

Jenni Silvasti

TULOSSUUNNITELMA KOHDEYRITYKSELLE

Liiketalouden koulutusohjelma

2018

TULOSSUUNNITELMA KOHDEYRITYKSELLE

Silvasti, Jenni
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2018
Sivumäärä: 34
Liitteitä: 0

Asiasanat: kannattavuus, tilinpäätös, tuloslaskelmat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kohdeyrityksen liiketoiminnan laajentaminen vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Tätä varten laadittiin kohdeyritykselle viiden vuoden tulossuunnitelma, jonka pohjalta päästiin tutkimaan erilaisia kannattavuuden tunnuslukuja.

Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä opinnäytetyönä, koska sen tavoitteena oli laatia numeerinen tulossuunnitelma. Työ piti sisällään myös laadullisia lähestymistapoja niiltä osin, kun työhön haettiin taustatietoa yrityksen toiminnasta ja kehityssuunnitelmista. Empiirisen osuuden tieto kerättiin pääasiassa avoimen haastattelun kautta.

Työn teoriaosuudesta teki haastavaa oikeanlaisen lähdemateriaalin löytäminen. Varsinaisesta tulossuunnitelmasta ja sen laatimisesta ei kirjallisuutta juurikaan löytynyt vaan olemassa oleva materiaali keskittyi lähinnä budjetteihin ja niiden laatimiseen. Tulossuunnitelman laatimiseen tarkoitettuja pohjia oli kyllä saatavilla, mutta ne pitivät sisällään vain täyttöohjeita. Näin ollen nekään eivät siis auttaneet varsinaisen teorian keräämisessä.

Opinnäytetyön empiirinen osuus koostui tulossuunnitelman taustasta, toteutuksesta ja tuloksista. Toteutusosa lähti liikkeelle siitä, että laadittiin tulossuunnitelmalle sellainen pohja, joka palveli juuri kohdeyritystä. Pohja toteutettiin laskentataulukkona Exceliin ja siihen luotiin avuksi myös erillisiä välilehtiä. Lopuksi valmiin tulossuunnitelman pohjalta päästiin analysoimaan kohdeyrityksen liiketoiminnan laajentamisen kannattavuutta. Analysoinnin avuksi luotiin kaavioita, jotka selkeyttivät muun muassa kohdeyrityksen käyttökäteen kehitystä ennustevuosina. Analysoinnin tuloksena voitiin todeta, että kohdeyrityksellä olisi hyvät mahdollisuudet kasvattaa liiketoimintaansa, mutta selviytyäkseen ensimmäisistä vuosista yritys tulisi tarvitsemaan lisärahoitusta.

FINANCIAL FORECAST FOR THE TARGET COMPANY

Silvasti, Jenni

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

April 2018

Number of pages: 34

Appendices: 0

Keywords: profitability, financial statements, profit and loss accounts

The purpose of this thesis was to evaluate how the expansion of the target company affects the profitability of the business. For the purpose of this study, a five-year financial forecast was prepared for the company. Based on the plan, various key indicators of the profitability were analysed.

The thesis is mainly quantitative in nature as the purpose was to prepare financial forecast. The study included also qualitative methods for the sections that were prepared based on the background information and future plans of the company. Empirical information was mainly collected through an open interview.

The theoretical part of the thesis was challenging due to the lack of source material. The existing literature on the actual financial forecast and preparation of it was limited. The existing material concentrated on budgets and budgeting. Some financial forecast models existed however, there was no connected theoretical framework but instead only instructions on how to use the model.

The empirical part of the thesis included background of the financial forecast, preparation and results of the analysis. Firstly, a forecast model, which fit the target company needs, was developed. Forecast model was executed as an Excel workbook. Finally, the profitability was analysed based on the model. The analysis included graphs to illustrate the EBITDA development of the target company during the forecast period. Based on the analysis, the target company would be able to expand the business. However, in order to get through the first years of business, the target company will need additional financing.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TOTEUTUS	6
2.1	Kohdeyritys.....	6
2.2	Tavoite ja käytetty tutkimusmenetelmä	6
2.3	Tiedonkeruu	7
3	TULOSSUUNNITTELUN KEINOT JA TAVOITTEET	8
3.1	Tulossuunnittelun lähtökohdat.....	8
3.2	Tulossuunnitelman laatiminen	11
3.3	Kannattavuuden arviointi tulossuunnitelman perusteella	15
4	TULOSSUUNNITELMA KOHDEYRITYKSELLE	18
4.1	Tulossuunnitelman taustaa.....	18
4.2	Tulossuunnitelman toteutus	19
4.2.1	Liikevaihto	20
4.2.2	Aineet ja tarvikkeet sekä ulkopuoliset palvelut	21
4.2.3	Henkilöstökulut	21
4.2.4	Liiketoiminnan muut kulut	23
4.2.5	Verot ja suunnitelman mukaiset poistot	26
4.3	Tulossuunnitelman tulokset	26
5	YHTEENVETO JA POHDINTA	31
	LÄHTEET	34

1 JOHDANTO

Kehittyvä yhteiskunta tarvitsee voiman lähteen ja yksityinen yritystoiminta on juuri sitä. Menestyessään yritykset luovat uusia työpaikkoja ja tekevät uusia investointeja. Toiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että yritykset ovat tehokkaita ja niiden toiminta on kannattavaa. Yrittäjän tärkeimpiin taitoihin kuuluukin yrityksen talouden suunnittelu ja johtaminen. (Kotro 2007, 7.)

Yrityksen talouden suunnittelu on hyvin tärkeässä roolissa sekä yrittäjän että koko yhteiskunnan kannalta. Jotta yhteiskunta voisi toimia, tarvitsemme toimivia yrityksiä. Myös tähän tarpeeseen pohjautuu opinnäytetyöni aihe. Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona kohdeyritykselle. Työn tarkoituksena on laatia kohdeyritykselle tulossuunnitelma viidelle seuraavalle vuodelle. Yritys miettii liiketoimintansa laajentamista ja kahden uuden työntekijän palkkaamista lähivuosina. Tulossuunnitelman sekä opinnäytetyöni pohjalta kohdeyritys pääsee miettimään liiketoiminnan laajentamisen kannattavuutta. Laajentumiseen päätyessään yritys voi hyödyntää tulossuunnitelmaa myös, mikäli kokee tarvitsevansa rahoitusta. Muun muassa Finnvera vaatii rahoitushakemuksensa liitteeksi kolmen vuoden tulossuunnitelman (Finnveran [www-sivut](http://www.finnvera.fi) 2017).

Tulossuunnitelman pohjalta käsitellään työssä kohdeyrityksen kannattavuutta, sillä kannattamaton yritys ei ole yhteiskunnan voimavara. Kun taas yritystoiminta on kannattavaa, yrityksellä on hyvät mahdollisuudet laajentaa ja kehittää toimintaansa. Näin voidaan saada yritykselle esimerkiksi lisää tuottoja ja luoda uusia työpaikkoja sekä tehdä yrityksen toiminnasta monipuolista ja mielenkiintoista. (OP 2017a.) Tulossuunnitelma toimii hyvänä apuna arvioitaessa yrityksen kasvumahdollisuuksia. Tulossuunnitelma on eräänlainen arvio yrityksen tulevasta myynnistä ja kasvuhankkeen vaikutuksesta siihen. Arvion perusteella saadaan erilaisia tunnuslukuja joita ovat esimerkiksi liikevaihto, myyntikate ja käyttökate. Tunnusluvut kertovat yrityksen kasvumahdollisuuksista. (OP 2017b.)

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TOTEUTUS

2.1 Kohdeyritys

Opinnäytetyöni kohdeyrityksenä toimii pieni metallialan yritys, jossa valmistetaan käsityönä laadukkaita tuotteita niin yksityisasiakkaille kuin jälleenmyyjille. Yritys on ollut toiminnassa jo yli 20 vuotta ja se toimii henkilöyhtiön muodossa. Yrityksen valikoimiin kuuluvat sekä varastotuotteet että tilaustyöt. Tämän lisäksi yritys myy valmistamia osia eteenpäin. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee yksi henkilö, yrityksen perustaja, joka hoitaa yrityksessä kaikki yritykseen liittyvät tehtävät tuotannosta toimistoihin.

Yritys pohtii liiketoimintansa laajentamista ja sen kannattavuutta. Laajentumisen myötä yrityksen olisi tarkoitus työllistää yksi henkilö lisää tuotantoon ja mahdollisesti myöhemmin yksi henkilö hoitamaan toimistotyöt ja myymälä. Yrityksessä on myös suunnitteilla sukupolvenvaihdos tulevina vuosina.

2.2 Tavoite ja käytetty tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen liiketoiminnan laajentamisen kannattavuutta. Tätä varten laaditaan kohdeyritykselle tulossuunnitelma seuraaville viidelle vuodelle ja tutkitaan suunnitelman pohjalta erilaisia kannattavuuden tunnuslukuja. Kohdeyritys voi hyödyntää tulossuunnitelmaa myös käytännössä, mikäli katsoo tarvitsevansa rahoitusta yrityksensä liiketoiminnan laajentamista varten.

Tämä opinnäytetyö on määrällinen opinnäytetyö, mutta se pitää sisällään myös laadullisia lähestymistapoja. Työn pääpaino on siis kuitenkin määrällisessä tutkimuksessa, koska työn tavoitteena on laatia numeerinen tulossuunnitelma. Opinnäytetyön laadullista osuutta on puolestaan se, kun haetaan taustatietoa yrityksen toiminnasta ja kehityssuunnitelmista.

Määrällinen tutkimus antaa yleisen kuvan muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Määrällinen tutkimusmenetelmä tarkastelee tietoa numeerisesti eli tutkittavia asioita

ja niiden ominaisuuksia käsitellään numeroiden avulla. Tämä tutkimusmenetelmä antaa vastauksen kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Määrällisen tutkimuksen pohjana on tutkijan saama numeerinen tutkimustieto tai laadullisen aineiston ryhmittely numeeriseen muotoon. Tutkijan tehtävänä on tulkita ja selvittää olennainen numerotieto sanallisesti ja kuvata millä tavalla asiat liittyvät toisiinsa tai eroavat toistensa suhteen. (Vilkkä 2007, 13-14.)

Laadullinen tutkimus muodostuu teoriasta, empiirisestä aineistosta ja tutkijan omasta ajattelusta sekä päättelystä. Tämä tutkimustapa sisältää monia eri suuntauksia, tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä sekä tapoja tutkia aineistoja. Laadulliseen tutkimukseen ei ole mitään yhtä oikeaa tapaa, jolloin sen tekemistä ohjaa tekijän omat valinnat. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on yleensä jonkin ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen, jolloin tutkimusongelmat esitetään usein kysymysmuodossa mitä ja miten. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

2.3 Tiedonkeruu

Opinnäytetyön teoriatieto kerätään olemassa olevasta kirjallisuudesta ja internetistä. Keskeisin empiirisen osuuden tutkimusaineisto koostuu kohdeyrityksen aikaisempien tilikausien tilinpäätöksistä. Empiirisen osuuden tutkimusaineistona toimivat yrityksen tuloslaskelmat vuosilta 2016 ja 2017. Lisäksi aineistoa kerätään suoraan kohdeyrityksen yrittäjältä avoimen haastattelun, teemahaastattelun ja osallistuvan havainnoinnin kautta. Näistä tavoista kerron tarkemmin seuraavaksi.

Haastattelu on ennalta suunniteltu ja se on haastattelijan alulle panema ja ohjaama. On tärkeää tuoda ilmi, että haastateltava voi luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Avoimessa haastattelussa olennaista on se, että keskustelua ei ole sidottu tiukkaan formaattiin. Avoin haastattelu muistuttaakin tavallista keskustelua, jossa sen etenemistä ei ole ennalta suunniteltu vaan se etenee tietyn aihepiirin sisällä vapaasti ja yleensä haastateltavan ehdoilla. Haastattelijan roolina on olla keskustelukumppani, joka tarvittaessa ohjaa haastattelua takaisin varsinaiseen aiheeseen ja halutessaan pyytää tarkennuksia vastauksiin. Teemahaastattelu on hyvin saman kaltainen kuin avoin haastattelu. Sekin on haastattelumuotona melko vapaamuotoinen. Se ei

etene tarkan suunnitelman mukaan, eikä siinä ole laadittu etukäteen yksityiskohtaisia kysymyksiä. Nimensä mukaisesti tässä haastattelutavassa suunnitellaan etukäteen vain teemat, joita haastattelussa käydään läpi vapaassa järjestyksessä. Teemahaastattelu on luonteeltaan keskustelunomainen, jossa annetaan tilaa myös vapaalle puheelle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Työssäni käytin pääasiassa avointa haastattelua, jonka avulla sain kerättyä paljon pohjatietoa työtäni varten. Haastattelut tapahtuivat siis vapaana keskusteluna yrittäjän kanssa. Työn edetessä täydensin tietojani teemahaastattelun avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mietin etukäteen ne aihealueet eli teemat mistä kullakin kerralla halusin yrittäjän kanssa keskustella lisää.

Havainnointia voidaan käyttää yksin tai, kuten tässä tapauksessa, haastattelun tukena. Havainnoinnin etuna on siitä saatava suora tieto esimerkiksi organisaation toiminnasta. Osallistuvaa havainnointia on kahdenlaista, aktiivista ja passiivista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä työssä käyttämäni osallistuva havainnointi on aktiivista, sillä vaikutan itse aktiivisesti läsnäolollani tutkittavaan asiaan. Olen itse mukana aktiivisena toimijana.

3 TULOSSUUNNITTELUN KEINOT JA TAVOITTEET

3.1 Tulossuunnittelun lähtökohdat

Yrityksen tulevaisuuden kannalta tärkeässä roolissa ovat liiketoiminnan suunnittelu ja tehtyjen suunnitelmien toteutumisen seuranta. Suunnitelmissa pyritään ottamaan huomioon kaikki yritystoiminnan eri osa-alueet, kuten tuotanto, myynti ja markkinointi. Näihin edellä mainittuihin osa-alueisiin liittyy olennaisena osana myös talousasiat. Siksi yritystoiminnan kannalta onkin hyvin tärkeää, että yrityksen talouden suunnittelu ja seuranta suoritetaan huolellisesti. (Kotro 2007, 9.) Hyvä suunnitelma pohjautuu tietoon ja se kertoo rehellisesti yrityksen todellisen tilanteen riskejä peittelemättä. Näin ollen se auttaa yrittäjää tunnistamaan mahdolliset riskit ja valmistautumaan niihin. Hyvällä suunnitelmalla on myös taipumus toteutua. Suunnittelua voidaan kuvata erään-

laisena kuivaharjoitteluna, jossa suunnitelmia käydään läpi paperilla ilman, että lompakko kärsii. Talouden suunnittelu hakee siis ratkaisuja ja testaa eri vaihtoehtoja ennen kuin niitä lähdetään toteuttamaan. (Karjalainen 2013, 12-13.)

Kun yritystoimintaa lähdetään suunnittelemaan lähtökohtana toimivat liikeidea, visio ja tehtävä. Näitä voidaan kuvata yhteisesti nimityksellä periaatetason elementit ja ne antavat konkreettisille suunnitelmille suuntaviivat ja kehykset. Liiketoimintaa suunniteltaessa käytännön kannalta ja asetettaessa lyhyen tähtäimen tavoitteita tarvitaan ensin pitkän tähtäimen tavoitteita eli päämääriä. Yleensä ne määritellään useiden vuosien päähän ja ne kuvaavat tilaa, johon yritystoiminta tähtää pitkällä aikavälillä, esimerkiksi 10 vuoden aikana. Päämäärät kuvataan usein mittavina tekijöinä, kuten liikevaihdon suuruutena tai henkilökunnan määränä ja ne toimivat liiketoimintastrategioiden perustana. Päämääriin edetessä tarvitaan myös välietappeja eli lyhyen tähtäimen tavoitteita, jotka asetetaan yleensä seuraavalle tilikaudelle. Välietapit toimivat toimintasuunnitelmien lähtökohtina ja ovat yleensä konkreettisia ja mitattavia asioita. (Kotro 2007, 9-12.)

Kun laaditaan yritykselle tulosennustetta, tarvitaan tiedot yrityksen edellisen vuoden tilinpäätöksestä sekä myyntiennuste tulevalle tarkastelujaksolle. Suurin osa ennustemenetelmistä käyttää lähtökohtanaan yrityksen aiempien vuosien tilinpäätöksistä ilmeneviä suhteita. Suhteiden oletetaan pysyvän ennallaan, jollei ole olemassa perusteltua syytä olettaa toisin. Jos taas tiedetään, että kustannusrakenne tulee muuttumaan, pitää sen myös näkyä ennusteissa. Myös toimintaperiaatteiden ja niihin liittyvien tavoitteiden muuttuessa, on ennusteissa havaittava muutoksia. Tilinpäätösennusteen lähtötiedoiksi tarvitaan siis aiemman vuoden tilinpäätöksen lisäksi ennuste yrityksen liikevaihdon kehittymisestä erityisesti tarkastelujakson aikana. Laadittaessa yrityksen sisäisiä ennusteita tarvittavat luvut saadaan esimerkiksi yrityksen myyntibudjetista ja muista ennusteista. (Niskanen & Niskanen 2013, 349-351.)

Kun lähdetään ennustamaan tuloslaskelmaa, aloitetaan se liikevaihdon ennustamisesta, eli myyntiennusteiden laadinnasta, koska suurin osa muista tilinpäätöksen eristä ennustetaan tavallisesti suhteessa liikevaihdon kehitykseen. Tuloslaskelman muita eriä ennustettaessa oletetaan usein, että kaikki kustannukset veroja lukuun ottamatta, voi-

daan suhteuttaa liikevaihtoon. Lisäksi oletetaan, että suhdeluku pysyy muuttumattomana vuodesta toiseen. Tätä menetelmää kutsutaan nimellä prosenttia liikevaihdosta-menelmäksi. (Niskanen & Niskanen 2013, 351-354.)

Edellä mainitun menetelmän heikkous on juuri sen sisältämä oletamus siitä, että kaikki tuloslaskelman erien suhde liikevaihtoon pysyy samana. Monet kustannukset ja investoinnit eivät kuitenkaan käyttäydy näin suoraviivaisesti. Heikkouksistaan huolimatta myynnin kasvuun perustuvat ennusteet ovat helppo ja yksinkertainen menetelmä. Tämän menetelmän avulla voidaan muodostaa karkea näkemys siitä, mihin suuntaan yrityksen tuloslaskelma ja esimerkiksi rahoitustarpeet kehittyvät liikevaihdon kasvaessa tai supistuessa. Jos halutaan lyhyemmän aikavälin ennusteita tai yksityiskohtaisempaa tietoa, kannattaa avuksi ottaa kassabudjetointi. Parhaaseen lopputulokseen päästään, jos sekä tilinpäätösennuste, että pitkän aikavälin kassabudjetti laaditaan rinnakkain. (Niskanen & Niskanen 2013, 363.)

Tässä opinnäytetyössä käytetty tulossuunnitelma on tuloslaskelman muotoinen ja se kuvaa nimenomaan yrityksen kannattavuutta. Tulossuunnittelun taustalla ovat toimineet toteutuneiden tilikausien tuloslaskelmat. Tulossuunnitelma toteutetaan prosenttilukumuotoisena, koska kohdeyritys haluaa tarkastella tulossuunnitelman erien kehitystä suhteessa liikevaihtoon. Opinnäytetyössä ei ole myöskään tarkoitus tuoda julkiseksi yrityksen todellisia tilinpäätöstietoja.

Tuloslaskelma on järjestelmällistä tulojen ja menojen lajittelemista eli vähennyslaskutyyppistä laskemista, jossa yrityksen tuotoista vähennetään yrityksen toiminnasta aiheutuvat kustannukset (Karjalainen 2013, 16; Kotro 2007, 14). Tuloslaskelmassa näkyy yleensä myös voiton ja tappion prosenttiosuus tuotoista. Näin ollen saadaan selville, kuinka hyvä kannattavuus yrityksellä on suhteessa liikevaihtoon. Prosenttiluku kertoo myös voiton kehittymisestä edellisiin vuosiin verrattuna ja sen avulla voidaan vertailla myös yrityksen tilannetta suhteessa muihin alan yrityksiin. (Kotro 2007, 14.)

Virallinen tuloslaskelma eroaa rakenteeltaan hieman tulossuunnittelussa käytettävästä kaavasta. Virallinen tuloslaskelma tehdään kirjanpitosetuksen tai kirjanpitolautakunnan yleisohjeen mukaisesti. Tulossuunnittelun kannalta on kuitenkin tärkeää huomi-

oida muun muassa käyttökate, joten laadittaessa tulossuunnitelmaa, tulee se lisätä laskelmiin. (Karjalainen 2013, 17.) Tuloslaskelman rakenne muodostuu, kun liikevaihdosta vähennetään yrityksen kustannuksia erä kerrallaan. Käyttökate saadaan vähentämällä liikevaihdosta liiketoiminnan kulut pääomakuluja lukuun ottamatta. Terveellä yrityksellä käyttökateen tulisi kattaa yritystoiminnan pääomakulut. Lopullinen tilikauden voitto tai tappio saadaan selville, kun käyttökatteesta vähennetään poistot. Arvonlisävelvollisella yrityksellä tuloslaskelman kirjaukset tehdään ilman arvonlisäveroa, sillä yritys voi vähentää ostojen arvonlisäverot myyntien arvonlisäveroista. Mikäli yritys ei ole arvonlisäverotuksen piirissä, käsitellään menot arvonlisäverollisina. (Kotro 2007, 35-36.)

3.2 Tulossuunnitelman laatiminen

Tulossuunnitelmasta selviää, miten yritys odottaa toimintansa tuloksen kehittyvän ja mikä on yrityksen taloudellinen tilanne tulevina vuosina (Vilkkumaa 2005, 40). Tulossuunnitelmaan kirjataan yrityksen tulot ja menot liikevaihdosta veroihin. Tähän tarkoitukseen on internetistä löydettävissä erilaisia valmiita lomakepohjia. Yksi hyvä esimerkki on Yritystutkimusneuvottelukunnan laatima lomake T2 - Tulossuunnitelma (Taulukko 1.).

Taulukko 1. T2 - Tulosuunnitelma (Yritystutkimus ry:n www-sivut 2017.)

YRITYSTUTKIMUSNEUVOTTELUKUNTA

TULOSSUUNNITELMA

T2

Päivämäärä

Yritys	Sähköpostiosoite	Laatija	Puhelinnumero
--------	------------------	---------	---------------

	Toteutunut tilikausi		Ennuste 1		Ennuste 2		Ennuste 3	
	1000 e	%	1000 e	%	1000 e	%	1000 e	%
1 LIIKEVAIHTO								
2 Liiketoiminnan muut tuotot +								
3 LIIKETOIMINNAN TUOTOT YHTEENSÄ =								
4 Aine- ja tarvikekäyttö -		100,0		100,0		100,0		100,0
5 Ulkopuoliset palvelut -								
6 Henkilöstökulut -								
7 Liiketoiminnan muut kulut -								
8 Valmisteveraston lisäys/vähennys +/-								
9 KÄYTTÖKATE =								
10 Suunnitelman mukaiset poistot -								
11 LIIKETULOS =								
12 Tuotot osuuksista ja muista sijoituksista +								
13 Muut korko- ja rahoitustuotot +								
14 Korkokulut ja muut rahoituskulut -								
15 Välittömät verot -								
16 NETTOTULOS =								
17 Satunnaiset tuotot +								
18 Satunnaiset kulut -								
19 KOKONAISTULOS =								
20 HENKILÖSTÖ KESKIMÄÄRIN								

Liikevaihtoon kirjataan kirjanpitovelvollisen varsinaisen toiminnan myyntituotot, joista vähennetään myönnettyt alennukset ja arvonalisävero sekä muut myynnin määrään perustuvat verot (Yritystutkimus ry 2011, 17).

Liiketoiminnan muut tuotot liittyvät aina yrityksen varsinaiseen toimintaan ja ovat näin ollen lähellä liikevaihtoa. Tällaisia muita tuottoja voivat olla esimerkiksi vuokra-tuotot, muilta yrityksiltä perityt hallinto- tai tietojenkäsittelytuotot tai muut korvaukset, sillä edellytyksellä, että yrityksen varsinainen toiminta ei ole vuokraustoiminta tai kyseisten palvelujen tuottaminen. Liiketoiminnan muihin tuottoihin tulee kirjata myös yrityksen varsinaiseen toimintaansa saamat avustukset, joita voivat olla muun muassa tutkimusavustus tai EU-tuotantotuki. (Yritystutkimus ry 2011, 18.)

Aine- ja tarvikekäyttöön kirjataan niiden aineiden, tarvikkeiden ja ostettujen puolivalmisteiden hankintahinta, jotka yritys käyttää valmistamiinsa tuotteisiin tai myy sellaisenaan eteenpäin (Yritystutkimus ry:n www-sivut 2017).

Ulkopuolisiin palveluihin kirjataan yleensä työsuorituksista maksetut korvaukset. Näitä voivat olla muun muassa alihankkijoiden ja huoltoyhtiöiden suorittamat palvelut sekä työvoiman vuokrauskulut, jotka ovat suorassa yhteydessä tuotantoon tai myyntiin. Ulkopuolisiin palveluihin ei siis kirjata hallintoon liittyvistä palveluista maksetut korvaukset. Verrattaessa eri vuosia keskenään voi ulkopuolisten palveluiden kasvu selittyä esimerkiksi sillä, että yritys on siirtynyt käyttämään enemmän alihankkijoita. Kyseinen muutos saattaa näkyä myös henkilöstökuluissa niiden alenemisena. (Yritystutkimus ry 2011, 19.)

Henkilöstökulut pitävät sisällään ennakonpidätyksen alaiset palkat ja niihin verrattavat kulut. Henkilöstökuluihin kirjataan myös välittömästi palkan perusteella määräytyvät kulut, esimerkiksi sosiaaliturvamaksut, henkilövakuutusmaksut (pakolliset ja vapaaehtoiset) ja eläkekulut. Muut vapaaehtoiset henkilöstökulut kirjataan liiketoiminnan muihin kuluihin. Laskennallinen palkkakorjaus on usein tarpeellinen silloin kun vertaillaan eri yhtiömuotoja keskenään. Tämä johtuu siitä, että omistajan palkkaa käsitellään eri yhtiömuodoissa eri tavalla. Esimerkiksi yksityisen elinkeinonharjoittajan palkka ei koskaan näy tuloslaskelmalla henkilöstökuluina. Tilinpäätösanalyysin palkkakorjaus on suositeltavaa tehdä silloin kun omistajan työpanos on ilmeinen, mutta sitä vastaavaa palkkaa ei ole tuloslaskelmassa kuluna. Yritystutkimusneuvottelukunta suosittelee palkkakorjauksen määrän porrastettavaksi yrityksen liikevaihdon mukaan seuraavasti: Liikevaihdon ollessa 70 000 – 400 000 euroa vuodessa, palkkakorjaus on

20 000 euroa per henkilö ja liikevaihdon ollessa yli 400 000 euroa vuodessa, palkkakorjaus on 30 000 euroa per henkilö. ”Palkkakorjaus on kannattavuutta rasittava laskennallinen erä, jolla ei ole vaikutusta yrityksen vakavaraisuuteen eikä kassavirtaan.” (Yritystutkimus ry 2011, 19-20.)

Liiketoiminnan muut kulut ovat kaikki ne yrityksen varsinaiseen toimintaan kuuluvat erät, joita ei erikseen mainita tuloslaskelmassa. Näitä ovat esimerkiksi vuokrat, markkinointi- ja hallintokulut ja tietohallintokulut. Tähän sarakkeeseen kirjataan myös muun muassa myyntiprovisiot, rahtikulut ja syntyneet luottotappiot. (Yritystutkimus ry 2011, 21.)

Suunnitelman mukaisiin poistoihin kirjataan poistot, jotka perustuvat käyttöomaisuuden hankintamenuun tai taloudelliseen käyttöökään. Poistot lasketaan aina kuukausi-tarkkuudella omaisuuden käyttöajalta. Koska saadut investointiavustukset pienentävät poiston kohteena olevan omaisuuden hankintamenua, tehdään poistot avustuksella vähennetystä hankintahinnasta. Investointiin käytettyä varausta ei kuitenkaan vähennetä hankintamenusta, vaan poisto huomioidaan koko hankintahinnasta. Varaus kirjataan poistoeron lisäyksenä. Mahdolliset ylimääräiset poistot kirjataan suunnitelmapoistoihin vain siinä tapauksessa, että poistosuunnitelmaa korjataan pysyvien vastaavien odotetun taloudellisen käyttöajan muuttumisen vuoksi. (Yritystutkimus ry 2011, 22.)

Tuotot osuuksista ja muista sijoituksista pitävät sisällään virallisen tuloslaskelman erät tuotot osuuksista ja saman konsernin yrityksissä, tuotot osuuksista omistusyhteisyri-tyksissä sekä tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista. Osuuksien tuotot ovat osinkoja ja muita sijoittajien tuotto-osuuksia, jotka ovat viimeisenä etuoikeusjärjes-tyksessä. (Yritystutkimus ry 2011, 23-24.)

Muut korko- ja rahoitustuotot sisältävät kaikki lyhytaikaisista sijoituksista saatavat korko- ynnä muut tuotot sekä niistä aiheutuvat kurssierot (Yritystutkimus ry:n www-sivut 2017).

Korkokuluihin ja muihin rahoituskuluihin kirjataan raha-, luotto- ja vakuutuslaitoksille tai muille luotonantajille maksetut, ajan kulumisen mukaan lasketut, vieraan pääoman

kulut. Näihin kuluihin voidaan kirjata myös kurssitappiot sekä rahoitusinstrumenttien arvon alentumiset. (Yritystutkimus ry 2011, 24.)

Välittömät verot pitävät sisällään tuloverot sekä muut välittömät verot. Välittömiä veroja voivat olla esimerkiksi varallisuusvero, mutta kiinteistövero ja muut siihen verrattavat verot kirjataan liiketoiminnan muihin kuluihin. Nettotulokseen vaikuttavina veroina huomioidaan vain ne verot, jotka ovat aiheutuneet kyseisen kauden tuloksesta. (Yritystutkimus ry 2011, 25.)

Satunnaisiksi tuotoiksi ja kuluiksi katsotaan sellaiset erät, jotka perustuvat kirjanpito-velvollisen tavanomaisesta toiminnasta poikkeaviin, kertaluonteisiin ja suuruudeltaan olennaisiin tapahtumiin. Näitä voivat olla esimerkiksi konserniavustukset ja huomattavat käyttömaisuuden myyntivoitot tai myyntitappiot. (Yritystutkimus ry:n www-sivut 2017.)

3.3 Kannattavuuden arviointi tulossuunnitelman perusteella

Jotta saadaan kokonaiskuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta, on jokainen tuloslaskelman luku merkityksellinen. Yksittäiset luvut eivät kuitenkaan kerro, ovatko ne suurempia vai pienempiä kuin aikaisempina vuosina. Tähän vertailuun tarvitsemme tuloslaskelman analyysia. Analyysi voidaan toteuttaa kahdella tavalla, prosenttilukumuotoisella tuloslaskelmalla tai trendianalyysillä. Yksinkertainen ero näiden kahden menetelmän välillä on se, että prosenttilukumuotoinen tuloslaskelma suhteuttaa erät liikevaihtoon, kun taas trendianalyysi suhteuttaa tuloslaskelman erät jonkin lähtövuoden arvoon. Prosenttilukumuotoisen tuloslaskelman avulla voidaan vertailla, miten eri kustannuserät kehittyvät suhteessa liikevaihtoon tai sitä voidaan käyttää verrattaessa eri kokoisten yritysten kustannuseriä. Mikäli trendianalyysi toteutetaan prosenttimuodossa, voidaan vertailla keskenään eri tilinpäätöserien suhteellista kehitystä eri vuosina. (Niskanen & Niskanen 2004, 87.) Koska käytän työssäni vain prosenttimuotoista tuloslaskelmaa, kerron siitä tarkemmin alla.

Prosenttilukumuotoinen tuloslaskelma laaditaan siis esittämällä tuloslaskelman erät prosentteina liikevaihdosta. Näin ollen voidaan vertailla miten tuloslaskelman erät

ovat tarkastelujakson aikana kehittyneet suhteessa liikevaihtoon. Kun käytetään prosenttilukumuotoista tuloslaskelmaa, tulee ottaa huomioon, että siitä ei voi päätellä, onko jokin erä muuttunut absoluuttisesti. Näin ollen yhden erän suuri kasvu tai huomattava pienentyminen voikin muuttaa muiden erien prosentuaalisia osuuksia, vaikka absoluuttisessa tarkastelussa ei olisi huomattavissa suurtakaan muutosta. Prosenttilukumuotoinen tuloslaskelma antaa analysoidessa yritykselle arvokasta tietoa kyseisen tuloslaskelman rakenteesta ja erien kehittymisestä vuodesta toiseen. Paras tulos saadaan, kun lukujen analysointi voidaan yhdistää tarkempiin tietoihin lukujen taustoista. Näin ollen saadaan tietoa myös siitä, mistä muutokset tuloslaskelmalla johtuvat. (Niskanen & Niskanen 2004, 87-90.)

Menestyvä ja kasvava yritys tarvitsee taustalleen terveen talouden, jonka kivijalkana on tehokas ja taloudellinen toiminta. Tällöin toiminnalla on hyvät perusteet olla kannattavaa. Kannattavuudesta voidaan puhua silloin kun yritystoiminnan myyntituotot kattavat yritystoiminnan aiheuttamat kustannukset, jolloin yritykselle syntyy voittoa. Tappiosta puhutaan silloin, kun myyntituotot eivät riitä kattamaan kustannuksia. (Kotro 2007, 14.) Kannattavuus on kuvaus liiketoiminnan taloudellisesta tuloksesta ja se on perusedellytys jatkuvalla liiketoiminnalla. Yrityksen kannattavuutta voidaan tarkastella absoluuttisesti tai suhteellisesti. Absoluuttisesta kannattavuuden mittaamisesta puhutaan silloin kun tarkastellaan liiketoiminnan tuottojen ja kulujen erotusta eli voittoa. Kun taas tarkastellaan voiton suhdetta esimerkiksi sijoitettuun pääomaan, puhutaan suhteellisesta kannattavuudesta. (Yritystutkimus ry 2011, 60.)

Kannattavuutta voidaan analysoida erilaisilla tunnusluvuilla, jotka saadaan laskemalla ja vertaamalla tuloslaskelmassa olevia välituloksia liiketoiminnan tuotot yhteensä-erään. Tämä johtuu siitä, että myös liiketoiminnan muita tuottoja vastaavat kulut sisältyvät tuloslaskelmalla varsinaisen liiketoiminnan kuluihin. (Yritystutkimus ry 2011, 60.) Tuloslaskelmasta voidaan siis laskea erilaisia kannattavuuden tunnuslukuja, näitä ovat muun muassa käyttökatte ja liiketulos. Näistä kerron hieman tarkemmin alla.

Virallisella tuloslaskelmalla ei käyttökatetta esitetä välituloksena, mutta oikaistulla tuloslaskelmalla tämä voidaan laskea. Tämä tapahtuu lisäämällä liiketulokseen sitä ennen tuloslaskelmalla olevat poistot ja arvonalennukset. Kun halutaan tietää yrityksen

liiketoiminnan tulos ennen poistoja ja rahoituseriä, lasketaan yritykselle käyttökateprosentti. Tämä saadaan jakamalla käyttökate liiketoiminnan tuotoilla yhteensä ja kertomalla saatu luku sadalla. Käyttökateprosentti on vertailukelpoinen lähinnä saman toimialan sisällä ja sielläkin sen vertailukelpoisuutta heikentää se, että yritysten tuotantovälineiden omistus- ja vuokraosuudet vaihtelevat. Näin ollen yritykselle aiheutuvat kulut näkyvät tuloslaskelmalla joko ennen tai jälkeen käyttökateen. Mitään yleispätevää tavoitearvoa käyttökateelle ei ole, joten sen riittävyttä on aina mietittävä tapauskohtaisesti. (Yritystutkimus ry 2011, 60-61.) Yritystutkimus ry listaa kirjassaan kuitenkin useimpien tapauksien käyttökateprosentit toimialoittain seuraavasti:

teollisuus	5-20 %
kauppa	2-10 %
palvelu	5-15 %

Oikaistulla tuloslaskelmalla on myös kohta liiketulos. Tämä on välitulos, joka poikkeaa virallisen tuloslaskelman liikevoitosta tai -tappiosta oikaisussa tehtyjen muutosten määrällä. Näitä voivat olla esimerkiksi laskennalliset palkkakorjaukset ja liiketoiminnan muista tuotoista ja kuluista satunnaisiin eriin tehdyt siirrot. ”Liiketulos kertoo kuinka paljon varsinaisen liiketoiminnan tuotoista on jäljellä ennen rahoituseriä ja veroja.” Tämä tunnusluku on käyttökelpoinen sekä toimialan sisäisessä vertailussa, että eri toimialojen välisessä vertailussa. (Yritystutkimus ry 2011, 61.) Yritystutkimus ry listaa kirjassaan seuraavat ohjearvot:

yli	10 %	hyvä
5	- 10 %	tydyttävä
alle	5 %	heikko

Tuloslaskelmassa näkyy yleensä myös voiton ja tappion prosenttiosuus tuotoista. Näin ollen saadaan selville, kuinka hyvä kannattavuus yrityksellä on suhteessa liikevaihtoon. Prosenttiluku kertoo myös voiton kehittymisestä edellisiin vuosiin verrattuna ja sen avulla voidaan vertailla myös yrityksen tilannetta suhteessa muihin alan yrityksiin. Kannattavuutta voidaan arvioida myös vertaamalla saatua voittoa sijoitettuun pääomaan. (Kotro 2007, 14.)

4 TULOSSUUNNITELMA KOHDEYRITYKSELLE

4.1 Tulossuunnitelman taustaa

Tulossuunnitelmaa kohdeyritykselle lähdetään toteuttamaan yrityksen vision pohjalta. Asiaa lähdetään tutkimaan liiketoiminnan laajentamisen kannattavuuden näkökulmasta. Taustatietona voisin kertoa, että tällä hetkellä yritys työllistää yhden henkilön. Yrityksen visiona on, että yritys lähtisi laajentamaan toimintaansa. Laajentamisen perimmäisenä tarkoituksena on työllistää yritykseen toinen henkilö tuotantoon ja myöhemmin kolmas henkilö toimistotöihin ja myymälänhoitoon. Alla kerron yleisesti, mitkä yrityksen tulevaan kulurakenteeseen vaikuttavat tekijät nousivat haastattelussa esille.

Henkilökunnan lisääminen kahteen tuo mukanaan suuria muutoksia. Yritys tarvitsee uudet toimitilat vanhan toimitilan rinnalle tai vanhojen toimitilojen poistuessa kokonaan. Suunnitelmissa on perustaa uudet toimitilat sijainnillisesti parempaan paikkaan kuin missä nykyiset toimitilat ovat. Uuden toimitilan yhteyteen on tarkoitus avata myös myymälä.

Uudet toimitilat tuovat mukaan tietenkin paljon kuluja, sillä sinne tulee hankkia uutta laitteistoa palvelemaan kasvavaa kysyntää ja korvaamaan jo vanhentuneita laitteita. Työntekijöiden lisääntyessä vanhatkin laitteet vaativat turvalaitteita. Uudet toimitilat vaativat myös trukin hankinnan, raaka-aineiden vastaanoton mahdollistamiseksi. Suuremmat tuotantotilat tarkoittavat tietysti myös vakuutusmaksujen kasvamista.

Työntekijöiden lisääntyessä myös muut kustannukset kasvavat. On otettava huomioon työntekijöiden vakuutukset, sosiaaliturvamaksut ja muut henkilöstökustannukset Yritystoiminnan kasvaessa toimistotöissä käytettävä aika lisääntyy ja on näin ollen pois tuotannosta. Tämän vuoksi tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan yksi henkilö hoitamaan toimistotöitä ja myymälää, ja näin ollen saadaan vapautettua tuotantoon lisää resursseja.

Laskelmissa tullaan huomioimaan myös, että useat Euroopan maat ovat asettaneet terästulleja. Näin ollen teräksen hinta tulee nousemaan tulevaisuudessa. Jos ja kun Suomen vienti lähtee nousuun, niin raaka-aineiden hinnat lähtevät myös nousuun. Tässä pätee kysynnän ja tarjonnan laki. Myös muut kustannukset nousevat vuosittain.

Kulujen kasvaessa myös liikevaihdon täytyy kasvaa. Liikevaihdon kasvua edellytetään siksi, että kulut voidaan kattaa ja toiminta on kannattavaa. Myös katteen tulee parantua, jotta yritykselle jää enemmän tuottoa, jolla se pystyy kattamaan liiketoiminnan nousevat kulut. Haastattelussa kävi ilmi, että katteen parannuksen on tapahduttava tuotannon parantamisella. Tässä auttaa uudet tuotantotilat ja parempi konekanta. Alasta johtuen katetta on hankala parantaa tuotteen hinnan nostamisella, koska asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan tuotteista määräänsä enempää.

4.2 Tulossuunnitelman toteutus

Lähdin laatimaan tulossuunnitelmaa selvittämällä, minkälaiseen muotoon se tulee tehdä. Keräämäni tiedon perusteella päädyin laatimaan itse oman taulukon Exceliin, johon keräsin juuri tätä tarkoitusta ja yritystä varten tarvitsemani tiedot. Apunani käytin muun muassa Yritystulkin laatimaa Excel-tilinlaskenta-ohjelmaa; YT22 Toimivan yrityksen tulossuunnitelma (Yritystulkin www-sivut 2017). Yhdelle välilehdelle loin varsinaisen tulossuunnitelman (Taulukko 2.) ja erillisille välilehdille muodostin avustavat laskentataulukot henkilöstökuluille, liiketoiminnan muille kuluille ja suunnitelman mukaisille poistoille.

Taulukko 2. Käytetty tulossuunnitelmapohja

		Tot. tilikausi		1. ennustevuosi		2. ennustevuosi		3. ennustevuosi		4. ennustevuosi		5. ennustevuosi			
		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022	
		€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Tilikauden pituus (kuukautta)		12		12		12		12		12		12			
1.	LIKEVAIHTO	+													
2.	Liiketoiminnan muut tuotot	+													
3.	LIKETOIMINNAN TUOTOT YHTEENSÄ	=	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
4.	Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-													
5.	Ulkopuoliset palvelut	-													
6.	Henkilöstökulut	-													
7.	Liiketoiminnan muut kulut	-													
8.	Valmisteveraston lisäys/vähennys	+/-													
9.	KÄYTTÖKATE	=													
10.	Suunnitelman mukaiset poistot	-													
11.	LIKETULOS														
12.	Korko- ja rahoituskulut	-													
13.	TULOS ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	=													
14.	Tuloverot	-													
	Tuloveroprosentti														
15.	TILIKAUDEN TULOS	=													
16.	HENKILÖSTÖ KESKIMÄÄRIN														

Tuloslaskelmasta käy ilmi yrityksen kaksi edellistä toteutunutta tilikautta sekä viisi seuraavaa ennustevuotta. Kolmena ensimmäisenä vuotena seurataan sitä, miten yhden uuden henkilön palkkaaminen ja uudet toimitilat vaikuttavat yrityksen tulokseen ja kulurakenteeseen. Viidentenä vuotena puolestaan tarkastellaan toisen uuden henkilön palkkaamisen vaikutusta yrityksen tulokseen ja kulurakenteeseen. Tulossuunnitelmaa lähdin toteuttamaan täyttämällä tyhjään tuloslaskelmaan toteutuneet tilikaudet. Tämän jälkeen lähdin täyttämään tulossuunnitelmaa ennustevuosien osalta. Seuraavissa alaluissa nämä käydään kohta kohdalta läpi.

4.2.1 Liikevaihto

Tulossuunnitelman täyttäminen eteni ennustevuosien liikevaihdon ennustamisella. Koska yrityksellä on toiminnassaan pitkä historia, oli yrittäjällä hyvin selkeä näkemys liikevaihdon kehittymisestä. Liikevaihdon kehittyminen on mahdollista, kun mainostusta lähdetään lisäämään ja tuotantokapasiteettia nostamaan uusilla tuotantotiloilla ja

palkkaamalla uusi(a) työntekijä(-öitä). Haastattelun perusteella ilmeni, että ensimmäisenä ennustevuotena liikevaihdon oletetaan kasvavan 50 prosentilla. Toinen ennustevuosi toisi mukanaan 35 prosentin kasvun. Kolmas ja neljäs vuosi olisivat hieman maltillisempia, kasvoprosenttien ollessa 10 % ja 15 %. Viimeisenä eli viidentenä ennustevuotena liikevaihdon oletetaan nousevan 20 prosenttia.

4.2.2 Aineet ja tarvikkeet sekä ulkopuoliset palvelut

Tämän jälkeen siirryin tulossuunnitelmalla aine-, tarvike ja tavarakuluihin (kohta 4.). Koska päädyimme yrittäjän kanssa olettamaan, että aine- ja tarvikekäyttö nousee suhteessa liikevaihtoon, päädyin ennustamaan sitä prosentuaalisella suhdeluvulla. Suhdeluku saatiin selville laskemalla kahden edellisen vuoden keskiarvo ja pyöristämällä se ylöspäin seuraavaan tasalukuun (24%). Valmisteveraston muutosta ei ennustevuosina oleteta olevan.

Ulkopuolisten palveluiden (kohta 5.) osuus tulee yrittäjän mukaan nousemaan, sillä tarkoitus on, että joitain yritystoiminnan osa-alueita ulkoistetaan. Tarkkoja lukuja on kuitenkin vaikea ennustaa, joten päädyimme ennustamaan tämänkin suhteessa liikevaihtoon. Yrittäjä arvioi, että ulkopuolisten palveluiden osuus tulisi nousemaan n. viiteen prosenttiin liikevaihdosta, kun vuonna 2017 se on ollut puoli prosenttia.

4.2.3 Henkilöstökulut

Henkilöstökulut-välilehteen kokosin oletettavat henkilöstökulut (Taulukko 3). Taulukossa huomioidaan kiinteä kuukausipalkka ja niistä muodostuvat henkilösivukulut, eli TyEL ja muut henkilösivukulut. Taulukon summat ohjautuvat suoraan ennustevuosille tulossuunnitelman kohtaan 6. Henkilöstökulut.

Taulukko 3. Henkilöstökulut

Henkilöstökulut	2018	2019	2020	2021	2022
Kiinteä palkka/kk	1500,00	1522,50	1545,34	1568,52	1592,05
Työntekijöiden lukumäärä	2	2	2	2	3
Palkanmaksukuukaudet	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5
Palkat yhteensä	37500,00	38062,50	38633,44	39212,94	59701,70
Henkilösivukulut					
TyEL	9413	9554	9697	9842	14985
25,10 %					
Muut henkilösivukulut	1193	1210	1229	1247	1899
3,18 %					
Henkilöstökulut yhteensä	48105	48827	49559	50302	76585

Henkilöstökulujen kohdalla tehtiin toteutuneille vuosille 2016 ja 2017 laskennallinen palkkakorjaus. Laskennallinen palkkakorjaus tehtiin, koska yritys on henkilöyhtiö ja näin ollen yrittäjän palkka ei ole virallisessa tuloslaskelmassa kuluna. Laskennallinen palkkakorjaus toteutettiin käytännössä lisäämällä tuloslaskelman kuluihin 15 000 euroa per vuosi. Tämä lisäys perustuu yrittäjän arvioon. Arvion oikeellisuutta voidaan perustella sillä, että saatu summa on hyvin lähellä Yritystutkimus ry:n suosittelemaa 20 000 euron palkkakorjausta. Palkkakorjauksesta johtuen saadaan tulossuunnitelmasta vertailukelpoinen ennustevuosiin nähden.

Ennustevuosille suunniteltu kuukausipalkka perustuu haastattelussa ilmenneeseen realistiseen palkkatoiveeseen mitä lähdetään tavoittelemaan. Laskentataulukossa huomioitiin kuukausipalkan kohdalla vuosittainen 1,5 prosentin korotus. Kulujen kannalta ei ole olennaista, onko kyseessä tunti- vai kuukausipalkka. Ennusteissa on lähdetty oletuksesta, että molemmat työntekijät (myöhemmin kaikki kolme työntekijää) saavat saman verran palkkaa. Niissä on huomioitu myös lomapalkat käyttämällä palkanmaksukuukausissa kerrointa 12,5. Lomarahoja ennusteissa ei kuitenkaan otettu huomioon, koska sitä ei katsottu tarpeelliseksi.

Taulukossa käytin TyEL-maksuprosenttina 25,10%. Tämä on pienen tai keski-suuren yrityksen (vuoden 2015 palkkasumma alle 2 044 500€) maksuprosentti (Eteran www-sivut 2017). TyEL laskettiin jokaiselle vuodelle samalla prosentilla, koska tulevien

vuosien prosenttilukuja ei voida ennakoida ja tällä tavalla saadaan aikaiseksi riittävän tarkka tulos.

Muut henkilösivukulut muodostin työnantajan sairausvakuutusmaksusta (1,08%) ja työnantajan työttömyysvakuutusmaksusta (0,8%) (palkkasummasta, joka on enintään 2 059 500€) (Eteran www-sivut 2017). Sekä tapaturma- ja henkivakuutusmaksusta (1,3%) (Yrittäjän haastattelu). Myös muissa henkilösivukuluissa käytettiin samoja prosenttilukuja tulevilla vuosilla, koska näidenkin lukujen ennakointi on mahdotonta ja riittävän tarkka tulos saadaan aikaseksi näin.

4.2.4 Liiketoiminnan muut kulut

Myös liiketoiminnan muille kuluille (tulossuunnitelman kohta 7.) loin laskentataulukon oman välilehden (Taulukko 4). Välilehdelle on koottu luvut toimitilakustannuksista, kone- ja työajoneuvokuluista, atk-laitteista, markkinointikuluista, hallintopalveluista, tieto- ja rahaliikenteestä sekä vakuutuksista. Kuluja lähdin ennustamaan haastattelussa saamieni tietojen sekä viimeisimmän toteutuneen tilikauden (2017) pohjalta. Koska yrittäjällä itsellään oli selkeä käsitys siitä, miten kulut tulevat nousemaan, käytin ennusteissa häneltä saamiani korotusprosentteja. Kaikkien kulujen kohdalla taulukossa huomioitiin myös vuosittainen 3 prosentin nousu kuluissa. Myös tämän taulukon summat ohjautuvat suoraan kyseisille ennustevuosille tulossuunnitelmaan.

Taulukko 4. Liiketoiminnan muut kulut

	Tot.	Enn.	Enn.	Enn.	Enn.	Enn.
LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Toimitilakustannukset						
- ALV-verolliset vuokrat ja vastikkeet (liiketoimintaan)						
- sähkö ja kaasu						
- vesi ja jätevesi						
- lämmitys						
Kone- ja työajoneuvokulut, liikekäyttö						
- polttoaine						
- huolto ja korjaus						
- vakuutukset ja käyttömaksut						
Atk-laite ja -ohjelmakulut						
- laite- ja ohjelmavuokrat ja leasingit						
Markkinointikulut						
- muut markkinointikulut						
Hallintopalvelut						
- vuokratyövoima						
- taloushallintopalvelut, tilintarkastus						
- laki-, perintä- ja konsultointipalvelut						
- muut hallintokulut ja maksut						
Tieto- ja rahaliikenne						
- puhelin- ja matkapuhelinkulut						
- posti- ja lähettikulut						
Vakuutukset						
- vastuuvakuutukset						
Muut kulut yhteensä						

Toimitilakustannuksissa lähdettiin liikkeelle haastattelussa ilmi käyneestä ajatuksesta, että toimitilat vuokrataan. Sen jälkeen tarkastelimme internetistä yhdessä yrittäjän kanssa yritykselle sopivia, tällä hetkellä vuokralle tarjottavia kohteita ja niiden hintoja. Keskihinnaksi saatiin n. 4 euroa per neliometri. Haastattelussa ilmeni, että toimitilojen kokotarve olisi n. 250 neliometriä, joten laskelmia lähdettiin tekemään tämän pohjalta. Vuosivuokra saatiin siis kertomalla 4 euroa x 250 neliötä x 12 kuukautta. Sähkön ja kaasun hinta laskettiin lisäämällä tämän hetkisiin kuluihin 40 prosentin korotus. Vesi ja jätevesikuluja yrittäjällä ei tällä hetkellä ole sijainnisesta syystä. Ennustevuosille luku saatiin laskemalla veden kulutus kahden henkilön omakotitalokulutuksen mukaan. Arvioitu kulutus yrittäjän mukaan on siis 65700 litraa vuodessa per henkilö. Tulos piti muuttaa kuutioiksi, tämä tapahtui jakamalla saatu luku tuhannella. Selvitettiin

vielä tämän hetkinen vesimaksu paikallisella vesiyhtiöllä, joka oli verottomana 3,04 euroa per kuutio. Yhden henkilön vesimaksun määrä saatiin siis kertomalla 65,7 kuutiota 3,04 eurolla. Ja lopullinen, kahden henkilön kulutusta vastaava, vesimaksu saatiin kertomalla edellinen tulos kahdella. Lämmityskulujen puolestaan oletettiin tuplaantuvan.

Kone- ja työajoneuvokulujen oletettiin pysyvän samana muiden kuin polttoaineen kulutuksen osalta. Polttoaineen kulutuksen oletettiin tuplaantuvan, sillä auton käytön voitiin olettaa lisääntyvän muun muassa käytettäessä ulkoisia palveluja.

Atk-laite ja ohjelmakuluihin huomioitiin mahdollinen uuden tietokoneen hankinta. Tämä kulu jaettiin tuleville vuosille 200 euroa per vuosi.

Markkinointikuluja ei tällä hetkellä yrityksellä ole ollenkaan, sillä töitä on riittänyt ilman mainontaakin. Tulevaisuudessa yrittäjä ajatteli panostaa markkinointiin 5000 euroa vuodessa saadakseen yritykselle lisää näkyvyyttä ja näin ollen lisää liikevaihtoa kattamaan laajentumisesta kertyvät kulut.

Hallintopalvelut pitävät sisällään muun muassa yrityksen kirjanpidon. Tämän summan oletettiin kasvavan puolitoista kertaiseksi, koska myynnin ja hankintojen lisääntyessä kuittien määrä kasvaa ja näin ollen kulut nousevat.

Tieto- ja rahaliikenne pitää sisällään puhelin- ja matkapuhelinkulut sekä posti- ja lähettikulut. Puhelinkulujen oletetaan pysyvän ennallaan, mutta tilausten lisääntyessä posti- ja lähettikulujen oletetaan kasvavan kaksinkertaisiksi.

Vakuutuksien osalta vastuuvakuutuksien summa tulee nousemaan isompien tilojen myötä. Laskelmissa otettiin huomioon vakuutuksien nousu puolitoistakertaisiksi.

4.2.5 Verot ja suunnitelman mukaiset poistot

Korko- ja rahoituskulut (kohta 12.) jäi ennustevuosien osalta tyhjäksi, koska yrittäjän mukaan kyseisiä kuluja ei enää tulevaisuudessa tule. Tuloverot (kohta 14.) sain selville, kun kerroin voiton ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja, tuloveroprosentilla. Tuloveroprosentti (17%) selvisi yrittäjän haastattelussa.

Myös poistoille loin oman välilehden, johon kokosin yrityksellä jo olevat rakennukset ja kaluston, sekä uudet kalustohankinnat. Kalustoa ajateltiin hankittavan kolmellatuhannella eurolla ja poistoprosenttina käytin samaa 25 prosenttia mikä on käytössä yrityksen vanhassa kalustossa. Tämänkin välilehden summat siirtyvät automaattisesti tulossuunnitelmaan ennustevuosille kohtaan 10. Suunnitelman mukaiset poistot.

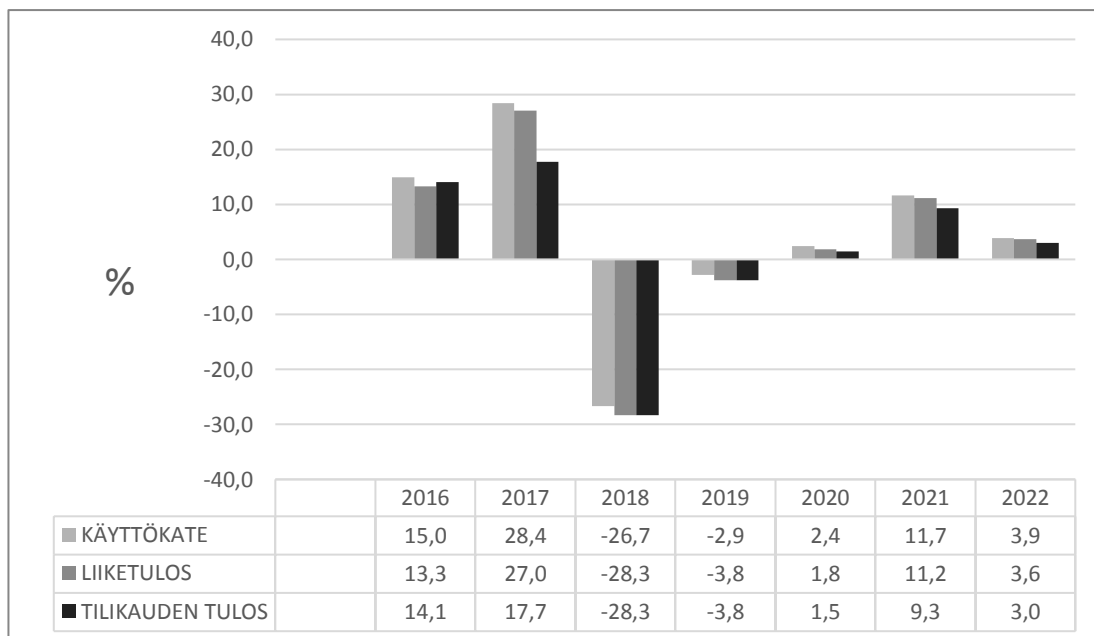
4.3 Tulossuunnitelman tulokset

Suunnitteluvuosien kannattavuutta lähden analysoimaan valmistuneen tulossuunnitelman pohjalta. Tätä varten supistin tulossuunnitelman prosenttilukumuotoon (Taulukko 5). Näin ollen pääsen tarkastelemaan tuloslaskelman eriä ja niiden kehittymistä suhteessa liikevaihtoon, jolloin myös ajanjakson eri vuodet ovat keskenään vertailukelpoisia.

Taulukko 5. Valmis prosenttilukumuotoinen tulossuunnitelma

		Tot. tili- kausi	Tot. tili- kausi	1. ennus- tevuosi	2. ennus- tevuosi	3. ennus- tevuosi	4. ennus- tevuosi	5. ennus- tevuosi
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
		%	%	%	%	%	%	%
Tilikauden pituus (kuukautta)		12	12	12	12	12	12	12
1. LIIKEVAIHTO	+							
2. Liiketoiminnan muut tuotot	+							
3. LIIKETOIMINNAN TUOTOT YHTEENSÄ	=	100	100	100	100	100	100	100
4. Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-	26,7	20,6	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0
5. Ulkopuoliset palvelut	-	1,1	0,5	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
6. Henkilöstökulut	-	36,2	36,9	59,1	44,4	41,0	41,6	45,9
7. Liiketoiminnan muut kulut	-	27,3	28,2	38,6	29,5	27,6	24,7	21,2
8. Valmisteveraston lisäys/vähennys	+/-	-6,2	-14,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9. KÄYTTÖKATE	=	15,0	28,4	-26,7	-2,9	2,4	11,7	3,9
10. Suunnitelman mukaiset poistot	-	1,7	1,4	1,6	0,9	0,6	0,5	0,3
11. LIIKETULOS		13,3	27,0	-28,3	-3,8	1,8	11,2	3,6
12. Korko- ja rahoituskulut	-	0,0	0,0					
13. TULOS ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	=	13,3	27,0	-28,3	-3,8	1,8	11,2	3,6
14. Tuloverot	-	-0,8	9,3	0,0	0,0	0,3	1,9	0,6
Tuloveroprosentti		0,0	34,4	17 %	17 %	17 %	17 %	17 %
15. TILIKAUDEN TULOS	=	14,1	17,7	-28,3	-3,8	1,5	9,3	3,0
16. HENKILÖSTÖ KESKIMÄÄRIN		1	1	2	2	2	2	3

Yritystoiminnan kannattavuuden kannalta tärkeintä oli keskittyä tarkastelemaan käyttökateen, liiketuloksen ja tilikauden voiton/ tappion kehitystä. Tätä tarkoitusta varten loin erillisen pylväskaavion (Kuvio 1), josta kehityksen kulku on helposti tulkittavissa yhdellä katsauksella. Tämän lisäksi käyn läpi jokaisen ennustevuoden sanallisesti analyysineen.



Kuvio 1. Käyttökateen, liiketuloksen ja tilikauden tuloksen kehitys vuosina 2016 – 2022

Ensimmäinen ennustevuosi laskelmilla näyttää hyvin karulta, kun sitä verrataan toteutuneisiin tilikausiin. Tämä raju muutos johtuu siitä, että yritys on palkannut uuden työntekijän sekä muuttanut toimintansa vuokratiloihin. Nämä kaksi asiaa ovat nostaneet yrityksen kuluja ja laskeneet näin ollen käyttökateen reilusti miinukselle. Jos lähdetään tarkastelemaan tulossuunnitelmaa kohta kohdalta, voidaan havaita myös ulkopuolisten palveluiden osuuden kasvaneen. Tämä puolestaan johtuu siitä, että yritys on ulkopuolistanut osan tuotannossa käytettävistä työvälineistä. Se, mitä laskelmalta ei voida nähdä on, että muutos olisi vieläkin suurempi, jos liikevaihdon oletettaisiin pysyvän ennallaan. Mutta koska uusi työntekijä mahdollistaa myös liikevaihdon kasvun, on se otettu ennusteissa huomioon. Ottaen huomioon nämä suuret muutokset, oli hyvin oletettavaa, että yrityksen kannattavuus lähtee ensimmäisenä vuotena rajuun laskuun. Myös yrityksen liiketuloksen raju lasku ja tilikauden tappio olivat ennakoitavissa.

Toisena ennustevuotena yrityksen liikevaihdon oletetaan niin ikään nousevan ja se alkaa tasaamaan tuloslaskelmalla näkyviä prosenttilukuja. Käyttökate nousee 24 prosentilla edelliseen vuoteen verrattuna ollen enää 2,9 prosenttia miinuksella. Tämä ei toki ole vielä lähelläkään hyvää ja kannattavaa lukua, mutta suunta on selkeästi ylöspäin. Liiketulos on toisena vuotena sekin noussut huimat 24,5 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna jäädessä kuitenkin vielä miinukselle. Tästä kasvusta voidaan päätellä, että

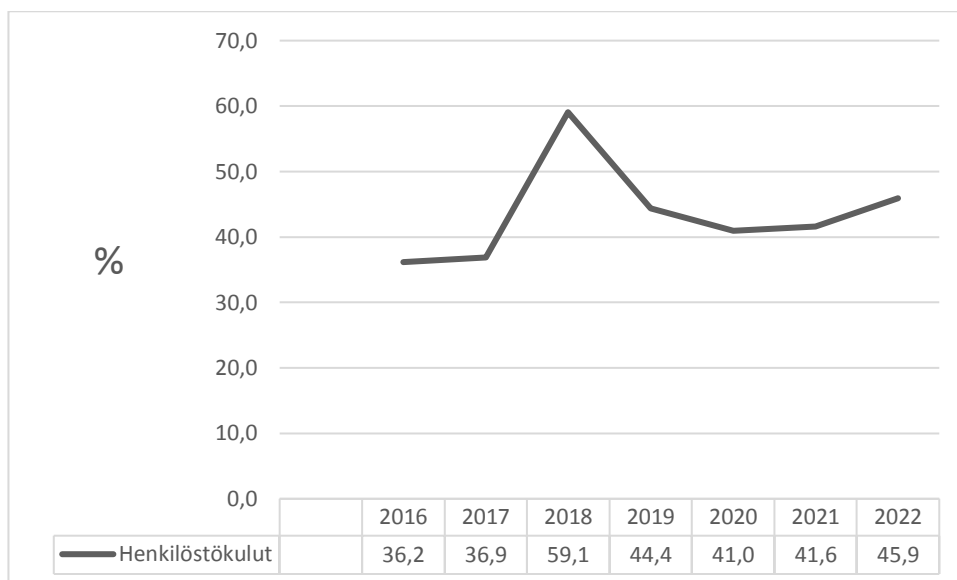
yrittäjällä on mahdollisuus nousta takaisin kannattavaksi näinkin suurista muutoksista huolimatta.

Kolmas ennustevuosi on liikevaihdon kasvun kannalta maltillisempi, mutta siitä huolimatta käyttökatteessa päästään jo plussan puolelle arvon ollessa 2,4 prosenttia. Aiemmin mainitsinkin, että yleispätevää tavoitearvoa ei käyttökatteelle yleensä ole. Mutta useimpien teollisen alan yritysten käyttökatteet ovat 5 ja 20 prosentin välillä, joten ihan siihen ei vielä kolmantena vuotena päästä (ks. luku 3.2.3). Myös liiketulos nousee kolmantena vuotena plussan puolelle, mutta on edelleen heikko. Kolmas vuosi tuo myös tilikauden tuloksen voiton puolelle. Toki vielä hyvin maltillisesti 1,5 prosentin verran.

Neljäs vuosi on yrityksen kasvun ja kannattavuuden osalta jo todella positiivista katsottavaa. Liikevaihdon kasvaessa edelleen maltillisesti kirii käyttökate reilusti plussan puolelle, 11,7 prosenttiin. Tämä on jo melko lähellä vuoden 2016 toteutuneen tilikauden arvoa, 15,0 prosenttia. Siihen voidaan olla tässä kohtaa tyytyväisiä, sillä arvo on hyvin aiemmin mainitsemani teollisten alojen rajojen sisäpuolella. Myös liiketulos on kasvannut yli 11 prosentin ja lähentelee vuoden 2016 toteutuneen tilikauden 13,3 prosenttia. Yli 10 prosentin liikevoitto on lisäksi Yritystutkimus ry:n (ks. luku 3.2.3). Ohjearvojen mukaan hyvä. Tilikauden tulos lukeutuu niin ikään positiivisiin yllättäjiin, sillä se on kasvanut edellisestä vuodesta 7,8 prosenttia ollen tällä hetkellä 9,3 prosenttia liikevaihdosta.

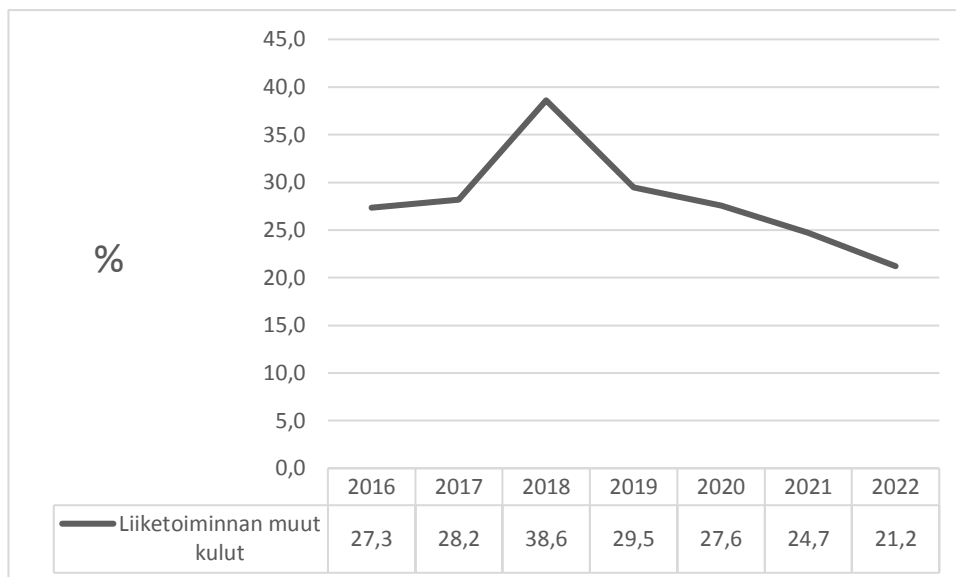
Koska viidentenä vuotena yrityksen on tarkoitus palkata jälleen uusi työntekijä kasvaa henkilöstön määrä kolmeen. Tämä nostaa osaltaan henkilöstökulujen määrää ja vaikuttaa näin ollen käyttökatteeseen, liiketulokseen ja tilikauden tulokseen laskevasti. Liikevaihdon oletetaan edelleen kasvavan, nyt jopa vähän enemmän kuin kahtena edellisenä vuotena. Nämä edellä mainitut asiat johtavat siihen, että käyttökate putoaa 3,9 prosenttiin ja liiketulos 3,6 prosenttiin. Yhden henkilön palkkaamisesta syntyvistä kuluista johtuva pudotus ei ole enää niin radikaali ja yritys selviää siitä tilikauden voiton laskiessa kolmeen prosenttiin, jääden kuitenkin plussan puolelle.

Tämän lisäksi halusin nostaa erilliseen tarkasteluun henkilöstökulut ja liiketoiminnan muut kulut. Tämä siksi, että nämä ovat kuluerinä ne, jotka eniten vaikuttavat kohdeyrityksen käyttökatteeseen ja liiketulokseen. Havainnollistamisen avuksi loin niistä erilliset viivakaaviot (Kuviot 2 ja 3). Kaavioista käy selkeästi ilmi, kuinka kyseiset erät kehittyvät ennustevuosina suhteessa liikevaihtoon.



Kuvio 2. Henkilöstökulujen muutos suhteessa liikevaihtoon vuosina 2016 – 2022.

Henkilöstökulujen raju nousu ensimmäisenä ennustevuotena (2018) johtuu uuden työntekijän palkkaamisesta. Tässä kohtaa ennustetta liikevaihto ei kuitenkaan vielä pääse kasvamaan kovin paljoa, joten henkilöstökulujen osuus on suhteessa suuri. Liikevaihdon noustessa seuraavina vuosina, alkaa henkilöstökulujen osuus suhteessa liikevaihtoon tasaantumaan. Viimeisenä ennustevuotena (2022) voidaan taas havaita selvä nousu henkilöstökuluissa. Tämä on seurausta jälleen uuden työntekijän palkkaamisesta. Nousu on kuitenkin tällä kertaa hyvin maltillinen, koska kohdeyrityksen liikevaihto on ennusteissa jo lähtenyt hyvin nousuun.



Kuvio 3. Liiketoiminnan muiden kulujen muutos suhteessa liikevaihtoon vuosina 2016 – 2022.

Myös liiketoiminnan muiden kulujen kohdalla on havaittavissa selkeä nousupiikki ensimmäisen ennustevuoden (2018) kohdalla. Samoin kuin henkilöstökulujen kohdalla, tämä johtuu siitä, että liikevaihto ei ole vielä päässyt kasvamaan samassa suhteessa. Seuraavana ennustevuotena (2019) muiden kulujen suhde liikevaihtoon on pudonnut selvästi lähelle toteutuneiden tilikausien (2016 ja 2017) suhdelukuja. Tämän jälkeen kulujen suhde liikevaihtoon laskee tasaisesti seuraavina ennustevuosina (2020 – 2022). Tämä laskusuhdanne johtuu siitä, että liikevaihdon kasvaessa liiketoiminnan muiden kulujen osuus laskee suhteessa liikevaihtoon. Vaikka sekä liikevaihto että liiketoiminnan muut kulut nousevat vuosittain, suhde muuttuu, koska liikevaihto nousee suhteessa enemmän ja tasaa näin ollen näiden lukujen välistä suhdetta.

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Yhteenvedossa haluaisin nostaa esille, että laskelmissa huomioidut palkat ovat hyvin maltilliset eivätkä ne ole aivan tasapainossa kasvusta johtuviin riskeihin nähden. Kyseessä on kuitenkin pitkään toiminut henkilöyrittäjä, joka suunnittelee sukupolvenvaihdosta, joten yrityksestä on tarkoitus saada riittävä toimeentulo siinä työskenteleville ihmisille. Rahaa tärkeämpää on tehdä juuri sitä työtä, jota kukin pohjimmiltaan haluaa

ja taata asiakkaille, että korkealaatuiset tuotteet ovat heidän saatavillaan myös jatkossa. Yrityksen ja liikevaihdon kasvun myötä myös mahdollisuus parempaan palkkaan on hyvin todennäköistä.

Laskelmien perusteella kohdeyrityksellä on mielestäni hyvät mahdollisuudet kasvattaa liiketoimintaansa, vaikka ensimmäiset vuodet vaativatkin kovasti työtä. Laskelmien perusteella voin todeta, että yritystoiminnan kehittyminen on kuitenkin selvästi ylöspäin. Kuten ensimmäisistä ennustevuosista voidaan todeta, ei yrityksen kassavirta riitä kattamaan yrityksen toimintaa. Tästä syystä suosittelisin yritykselle lisärahoitusta. Lisärahoitusta suosittelen ottamaan sen verran, että se kattaa myös mahdolliset rahoituskulut ensimmäisinä vuosina. Lisärahoituksen suunnittelu ja hakeminen voisikin olla hyvä jatkotutkimus tähän opinnäytetyöhön. Yritys voi toteuttaa lisärahoituksen suunnittelun ja hakemisen myös itse. Tällöin opinnäytetyöni tulossuunnitelma on hyödynnettävissä hakemuksen liitteenä.

Tämä opinnäytetyö oli yksi syy siihen, että yrittäjä rohkaisi lopulta mielensä ja alkoi vakavissaan suunnittelemaan yrityksensä liiketoiminnan laajennusta. Edessä on vielä paljon tehtävää, kun yritystoiminnalle etsitään sopivat toimitilat ja tehdään tarkempia laskelmia. Yrittäjän täytyy suunnitella muun muassa edellä mainittua lisärahoitusta ja siihen hän pystyy hyödyntämään valmista opinnäytetyötä ja tulossuunnitelmaa. Liiketoiminnan laajentamisessa on aina omat riskinsä ja epävarmuutensa. Koskaan ei voida täysin varmaksi ennustaa, miten toiminta lähtee todellisuudessa laajenemaan, koska vaako myynti toivotusti ja mitä se ylipäättään vaatii. Myynnin kasvattamiseksi kohdeyritys voisi miettiä esimerkiksi verkkokaupan perustamista. Verkkokauppa voisi toimia hyvin kivijalkamyymälän tukena ja tuoda kohdeyrityksen tuotteet myös niiden asiakkaiden saataville, jotka eivät syystä tai toisesta pääse käyttämään myymälän palveluita. Laajentamisen riskejä voidaan tässä yrityksessä minimoida muun muassa pitämällä kulut mahdollisimman pieninä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa sitä, että hankitaan vain välttämättömät koneet ja laitteet, tehdään mahdollisimman paljon itse ja pidetään palkkakustannukset mahdollisimman pieninä. Kohdeyrityksen kannattaa miettiä voiko se hankkia koneet ja laitteet käytettyinä, jolloin niiden hankintahinta on pienempi kuin uusien.

Puhuttaessa tutkimuksen reliabiliuksesta tarkoitetaan sillä tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliabiliteetti arvioi siis tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen ja näin ollen kysymys on tutkimuksen toistettavuudesta. Toisin sanoen tutkimuksen tulee olla luotettava ja tarkka, huolimatta siitä kuka tutkijana toimii. (Vilka 2007, 149.) Tämä tutkimus on reliabeli, sillä samoilla pohjatiedoilla muutkin tutkijat päätyisivät samaan lopputulokseen. Kyse on tietyllä kaavalla toteutettavista yhteen- ja vähennyslaskuista, joten lopputulokseen vaikuttavat nimenomaan lähtötietoina saadut luvut.

Tutkimuksen validius puolestaan tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen validiteetilla selvitetään siis, miten tutkija on onnistunut muuttamaan teoreettiset käsitteet empiirisesti mitattavaan muotoon eli miten onnistuneesti tutkija on kyennyt siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden lomakkeeseen eli mittariin. ”Tutkimuksen validius on hyvä, jos tutkija ei ole joutunut tutkimuksessa esimerkiksi käsitteiden tasolla harhaan ja systemaattiset virheet puuttuvat.” (Vilka 2007, 150.) Tutkimus on myös validi, sillä tutkimus mittaa juuri sitä mitä sen oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yrityksen liiketoiminnan laajentamisen kannattavuutta. Tämä toteutui, sillä lopputulokseksi saatiin tulossuunnitelma viidelle vuodelle. Tästä suunnitelmasta yritys näkee liiketoimintansa kehityssuunnan ja tärkeimmät kannattavuuden tunnusluvut. Yritys saa yksityiskohtaista tietoa juuri niistä asioista, jotka heille ovat tärkeitä.

Lähdemateriaalia tämän opinnäytetyön pääaiheesta, tulossuunnitelmasta, oli todella hankala löytää. Kannattavuudesta ja tuloslaskelmasta löytyi kirjallisuutta hyvin, mutta jäin kaipaamaan laajempaa materiaalia nimenomaan itse tulossuunnitelmasta ja sen toteuttamisesta. Tulossuunnitelman kohdalla tietoa löytyi lähinnä erilaisina pohjina ja täyttöohjeina. Tämä opinnäytetyö tarjoaa yksissä kansissa tulossuunnitelman tekemiseen tarvittavaa pohjatietoa sekä ohjeita itse tulossuunnitelman tekemiseen. Se toimii siis hyvänä mallina niille, jotka ovat tekemässä tulossuunnitelmaa. Toivonkin, että tästä opinnäytetyöstä on hyötyä jatkossa mahdollisimman monelle.

LÄHTEET

Eteran www-sivut. 2017. Viitattu 15.8.2017. <http://www.etera.fi>

Finnveran www-sivut. 2009. Viitattu 17.6.2017. <https://www.finnvera.fi>

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.-4. painos. WSOY.

Karjalainen, L. 2013. Yrittäjän talousopas. Gaudeamus Oy.

Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2004. Tilinpäätösanalyysi. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2013. Yritysrahoitus. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

OP 2017a. Kannattava kasvu. Viitattu 17.6.2017. <https://www.op.fi/op/yritysassiakkaat/yritystajuyys/kannattava-kasvu?id=73200&srcl=8>

OP 2017b. Tulossuunnitelmasta tietoa kasvumahdollisuuksista. Viitattu 17.6.2017. <https://www.op.fi/op/yritysassiakkaat/yritystajuyys/tulossuunnitelmasta-tietoa-kasvumahdollisuuksista?cid=151599566&srcl=3>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Viitattu 17.6.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali>

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Yritystulkin www-sivut. 2017. Viitattu 15.8.2017. <http://www.yritystulkki.fi>

Yritystutkimus ry. 2011. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. 9, korjattu laitos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Yritystutkimus ry:n www-sivut. 2017. Viitattu 22.8.2017. <http://yritystutkimusry.fi>