi asettavat aloittavalle yritykselle haasteita. Tässä tapauksessa differointi perustuu pitkälti kotitekoisiin myyntituotteisiin, joihin luotetaan myyntivalttina. Tuotteiden tulisi erottua edukseen lähellä sijaitsevaan, erittäin samankaltaisen konseptin omaavaan, Kulmakonditoriaan nähden. Hinnoittelu mahdollistaa toki differoinnin ja tietysti myös tuotteiden hyvä laatu – eli maku ja tuoreus.

Toimintaympäristö asettaa haasteita aloittavalle kahvilayritykselle. Suunnitellun sijainnin lähellä on useita samankaltaisia kahvilayrityksiä, joilla on jo omat asiakaskuntansa. Myös tähän on ratkaisuna yllä mainittu differoituminen muista. On tärkeää rakentaa asiakaskunta, joka palaa yhä uudelleen kahvilaan ja tuo myyntiä. Toisaalta alueella on myös potentiaalia ja kysyntää, sillä monet näistä kahviloista ovat menestyneet jo useiden vuosien ajan. Hyvinkäällä on oletettavasti myös paremmat mahdollisuudet menestyä verrattuna esimerkiksi Helsinkiin, sillä vaikka potentiaalinen asiakaskunta on pienempää, niin myös kahviloita on suhteessa vähemmän. Pienemmällä paikkakunnalla on helpompi saada lyhyemmässä ajassa itselleen nimeä. Myös vuokratustannukset ovat merkittävästi alhaisemmat kuin esimerkiksi Helsingissä tai Espoossa.

Katetuotto laskelmaan vedoten, yrityksen tuotto-odotukset ovat varsin korkeat. Mikäli tavoitellut myyntiluvut toteutuvat, on yrityksellä hyvät mahdollisuudet päästä erinomaisiin tuloksiin ja katetuottoihin. Yritys ei vaadi merkittäviä investointeja ja tuotantoasteen nostaminen ei myöskään vaadi suuria resursseja. Laskelmien perusteella

yrittäjällä olisi mahdollisuus pystyä nostamaan itselleen enemmänkin palkkaa jo ensimmäisen toimintavuoden aikana.

Yrittäjällä ei itsellään ole merkittäviä säästöjä, mutta on onnistunut saamaan itselleen pääomasijoittajan. Tämä nähdään varmasti positiivisena asiana rahoituslaitoksella, josta lainaa haetaan. Omalla pääomalla ja rahoituslaitoksen lainoilla saadaan helposti katettua alkuinvestoinnit ja liiketoiminnan aloittaminen.

Riskeistä suurimmat ovat tässä tapauksessa likviditeettiriski ja markkinariski. Jos korot nousevat merkittävästi, voivat lainankustannukset nousta odottamattoman suuriksi.

Yrittäjän pitkäaikainen sairastuminen vaatisi myös suuria tuotonmenetyksiä, sillä yrittäjä harjoittaa liiketoimintaa yksin ja myyntituotot perustuvat hänen omiin tekeleisiinsä eli leivonnaisiin. Yrittäjän tulisi laatia suunnitelma oman sairastumisensa varalle ja hankkia vakuutus.

Tilastoja tarkasteltaessa on selvää, että kahvilayrityksen perustaminen tulee harkita tarkkaan. On nimittäin havaittavissa, että yhä useampi kahvilayritys lopettaa toimintansa jo ensimmäisten toimintavuosiensa aikana. Yleinen taloustilanne asettaa omat haasteensa ja mikäli yleisessä tilanteessa on tiedossa merkittäviä negatiivisia muutoksia, se oletettavasti tulee näkymään yrityksen liikevaihdossa.

Lainansaanti ja ehdot ovat tutkimusten valossa kiristyneet. Sillä yrityksen pääoma on osittain lainarahaan perustuvaa, tulee tähän seikaan kiinnittää huomiota.

Lainansaannissa taloudellinen tilanne ja sen muutokset näkyvät oletettavasti, joten lainahakemus on tärkeä täyttää huolellisesti.

## 10 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi ovat olennaisia vaiheita tutkimuksen teossa. Niitä arvioimalla varmistetaan tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys. Ilman reliabiliteettia ja validiteettia ei tutkimus ole onnistunut. Opinnäytetyömme on laadullinen tutkimus, joten seuraavassa on keskitytty reliabiliteetin ja validiteetin merkitykseen laadullisessa tutkimuksessa.

### 10.1 Reliabiliteetti

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa aineiston käsittelyn ja analysoinnin luotettavuutta. Luotettavuuskysymykset liittyvät etenkin tutkimusvaiheeseen, jossa siirrytään empiirisestä aineistosta analyysin kautta tulkintaan. Reliabiliteetin kannalta olennaista on tutkimusaineiston muokkaaminen muotoon, jossa se on kommentoijien saatavilla ja tarkastettavissa. (Metodix 2014a)

Laadullisessa tutkimuksessa on kaksi reliabiliteettikysymyksiin liittyvää kriteeriä, jotka tulee ottaa huomioon tutkimusraporttia tehtäessä. Ne ovat analyysin uskottavuus ja arvioitavuus. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että raportin pohjalta on uskottavaa, että tulkintoihin on päädytty kuvatulla tavalla. Arvioitavuudella puolestaan tarkoitetaan lukijalle annettua mahdollisuutta seurata tutkijan päättelyä ja kritisoida sitä. Laadulliselle tutkimukselle on esitetty myös toistettavuuden kriteeriä, mutta sitä on kuitenkin kritisoitu voimakkaasti. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että toisen tutkijan pitäisi päätyä saman aineiston ja esitettyjen tulkintasääntöjen pohjalta samoihin tulkintoihin kuin tutkija. (Metodix 2014a)

Opinnäytetyön reliabiliteetti on ihan hyvä. Kriteerit uskottavuudesta ja arvioitavuudesta täyttyvät. Lukijan on mahdollista seurata opinnäytetyön tekijöiden päättelyä ja tuloksiin päätymistä raportista. Tutkimuksen toistettavuus ei sen sijaan välttämättä ole niin hyvä sen laadun takia.

## 10.2 Validiteetti

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata tarkoitettua teemaa. Periaatteessa tätä voidaan arvioida vertaamalla mittaustulosta todelliseen tietoon mitattavasti ilmiöstä. Käytännössä tällaista tietoa ei kuitenkaan ole yleensä käytettävissä. Ilman validiteettia tutkimus on arvoton; validiteetin puuttuminen tai puutteellisuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa ei ole tutkittu alkuperäisesti tarkoitettua aihetta. (Metodix 2014b)

Validiteettia voidaan tarkastella monilta eri näkökannoilta. Kyseessä olevan opinnäytetyön kohdalla näitä ovat looginen, sisäinen ja aineisto- eli sisältövaliditeetti. Looginen validiteetti tarkoittaa tutkijan omaa, kriittistä käsitystä tutkimustuloksen oikeellisuudesta. Laadullisen tutkimuksen sisäistä validiteettia tarkastellessa kysymyksenä on muun muassa se, onko tutkimusstrategia valittu tutkittavan kohteen olemuksen mukaisesti. (Metodix 2014b; VirtuaaliAMK 2014)

Sisältövaliditeetti kuvastaa sitä, kuinka hyvin aineiston analysointimenetelmä vastaa tutkimusaineistoa. Sen arviointi kuuluu varsinkin laadulliseen tutkimukseen. Tulokset eivät saa perustua pelkästään tutkijan henkilökohtaiseen intuitioon vaan tutkijan on mahdollisimman selvästi kuvattava aineistonsa, tekemänsä tulkinnat sekä ratkaisu- ja tulkintatavat. (Metodix 2014b; VirtuaaliAMK 2014)

Opinnäytetyön sisäinen validiteetti on hyvä, sillä tutkimusmenetelmä on valittu tarkoin tutkimuskohdetta varten. Tutkimuskohteena oli selvittää ja luoda suunnitteilla olevalle kahvilayritykselle realistinen ja käyttökelpoinen rahoitussuunnitelma sekä tutkia sen kannattavuutta. Tutkimusstrategiaksi valittiin laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä kokonaisvaltaisesti. Se oli oikea valinta opinnäytetyön validiteetin kannalta, sillä työn tarkoituksena oli luoda kokonaisvaltainen kuva yhden suunnitteilla olevan yrityksen rahoituksesta ja liiketoiminnan kannattavuudesta. (Jyväskylän yliopisto 2014)

Sisältövaliditeetin painopiste on tutkimuksen aineistossa. Opinnäytetyön sisältövaliditeetti on hyvä, sillä työssä on käytetty monipuolisesti erilaisia, luotettavia

aineistoja lähteinä. Työn tulokset perustuvat avattuun aineistoon, ja aineistot sekä tulkinnat niistä on kuvattu selkeästi. Opinnäytetyön konkreettisia tuloksia ovat erilaiset laskelmat, jotka sopivat hyvin aineiston kuvaamiseen. Kaikki laskelmat on myös avattu kirjallisesti.

## 11 Oman oppimisen arviointi

## Lähteet

Armstrong, G. & Kotler, P. 2009. Marketing an introduction. 9. painos. Pearson Education International.

Corner Cafe 2014. Corner Cafe. Luettavissa: <http://www.cornercafe.fi/index.html>.  
Luettu: 14.3.2014.

E-conomic 2014a. Mitä tarkoittaa Maksuperusteinen kirjanpito? Luettavissa:  
<http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/maksuperusteinen-kirjanpito>.  
Luettu: 26.4.2014.

E-conomic 2014b. Mitä tarkoittaa Budjetti? Luettavissa: <http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/budjetti>. Luettu: 26.4.2014.

E-conomic 2014c. Mitä tarkoittaa katetuotto? Luettavissa: <http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/katetuotto>. Luettu: 17.4.2014.

Finnvera 2014a. Haettava rahoitus alle 35 000 e. Luettavissa:  
<http://www.finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Rahoitussuunnittelu/Haettava-rahoitus-alle-35-000-e>. Luettu: 20.3.2014.

Finnvera 2014b. Haettava rahoitus yli 35 000 e. Luettavissa:  
<http://www.finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Rahoitussuunnittelu/Haettava-rahoitus-yli-35-000-e>. Luettu: 20.3.2014.

Finnvera 2014c. Finnvera-laina. Luettavissa: <http://www.finnvera.fi/Tuotteet-ja-FAQ/Lainat/Finnvera-laina>. Luettu: 21.3.2014.

Finnvera 2014d. Yrittäjälaina. Luettavissa: <http://www.finnvera.fi/Tuotteet-ja-FAQ/Lainat/Yrittajaelaina>. Luettu: 21.3.2014.



Finnvera 2014e. Usein kysyttyä. Luettavissa: <http://www.finnvera.fi/Tuotteet-ja-FAQ/Usein-kysyttya>. Luettu: 23.4.2014.

Gigantti 2014. Samsung E1200 matkapuhelin. Luettavissa: <http://www.gigantti.fi/product/puhelimet-ja-gps/matkapuhelimet/E1200RBLACK/samsung-e1200-matkapuhelin-musta>. Luettu: 16.4.2014.

If 2014. Uudelle yrittäjälle. Luettavissa: <http://www.if.fi/web/fi/yritysasiakkaat/vakuutuksemme/uusiyrittaja/pages/yrittajanriskit.aspx>. Luettu: 18.4.2014.

Ikea 2014a. Norden. Luettavissa: <http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/10059165/>. Luettu: 15.4.2014.

Ikea 2014b. Norden. Luettavissa: <http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/40242592/>. Luettu: 15.4.2014.

Ikea 2014c. Ingolf. Luettavissa: <http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/00217820/>. Luettu: 15.4.2014.

Ikea 2014d. Ombytlig. Luettavissa: <http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/20209980/>. Luettu: 15.4.2014.

Ikea 2014e. Ikea 365+. Luettavissa: <http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/00155394/>. Luettu: 15.4.2014.

Ikea 2014f. Fräsera. Luettavissa: <http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/20208787/>. Luettu: 15.4.2014.

Ikea 2014g. Sommarfint. Luettavissa: <http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/50235831/> Luettu: 15.4.2014.

Ikea 2014h. Myndig. Luettavissa:

<http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/70176703/> . Luettu: 15.4.2014.

Ikea 2014i. Blåmes. Luettavissa:

<http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/50165079/>. Luettu: 15.4.2014.

Ikea 2014j. Upplägg. Luettavissa:

<http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/20252558/>. Luettu: 15.4.2014.

Ikea 2014k. Ensidig. Luettavissa:

<http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/40233149/>. Luettu: 15.4.2014.

Ikea 2014l. Smycka. Luettavissa:

<http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/00234240/>. Luettavissa: 15.4.2014.

Ikea 2014m. Pjätteryd. Luettavissa:

<http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/00132312/>. Luettu: 15.4.2014.

Ikea 2014n . Dekad. Luettavissa.

<http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/90098974/>. Luettu: 15.4.2014.

Ikea 2014o. Ung Drill. Luettavissa:

<http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/40213759/?query=UNG+DRILL+Peili>  
. Luettu: 15.4.2014.

Ilmarinen 2014. Yrittäjän eläkevakuutusmaksu. Luettavissa:

[http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/tietopankki/01\\_tyonantaja\\_tyel/02\\_sosvakuutusmaksut/02\\_yrittajan\\_yel\\_maksu/index.jsp#.U1D8K\\_1\\_vxQ](http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/tietopankki/01_tyonantaja_tyel/02_sosvakuutusmaksut/02_yrittajan_yel_maksu/index.jsp#.U1D8K_1_vxQ). Luettu: 18.4.2014.

Jyrkkiö Esa, Riistama Veijo 2003. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo.WSOY

Jyväskylän yliopisto 2014. Laadullinen tutkimus. Luettavissa:  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu: 18.5.2014.

Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2012. Moderni Rahoitus. 6. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kotileipomo Laine 2014a. Kotileipomo Laine jo vuodesta 1932. Luettavissa:  
<http://www.kotileipomolaine.fi/pages/Etusivu/6443.html>. Luettu: 14.3.2014.

Kotileipomo Laine 2014b. Myymälät. Luettavissa:  
<http://www.kotileipomolaine.fi/pages/Etusivu/6443.html>. Luettu: 14.3.2014.

Kassakone.fi 2014. CASIO SE-S10-S -kassakone. Luettavissa:  
[http://www.kassakone.fi/kassakoneet/ses10s\\_kassakone.html](http://www.kassakone.fi/kassakoneet/ses10s_kassakone.html). Luettu: 12.4.2014.

Kauppakeskus Willa 2014. Ravintolat ja kahvilat. Luettavissa:  
<http://www.kauppakeskuswilla.fi/fi/liikkeet-and-palvelut/ravintolat-ja-kahvilat/>.  
Luettu: 11.3.2014.

Konttorilaite.com 2014. Point Palvelupaketit. Luettavissa:  
[http://www.konttorilaite.com/kassalaitteet\\_maksupaatteet\\_all-in-one.html](http://www.konttorilaite.com/kassalaitteet_maksupaatteet_all-in-one.html).

Kulmakonditoria 2014a. Kahvilat ja yhteystiedot. Luettavissa:  
<http://www.kulmakonditoria.fi/kahvilat-ja-yhteystiedot.html>. Luettu: 12.3.2014.

Kulmakonditoria 2014b. Tuotteet. Luettavissa:  
<http://www.kulmakonditoria.fi/tuotteet.html>. Luettu: 12.3.2014.

Harri I. Kulmala, VTT. Hinnoittelu – mitä se on käytännössä? Luettavissa:  
[http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu\\_stateoftheart.pdf](http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu_stateoftheart.pdf). Luettu: 10.4.2014.

Kuopion Ammatillinen Aikuiskoulutuskeskus 2000. Hinta. Luettavissa:  
<http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1hinta.html>. Luettu: 1.4.2014.

Lehtikuningas 2014a. Leivotaan. Luettavissa: <http://www.lehtikuningas.fi/ruoka-ja-viini/leivotaan>. Luettu: 22.4.2014.

Lehtikuningas 2014b. Kotivinkki. Luettavissa:  
<http://www.lehtikuningas.fi/naiset/kotivinkki>. Luettu: 22.4.2014.

Lehtiyhtymä 2014. Mediatiedot 2014. Luettavissa:  
<http://www.lehtiyhtyma.fi/mediatiedot/aamuposti/>. Luettu: 20.4.2014.

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. 1. painos.  
Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Merit Aktiva 2014. Yrittäjälle. Luettavissa: <http://www.meritaktiva.fi/yrittajalle/>.  
Luettu: 18.4.2014.

Metodix 2014a. 10.2.1 Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti. Luettavissa:  
[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkimisen\\_taito\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/10\\_tutkimuksen\\_luotettavuus/10\\_2\\_1laadullisen\\_tutkimuksen\\_reliabiliteetti](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_2_1laadullisen_tutkimuksen_reliabiliteetti). Luettu: 18.5.2014.

Metodix 2014b. 10.1.1 Tutkimuksen validiteetti. Luettavissa:  
[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkimisen\\_taito\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/10\\_tutkimuksen\\_luotettavuus/10\\_1\\_1tutkimuksen\\_validiteetti](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_1_1tutkimuksen_validiteetti). Luettu: 18.5.2014.

Nordprint 2014. Ostoskori. Luettavissa: <http://webshop.nordprint.fi/fi/cart>. Luettu: 11.5.2014.

OP 2014. Budjetointi ja suunnittelu. Luettavissa:  
<https://www.op.fi/op/yrittajasiakkaat/yrittajyyys/budjetointi-ja-suunnittelu?cid=151512458&srcpl=4>. Luettu: 26.4.2014.

Patentti- ja rekisterihallitus 2014. Kaupparekisterin käsittelymaksuhinnasto. Luettavissa:  
<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/hinnasto/kasittelymaksut.html> Luettu:  
10.4.2014.

Pekka Palomäki 2013. Syksy 2013. Yrityksen rahoituksen suunnittelu ja treasury –  
toiminnot. Muistiinpanot. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.

PK-RH 2012–2014. Riskienhallintaprosessi. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallintaprosessi>. Luettu: 11.2.2014.

Prisma 2014a. Heirol Steelery jälkiruokahaarukka 4 kpl. Luettavissa: [http://prisma.s-verkkokauppa.fi/fi/prisma/heirol-steelery-jalkiruokahaarukka-4-kpl?cm\\_mmc=adwords-\\_-search-\\_-inurl:prisma.s-verkkokauppa.fi-\\_-b&gclid=CJW98\\_\\_q8b0CFSnlwgod1E0Akw](http://prisma.s-verkkokauppa.fi/fi/prisma/heirol-steelery-jalkiruokahaarukka-4-kpl?cm_mmc=adwords-_-search-_-inurl:prisma.s-verkkokauppa.fi-_-b&gclid=CJW98__q8b0CFSnlwgod1E0Akw). Luettu: 15.4.2014.

Prisma 2014b. Heirol Steelery kahvilusikka 4 kpl .Luettavissa: <http://prisma.s-verkkokauppa.fi/fi/prisma/heirol-steelery-kahvilusikka-4-kpl>. Luettu: 15.4.2014.

Ravintolakoneet Vaasa Oy 2014a. Konditorialasikko Beata. Luettavissa:  
<http://www.ravintolakoneet.fi/Konditorialasikot/Konditorialasikko-Beata-p-573.html>. Luettu: 11.4.2014.

Raatikainen, L. 2012. Liikeideasta liikkeelle. 9. uudistettu painos. Edita Publishing Oy.  
Helsinki.

Ravintolakoneet Vaasa Oy 2014b. Luokkuastianpesukone 051D/PS. Luettavissa:  
<http://www.ravintolakoneet.fi/Astianpesu/Luokkuastianpesukoneet/Luokkuastianpesukone-051D-PS-p-202.html>. Luettu: 11.4.2014.

Ravintolakoneet Vaasa Oy 2014c. Espressokeitin Compact 2P+DVA8. Luettavissa:

<http://www.ravintolakoneet.fi/Kahvinvalmistus/Espressokeittimet/Espressokeitin-Compact-2PDVA8-p-300.html>. Luettu: 11.4.2014.

Ravintolakoneet Vaasa Oy 2014d. Mikroaaltouuni nr 610835. Luettavissa:  
<http://www.ravintolakoneet.fi/Mikroaaltouuni/Mikroaaltouuni-nr-610835-p-237.html>.  
Luettu: 11.4.2014.

Ravintolalaite.net 2014a. Kylmähuone 1418. Luettavissa:  
<http://ravintolalaite.net/tuotteet.php?tuote=911>. Luettu: 11.4.2014.

Ravintolalaite.net 2014b. Kahvinkeitin DM-4. Luettavissa:  
<http://ravintolalaite.net/tuotteet.php?tuote=442>. Luettu: 11.4.2014.

Resthot Pro Kitchen Systems 2014. Juomakaappi yhdellä ovella. Luettavissa:  
[http://resthot.fi/product\\_details.php?p=344](http://resthot.fi/product_details.php?p=344). Luettu: 11.4.2014.

Risk Consult 2011. Riskienhallinta. Luettavissa:  
<http://www.riskconsult.fi/riskienhallinta/>. Luettu: 14.3.2014.  
Suomen Pankki 18.12.2013. Yritysrahoituskysely 2013. Luettavissa:  
[http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/selvitykset\\_ ja\\_ raportit/rahoituskyselyt/Documents/YRK\\_2013/YRK\\_2013\\_A4.pdf](http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/selvitykset_ ja_ raportit/rahoituskyselyt/Documents/YRK_2013/YRK_2013_A4.pdf). Luettu: 18.5.2014.

Suomen pääomasijoitusyhdistys ry 2014. Mitä pääomasijoittaminen on? Luettavissa:  
<http://www.fvca.fi/yrittajalle>. Luettu: 18.3.2014.

Suominen, A. 2000. Riskien hallinta. Tummavuoren Kirjapaino Oy Vantaa.

SYT-kassa 2014. Vuoden 2014 jäsenmaksu- ja päiväraha-aulukko. Luettavissa:  
<http://www.syt.fi/index.php/fi/ajankohtaista/209-finanssivalvonta-vahvisti-vuoden-2014-jasenmaksun>. Luettu: 19.4.2014.

Taloussanomat 2014. Katetuotto. Luettavissa:  
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/katetuotto/> . Luettu: 17.4.2014.

Tilastokeskus 28.2.2014. Suomalainen kulutti vuonna 2012 noin 50 prosenttia enemmän kuin vuonna 1985. Luettavissa:

[http://www.stat.fi/til/ktutk/2012/ktutk\\_2012\\_2014-02-28\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/ktutk/2012/ktutk_2012_2014-02-28_tie_001_fi.html). Luettu: 13.3.2014.

Toimitilat.fi 2014. Hämeenkatu 21-23, 05800 Hyvinkää. Luettavissa:

<http://www.toimitilat.fi/toimitila/10473091-Hyvink%C3%A4%C3%A4-H%C3%A4meenkatu-21-23?ref=list>. Luettu: 15.4.2014.

Tomperi Soile 2004. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. Helsinki. Edita.

Tutor Invest 2014. Yrittäjälle. Luettavissa:

<http://www.tutorinvest.com/pages/suomeksi/sijoitustoiminta/yrittaejalle.php>.

Luettu: 18.3.2014.

Uusyrittäjäkeskus 2013. Investointi-rahoituslaskelma. Luettavissa: <http://www.neuvoo-antava.fi/wp-content/uploads/2013/01/investointilaskelma.pdf>. Luettu: 10.4.2014.

Veronmaksajat 2014. Arvonlisävero. Luettavissa:

<http://www.veronmaksajat.fi/luvut/Tilastot/Kulutusverot/Arvonlisavero/>. Luettu: 25.4.2014.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. 1.-4. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

VirtuaaliAMK 2014. Tutkimuksen validiteetti. Luettavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>. Luettu: 18.5.2014.

YIT 2013. YIT:n Hyvinkäälle kehittämä kauppakeskus Willa on voittanut Vuoden

Kauppakeskusteko 2013 -kilpailun. Tiedote. Luettavissa:

[http://www.yit.fi/yit\\_fi/toimitilat/tiedotteet/2013/03/22/yit-n-](http://www.yit.fi/yit_fi/toimitilat/tiedotteet/2013/03/22/yit-n-)

hyvink%C3%A4%C3%A4lle-kehitt%C3%A4m%C3%A4-kauppakeskus-willa-on-voittanut-vuoden-kauppakeskusteko-2013--kilpailun. Luettu: 10.3.2014.

Yritys-Suomi 2014. Kassanhallinta. <http://www.yrityssuomi.fi/fi/kassanhallinta>.  
Luettu: 26.4.2014.



## Liitteet

### Liikevaihto ja muuttuvat kustannukset

| Tuote     | Myyntihinta/kpl | Myyntimäärä/pvä | Liikevaihto/pvä | Mukut/pvä |
|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------|
| tee       | 2               | 25              | 50              | 2         |
| kahvi     | 2,5             | 50              | 125             | 4         |
| limu      | 3               | 15              | 45              | 22,5      |
| trip      | 1               | 15              | 15              | 6         |
| pulla     | 2               | 60              | 120             | 10        |
| kakkupala | 4               | 20              | 80              | 30        |
| sämpylä   | 3,5             | 20              | 70              | 22        |
| keksi     | 2               | 30              | 60              | 8         |
| yht./pvä  |                 |                 | 565             | 104,5     |
| yht./kk   |                 |                 | 14690           | 3135      |