



Taloudellisten toimintaedellytysten kehittämissuunnitelma

Fiira-Lotta Rintanen

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2019

Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto

RINTANEN FIIRA-LOTTA:

Taloudellisten toimintaedellytysten kehittämissuunnitelma

Opinnäytetyö 52 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Joulukuu 2019

Opinnäytetyön aiheena oli taloudellisten toimintaedellytysten parantaminen yritystoiminnassa. Tarkoituksena oli laatia malli rahoitustarpeen arviointiin ja ohje toiminnan kehittämiseen ravintola- ja baarialan yritykselle. Kohdeyritykselle ei ollut aiemmin laadittu suunnitelmaa, jolla pyritäisiin parantamaan yrityksen maksukykyä ja kannattavuutta. Opinnäytetyö perustui yrittäjähaastatteluun, omaan havainnointiin, kirja- ja verkkolähteisiin sekä tilinpäätösanalyysiin. Tavoitteena oli analysoida yrityksen lähtötilanne, jonka pohjalta laadittiin kehittämissuunnitelma kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden parantamiseksi. Tavoitteella pyrittiin antamaan konkreettiset ohjeet ja työkalut yrittäjälle, joilla hän pystyisi muuttamaan yritystoimintaansa kannattavammaksi.

Teoriaosuus koostuu yrityksen taloudellisista toimintaedellytyksistä: kannattavuudesta, maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta. Edellä mainittujen aiheiden lisäksi perehdyttiin rahoitussuunnitelmaan ja tilinpäätösanalyysiin, jotka ovat avainasioita kehityssuunnitelman tekemisessä. Teoria-aluetta on rajattu ja laadittu case yrityksen näkökulmasta. Kaikkia taloudellisia tunnuslukuja ei ole käyty läpi vaan keskityttiin niihin, jotka antavat enemmän informaatiota tilinpäätösanalyysissä kehityssuunnitelmaa varten.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi yritysکوhtainen rahoitussuunnitelma, joka sisälsi varaston ja ostojen hallinnan, myynnin lisäämisen, budjetointiohjeen sekä kassavirtalaskelmamallin. Suunnitelmaan käytettiin hyödyksi yrityksen tilinpäätösanalyysiä, joka sisälsi opinnäytetyön keskeiset teemat ja tunnusluvut. Samalla yritykselle tehtiin lyhyen aikavälin tapahtumasuunnitelma tammikuusta kesäkuuhun, jonka tarkoituksena oli antaa konkreettisia keinoja yrittäjälle lisätä yrityksen tuloja ja kävijämääriä. Koska lyhyen aikavälin tapahtumasuunnitelma sisälsi liikesalaisuuksia ja tarkoitettiin vain yrityksen käyttöön, se rajattiin pois virallisesta opinnäytetyöstä. Vaikka opinnäytetyö oli laadittu tietylle yritykselle, voi jokainen pienyrittäjä käyttää opinnäytetyön sisältöä osin omaan yritystoimintaansa. Jokaisen pienyrittäjän tulee ymmärtää taloudellisia lukuja ja työ auttaa ymmärtämään tilinpäätöstä ja tärkeimpiä tunnuslukuja.

Asiasanat: Kannattavuus, maksuvalmius, vakavaraisuus, yritystoiminnan kehittäminen

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Financial Management

RINTANEN FIIRA-LOTTA:
Economic Development Plan

Bachelor's thesis 52 pages, appendices 6 pages
December 2019

The subject of this thesis was to improve the financial conditions in business. The aim of the thesis was to develop a model for assessing financing needs and to create a guide for the development of operations in the restaurant and bar business. The Company had not previously had a plan in place to improve the company's liquidity and profitability. This thesis was based on entrepreneur interviews, self-observation, book and online sources and company financial statements analysis. The aim was to analyse the company's situation which was used as the basis for a development plan to improve profitability, solidity and liquidity. The goal was to provide concrete instructions and tools for the entrepreneur to make his business more profitable.

The theoretical part of the thesis consisted of the company's financial prerequisites: profitability, liquidity and solvency. In addition to above mentioned the financial plan and the financial analysis which are the key issues in the development plan were studied. The theory area was delineated and elaborated from the perspective of the case company. Not all financial ratios were reviewed but the thesis focused on those that provide more information in the financial statement analysis.

The result of the thesis was a financial plan for the case company that included inventory and purchase management, sales growth, budgeting guidance and a cash flow model. The company's financial analysis played the main role in making the development plan and it included the main themes and key figures of the thesis. Also, a short-term event plan was prepared for the company from January to June. The aim of the event plan was to establish a concrete tool for the entrepreneur for business use and to increase the revenue and customer traffic. Because the short-term event plan contained classified information and is intended for corporate use only it was excluded from the official thesis. Although this thesis was written to a specific company any entrepreneur can use some parts of the work in their own business. It is very important to understand financial numbers and the thesis helps an entrepreneur to learn more about financial statements and the most important key ratios.

Key words: profitability, liquidity, financial solidity, business development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	PUB NOSTALGIA OY	8
2.1	Taustatiedot	8
2.2	SWOT-analyysi	9
3	YRITYKSEN TALOUDELLISET TOIMINTAEDELLYTYKSET	12
3.1	KANNATTAVUUS	14
3.1.1	Absoluuttinen ja suhteellinen kannattavuus.....	15
3.1.2	Kannattavuuden tunnusluvut	15
3.2	MAKSUVALMIUS.....	18
3.2.1	Staatinen ja dynaaminen maksuvalmius	19
3.2.2	Maksuvalmiuden tunnusluvut	19
3.3	VAKAVARAISUUS.....	21
3.3.1	Staatinen ja dynaaminen vakavaraisuus	21
3.3.2	Vakavaraisuuden tunnusluvut	22
3.4	Tilinpäätösanalyysi.....	22
4	RAHOITUSSUUNNITELMA.....	24
4.1	Määritelmä	24
4.2	Kassabudjetti.....	25
5	PUB NOSTALGIA OY TALOUDELLISTEN TOIMINTAEDELLYTYSTEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA.....	27
5.1	Tilinpäätösanalyysi.....	27
5.1.1	Kannattavuus	27
5.1.2	Maksuvalmius.....	29
5.1.3	Vakavaraisuus.....	31
5.2	Tulevaisuuden tavoitteet	32
5.3	Rahoitussuunnitelma.....	33
5.3.1	Varaston hallinta.....	34
5.3.2	Ostojen järjeistäminen	35
5.3.3	Myynnin lisääminen ja kehitys	37
5.3.4	Työkalut rahankäytön suunnitteluun	38
6	POHDINTA	42
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	47
	Liite 1. 23.2.2016 tehdyn haastattelun runko	47
	Liite 2. Pub Nostalgia Oy Tulos 31.5.2013 – 31.5.2018.....	48
	Liite 3. Pub Nostalgia Oy Tase 31.5.2013 – 31.5.2018.....	49

Liite 4. Pub Nostalgia Oy tapahtumakalenteri ja -suunnitelma tammi- kesäkuu 2020, Luottamuksellinen.....	50
---	----

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe liikkuu kannattavuuden parantamisen ympärillä. Miten yrityksen kannattavuutta ja liiketoimintaa voi parantaa ja miten yrittäjä toteuttaa sen käytännössä. Kysymykset alkoivat nousta esille voimakkaammin, kun perheeni sisarukset aloittivat ravintola-alan yrittäjinä. Yrityksessä työskennelleenä olin havainnut muutamia epäkohtia yritystoiminnassa ja arjen pyörittämisessä. Kuitenkaan ilman taustatutkimusta on hankala vedota siihen, että jotkut muutokset konkreettisesti parantaisivat liiketoiminnan kannattavuutta. Ravintola-alan yrityksissä työskennelleenä olen saanut erilaisia havaintoja siitä, mikä toimii minkäläisessäkin toimintaympäristössä. Nopeasti havaitsee, mitkä asiat yritystoiminnossa toimivat, mitkä asiat kaipaavat kehittämistä sekä mikä ei toimi ollenkaan kyseisessä paikassa. Tästä lähti opinnäytetyön tausta liikkeelle: mielenkiinnosta ja kehittämisen halusta.

Yritys tarvitsee konkreettista apua kannattavuuden parantamiseen, sillä yrityksellä on pulaa rahasta. Idea kannattavuuden parantamiseen lähtikin siitä, kun puhuin siskojeni kanssa yrityksen tilanteesta ja päätimme, että on aika yrittää tehdä muutoksia, jottei yritys joudu sulkemaan ovensa. Ravintola-alalla usein on, että omistajat joutuvat niin sanotusti harrastepohjalta pyörittämään yritystään eikä itse saa mitään vastinetta esimerkiksi palkkaa tai osinkoa työstään. Opinnäytetyön tehtävänä on perehtyä kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakava-raisuuteen sekä laatia kannattavuutta parantavia ehdotuksia kohdeyrityksen tilinpäätösanalyysin avulla.

Opinnäytetyössä käytetyt talous- ja taustatiedot ovat vuosilta 2013–2018. Syksyllä 2019 tehdyn puhelinkeskustelun pohjalta päätettiin, että kehitysehdotukset ja -suunnitelma tehdään jo luovutettujen tietojen pohjalta vuodelle 2020. (Rintala 2019, keskustelu) Tässä opinnäytetyössä pääasiallisina tutkimusmenetelminä käytetään haastattelua, osallistuvaa havainnointia sekä tilinpäätösanalyysiä. Keskustelua nykyisen omistajan kanssa ja SWOT- analyysiä käytetään taustatutkimuksen tukena. Haastattelu 23.2.2016 sekä oma havainnointi vuodesta 2012 lähtien toimii opinnäytetyön pohjana. Haastateltavana toimi yrityksen entinen omistaja ja toinen perustajista Anna Saarimaa. Oma havainnointini eli osallistuva havainnointi on ollut kokonaisuudessaan tietoista. Nykyisen omistajan kanssa

käyty keskustelu sisälsi opinnäytetyön sisällön esittelyn, suunnitelman talous- ja yritystietojen käytöstä sekä lyhyen nykyisen tilanteen katsauksen. Taustatutkimuksen, haastattelun ja teorian avulla laaditaan suunnitelma kannattavuuden parantamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 28,37–38)

Haastattelu vuonna 2016 oli ei-muodollinen keskustelu, jonka tavoitteena oli ennalta määrätty tarkoitus. Haastatteluun vaikuttaa sekä kielellinen että ei-kielellinen kommunikointi, koska kumpikin haastattelun osapuoli vaikuttaa toisiinsa. Haastattelu on sosiaalinen tilanne, jossa pääsee vuorovaikutukseen henkilöiden lisäksi ajatukset, asenteet, mielipiteet, tiedot ja tunteet. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41–42) Havainnointia on kuitenkin jatkunut nykypäivään asti ja ohessa on aina puhuttu yrityksestä omistajien kanssa.

Haastattelun tarkoituksena on saada syventäviä ja tarkempia tietoja yrityksen tilanteesta omistajien silmin, jotta voitaisiin kehittää ratkaisuja kannattavuuden kehittämiseksi myös omistajan mielipidettä ajatellen. Haastattelu tutkimusmenetelmänä valittiin, koska haastattelun aikana haastateltava voi laajasti vastata kysymyksiin ja haastattelija tarkentaa vastauksia. Haastattelu oli teemahaastattelu, koska haluttiin haastattelulla tuoda tiettyjä asioita esille ja kohdentaa haastattelu ongelmaan. Haastattelun runko löytyy liitteestä 1.

Teemahaastattelu nimensä mukaan etenee keskeisten kysymyksien ja asioiden parissa. Hyvinä puolina pidetään, että haastattelija voi vaihdella kysymyksien järjestystä, vastaaja saa vastata omin sanoin, menetelmä on joustava ja voidaan täsmentää sekä kysymyksiä että vastauksia. Teemahaastattelua ei voida kuitenkaan suorittaa anonyymisti. Työn haastattelussa molemmat osapuolet tuntevat toisensa, mikä saattaa vaikuttaa tilanteeseen ja haastattelun tuloksiin. Haittapuolena on myös se, että haastattelu ei ole täysin vapaa ja siinä voi kerätä myös turhaa tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43–48)

2 PUB NOSTALGIA OY

2.1 Taustatiedot

Pub Nostalgia Oy sai alkunsa, kun Anna-Maria Saarimaa ja Reetta Rintanen saivat idean perustaa ravintola-alan yrityksen. Kaikki kyseisen pienpaikkakunnan pubit olivat syystä tai toisesta joutuneet lopettamaan yritystoimintansa ja mahdollisuus oman yrityksen perustamiseen oli auki. Ideasta ei mennyt kauaa, kun kylän uusi pubi oli perustettu ja valmiina aloittamaan toimintansa keväällä 2012.

Pub Nostalgia Oy toimii vilkkaan Porin tien varressa Sastamalassa. Pubi tarjoaa laajan valikoiman perinteistä pubiruokaa sekä monipuolisen juomavalikoiman alkoholillisista alkoholittomiin. Pubiin ovat tervetulleet myös isot ryhmät noin 100 hengen asiakaskapasiteetin vuoksi ja mahdollisuus pitää kokouksia ja yksityistilaisuuksia. Yrityksellä on viihtyisä iso terassi ja jokaiselle viikonlopulle on tarjolla ohjelmaa erilaisia asiakkaita ajatellen: kuukauden aikana järjestetään karaokea, DJ-esiintymisiä sekä toivemusiikki- että bändi-iltoja. Vuodenajan mukaan järjestetään erilaisia teemailtoja.

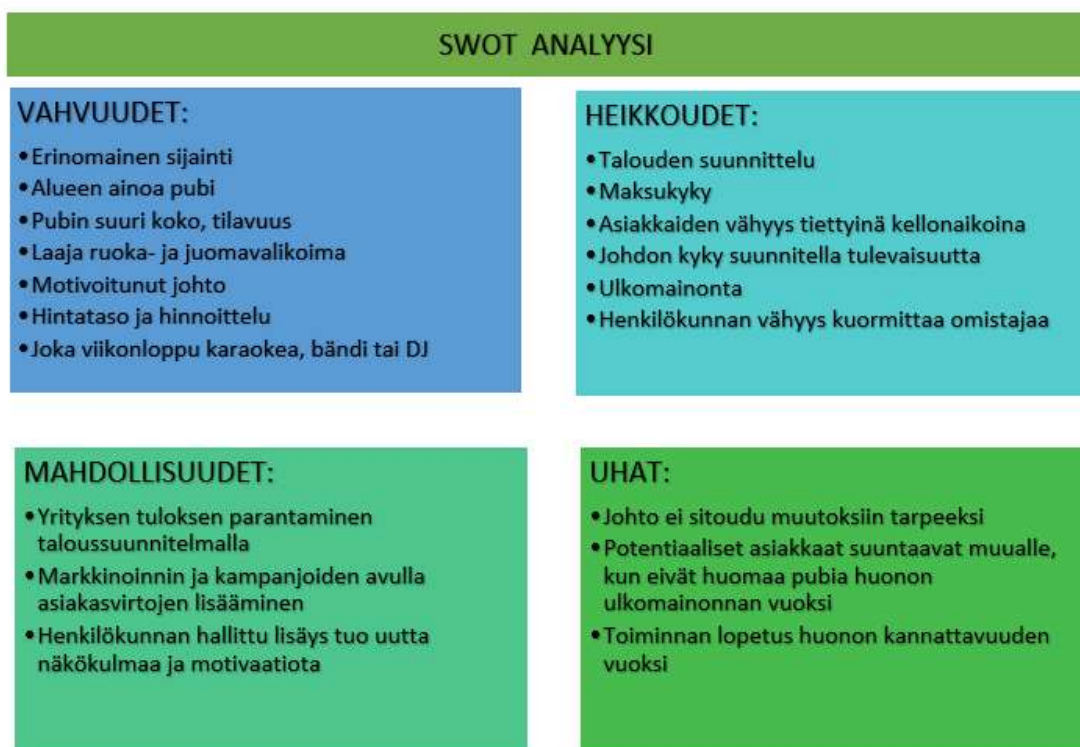
Pub Nostalgia Oy:n alku oli tyypillisen ravintolan alku: sana uudesta ravintolasta kiiri nopeasti ja suosio kasvoi räjähdysmäisesti ensimmäisen puolen vuoden aikana. Ravintola aloitti toimintansa täydelliseen aikaan eli vappuna, josta asiakasvirta ja kiinnostus jatkuivat vilkkaana vuoden loppuun asti. Ravintola-alan yrityksen tulee pysyä hyvin ajan hermoilla ja olla tietoinen ajan trendeistä, jotta toiminta voisi kukoistaa myös tulevaisuudessa. Tämän ymmärsivät muutaman toimintavuoden jälkeen myös omistajat. Kahden tilikauden jälkeen selvisi nopeasti, ettei yritys elätä molempia omistajia. Toinen omistajista päätti astua sivuun ja antaa ohjat kokonaan toiselle omistajalle.

Liiketoiminta tasaantui kolmen vuoden jälkeen ja tällä hetkellä myynti ja tulos on pysynyt melko samana, vaikka pieniä muutoksia onkin tehty yrityksen olemassaoloaikana. Pubin aukioloajat ovat muuttuneet liiketoiminnan tasaantumisen vuoksi: Ovia ei tarvinnut pitää auki viikon jokaisena päivänä vaan päätettiin muuttaa aukioloaikoja asiakasvirtojen mukaisiksi sekä ajatella tunteja yhden

työntekijän silmin. Vuonna 2015 yrityksen visuaalista puolta uudistettiin ja asiakaskunnan toivomuksia kuunnellen päivitettiin ruoka- ja juomapuolen tarjontaa, jolloin hintojakin nostettiin. Yritys suosii myös ravintola-alan harjoittelijoita, joita joka vuosi on otettu oppiin syksyisin tai keväisin. Kesäsesongin aikaan palkataan yksi henkilö kerrallansa omistajan avuksi, sillä kesät ovat ruuhkaisia sesonkiaikoja. Vuoden 2018 loppupuolella Pub Nostalgia Oy sai uuden omistajan, kun Saarimaa ja Rintanen myivät osuutensa. Viimeisen vuoden sisällä Pub Nostalgia Oy:n ruokalistaa on laajennettu ja päivitetty sekä tilojen ulkoasua uudistettu pienillä muutoksilla uuden omistajan näköiseksi ja asiakkaita houkuttelevammaksi.

2.2 SWOT-analyysi

Yrityksien nykytilannetta voidaan arvioida SWOT-analyysin avulla, jossa analysoidaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Pub Nostalgia Oy:n SWOT-analyysi näkyy kuviossa 1, joka on laadittu haastattelua ja omaa havainnointia käyttäen. Pub Nostalgia Oy:n SWOT-analyysin mahdollisuudet ja uhat sisältävät ulkoisten tekijöiden lisäksi poikkeuksellisesti myös sisäisiä tekijöitä.



KUVIO 1. Pub Nostalgia Oy SWOT-analyysi

Yrityksen vahvuuksia ovat laaja ruoka- ja juomavalikoima, jotka on hinnoiteltu vertaamalla lähialueiden ravintolahintoja. Hinnat ovat näin kilpailukykyisiä kilpailijoihin verrattuna, mutta kuitenkin kattavat yrityksen menojen suhteen. Yritys on ainoa pubi paikkakunnalla, joten se tuo suuren edun yritystoimintaan. Vaikka ruokapalveluja paikkakunnalla on, suuntaavat asiakkaat alkoholipalvelun ja ohjelman vuoksi pubiin. Vahvuuksiin lukeutuu sijainti, sillä yritys sijaitsee keskeisellä ja näkyvällä paikalla paikkakuntaa. Asiakas huomaa rakennuksen, jossa yritys sijaitsee ja sinne on helppo saapua. Koska yrityksen tilat ovat tilavat, asiakkaita voidaan vastaanottaa isommissakin ryhmissä eikä tila tunnu ahtaalta. Kannattavuutta ajatellen yrityksen vahvuuksissa on paljon aineksia, joilla saadaan kannattavuutta parannettua, mutta tärkein niistä on motivoitunut johto. Omistaja haluaa yrityksen menestyvän ja on valmis tekemään yrityksen sisäisiä muutoksia, jotta yrityksen kannattavuus paranisi.

Pub Nostalgian heikkouksia ovat asiakasvirrat tiettyinä aukioloaikoina. Vaikka yrittäjä saakin hyödynnettyä hiljaiset tunnit valmistelemalla keittiötä ja toimistotöillä, olisi yrityksen etu saada tuloja kaikkina aukioloaikoina. Myös ulkomainonta katsotaan heikkoudeksi. Vaikka sijainti onkin hyvä ja näkyvällä paikalla, yritys on silti näkymätön täysin ulkopaikkakuntalaisille potentiaalisille asiakkaille. Vahvuuksissa mainittiinkin, että johto on motivoitunut, mutta se voi kääntyä heikkoudeksi. Omistaja pyörittää yritystä yksin ja koska tulevaisuuden tai talouden suunnittelu ei ole omistajan vahvoja ominaisuuksia, voi se heikentää yrityksen mahdollisuuksia kehittyä ja nostaa kannattavuutta. Edellä mainittu on suurin heikkous ja siihen tulee lisätä vielä yrityksen maksukyky. Yrityksen tilanne on se, että se välillä pystyy juuri ja juuri maksamaan laskunsa, mutta erittäin hiljaisena kautena joutuu nostamaan tilapäistä lainaa pankista ja miettimään, mitä laskuja laitetaan ensimmäisenä maksuun ja mitä jätetään odottamaan rahan tuloon asti.

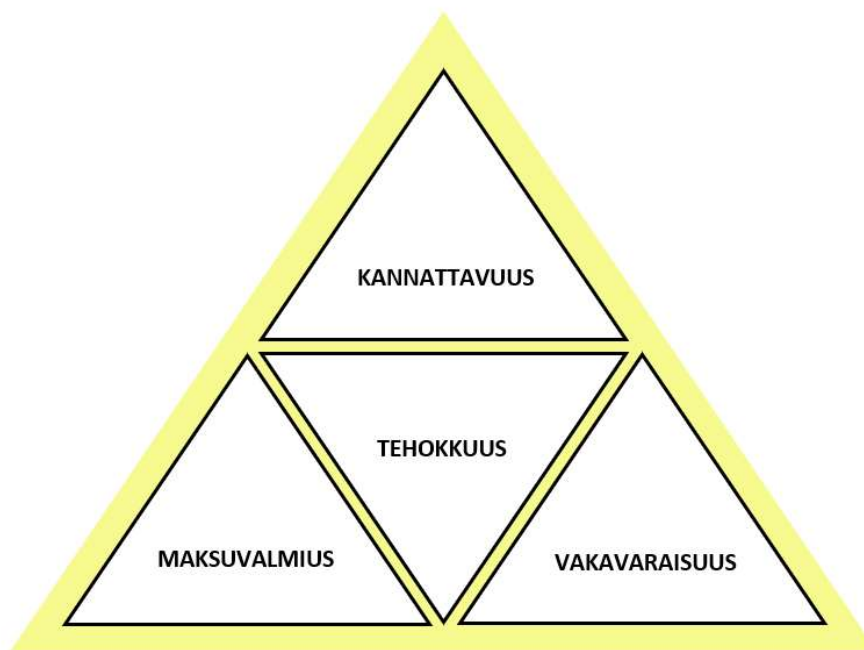
Mahdollisuuksia on moneksi, mutta hyvällä, realistisella taloussuunnitelmalla sekä johdon kärsivällisyydellä ja sitoutuneisuudella Pub Nostalgian tulosta saataisiin parannettua. Maksukyky parantuisi ja varmasti omistajan stressi helpotuisi. Kun yrityksen tilanne siihen antaisi tilaisuuden, omistaja voisi palkata lisää henkilökuntaa avukseen, mikä toisi sekä piristystä asiakaspalveluun että helpotusta omistajan arkeen. Mahdollisuutena on myös vahvistaa yrityksen asemaa,

koska milloin tahansa uusia kilpailijoita voi tulla toimialalle ja silloin hyvä markkina-asema katsotaan eduksi.

Uhkana tulee vastaan asiakkaiden kääntyminen muiden palveluiden pariin, koska mainonta on heikkoa. Vaikka paikalliset ovat tietoisia oman paikkakuntansa tarjonnasta, ulkopuoliset ja potentiaaliset satunnaiset asiakkaat eivät kuitenkaan pääse hyödyntämään tarjontaa, koska sitä ei tuoda ilmi yrityksen toimesta. Suurin uhka koko yritystoiminnalle on kuitenkin johdon sitoutuminen mahdollisiin muutoksiin, jotka täytyy tehdä yrityksen hyväksi. Jos johto ei sitoudukaan muutoksiin pitkällä aikavälillä, voi yrityksen kannattavuus jäädä huonoksi ja yritys lopetetaan sillä kuka pyörittäisi yritystä, josta ei jää mitään käteen. Mahdollisuuksista mainittiin mahdollisten saman toimialan kilpailijoiden lisääntyminen. Jos kilpailijoita tulee baarialalle, niin silloin yritykset joutuvat jakamaan asiakkaansa.

3 YRITYKSEN TALOUDELLISET TOIMINTAEDELLYTYKSET

Yritystoiminta perustetaan alun perin, kun on idea ja halutaan tuottaa idealla rahaa omistajalle. Tarkoituksena on saada tuottoa sijoitetulle omalle pääomalle. Jotta toiminta voisi tuottaa tuottoa, täytyy yritykselle antaa tilaa kasvaa hallitusti. (Alhola & Lauslahti 2003, 154.) Kuvioista 2 näkee, mitä ovat yrityksen elementit: maksuvalmius, tehokkuus, vakavaraisuus ja kannattavuus. (Saviala 2019)



KUVIO 2. Yrityksen terveyskolmiomalli (Saviala 2019, muokattu)

Omistajan täytyy pitää huolta yrityksen kannattavuudesta, koska hyvä kannattavuus tukee yrityksen maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Toisaalta hyvä maksuvalmius ja vakavaraisuus tarkoittavat yrityksen hyvää kannattavuutta, joten jokainen elementti vaikuttaa toiseensa. Tehokkuus esitetään kolmion keskiössä, koska se vaikuttaa jokaisessa kolmiossa. Tehokkuus ei ole suoraan elementti terveyskolmiossa, vaan tehokkuus tehdään. Sen tulisi olla läsnä yrityksen jokaisessa päätöksessä ja teossa. Tehokkuuden avulla yritys kehittyy ja pystyy parhaillaan säästämään sen vuoksi rahaa.

Kaikki alkaa kannattavuudesta eli pidetään riittävästi rahoitusomaisuutta ja välteetään velkojen suurta kasvua. Jos yrityksen kasvun pitää hillittyä, kannattavuus ei tule kärsimään. Myös suunnitelmallisuus rahoitus- ja veroasioissa parantaa

kannattavuutta, koska tiedon avulla voi varautua tuleviin kuluihin eikä yllätyksiä tule. Omistajan tulisi olla tietoinen, mistä yritys koostuu eli mistä tulos ja tase koostuvat. Yrityksen tulee välttää liikaa velkaantumista muuhun omaisuuteen ja omaan pääomaan nähden. Kaiken ytimenä on se, että yritys tuottaa enemmän kuin se kuluttaa: kannattavuus nousee, kassavarojen kasvaessa maksuvalmius paranee ja vakavaraisuus vahvistuu, kun oma pääoma kasvaa vierasta pääomaa suuremmaksi. (Alhola & Lauslahti 2003, 154–155.)

Tehokkuutta voidaan verrata tuottavuuteen ja taloudellisuuteen, jolla pyritään saavuttamaan mahdollisimman suuri tulos niin pienellä panoksella kuin mahdollista. Puhutaan yrityksen voimavarojen ja tuloksen välisestä suhteesta eli kiertoajasta. Kiertoaikoja tehostamalla saadaan maksuvalmius hyvälle asteikolle. Kiertoaikaa tehostetaan varaston, myyntisaamisten ja ostovelkojen avulla eli varastoon ei jää pitkäksi aikaa tavaraa, myyntisaamiset saadaan ajallansa ja ostot järjestetään. (Kallunki & Kytönen 2007, 88–90.)

Sijoitetun pääoman tuottoprosentti mittaa sekä tehokkuutta että kannattavuutta. Muita tehokkuuden tarkastelun kohteita ovat tase sekä johdon että henkilökunnan tehokkuus. Henkilöstöä ja johtoa tarkastellaan useammankin yrityksen tehokkuusmittarin alla, sillä on luonnollista etsiä yksilöitä, jotka ovat tuottavia yritykselle. Joissakin paikoissa pyritään kehittämään kannustinpalkkioita, jotta henkilöstö ja johto motivoituisivat ja tekisivät parempia tuloksia. Monen yrityksen tulot ovat kuitenkin kiinni myyntitaidoista ja motivaatiosta. Tasetehokkuus tarkoittaa taseen rakennetta eli eliminoidaan sieltä kaikki huonotuottoiset sijoitetun pääoman erät ja parannetaan tuottoja. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 232–236.)

Yrittäjän on osattava suunnitella tulevaisuutta. Kun puhutaan kannattavuuden tulevaisuudesta ja tavoitteista, nähdään konkreettisia euromääräisiä lukuja. Yrityksen tulee osata määritellä tarkkaan euromääräiset tavoitteet, jotta se voi tehdä suunnitelmat niiden pohjalta. Hyvin nopeasti näkee, minkälaisia muutoksia yrityksessä on tehtävä, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin. Muutoksiin ja tavoitteisiin tulee sitoutua koko yrityksen. Omistaja asettaa tavoitteet sekä laatii suunnitelman, jonka jälkeen henkilöstö motivoidaan toteuttamaan tavoitteet. Pitkän aikavälin tavoitteet on helpompi toteuttaa, kun pilkotaan tavoitteet lyhyen aikavälin

suunnitelmiksi ja tavoitteiksi esimerkiksi kuukausi-, viikko- ja päivätavoitteiksi tai -suunnitelmiksi. (Eklund & Kekkonen 2011, 7.)

3.1 KANNATTAVUUS

Kannattavuus-sana voidaan muuttaa kysymykseksi, mikä on kannattavaa. Jokainen yritys pyrkii olemaan kannattava eli tuottamaan tulosta sillä se tarkoittaa voittoa, mikä pitkällä tähtäimellä vakauttaa yritystä ja mahdollisesti vaurastuttaa omistajaa. Ilman liiketoiminnan kannattavuutta yritys ei pysty toimimaan pitkään. Yrityksen tulisi saada tuottoja ja voittonsa omasta varsinaisesta toiminnastaan. Sen tulee olla jollain tavalla rahaa tuottavaa, myöskin asiakasta ja omistajaa tyydyttävää toimintaa, jotta toimintaa voidaan sanoa kannattavaksi yritystoiminnaksi. Kannattavuudessa tasapainotellaan tuottojen ja kustannuksien määristä – mitä enemmän on tuottoja ja mitä vähemmän kustannuksia, sitä kannattavamman yritystoiminta muodostuu. Kannattavuutta voidaan tarkastella monella eri tavalla, mutta yksinkertaisin ja helpoin tapa tarkastella on yrityksen tuloksen kautta. (Eklund & Kekkonen 2011, 72.)

Kannattavuudella saadaan hahmoteltua, kuinka paljon yrityksen on myytävä tuotettaan tai palveluaan, jotta yritystoiminta olisi kannattavaa. Tällä haetaan sekä lyhyen että pitkän aikavälin kannattavaa liiketoimintaa. Tarkoituksena on saada kaikki kustannukset katettua niin, että voittoa jää joko omistajalle jaettavaksi tai yrityksen arvon nostamiseksi, jolloin voittoa kerrytetään omaan pääomaan. Mitä suurempi yrityksen oma pääoma on sitä vakavaraisempi yritys. Taloudellisuus kulkee kannattavuuden rinnalla, sillä taloudellisuus on tehokkuutta, ja mitä tehokkaampaa toiminta on, sitä kannattavampaa se on. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 38–40.)

Kannattavuuteen vaikuttaa myyntimäärät, myyntihinnat, muuttuvat ja kiinteät kustannukset, annetut alennukset sekä kustannusrakenne. Kun etsitään konkreettisia tekoja kannattavuuden parantamiseen, tulee jotain edellisistä muuttaa. Ostoja tulee järkeistää, jottei varasto kasva liian suureksi eikä hävikkiä syntyisi. Keskitymällä tuottaviin palveluihin ja tuotteisiin saadaan myyntiä kasvatettua. Tarkasteltaessa myyntimääriä ja -hintoja tulisi miettiä, minkälainen on myytävän

tuoteyksikön koko tai määrä hintoineen ja palvelussa rajata tarkkaan, mitä se sisältää ja mitkä koetaan lisäpalveluksi. Tuntemalla asiakkaansa osataan kohdentaa myynti ja markkinointi oikealle segmentille. (Eklund & Kekkonen 2011, 70–76.)

3.1.1 Absoluuttinen ja suhteellinen kannattavuus

Kannattavuus jaetaan absoluuttiseen ja suhteelliseen kannattavuuteen. Näiden tarkoituksena on määritellä ja mitata kannattavuutta joko yrityksen tuloksen tai sijoitetun pääoman avulla. Jotta kannattavuuden lukuja ja tietoja voidaan hyödyntää, tulee tietää, miten tiedot on kerätty. (Alhola & Lauslahti 2003, 50–51.)

Absoluuttinen kannattavuus selvitetään suoraan yrityksen tuloksesta eli tuottojen ja kustannuksien erotuksesta. Voitto ei kuitenkaan suoraan riitä kannattavuuden mittaamiseen. Lisäksi on otettava huomioon voiton tuottamiseen tehdyt uhraukset, jotka näkyvät yrityksen taseesta. (Niskanen & Niskanen 2002, 53–54.)

Kannattavuuden suhteellisia eli prosentuaalisia mittareita käytetään, kun halutaan vertailla erikokoisia yrityksiä ja seurata yhden yrityksen kannattavuuskehitystä. Analyysi ja laskenta tapahtuvat tilinpäätösluvuista, joista kehittyy tilinpäätösanalyysi. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 217.)

3.1.2 Kannattavuuden tunnusluvut

Myyntikate ja myyntikateprosentti

Myyntikate kuvaa yrityksen koko myynnin katetasoa. Myyntikate saadaan, kun myynnistä vähennetään muuttuvat kulut. Myyntikateprosentti kertoo, kuinka monta prosenttia myyntikate on liikevaihdosta. Koska myyntikate voi vaihdella suurestikin toimialojen välillä, se voi johtaa harhaan sellaisia tulkitsijoita, jotka eivät ymmärrä yrityksen toimintaa tai koko toimialaa hyvin. Myyntikatteella tulisi vähintään kattaa yritystoiminnan kiinteät kulut ja rahoituskulut eli minimissään päästä nollatulokseen. Heikko myyntikate kertoo myyntihintojen alhaisuudesta,

joka ei kata muuttuvien kustannuksien jälkeen kiinteitä kustannuksia, rahoituskustannuksia ja veroja. (Alma Talent Oy n.d.)

Myyntikate: Liikevaihto – ostot – ulkopuoliset palvelut

$$\text{Myyntikate- \%} = \frac{\text{Myyntikate}}{\text{Liikevaihto} * 100}$$

Käyttökate ja käyttökateprosentti

Käyttökate on tunnusluku, joka kuvaa konkreettista rahamäärää, joka jää liikevaihdosta vähennettyjen muuttuvien ja kiinteiden kustannuksien jälkeen. Tarkoituksena on kuvata varsinaisen liiketoiminnan tulosta, johon ei ole laskettu poistoja, rahoituseriä ja veroja. Kannattavuutta mitattaessa käyttökate tulisi verrata saman alan yrityksiin, jotta voidaan tehdä päätelmiä yrityksen asemasta. Prosentin suuruus voi erota suuresti toimialoittain ja vertailukelpoisuutta heikentää se, omistaako vai vuokraako yritys tuotantovälineitä eli kohdistuuko tuo suoraan käyttökateeseen vuokraustilanteessa vai poistoihin omistustilanteessa. (Alma Talent Oy n.d.)

Käyttökate: Liiketulos + poistot ja arvonalentumiset

$$\text{Käyttökate- \%} = \frac{\text{Käyttökate}}{\text{Liikevaihto} * 100}$$

Liiketulos ja liiketulosprosentti

Liiketulos on liiketoiminnan tulos ennen rahoituseriä, veroja, tilinpäätössiirtoja sekä voitonjakoa. Tämä on tuloslaskelman ensimmäinen välitulos, joka kertoo, kuinka paljon tuotoista on jäljellä muuttuvien ja kiinteiden kustannusten jälkeen mukaan lukien poistot ja arvonalentumiset. Liiketulos voi olla joko positiivinen (liikevoitto) tai negatiivinen (liiketappio). Luvun tarkoituksena on kertoa operatiivisesta kannattavuudesta eli kuinka kannattava itse toiminta on, oli yritys velallinen tai velaton. Tällöin on helpompi verrata tällä tunnusluvulla saman toimialan yrityksiä keskenään. Liiketuloksella tulee kattaa laskelmasta pois jätetyt rahoituskulut ja verot, joten mitä positiivisempi liiketulos on, sitä parempi voitonjako mahdollisuus. (Alma Talent Oy n.d.)

Liiketulos: Liikevaihto + liiketoiminnan muut tuotot – toiminnan kulut – poistot

$$\text{Liiketulos- \%} = \frac{\text{Liiketulos}}{\text{Liikevaihto} * 100}$$

Nettotulosprosentti

Nettotulos on varsinaisen toiminnan tulos verojen jälkeen. Siihen ei oteta mukaan tuloslaskelman satunnaisia eriä eikä tilinpäätössiirtoja. Nettotuloksen ollessa positiivinen yritys on onnistunut varsinaisella toiminnallaan kattamaan lainojen korot. Nettotulos on myös omistajille jäävä osuus tilikauden tuloksesta, jota voidaan jakaa, kunhan tämä ei vaaranna oman pääoman riittävyyttä. Vertailtaessa toimialoitain nettotulos on vertailukelpoinen toimialoista riippumatta. Kun arvioidaan nettotuloksen tasoa, tulisi tarkasteluun mukaan ottaa oman pääoman tuottoprosentti. (Alma Talent Oy n.d.)

Nettotulos: Liiketulos +/- rahoituserät +/- verot

$$\text{Nettotulos- \%} = \frac{\text{Nettotulos}}{\text{Liikevaihto} * 100}$$

Pääoman tuottoprosentti

Pääoman tuottoprosenttia tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta: oman pääoman sijoittajien, vieraan pääoman sijoittajien tai kansantalouden näkökulmasta. Riippuen näkökulmasta pääoman tuottoprosentti jakautuu oman pääoman tuottoprosentiksi, sijoitetun pääoman tuottoprosentiksi tai koko pääoman tuottoprosentiksi. Näillä kuvataan, kuinka suuren tuoton yritys ansaitsee sijoitetulle pääomalle. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 220)

Sijoitetun pääomantuotto eli ROI (return on investment) on tärkeä ja suosittu pääoman mittari, joka lasketaan tilinpäätöksistä. ROI kertoo, kuinka paljon yritykseen sijoitettu tuottoa vaativa pääoma on tuottanut. Jos sijoitetun pääoman tuotto on alhaisempi kuin vieraan pääoman tuottovaatimus, sijoitetuttua pääomaa on huono. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 226.) Yrityksen sijoitetun

pääomantuottoa pidetään hyvänä, kun se ylittää yli 10 % ja heikkona, kun se on alle 3 %. (Alma Talent Oy n.d.)

Sijoitettu pääoma: oma pääoma + korolliset velat

Sijoitetun pääoman tuotto- %:
$$\frac{\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{tilikauden verot}}{\text{Sijoitettu pääoma keskimäärin}} * 100$$

Oman pääoman tuottoprosentti (ROE) kertoo, miten yritys pystyy huolehtimaan omasta eli omistajien sijoitetusta pääomasta. Prosentti kertoo, miten paljon tilikauden aikana tuottoa on kertynyt omistajien pääomalle. Mikäli yrityksellä on investointeja, jotka eivät ole laskenta hetkellä vielä alkaneet tuottamaan voittoa, tunnusluvun kehitystä on vaikea arvioida. Tunnusluvun viitearvot kulkevat 5% ja 20% välillä, jossa yli 20% on erinomainen ja alle 5% heikko. (Alma Talent Oy n.d.)

Oman pääoman tuotto- %:
$$\frac{\text{Nettotulos (12 kk)} * 100}{\text{Oikaistu oma pääoma keskimäärin}}$$

3.2 MAKSUVALMIUS

Maksuvalmius eli likviditeetti tarkoittaa, kuinka hyvin yritys selviytyy maksuvelvoitteistaan. Maksuvalmiudessa tarkastellaan, kuinka yritys pystyy suoriutumaan nopeasti erääntyvistä maksuista ja kuinka pian varoja voidaan likvidoida. Likvidi-varat ovat heti rahaksi muutettavia varjoja. Heti likvidoitavia varoja ovat yrityksen käteis- ja pankkivarat. Maksuvalmiutta kuvaa myös varat, jotka on helppo muuttaa nopeasti rahaksi eli taseen vastaavaa puolella olevat erät: arvopaperit, myyntisaamiset sekä vaihto-omaisuus. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 238–239.)

Maksuvalmiusongelmia saattaa syntyä, jos yritys ei saa tuottoja tarpeeksi tai tehdään poikkeuksellisen suuria investointeja. Yleensä investoinneista saadaan mahdollinen tuotto vasta jälkikäteen, jolloin syntyy väliaikaisia maksuvalmiusongelmia. Tilapäisiin maksuongelmiin on kuitenkin olemassa ratkaisukeinoja: lyhytaikaisen luoton nostaminen, myyntisaamisten periminen, lykkäämällä muita

maksettavia velkoja tai vapauttamalla varoja rahaksi. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 243–244.)

3.2.1 Staattinen ja dynaaminen maksuvalmius

Dynaaminen ja staattinen maksuvalmius ovat maksuvalmiuden osat. Dynaamisessa maksuvalmiudessa yritys saa tuloja riittävästi kattaakseen kaikki menot. Kun yrityksellä on tarpeeksi rahaa tai nopeasti vapautettavia varoja eli rahaksi muutettavia varoja, puhutaan staattisesta maksuvalmiudesta eli rahoituspuskurista. Taseesta katsotaan, kuinka paljon on rahoitusomaisuutta tai varoja, joita voi muuttaa nopealla aikataululla rahaksi. (Alhola & Lauslahti 2003, 149.)

Dynaamisen maksuvalmiuden tunnuslukuja ovat rahoitusjäämä ja -tulos. Kas-
saan- ja kassastamaksuja seurataan kassavirtalaskelman avulla ja yrittäjä voi sen avulla sekä seurata että suunnitella tuloja ja menoja. Rahoitusjäämän ollessa positiivinen yritys pystyy osittain rahoittamaan investoinnit tuloillansa. Negatiivisuus taas kertoo, että yrityksen velat kasvavat. Rahoitustulos kuvaa täysin dynaamista maksuvalmiutta. Positiivisuuden myötä yritys voi jakaa osinkoja, maksaa lainan lyhennyksiä tai käyttää vapaana olevaa rahaa investointeihin eikä näin ollen tarvitse rahoittaa investointeja kokonaan ulkopuolisella rahoituksella. (Alhola & Lauslahti 2003, 151.)

3.2.2 Maksuvalmiuden tunnusluvut

Quick ratio ja current ratio

Staattista maksuvalmiutta tarkastellaan quick ration ja current ration avulla. Quick ratio vertaa rahoitusomaisuutta lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Arvoasteikoilla quick ratio on hyvä ollessa yli 1 ja heikko alle 0,5. Current ratio vertaa rahoitusomaisuuden ja vaihto-omaisuuden suhdetta lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Current ration arvoasteikossa yli 2 kuvaa hyvää maksuvalmiutta ja alle 1 heikkoa maksuvalmiutta. Sekä pitkäaikaiset saatavat ja velat että epäolennaiset erät tulisi jättää laskelmien ulkopuolelle, koska ne voivat vääristää maksuvalmiutta. Esimerkiksi jaksotuksia ei voi nopealla aikataululla muuttaa tuloiksi.

Koska maksuvalmiudessa on kyse siitä, kuinka nopeasti yritys pystyy maksamaan velkojansa, vain lyhytaikaiset erät sopivat laskelmaan mukaan. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 245–247.)

Koska Quick ratio ja Current ratio perustuvat taseessa oleviin lyhytaikaisiin eriin, voi heikkoutena pitää hetkeä, jolloin tunnusluvut lasketaan. Jos lukuja lasketaan pitkin tilikautta, yrityksen maksukyvyistä saadaan parempi ja realistisempi kuva. Kaikille sidosryhmille on tärkeä informaatio, miten yritys on kyennyt maksamaan kulujansa pitkin tilikautta. (Niskanen & Niskanen 2002, 59.)

Nettokäyttöpääoma

Maksuvalmiuteen luetaan mukaan myös rahoituksen joustavuus. Joustavuudella tarkoitetaan yrityksen tilannetta uudelleensuunnata ja muuttaa varojansa eli kuinka paljon ja kuinka nopeasti voidaan muuttaa tavaraa tai arvopapereita rahaksi. Nettokäyttöpääomalaskenta kertoo yrityksen rahoituksen joustavuudesta. Varaston ja rahoitusomaisuuden summasta vähennetään lyhytaikainen vieras pääoma. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 252.) Vastaus kertoo, kuinka suuri osa vaihto- ja rahoitusomaisuudesta on rahoitettu omasta takaa ja kuinka paljon pitkäaikaisella vieraalla pääomalla. Kun nettokäyttöpääoma jaetaan liikevaihdolla, saadaan kuva maksuvalmiuden kehityksestä liikevaihtoon nähden. (Alhola & Lauslahti 2003, 150)

Kassavirtalaskelma

Kassavirta kertoo nimensä mukaisesti kassan läpi virtaavasta rahasta eli rahaliikenteestä. Kyseessä on kassan sekä yrityksen pankkitilien tapahtumat eli tulot ja menot. (Alhola & Lauslahti 2003, 183) Kassavirrassa on kyse maksuvalmiudesta eli paljonko rahaa yrityksellä on käytettävissä sillä hetkellä. Kassavirran positiivisuus tarkoittaa sitä, että kassassa on rahaa kulujen maksuun. Negatiivisuus taas kertoo siitä, että kuluja on tuloja enemmän, joten yrityksen rahat eivät riitä laskujen maksuun. Kassavirtalaskelmalla voidaan katsoa yrityksen tämänhetkistä tilannetta, arvioida muutaman kuukauden tapahtumia tai ennustaa pidemmän tulevaisuuden valuuttaliikennettä. Kassan tapahtumat eivät ole suoraan luettavissa yrityksen tilinpäätöksestä, koska tilinpäätös laaditaan suoriteperusteisesti eli tuloksessa on joitain eriä, jotka tapahtuvat vasta tulevaisuudessa. Kassavirtalaskelma perustuu maksuperusteisuuteen. (Niskanen & Niskanen 2002, 66.)

Pienyrityksen tulee keskittyä tämänhetkiseen ja lyhyen ajan tulevaisuuden rahanliikenteeseen, ellei suunnitteilla ole toiminnan laajentaminen. Tällöin keskitytään liiketoiminnan kassavirtaan eli fokus on tuloissa ja menoissa. Kassavirtalaskelman avulla yritys valmistautuu tulevien kuukausien yllätyksiin ja pitää rahavirta tasaisena. Yrittäjä osaa kassavirtalaskelman avulla reagoida, mikäli yritys tarvitsee tilapäistä rahoitusta tai maksuaikaa laskujen maksuun.

3.3 VAKAVARAISUUS

Omistajan tulee suunnitella yritystoimintaansa seuraavaa päivää pidemmälle ja kääntää katseensa tulevaisuuteen. Tosin, jotta pitkäaikaisia suunnitelmia voi tehdä, tulee maksuvalmiuden olla hyvä ja taseen rakenne järkevä. Vakavaraisuus antaa yritykselle työkaluja varautua tulevaan, sillä siinä tarkastellaan pitkäaikaista kykyä suoriutua maksuista ja muista velvollisuuksista. Vieraan pääoman osuus koko pääomasta ei kuuluisi olla liian suuri, jotta yritys olisi vakavarainen. Yritystoiminnan alussa vieras pääoma on usein suurempi kuin oma pääoma, sillä moni tarvitsee ulkopuolista rahoitusta toimintansa aloittamiseen. Jos yritys joutuu investointeihinsa ottamaan paljon vierasta pääomaa, vakavaraisuus heikentyy tilapäisesti, koska korkomaksut lainoista juoksevat yrityksen heikentyneestä tilanteesta huolimatta. Mikäli omistajilla on mahdollista sijoittaa paljon omaa pääomaa yritykseensä, sitä paremmin yritys tulee selviämään tulevaisuudessa vieraasta pääomasta. (Kallunki & Kytönen 2007, 80–81.)

3.3.1 Staattinen ja dynaaminen vakavaraisuus

Niin kuin maksuvalmius myös vakavaraisuus voidaan jaotella dynaamiseen eli toiminnalliseen ja staattiseen. (Alhola & Lauslahti 2003, 152) Staattinen vakavaraisuus on vertailu yrityksen oman pääoman ja vieraan pääoman välillä eli tutkitaan, kattaako oma pääoma vieraan pääoman. (Kallunki & Kytönen 2007, 81) Dynaamisesta vakavaraisuudesta on kyse, kun tarkastellaan, pystyykö yritys maksamaan vieraan pääoman korot ja lyhennykset. Jos yrityksen rahavirta on niukka, sen rahoituksellinen joustavuus kärsii. Mikäli tilanne jatkuu muuttumattomana pitkään, yritystoimintaa tulee joko kehittää, vaihtaa, uudelleensuunnata tai

pahimmassa tapauksessa lopettaa. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 254) Työkäluna yrittäjälle dynaaminen vakavaraisuus näyttää, kuinka yritys selviäisi vieraan pääoman takaisinmaksusta. (Alhola & Lauslahti 2003, 154)

3.3.2 Vakavaraisuuden tunnusluvut

Vakavaraisuuden tunnuslukuihin lukeutuu omavaraisuusaste ja velkaantumisaste. Omavaraisuusaste mittaa, kuinka paljon rahoituksesta kohdistuu omistajien omaan pääomaan eli jos yrityksellä on enemmän omaa pääomaa kuin vierasta pääomaa, rahoituksellinen riski on alhaisempi. (Kallunki & Kytönen 2007, 203.) Yritys, jolla on vähemmän vierasta pääomaa verrattuna koko pääomaan, on korkea omavaraisuusaste. Tällöin kannattavuus on myös hyvä. (Kallunki & Kytönen 2007, 81) Omavaraisuusasteen ollessa yli 40 % yrityksellä on hyvät mahdollisuudet selviytyä vieraan pääoman maksuista. Jos prosentti jää alle 20 %, on omavaraisuusaste heikko. (Kallunki & Kytönen 2007, 81)

Toinen vakavaraisuuden tunnusluku liittyy velkaantumiseen. Velkaantuneisuusasteessa taseen vierasta pääomaa verrataan liikevaihtoon. Vieraasta pääomasta vähennetään ennen laskentaa mahdolliset ennakkomaksut. (Kallunki & Kytönen 2007, 204.) Koska velkaantuneisuusprosentin ja velkaantumisasteen luvuissa ei käytetä tilinpäätöseriä, joihin vaikuttaisivat erilaiset tilinpäätösjaksoitukset, pidetään tätä suhteellisen velkaantuneisuuden mittaria parempana kuin omavaraisuusastetta. Yrityksen suhteellinen velkaantuneisuus prosentti on huono ylittäessään 80 % ja hyvä alittaessaan 40 %. (Kallunki & Kytönen 2007, 81–83.)

3.4 Tilinpäätösanalyysi

Tilinpäätös on kirjanpidon pohjalta laadittu informatiivinen asiakirja, joka sisältää tuloslaskelman ja taseen. Tilinpäätöstä käytetään kannattavuuden ja rahoituksen laskemiseen ja näin ollen puhutaan tilinpäätösanalyysistä. Analyysi jaetaan kolmeen vaiheeseen: tuloksen ja taseen oikaisu, tunnuslukujen laskeminen ja tulkinta ja johtopäätösten tekeminen. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 38.)

Tilinpäätösanalyysillä tulkitaan yrityksen taloudellista menestystä eli kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Vertailemalla tilikausia keskenään eli tarkastellaan pitkän aikavälin tapahtumia (ns. aikasarjatarkastelu), saadaan vastauksia yrityksen kehittymisestä. Kun yrityksen lukuja verrataan saman toimialan yrityksiin, puhutaan poikkileikkausanalyysistä. Tällä analyysillä yrittäjä näkee, miten oma yritys on onnistunut muihin kilpailijoihin nähden ja onko kohteita, missä on menestytty huonommin tai paremmin. Tiedon avulla voidaan selvittää mistä nousu tai lasku on johtunut ja mahdollisesti luoda suunnitelma lukujen parantamiseksi. (Niskanen & Niskanen 2002, 47–48.)

4 RAHOITUSSUUNNITELMA

4.1 Määritelmä

Lyhytaikaisen rahoituksen avulla yrittäjä tekee päätöksiä yrityksen rahoitustoiminnoista. Päätehtävänä on turvata yrityksen maksuvalmius jokaista tilannetta varten. Yleensä rahoituslaskelmat ja -suunnitelmat ovat tarkoitettu pitkälle aikavälille, mutta todellisuus on se, että yrittäjät käyttävät suurimman osan ajastansa lyhytaikaisiin rahaongelmiin. (Niskanen & Niskanen 2002, 347.) Määritelmää voi verrata yrityksen rahavirtoihin, joita kuvaa kassavirtalaskelma. Tarkoituksena on optimoida yrityksen rahavirrat niin, että lähtevät ja tulevat rahat kohtaisivat samanaikaisesti. (Niskanen & Niskanen 2002, 351)

Lyhytaikainen rahoitus mitataan alle vuoden kestäväälle aikavälille. Rahoitustoiminnan päätökset vaikuttavat yrityksen kassatoimintoihin. Koska tavoitteena on turvata yrityksen maksuvalmius, yrittäjän tulee tunnistaa, miten suojella ja hallita sekä lähteviä että tulevia rahavirtoja. (Niskanen & Niskanen 2002, 347–348.)

Lyhyen aikavälin rahoitussuunnitelma koostuu varaston, ostojen ja ostovelkojen ja myyntien ja myyntisaamisten hallinnasta sekä kassabudjetoinnista. Varastonhallinta on sitä varten, ettei yritykselle tulisi tilannetta, jossa tavara loppuu. Tavoitteena on lisäksi tunnistaa, onko yrityksellä joitakin tuotteita, jotka eivät liiku varastosta ja onko varaston koko sopiva. (Niskanen & Niskanen 2002, 353,360.)

Ostojen järjeistäminen ja hallinnointi on yrityksen yksi tärkeä prioriteetti. Turhista ostoista ja kuluista joutuu usein vaikeuksiin, kun rahat on käytetty johonkin sellaiseen, mihin ei olisi ollut varaa. Suurin osa yrityksiä ostamista tehdään velaksi. Yrittäjän tulee perehtyä hyvin sekä hintoihin että maksuehtoihin. Yrittäjän täytyy tietää, minkälaisia ostoja yritykseen tehdään sekä tunnistaa, voiko ostoihin jotenkin vaikuttaa. (Niskanen & Niskanen 2002, 368–369.)

Myynnin hallinnassa on sama perusajatus kuin ostojenkin hallinnassa. Yrityksen tavoitteena on voitto, joten myyntiä tulee lisätä ja varmistaa, että ne saadaan kerättyä yrityksen kassaan. Joidenkin yritysten toiminta edellyttää, että raha

saadaan heti myynnin tapahduttua ja joillakin yrityksillä myönnetään maksuaikaa eli myydään velaksi. On tärkeää seurata myyntisaamisia, sillä jos myyntisaamiset kasvavat suureksi, voi myyntien perintä tulla yritykselle kalliiksi. (Niskanen & Niskanen 2002, 361–364.)

Kassabudjetti on yritykselle hyvä apuväline, koska siitä näkee tarkkaan tulevien ja lähtevien rahojen liikenne. Lyhyen aikavälin kassabudjetointi laaditaan normaalisti 2 viikon aikavälille ja kuukausittaisessa tarkastelussa ennuste laaditaan vuoden jokaiselle kuukaudelle. Tarkoituksena on laatia myyntiennusteet eli kassaan maksut sekä kassasta maksut eli ostot ja liiketoiminnan muut kulut. Apuna käytetään edellisten vuosien toteutuneita lukuja ja luonnollisesti jo tiedossa olevia tulevaisuudessa vaikuttavia tekijöitä. (Niskanen & Niskanen 2002, 373–376.)

4.2 Kassabudjetti

Rahoitussuunnitelma kuvataan myös budjettina. Budjetti on rahamääräinen tulevaisuuden kuva yrityksestä, mitä yritys pyrkii aktiivisesti tavoittelemaan. Budjetti on pitkän aikavälin työkalu, mutta pilkottuna osiin sitä voi hyödyntää lyhyelläkin aikavälillä moniin eri tuloksen osiin. (Eklund & Kekkonen 2011, 147.) Ennen kassabudjetin tai rahoitussuunnitelman laadintaa luvut pitää muuttaa maksuperusteiseksi, koska kirjanpidon tulosbudjetti on suoriteperusteinen. Tarkoituksena on tehdä tulos ja tase vertailukelpoiseksi. Budjetti kuitenkin perustuu maksuperusteisuuteen. (Kallunki & Kytönen 2007, 42–43.)

Budjetointi on strategista, taktista ja operatiivista, joista jokainen on tarkoitettu yrityksen organisaatiotasolleen käytettäväksi. Strateginen suunnittelu kuuluu yrityksen ylimmälle johdolle, joka pohtii pidemmän aikavälin suunnitelmaa. Tarkoituksena on laatia runko taktiselle eli alemmalle organisaatiotasolle, jotta siellä pystytään laatimaan budjetointisuunnitelma. Taktisella tasolla annetut kehykset muutetaan budjetiksi, joka sisältää toiminnan tavoitteet ja resurssit. Viimeisellä operatiivisella tasolla toteutetaan konkreettisesti taktisen ja strategisen laatimat suunnitelmat. Operatiivisella tasolla tehdään lyhyen aikavälin budjettitavoitteet ja pyritään toteuttamaan taktisen tason vuositavoitteet.

Budjetoinnin tasoista laaditaan prosessikaavio: suunnittelu, budjetointi ja toteutus. Suunnittelu vaiheessa on tärkeää analysoida menneisyys ja niiden pohjalta suunnitella tulevaisuuden tavoitteet. Budjetoinnissa laaditaan itse budjetti ja toteutuksessa asetetaan henkilökohtaisia tavoitteita ja toimitaan niiden mukaan, jotta kokonaissuunnitelma saataisiin toteutettua pitkällä aikavälillä. (Eklund & Kekkonen 2016, 174–175.) Pien- ja mikroyrityksillä ei välttämättä löydy kaikkia kolmea tasoa, joten yrittäjä tai omistaja on yrityksen sekä strateginen että taktinen taso. Operatiiviselle tasolle mentäessä, yrittäjän on hyvä ottaa huomioon myös työntekijöiden ajatukset ja ideat. Työntekijät ovat kuitenkin niitä, jotka hoitavat itse asiakassuhteet palvelu- ja asiakaspalvelun toimialalla, joten heillä voi olla jo mietittynä kehitettäviä asioita.

5 PUB NOSTALGIA OY TALOUDELLISTEN TOIMINTAEDELLYTYSTEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

5.1 Tilinpäätösanalyysi

Pub Nostalgia Oy:n tilinpäätöstietojen avulla saadaan käsitys yrityksen tilanteesta eli arvioidaan yrityksen taloudellista tilannetta. Tilinpäätösanalyysi tehdään yrityksen taloustiedoista 31.5.2013 – 31.5.2018. Pub Nostalgia Oy:n tilinpäätösanalyysissa keskitytään kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukuihin eli toteutetaan tunnuslukuanalyysi.

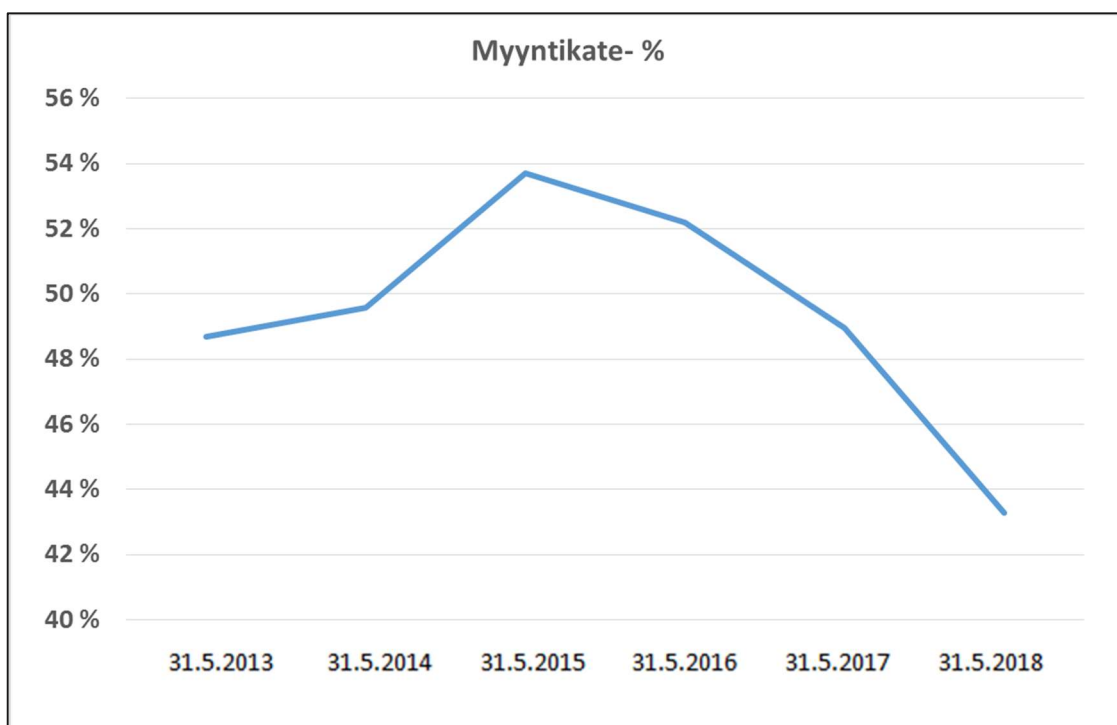
5.1.1 Kannattavuus

Pub Nostalgia Oy:n liikevaihto oli vuonna 2018 185.000 euroa ja tilikauden voitto oli 3.000 euroa. (Liite 2) Yrityksellä on ollut keskimäärin yksi työntekijä per tilikausi. Järjestyksenvalvojat ja ulkopuoliset työntekijät tulevat joko ulkopuolisen alihankinnan tai vuokrausyritysten kautta. Täten nämä eivät vaikuta henkilöstön tai palkkakustannuksien määriin vaan näkyvät tuloslaskelmassa ulkopuolisina palveluina. Keskimäärin henkilöstöä alalla on noin 4 henkilöä yrityksessä. (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d.) Henkilöstökulut Pub Nostalgialla olivat vuonna 2018 keskimäärin 28.000 euroa, joka pääasiassa koostuu omistajan palkasta, YEL-maksuista sekä muista henkilösivukuluista. Pub Nostalgian henkilöstökulut ovat olleet laskussa tilikaudesta toiseen, mikä toisaalta on hyvä, mutta toisaalta kertoo siitä, ettei yrityksellä ole ollut rahaa maksaa omistajalleen palkkaa. Yrityksellä on tapana maksaa omistajalleen palkkaa, mikäli siihen on varaa.

Pub Nostalgian aloitusvuonna yrityksellä oli paljon hankintoja ja hankinnat rahoitettiin lainalla. Lainat saatiin maksettua kokonaisuudessaan päättyneen tilikauden (31.5.2017) aikana. Liitteestä 1 nähdään yrityksen tulos ja liitteestä 2 tase vuosilta 31.5.2013–31.5.2018. Toisena toimintavuotenaan Pub Nostalgia teki 24.500 euron tappion, joka on vaikuttanut 2015–2018 tilikausien veroihin ja taseeseen omaan pääomaan. Vasta tilikautena 1.6.2017–31.5.2018 on tullut

maksettavaksi tuloveroja, mutta silloinkaan ei paljon sillä verotettava tulo on ollut noin 4.000 euroa.

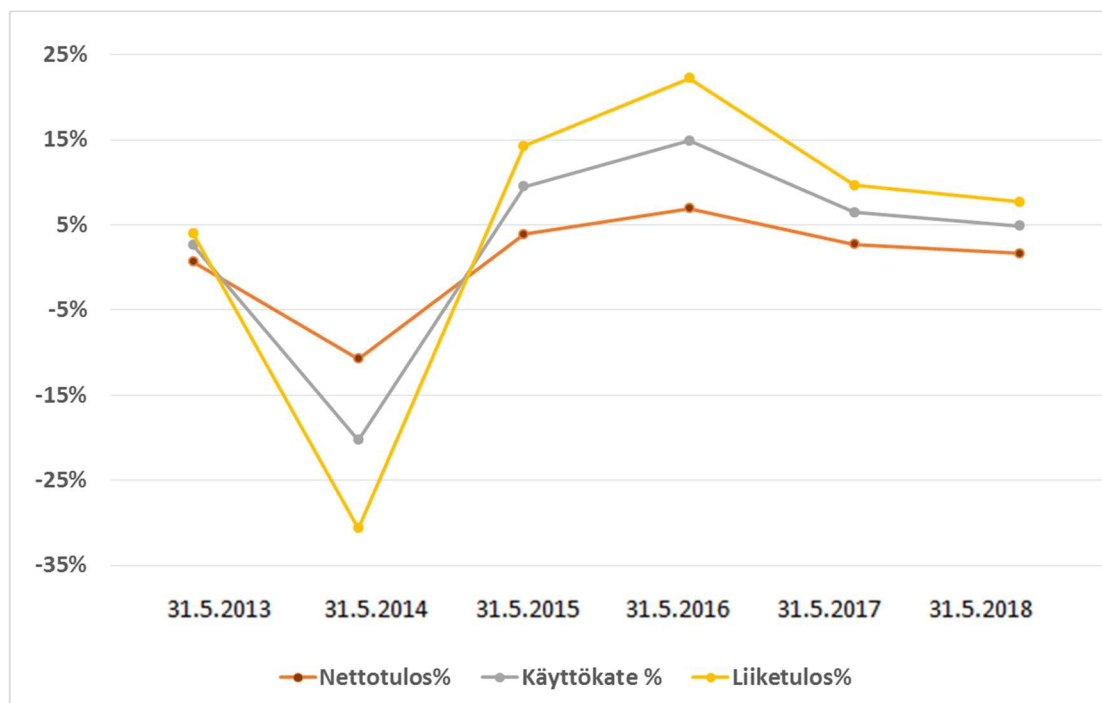
Pub Nostalgian myyntikateprosentti on keskimäärin ollut 50 % eli tuotteilla on saatu katettua myynnistä aiheutuneet muuttuvat kustannukset ja kiinteisiin kustannuksiin on jäänyt puolet myyntituotoista. Tulosta katsottuna kokonaisuudessaan 50 % myyntikate on ollut riittävä, koska yritys on tehnyt voittoa. Tämän kertoo myös yrityksen kriittinen piste, joka on ollut tilikausien aikana alhaisempi kuin itse liikevaihto eli myyntiä olisi voitu tehdä vähemmän, jotta Pub Nostalgia olisi päässyt nollatulokseen. Vaikka myyntikate on ollut riittävä, se on kuitenkin ollut laskussa. (Kuvio 3) Myyntikate- % pitää saada nostettua, jotta voittoa saisi kerrytettyä enemmän.



KUVIO 3. Pub Nostalgian myyntikateprosentti 2013–2018 (Pub Nostalgia tilinpäätöstiedot 31.5.2013–31.5.2018)

Vuonna 2017 alan käyttökateprosentti oli keskimäärin 5 %. (Työ- ja elinkeinoministeriö. n.d.) Pub Nostalgian käyttökateprosentti on ollut laskussa vuodesta 2016: käyttökateprosentti on laskenut 8 %:sta 3 %:iin (Kuvio 4). Alan käyttökate on ollut kuitenkin nousussa vuodesta toiseen, joten yrityksen käyttökateen voi tulkita heikoksi. Koska käyttökatteeseen vaikuttaa kuinka paljon yritys vuokraa kalustoa ja kuinka paljon se omistaa, niin siinäkin suhteessa käyttökate voisi olla

suurempi, sillä Pub Nostalgia omistaa suurimman osan kalustostaan. Liiketulos sen sijaan on yrityksellä vaihdellut hurjasti, kun taas keskimäärin toimialan liikevaihto- % on ollut tasaisessa nousussa. Kuviosta 4 voi tulkitakin, että yrityksen itse toiminta on kannattavaa, koska liiketulos on pysynyt positiivisena.



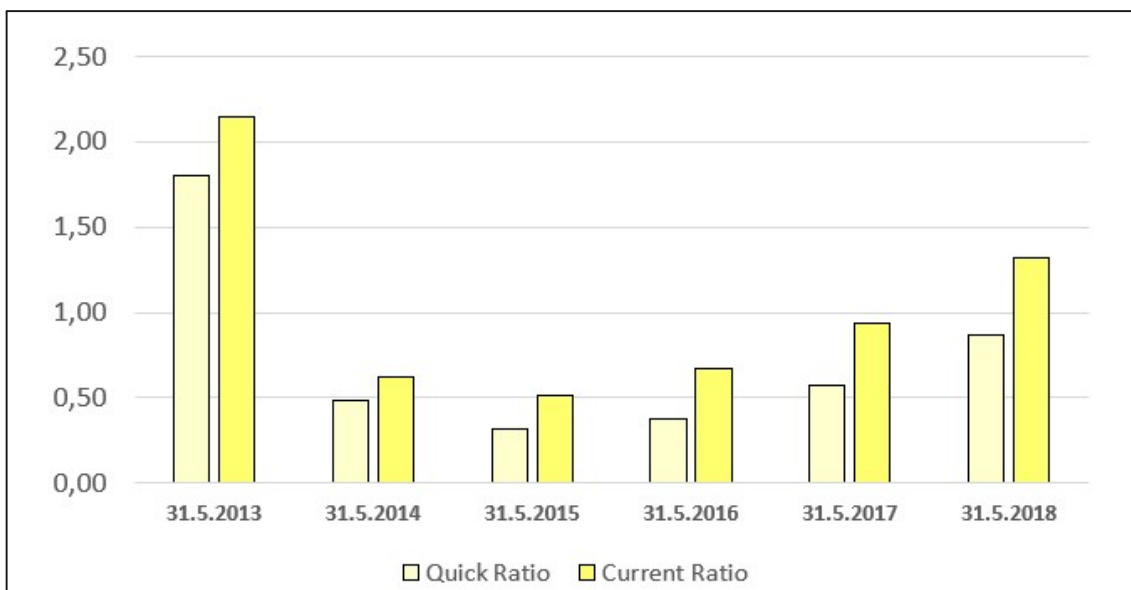
KUVIO 4. Pub Nostalgian kannattavuuden tunnuslukuja 2013–2018 (Pub Nostalgia tilinpäätöstiedot 31.5.2013–31.5.2018)

Nettotulos eli toiminnan lopullinen tulos on pysynyt yhtä tilikautta lukuun ottamatta positiivisena, mikä on hyvä asia. (Liite 1) Tilikauden 2014 vahvistettua tappiota on käytetty seuraavien tilikausien verotettavan tuloksen pienentämiseen, joka on vaikuttanut nettotuloksen positiivisuuteen. Tulee huomioida, että verottaja asettaa ennakoveroja maksettavaksi tulevana tilikautena, mikäli tulos ennen veroja pysyy positiivisena ja tämä tulee vaikuttamaan myös nettotulokseen. Yrittäjän tulee järjestää siis lisää rahaa ennakoverojen ja vuonna 2018 nostetun lainan lyhennyksien maksuun.

5.1.2 Maksuvalmius

Yrityksen maksuvalmius on ollut enimmäkseen heikko, mutta on paranemaan päin. Maksuvalmiuteen on vaikuttanut suurimmaksi osaksi lainojen poismaksu,

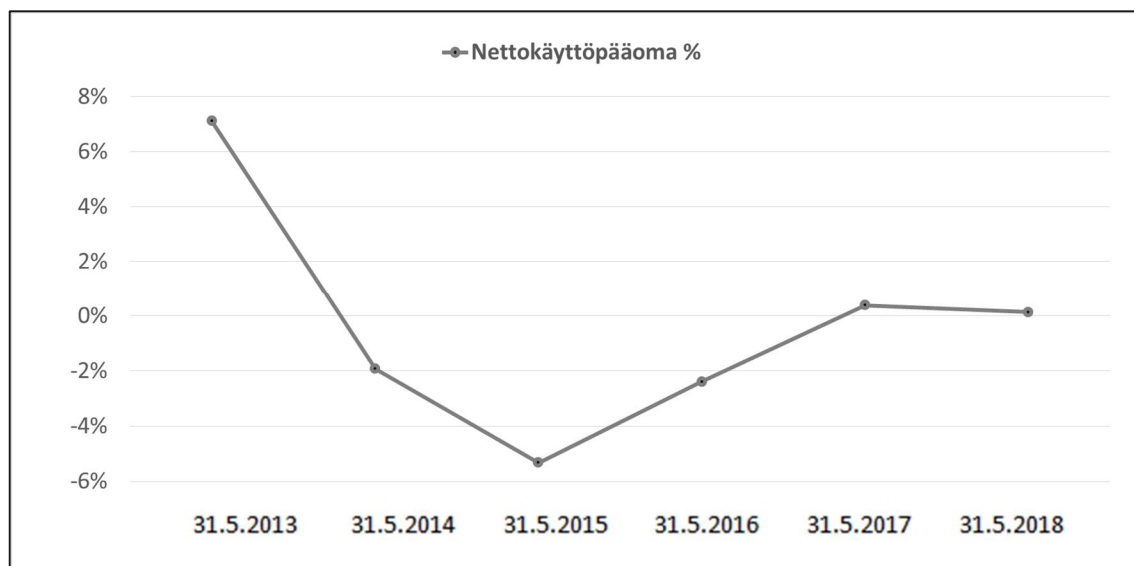
joka on heikentänyt rahojen riittävyyttä. Kuviossa 3 nähdään, miten maksuvalmius on yrityksen olemassa olon aikana vaihdellut.



KUVIO 3. Pub Nostalgia Oy:n quick ratio ja current ratio (Pub Nostalgia tilinpäätöstiedot 31.5.2013–31.5.2018)

Toiminnan alussa maksuvalmius on ollut erinomainen, koska yrityksellä on ollut hyvin raha- ja pankkisaamisia lainan noston myötä. Tuossa vaiheessa lainoja ei ollut vielä alettu maksamaan takaisin. Maksuvalmiutta on saatu parannettua, kun lainat on maksettu ja vieras pääoma vähentynyt. Kuitenkin quick ration ja current ration luvut ovat tyydyttäviä tilikauden 2018 lopussa ja ne pitäisi saada nostettua hyvän maksuvalmiuden puolelle. Tilikauden 2018 lopussa on nostettu vielä 2.000 euron lyhytaikainen laina, jotta yrittäjä saisi kassavajetta parannettua ja laskut maksettua. Tämä tulee vaikuttamaan tulevaisuuden maksuvalmiuteen.

Nettokäyttöpääoma kertoi yrityksen maksuvalmiuden kehittymisestä tarkasteltavana ajankohtana. Kuviossa 4 on kuvattuna Pub Nostalgian maksuvalmiuden kehittyminen toiminnan alusta tilinpäätökseen 31.5.2018 asti.

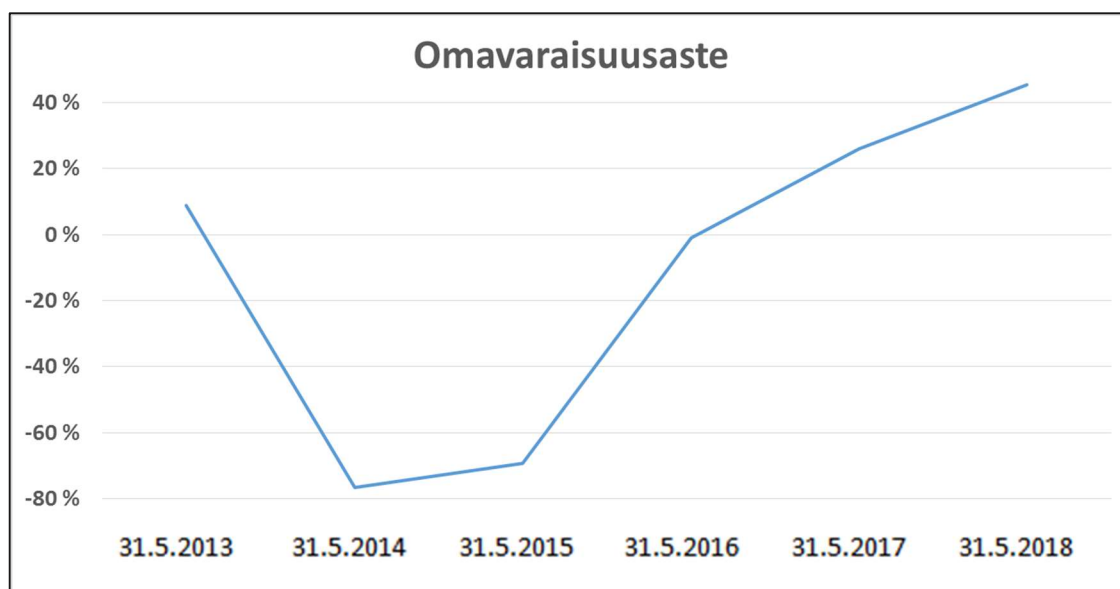


KUVIO 4. Pub Nostalgia Oy:n nettokäyttöpääoman kehitys 2013–2018 (Pub Nostalgia tilinpäätöstiedot 31.5.2013–31.5.2018)

Koska Pub Nostalgian kahden viimeisimmän tilikauden nettokäyttöpääoma suhteessa liikevaihtoon oli lähes 0 prosenttia, ei se tarvitse pitkäaikaista pääomaa rahoitus- ja vaihto-omaisuuden rahoittamiseksi. Toisaalta yritys ei ole tehnyt investointeja viimeisinä vuosina eikä lähitulevaisuutena ole suuria muutoksia yrityksessä suunniteltukaan. Tarkoituksena on lähteä vahvistamaan yrityksen kannattavuutta ja sitten vasta miettiä mahdollisia uusia investointeja. Suurimmat investointitarpeet olisivat kaluston uusiminen, mutta koneiden ja kalusteiden odotetaan kestävän kulutusta ja käyttöä vielä muutamia vuosia.

5.1.3 Vakavaraisuus

Pub Nostalgian oma pääoma ja vieras pääoma on vuosien 2013 ja 2018 vaihdellut suuresti: oma pääoma on kärsinyt tappioista ja vieras pääoma sisältää pitkäaikaisia lainoja. Tilikauteen 2017 mennessä oma pääoma on kuitenkin käännetty negatiivisesta positiiviseksi eli omistajien pääoman tuottoprosentti on noussut. Sitä pitääkin saada kasvatettua, jotta omistajat saisivat tuottoa sijoitukselleen ja nostettua osinkoja. Omavaraisuusaste kuviossa 5. kuvaa tätä vaihtelua.



KUVIO 5. Pub Nostalgian omavaraisuusasteen kehitys 2013–2018 (Pub Nostalgia tilinpäätöstiedot 31.5.2013–31.5.2018)

Tilinpäätös 2018 kuitenkin todistaa, että heikosta vakavaraisuudesta voi päästä eroon, sillä 31.5.2018 yrityksen vakavaraisuus on hyvä. Omavaraisuusaste on jo 45 % eli oma pääoma on suurempi kuin vieras pääoma ja velkaantuneisuusprosentti alle 10 %. Pitkäaikaisista lainoista on selvitty ja yrityksen kannattavuus on selvästi paranemaan päin.

5.2 Tulevaisuuden tavoitteet

Pub Nostalgia Oy:n omistajan tulee ratkaista, miten saadaan myyntituloja tasaisesti kassaan ja myös lisättyä, jotta ostot saadaan maksettua ajallansa. Koska päivät vaihtelevat asiakkaiden ja myynnin suhteen paljonkin, tulevien ja lähtevien rahavirtojen ajoittaminen on yksi suurimmista yrityksen kokemista ongelmista.

Myyntien ja ostojen lisäksi huomioon tulee ottaa mahdolliset lainaerien ja palkkojen maksut, jotka ovat aina merkittävä menoerä yritykselle. Tehdystä työstä on maksettava korvaus, olipa hän omistaja tai ulkopuolinen työntekijä. Välillä laskuja ei saada maksettua, koska asiakkaita ei ole käynyt tarpeeksi. Huonon maksukyvyn vuoksi on jouduttu ottamaan tilapäistä lainaa laskujen maksuun. (Saarimaa 2016, haastattelu)

Ulkopuolisten rahoittajien ja tahojen näkökulmasta kassan hallinta on merkittävää, sillä hyvän kassanhallinnan omaavalle yritykselle tarjotaan parempia rahoitussopimuksia, maksuliikennepalveluita ja maksusopimuksia. (Niskanen & Niskanen 2002, 348–349)

Saarimaan haastattelussa tuli ilmi, että elanto halutaan saada yrityksen kautta ja sama käy ilmi nykyisen omistajan kanssa käydystä keskustelusta. Nykytilannetta halutaan parantaa, jotta omistaja saisi enemmän palkkaa. (Rintala 2019, keskustelu) Tulevaisuudessa halutaan vähentää ansiotulojen nostoa ja kasvattaa jakokelpoisia varoja niin, että osingonnosto olisi mahdollinen ja saataisiin pääomatuvoja. Henkilökuntamäärää halutaan lisätä niin, että omistajalla jää aikaa hallinnollisiin asioihin ja suunnitella yritystoiminnan kulkua. Kuten Saarimaan haastattelussakin tuli ilmi, yrittäjän työ ei lopu ikinä. Vaikka kilpailijoita tulisikin samalle alalle, niin halutaan, että asiakkaita riittäisi ja liiketoiminta ei siitä kärsisi. Lyhyen aikavälin suunnitelma on selkeä: asiakkaita lisää, lainojen poismaksu, pankkitilin saldon kasvattaminen ja maksukyvyn parantaminen. (Saarimaa 2016, haastattelu.)

5.3 Rahoitussuunnitelma

Rahoitussuunnitelma ajoitetaan tammikuusta kesäkuuhun 2020, sillä vuoden alku on yrityksen hiljaisimpia ja potentiaalinen aika aloittaa muutokset. 6 kuukauden suunnitelmaan sisältyy varaston hallinta, kulujen järjeistäminen, myynnin lisääminen ja budjettiohjeen ohelle laadittu kassavirtalaskelmamalli omistajan ja henkilöstön tavoitteiden saavuttamisen tueksi. Varaston ja ostojen suunnitelma käydään läpi niin, ettei tiettyihin kuukausiin porauduta sen tarkemmin. Vastuu jää yrittäjälle soveltaa suunnitelmia ja ehdotuksia kuukausittain, koska vasta tilaus- ja ostovaiheessa voidaan tehdä päätöksiä. Suunnitelmassa keskitytään 6 kuukauden aikana parantamaan liiketoiminnan rakennetta ja maksuvalmiutta.

5.3.1 Varaston hallinta

Pub Nostalgian varasto koostuu pääsääntöisesti raaka-aineista, joista tuotteet valmistetaan. Raaka-aineita käytetään alkoholijuomiin ja yrityksen tarjoamiin ruoka-annoksiin. Valmiita tuotteita ovat muun muassa tupakkatuotteet, oluet, siiderit, lonkerot, viinit ja samppanjat. Ruoka-annokset pitää valmistaa kokonaan raaka-aineista, joko tuoretuotteita, säilykkeitä tai pakasteita käyttäen. Alkoholijuomia saadaan joko valmiina pulloista ja hanoista tai valmistamalla juoma erilaisia raaka-aineita käyttäen.

Varasto koostuu eri säilyvyysasteikon tavaroista ja aineista: alkoholilla, tupakalla ja takeaway-pakkausmateriaaleilla on pitkä säilyvyysaika, kun taas ruoka-aineilla on lyhyempi säilyvyysaika. Varaston hallintaa miettiessä tulee ottaa huomioon edellä mainittu. Ruoka-aineet tilataan kerran viikossa, kun juomat voidaan tilata, joka toinen viikko, mikäli osataan arvioida alkoholimenekki ja varaston tila antaa periksi. Pub Nostalgian varastotila on menekkiin nähden sopiva. Tuoretavaran hävikki pitää saada minimiin. Koska yritys on kiinni alkuviikon, tulee varastoa saada tyhjäksi ruokien raaka-aineista sunnuntaihin mennessä. Tämä on haastavaa, koska sunnuntai on yksi vilkkaimmista ruokapäivistä.

Koska yrityksen valikoima on melko laaja sekä juomien että ruokien suhteen, ei varastosta tarvitse olla kaikkea suuria määriä. Vaikka asiakkaita halutaan palvella hyvin ja tarjota sitä, mitä asiakas haluaa, voidaan löytää vaihtoehtoisia asioita palvellakseen asiakasta hyvin. Mikäli varastosta puuttuu jotain, mitä välttämättä tarvitaan valmistukseen, voidaan sitä hankkia lähikaupasta nopealla aikataululla.

Mikäli myyntiä saadaan kasvatettua, ostot ja varastot kasvavat. Varasto antaa kuitenkin myöden tälle vielä tällä hetkellä. Alkoholijuomat saadaan täydennettyä suoraan asiakkaiden nähtäville palvelualueelle ja raaka-aineille on varattu keittiöön valmistustilan läheisyyteen pakastin, jääkaappi ja kuivatilat. Sekä alkoholijuomille että raaka-aineille on varattu vielä ylimääräinen varastotila, jossa myös on hylly-, jääkaappi- ja pakastintilaa. Koska varasto antaa myöden pienen kasvuvaran, kannattaa tilauksien optimaalista kokoa miettiä eli onko jotain tavaraa, jota kannattaa tilata enemmän tai suuremmassa myyntierässä. Kustannuksia

voidaan saada pienemmäksi, kun tilataan jotain tuotetta harvemmin, mutta suurimmissa määrissä.

Jos yrityksen varastot alkavat kasvamaan niin suuriksi, ettei tilattu tavara tahdo enää mahtua sinne, pitää tarkastella johtuuko se myynnin kasvusta vai liiallisesta tavarantoimituksesta. Tässä tilanteessa kannattaa käydä läpi, pitääkö varastotilaa kasvattaa vai pitääkö valikoimaa yksinkertaistaa. Yrityksen tarjonta on kuitenkin laaja, joten siitä voidaan karsia jotain esimerkiksi yksinkertaistaa ruokalistaa. Ruokalistaa voidaan myös vaihdella aika-ajoin, niin vaihteluakin saadaan tarjottua asiakkaille.

5.3.2 Ostojen järjeistäminen

Suurin osa Pub Nostalgian ostoista tehdään velaksi. Vain pienet, satunnaiset ostot tehdään suoraan käteisellä tai kortilla. Ostot voidaan tämän perusteella suunnitella, mikäli yrittäjä osaa arvioida tulevaisuutta. Kun ostoja suunnitellaan, voidaan maksujakin saada järjeistettyä. Jos maksut saadaan suoritetuksi ajallansa, vältytään maksumuistutus- ja viivästyskorkokuluista sekä yritys antaa luotettavan kuvan toimittajillensa.

Pub Nostalgian muuttuvat kustannukset olivat keskimäärin puolet myynnistä. Tätä saadaan pienennettyä, kun tilauksia tehdessä tehdään hyviä valintoja ja mietitään tulevaa viikkoa. Tilauksia tehdessä pitää tarkastella tarjoustuotteet, tuotteiden myyntierät hintoihin verrattuna (paljousalennus) sekä sesonkituotteet. Kun tilausta tehdään ja tarkastellaan toimittajan tarjontaa, yrittäjän tulisi katsoa, onko siellä jotain mitä voisi hyödyntää oman myynnin lisäämiseksi. Tarjous- ja sesonkituotteilla voi saada paremman katteen myytäviin tuotteisiin, kun kustannukset alenevat ja tavaraa saadaan halvemmalla kuin aiemmin. Mikäli tavaraa saadaan ostettua paljon halvalla, voidaan suunnitella kampanjaviikko tai -päivä.

Tilauksien ajankohta on tärkeä tekijä ostojen kontrolloinnissa. Yrityksen jokainen kuukausi on erilainen asiakasvirtojen vuoksi ja siksi myyntikin vaihtelee. Tämä vaikuttaa aina muuttuviin kustannuksiinkin. Muuttuviin kustannuksiin sisältyy tavaraostojen lisäksi ulkopuoliset palvelut. Ulkopuolisiin palveluihin lukeutuu

vuokratyövoiman kustannukset sekä viihdepalvelut. Pub Nostalgian viikonloppuihin kuuluu järjestettyä ohjelmaa ja viikonlopun lisääntyneen asiakasmäärien vuoksi paikalla pitää olla järjestyksenvalvoja. Näihin kustannuksiin ei yritetä vaikuttaa, koska järjestyksenvalvoja on pakollinen viikonloppuisin ja vaihtuvat viihdetilaisuudet tuovat asiakkaita.

Vaikka yrityksen myynti kattaakin tällä hetkellä kiinteät kustannukset, pitää kiinteitä kustannuksia saada karsittua. Toimitilakulut, ATK-kulut, kalustovuokrat, markkinointikulut, hallintokulut ja muut liikekulut muodostavat suurimmat kuluerät kiinteissä kustannuksissa. Näistä ATK-, markkinointi- ja hallintokulut ovat sellaisia, joita voidaan tällä hetkellä karsia. Tietokone- ja ohjelmistokuluja saadaan pienennettyä, kun vertaillaan erilaisia ohjelmisto- ja torjuntapalveluvaihtoehtoja. Markkinointikulut ovat korkeat suhteessa koko liiketoiminnan muihin kuluihin noin 25 %. Omistajan tulee perehtyä markkinoinnin kuluihin ja karsia sellaiset sieltä pois, jotka eivät tuo asiakkaita yritykseen. Nykyajan sosiaalinen media on halpa ja nopea tapa tavoittaa asiakkaita. Markkinointikuluja voidaan lisätä, kun yrityksen talous saadaan parannettua. Hallintokulut sisältävät yrityksen kirjanpito- ja taloushallinnonkulut. Yrittäjän tulisi keskustella oman kirjanpitäjänsä kanssa, mitä voitaisiin tehdä, jotta taloushallinnon kulut saataisiin pienemmäksi. Yrittäjä voi itse tehdä valmiiksi paljonkin kirjanpitäjää varten. Näin kirjanpitäjän ei tarvitse kuin kirjata materiaali kirjanpitojärjestelmiin. Yrittäjän kannattaa myös keskustella kirjanpitäjän kanssa myös yleisesti liiketoiminnasta, sillä kirjanpitäjä voi antaa ideoita liiketoiminnan parantamiseksi.

Henkilöstökuluihin ei lähdetä parannusehdotuksia tekemään, sillä palkka- ja eläkekulut ovat yrittäjän omia. Mutta jos yrittäjä aikoo tulevaisuudessa palkata henkilökuntaa avuksi, tulisi muistuttaa, että yrityksellä tulisi olla varaa palkata työntekijä yritykseen. Palkkakulujen päälle tulee kuitenkin vielä muut henkilösivukulut maksettavaksi. Kuitenkin maksuvalmiuden on pitänyt parantua nykyisestä huomattavasti. Vaihtoehtoisesti omistaja voi hankkia työvoimaa vuokratyövoimien tai itsenäisten toimijoiden kautta, jolloin tehdystä työstä lähetetään lasku. Ulkopuolinen työvoima näkyy muuttuvissa kustannuksissa, joten näiden kustannuksien lisääminen tulee heikentämään myyntikatetta.

5.3.3 Myynnin lisääminen ja kehitys

Pub Nostalgian maksuehto on heti joko käteisellä tai kortilla. Mitään ei myydä laskulla, ellei ole sovittu suuremman ryhmän tai seurueen kanssa siitä erikseen. Käteismaksu saadaan näin heti kassaan ja korttimaksut näkyvän kahden päivän kuluessa yrityksen pankkitilillä. Myyntisumma tilitetään kokonaan tilille sillä luottokunta lähettää erikseen laskun provisiostaan. Tilinpäätöksen myyntisaamiset ovat siis pankkikorttisaamisia, jotka eivät ole saapuneet tilikauden viimeisenä päivänä, mutta jotka saadaan muutaman päivän sisällä. Myynneistä ei näin ollen tule koskaan tappioita, koska myynti perustuu siihen, että tuote maksetaan heti ennen kuin tuote on valmistettu ja luovutettu.

Liikevaihto koostuu alkoholi- ja ruokamyynnistä. Koska yrityksen myynnit kirjataan yhdelle myyntitilille kirjanpidossa, ei päästä käsiksi siihen, kuinka paljon liikevaihdosta on ruoka- ja alkoholimyyntiä. Suunnitelmassa otetaan kantaa näin ollen kokonaisymyynnin parantamiseen. Yrityksen hinnoittelu oli alkuaikoina riittämätön verrattuna raaka-ainekustannuksiin eli kate jäi huonoksi. Hinnoittelu arvioitiin uudestaan, hintoja nostettiin ja nykytilanteessa kate on riittävä. Nyt tulisi saada myyntimääriä nostettua ja jätetään hinnoittelu suunnitelman ulkopuolelle. Koska Pub Nostalgian myyntisuoritukset saadaan käytännössä heti tilauksen yhteydessä, ratkaisu on saada asiakkaita lisää.

Ensimmäisenä tulisi saada asiakkaita houkuteltua yritykseen lisää hiljaisille ajoille. Yrittäjä tietää, mitkä ajat päivästä ovat hiljaisimpia, joten hänen tulisi kirjata ajat ylös ja miettiä niille ajoille houkutin, jolla asiakkaita virtaisi yritykseen lisää. Usein asiakkaat tarttuvat tarjouksiin. Oli kyseessä sitten alkoholi- tai ruoka-annos, omistaja voisi asettaa päivän tiettyinä kellonaikoina kampanjoita, jolloin valittu tuote on tarjouksessa. Tarjous voi olla hinnanalennus, määräalennus tai kauppanpäällinen. Tulee miettiä, mikä tarjousvaihtoehto olisi asiakkaita houkuttelevin ja miten tarjous on voimassa: jokin kellonaika, yhden päivän, joka viikko vai kuukauden ajan. Tarjouksesta pitää selvittää sisältö, hinta ja voimassaoloaika.

Toinen myyynninedistämistapa on lisämyynti ja myyntitavoitteiden asettaminen. Jokaisen asiakaspalvelijan tulisi miettiä, mitä voitaisiin tarjota lisukkeeksi tai lisäksi tehtyyn tilaukseen: ruoka-annokseen juoma, lisuke (esim. dippi) tai

jälkiruoka. Satunnaisen alkoholiannoksen ostajalle voidaan tarjota pientä, nopeaa naposteltavaa. Koska kyseessä on pieni ei-ketjuyritys, voi uskaltaa hieman improvisoida jokaisen asiakkaan kohdalla. Jos asiakkaan mieli tekee pizzaa, mutta nälkä ei ole suuri, voidaan ehdottaa pikkupizzaa.

Myyntitavoitteiden asettaminen on erittäin tärkeää jokaisen kohdalla. Myyntitavoitteet määrittelevät sekä omistaja että myyjä itse. Omistaja suunnittelee tavoitteen pidemmälle aikavälille (tilikausi) budjetin avulla ja sen perusteella asettaa jokaiselle kuukaudelle euromääräiset myyntitavoitteet. Myyntitavoite tulisi olla hieman suurempi, kuin keskimääräinen myynti. Kun kuukausibudjetti on asetettu, tulee suunnitella viikko- tai päiväkohtaiset myyntitavoitteet. Tavoitteisiin voidaan päästä, kun asettaa itsellensä myös euromääräisen tavoitteen, mutta helpoin tapa on asettaa kappalemääräinen tavoite, joka vastaa euromääräistä summaa. Kun euromääräiset tavoitteet muutetaan tuotteiksi, on helpompi hahmottaa, mitä täytyy tehdä tai konkreettisesti myydä, jotta tavoitteet saavutetaan tai jopa ylitetään.

Kolmantena suunnitellaan 6 kuukauden jakso, jonka ajatuksena on analysoida jokaista kuukautta asiakkaiden silmin eli minkälainen kuukausi on kyseessä ja mitä kuukauden aikana tapahtuu. Analyysin avulla voidaan suunnitella kuukaudelle asiakkaisiin vetoavia ohjelmia, tarjouksia tai erikoisuuksia. Puolen vuoden aikana esiintyy monia potentiaalisia päiviä ja tapahtumia, joita voidaan hyödyntää myynnin ja asiakasmäärien lisäämiseksi. Tilaisuuteen tulee kuitenkin tarttua jo ajoissa, jotta tilaukset saadaan tehtyä, varastot täydennettyä sekä mainonta että tapahtuma suunniteltua. (Liite 4. Luottamuksellinen)

5.3.4 Työkalut rahankäytön suunnitteluun

Ennen kassabudjetin laadintaa yrittäjän pitää laatia tulosbudjetti. Tulosbudjetin laadinnan avuksi otetaan toteutuneet luvut edellisiltä tilikausilta. Yrittäjä saa apua omalta kirjanpitäjältänsä. Koska kassabudjetit perustuvat maksuperusteisuuteen, pitää tilinpäätösten tuloslaskelmat oikaista. Paljon oikaistavaa ei ole: myyntisäämiset, ostovelat, varasto ja ennalta maksetut kulut ovat pääasialliset erät, jotka

puretaan tuloksesta. Kun oikaisut on tehty, on vertailukelpoinen tulos kunnossa, koska se on maksuperusteinen ja ennusteen voi laatia.

Budjetti aloitetaan tuloista. Yrittäjä ennustaa edellisvuoden tuloksen perusteella seuraavan vuoden tuloksen. Liikevaihdon nousua on tapahtunut keskimäärin 1 % joka tilikausi, joten tulosbudjettiin voidaan arvioida vähintään 1 % nousu tuottoihin edelliseen vuoteen verrattuna. Ostot ovat olleet keskimäärin yli 50 % tuloista, mutta ennusteessa pyritään vähentämään ostoja, joten ostot olisivat enintään 50 % tuloista. Näin saadaan myyntikatekin pidettyä hyvällä tasolla. Budjettiin voidaan asettaa ostoiksi 50 % myynnistä, mutta seurannan avulla pyritään systemaattisesti tavoittelemaan alle budjetoitua määrää.

Tulosbudjetin poistot voi arvioida suoraan tilinpäätöksestä eli taseen pysyvien vastaavien loppusummasta 25 %. Muut liike- ja henkilöstökulut tulee budjetoida niin, että liiketulos pysyy positiivisena. Liiketuloksen arviointiin pitää ottaa huomioon, onko yrityksellä lisääntynyt vai vähentynyt rahoituskuluja edelliseen vuoteen verrattuna.

Virallisesta tulosbudjetista verot jätetään pois, mutta nekin voidaan arvioida, kun budjetti on laadittu. Verot saadaan helposti arvioitua omavero-sovelluksen kautta. Ennakkoverohakemusta tehdessä syötetään tulevalle vuodelle arvioitu tulos, jolloin järjestelmä laskee automaattisesti tilikaudelle ennakkoverojen määrän. Usein yrityksille on jo määrätty ennakkoverot seuraavalle vuodelle, mutta mikäli tulos on ennakkoveroissa arvioitu liian pieneksi tai isoksi, tulisi ennakkoverot muuttaa todennäköisemmän tuloksen mukaiseksi.

Kun tulosbudjetti on laadittu, se jaetaan 12 kuukaudelle. Jokaiselle kuukaudelle voi jakaa tasaisesti tulot ja kulut, mutta todellisuus on, että tulot ja menot jakautuvat tällä toimialalla epätasaisesti. Kirjanpitäjältä yrittäjä saa tarkan tiedon pro-senteista, miten tulot jakautuvat millekin kuukaudelle. Ennusteesta saa tällä tavalla tarkemman ja todellisemman. Näin saadaan laadittua kuukausibudjetti eli kuukausittainen kassabudjetti.

Kassabudjettiohjeen rinnalle yritykselle suunniteltiin kassavirtalaskelma, jonka avulla maksuvalmiutta voi seurata päivätasolla ja verrata budjetoituihin

euromääräisiin summiin. Aluksi kassavirtalaskelman yhteenvetoon tulee kirjata kassan ja pankkitilin alkusaldo. Kassavirtalaskelma-excelin kuukausivälilehdille kirjataan päivittäin yrityksen myynnit ja maksut. Myynnit voi kirjata vasta myynnin toteuduttua, mutta maksuja voi kirjata jo etukäteen taulukkoon, kun tiedetään, milloin ne tulevat maksuun. Tämän avulla saadaan ennustettua kassavirtaa ja maksuvalmiutta ja yrittäjä voi ajoissa reagoida, jos yrityksellä on kassa-alijäämää. Kun luvut on kirjattu taulukkoon omille pävilleen ja kuukausilleen, taulukko laskee kuukauden tapahtumat kassavirtalaskelma -välilehdelle. Kassavirtalaskelman yhteenvedosta (Taulukko 1.) nähdään kuukauden kassa- ja maksutilanne ajantasaisesti, kunhan lukuja täytetään järjestelmään päivittäin. Laskelma arvioi myös arvonlisäveron suuruuden, kun myynnit ja ostot on lisätty taulukkoon. On kuitenkin taulukon täyttäjän vastuulla tarkistaa, että ostot on kirjattu oikealla kuluihille, jotta arvonlisävero ostoista kirjautuu oikein.

Kassavirtalaskelmaa voi ja tulee reaaliajassa verrata budjetoituihin lukuihin. Vertailusta näkee, onko yritys pysynyt budjetissa. Jos yritys ei ole pysynyt, voidaan tarkastella, mistä se johtuu ja ryhtyä mahdollisiin toimenpiteisiin. Esimerkiksi jos yritys on jäljessä myyntitavoitteestaan kuukauden puolivälissä, voi kuukauden loppuun suunnitella myynninedistämiskampanja, joka lisäisi asiakkaiden käyntimääriä. Kassavirtalaskelman kuukausikohtaista laskelmaa voi hyödyntää myös kirjanpidon puolella, koska myynnit ilmoitetaan kirjanpitäjälle kirjanpitomateriaalin yhteydessä.

PUB NOSTALGIA OY

KASSAVIRTALASKELMA JA MAKSUVALMIUDEN TARKASTELU

Pankkitili 31.12.	1020
Kassan saldo 31.12.	385

	TAMMI- KUU	HELMI- KUU	MAALIS- KUU	HUHTI- KUU	TOUKO- KUU	KESÄKUU
Kassajäännös ed. kaudelta	1 405,00	9 595,00	9 385,00	7 869,40	8 046,49	8 223,59
Tulot: käteinen ja korttimaksut						
Myynti 24%	5 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Myynti 14%	6 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verot ja muut palautukset	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KASSAAN MAKSUT YHTEENSÄ	11 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostot	600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Palkat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Liiketoiminnan muut kulut	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Verot	210,00	210,00	1 515,60	-177,10	-177,10	-177,10
Lainat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KASSASTA MAKSUT YHTEENSÄ	2 810,00	210,00	1 515,60	-177,10	-177,10	-177,10
MAKSUVALMIUS	9 595,00	9 385,00	7 869,40	8 046,49	8 223,59	8 400,69

Taulukko 1. Kassavirtalaskelmamalli 6 kuukautta Pub Nostalgia Oy

6 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli laatia ravintola- ja baarialan yritykselle toimintasuunnitelma ja ohjeistus kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden parantamiseksi. Työssä päädyttiin kirja- ja verkkolähteiden, teemahaastattelun, omien työkokemuksien ja tilinpäätösanalyysin avulla laatimaan yritykselle rahoitussuunnitelma, jonka yhteydessä tuotiin uusia ideoita myynnin lisäämiseen, ostojen järjeistämiseen sekä varaston hallintaan. Rahoitussuunnitelmaan kuului myös ohjeistus kassabudjetin ja kassavirtalaskelman laadintaan.

Työn teoreettisessa osiossa käsiteltiin yrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä sekä rahoitussuunnitelmaa lyhyen aikavälin näkökulmasta. Kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukuja käsiteltäessä keskityttiin olennaisiin tunnuslukuihin kohdeyritystä ajatellen ja tilinpäätösanalyysi laadittiin teoriassa esitettyjen tunnuslukujen mukaan. Rahoitussuunnitelmassa keskityttiin toimeksiantajan näkökulmasta tärkeämpään osioon eli budjetointiin ja myynnin lisäämiseen. Varaston hallinta ja ostojen järjeistämisen käsiteltiin yleisellä tasolla.

Pub Nostalgian kehittämissuunnitelma aloitettiin tilinpäätösanalyysillä, jossa käytiin yrityksen tilanne läpi. Tilinpäätösanalyysi ja kehityssuunnitelma vuodelle 2020 perustui tilikausien 2013–2018 lukuihin. Pubin yritystoiminta alkoi vuonna 2012 ja omistus muuttui vuoden 2018 lopulla. Uuden omistajan kanssa sovittiin, että pysytään alkuperäisessä suunnitelmassa ja käytettiin jo luovutettuja ja analysoituja talouslukuja. Liiketoiminta on alkanut tasaantua vasta viime vuosina ja kaksi ensimmäistä tilikautta oli aloittavan yrityksen lukuja, jossa investoinnit ja liikevaihto olivat suuria. Suunnitelma oli realistisempi, kun se perustuu tasaantuneiden tilikausien toimintaan. Yrityksen lähtötilanteen kartoittamisessa hyödynnettiin tilinpäätösanalyysin lisäksi SWOT-analyysiä. Yrityksen tilanteen kartoittamisessa käytettiin pääasiassa edellisen omistajan haastattelua, mutta keskustelussa nykyisen omistajan kanssa kävi ilmi, että samanlaiset ongelmat esiintyvät edelleen yrittäjän arjessa. Tilinpäätösanalyysin jälkeen selvitettiin yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat. Pub Nostalgian entisen omistajan haave on siirtynyt nykyiselle omistajalle: halu parantaa yrityksen maksukykyä ja kannattavuutta, jotta yritys alkaisi tuottaa sijoitetulle pääomalle rahaa. Lisäksi pitkän aikavälin tavoitteena oli

saada yritystoiminta siihen tilanteeseen, jotta voitaisiin palkata työntekijöitä omistajan rinnalle.

Koska joitakin tunnuslukuja olisi hyvä laskea pitkin tilikautta lyhyellä aikavälillä, tilinpäätösanalyysin antamaa kuvaa maksuvalmiudesta voidaan pitää heikkona. Jotta maksuvalmiudesta olisi saatu parempi kuva, sitä olisi pitänyt seurata tiheämmin kuin vasta tilinpäätösaikana ja tilinpäätösluvuista. Muita kehityskohteita työssä oli tiedon hankinta koskien yrityksen tilikarttaa, tuloslaskelmaa ja tasetta. Kaikista tilikausista ei saatu täydellistä tuloslaskelmaa, josta näkisi tarkkaan tilit, joita tilikauden aikana on käytetty. Lisäksi myyntejä ei ollut eroteltu kirjanpidossa verokannoittain omille tileilleen vaan yhdelle samalla tilille, joten suunnitelmaa laadittaessa jouduttiin keskittymään yleisesti myynnin lukuihin eikä päästy porautumaan tarkkoihin lukuihin, jotka muodostivat myynnin.

Rahoitussuunnitelmaa laadittaessa otettiin kantaa Pub Nostalgian varaston hallintaan ja ostojen järjeistämiseen yleisellä tasolla, koska työssä haluttiin keskittyä myynnin edistämiseen sekä työkalujen antamiseen yrittäjälle. Varaston hallintaan ja ostojen järjeistämiseen on annettu yleisiä ohjeita, joita on analysoitu tilinpäätöksistä ja tunnusluvuista.

Myyntien kehitys ja kasvattaminen on tärkeää yrityksen kannattavuuden parantamisen kannalta. Myyntiä voidaan edistää monellakin tapaa, mutta tärkeimmät Pub Nostalgian kannalta ovat myyntimäärien kasvattaminen ja kävijämäärän tehostaminen. Yritykselle on laadittu yritysکوhtainen tapahtumasuunnitelma puolelle vuodelle, jonka avulla myynnin kasvattaminen voi onnistua. Koska suunnitelma käsittelee liikesalaisuuksiksi verrattavia tietoja, tapahtumasuunnitelma jätettiin virallisesta opinnäytetyöstä pois ja on tarkoitettu vain yrityksen käyttöön.

Opinnäytetyön lopussa käsitellään vielä yritysکوhtaiset ohjeet budjetoinnille, jonka avulla nykyinen yrittäjä saa asettaa joko lyhyen tai pidemmän aikavälin tavoitteet. Tärkeää on kuitenkin ensimmäisenä asettaa lyhyen aikavälin tavoitteet, koska maksuvalmiutta pitää parantaa. Kassavirtalaskelmamallin ja ohjeistuksen avulla omistaja voi reaaliajassa seurata yrityksen tapahtumia sekä myynnin että ostojen puolella. Yrittäjän on helppoa kassavirtalaskelman avulla suunnitella

tulevaisuutta, kun nähdään, onko yrityksellä rahaa ja minkälaisia maksuja on tulossa.

Tuloksena syntyi kehittämissuunnitelma varaston, ostojen ja myynnin hallintaan sekä budjettiohje sisältäen kassavirtalaskelmamallin Pub Nostalgia Oy:lle. Suunnitelma on yrityksen jokapäiväiseen käyttöön ja kassavirtalaskelmamalli sekä ohjeet on tarkoitettu edistämään budjetoitujen tavoitteiden saavuttamista. Myyntisuunnitelma ja kassavirtalaskelma rajattiin 6 kuukauden ajanjaksolle tammi-kuusta kesäkuuhun, koska vuoden ensimmäinen neljännes on yrityksen hiljaisimmat ajat myynnin ja kävijämäärän suhteen ja kevään loppu sekä kesän alku aloittavat vuoden kiireisimmät ajat.

Uskon, että työstäni on hyötyä yrityksen maksuvalmiuden kehittämisessä ja arjen suunnittelussa. Kehittämissuunnitelman avulla yrittäjä voi saada uusia ideoita ja työkaluja yrityksen arjen pyörittämiseen. Kaikki riippuu siitä, osaako yrittäjä ottaa suunnitelmat käyttöön yritystoiminnan arjessa. Suunnitelman ideana on motivoida yrittäjää kokeilemaan uusia asioita ja seuraamaan kehitystä. Yrittäjän on hyvä ymmärtää myös taloudellisia lukuja, joten toivon, että opinnäytetyö auttaa yrittäjää ymmärtämään yrityksen tilinpäätöstä ja tärkeitä tunnuslukuja. Kun yrittäjä osaa tulkita yrityksensä tunnuslukuja, oppii hän etsimään sieltä asiat, mitkä kaipaavat kehittämistä ja tehostamista. On tärkeää saada yrittäjä katsomaan yritystä uusin silmin, koska kaavoihin kangistuu helpolla ja asiakkaat kaipaavat vaihtelua.

Tiedostan, ettei jokainen pienyrityksen yrittäjä voi ottaa käyttöön vastaavaa suunnitelmaa kokonaisuudessaan, mutta jokainen yrittäjä voi miettiä, voisiko hyödyntää pientä osaa opinnäytetyöstäni. Uskon, että vastaavaa suunnitelmaa voi joltain osin käyttää missä tahansa pienyrityksen taloudellisen tilanteen kehittämisessä. Haluan työlläni korostaa, että jokaisen yrittäjän on tärkeää olla tietoinen, millainen yrityksen taloudellinen tilanne on ja asettaa sen pohjalta tavoitteita ensin lyhyelle ja sitten pidemmälle aikavälille.

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY

Alma Talent Oy, Tietopalvelut. n.d. Käyttökate- %. Luettu 21.10.2019. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/kayttokate-prosentti>

Alma Talent Oy, Tietopalvelut. n.d. Liiketulos ja liiketulos- %. Luettu 22.10.2019. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/liiketulos-ja-liiketulos-prosentti>

Alma Talent Oy, Tietopalvelut. n.d. Myyntikate ja myyntikate- %. Luettu 21.10.2019. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/myyntikate-ja-myyntikate-prosentti>

Alma Talent Oy, Tietopalvelut. n.d. Nettotulos ja nettotulos- %. Luettu 22.10.2019. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/nettotulos-ja-nettotulos-prosentti>

Alma Talent Oy, Tietopalvelut. n.d. Sijoitetun pääoman tuotto- %. Luettu 21.10.2019. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/sijoitetun-paaoman-tuotto-prosentti-roi>

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro Oy

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2016. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2006. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY

Leppiniemi, J. & Leppiniemi, R. 2006. Tilinpäätöksen tulkinta. Helsinki: WSOYpro

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2002. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita Ab

Pub Nostalgian tilinpäätöstiedot 31.5.2013–31.5.2018

Rintala, J. Yrittäjä. 2019. Keskustelu. Puhelinkeskustelu käyty lokakuussa 2019.

Saarimaa, A. Yrittäjä. 2016. Haastattelu 23.2.2016. Haastattelija Rintanen, F. Sastamala.

Saviala, S. 2019. Kasvuyrityksen terveyskolmio, artikkeli. Luettu 12.11.2019. <https://emu.fi/asiantuntija/kasvuyrityksen-terveyskolmio/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. n.d. TEM-Tilastopalvelu. https://tem-tilastopalvelu.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/TEM_Toimiala_Online_Veloitukseton/TEM_Toimiala_Online_Veloitukseton__Finnvera/Finnvera.px/

LIITTEET

Liite 1. 23.2.2016 tehdyn haastattelun runko

1. Mikä on yrityksen tilanne:
 - Henkilöstö
 - Asiakaskunta
 - Heikkoudet
 - Vahvuudet
 - Mahdollisuudet
 - Uhat
2. Miten kannattavaa yritystoiminta on?
3. Millaisiin ongelmiin arjessa törmätään?
4. Minkälaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota, kun kehittämistä suunnitellaan?
5. Minkälaisen tulevaisuuden näet yritykselle?
6. Mitä tavoitteita ja toiveita yritystoimintaan liittyy?

Liite 2. Pub Nostalgia Oy Tulos 31.5.2013 – 31.5.2018

Pub Nostalgia Oy

Tuloslaskelma

	1.6.2012- 31.5.2013	1.6.2013- 31.5.2014	1.6.2014- 31.5.2015	1.6.2015- 31.5.2016	1.6.2016- 31.5.2017	1.6.2017- 31.5.2018
Myyntituoto						
LIKEVAIHTO	300 527,78	227 989,81	192 453,57	181 057,91	183 076,62	185 303,12
Liiketoiminnan muut tuotot					509,29	
Materiaalit ja palvelut						
Ostot tilikauden aikana	-158 021,32	-108 705,62	-85 799,55	-81 749,29	-86 110,00	-97 521,57
Varastojen lisäys (+) ja vähennys (-)	6 725,97	-2 761,80	444,80	916,53	-246,70	-795,33
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-151 295,35	-111 467,42	-85 354,75	-80 832,76	-86 356,70	-98 316,90
Ulkopuoliset palvelut yhteensä	-2 883,57	-3 481,36	-3 750,00	-5 739,24	-7 369,86	-6 788,71
Materiaalit ja palvelut	-154 178,92	-114 948,78	-89 104,75	-86 572,00	-93 726,56	-105 105,61
BRUTTOTULOS /MYYNTIKATE	146 348,86	113 041,03	103 348,82	94 485,91	89 859,35	80 197,51
Henkilöstökulut						
Palkat ja palkkiot	-60 749,10	-73 587,81	-42 192,51	-28 542,80	-27 443,29	-17 793,09
Eläkekulut	-9 310,29	-12 394,94	-9 935,33	-8 172,10	-8 472,47	-9 285,83
Muut henkilösivukulut	-2 122,26	-3 055,92	-1 506,77	-1 521,93	-1 298,00	-1 033,68
Henkilösivukulut	-11 432,55	-15 450,86	-11 442,10	-9 694,03	-9 770,47	-10 319,51
Henkilöstökulut	-72 181,65	-89 038,67	-53 634,61	-38 236,83	-37 213,76	-28 112,60
Poistot ja arvonalentumiset	-1 934,23	-1 960,67	-1 470,51	-1 102,88	-1 050,67	-788,00
Liiketoiminnan muut kulut	-68 231,89	-45 719,47	-38 972,34	-41 818,77	-45 762,36	-46 098,01
LIKEVOITTO (-TAPPIO)	4 001,09	-23 677,78	9 271,36	13 327,43	5 832,56	5 198,90
Muut korko- ja rahoitustuotot	39,40	40,66	0,63	0,35	23,65	5,00
Korkokulut ja muut rahoituskulut	-1 427,65	-853,41	-1 779,03	-790,42	-638,34	-1 300,74
Rahoitustuotot ja -kulut	-1 388,25	-812,75	-1 778,40	-790,07	-614,69	-1 295,74
VOITTO (-TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ	2 612,84	-24 490,53	7 492,96	12 537,36	5 217,87	3 903,16
Tuloverot	-647,35	0,00	0,00	0,00	-224,63	-846,19
TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)	1 965,49	-24 490,53	7 492,96	12 537,36	4 993,24	3 056,97

Liite 3. Pub Nostalgia Oy Tase 31.5.2013 – 31.5.2018

Pub Nostalgia Oy**TASE**

	1.6.2012- 31.5.2013	1.6.2013- 31.5.2014	1.6.2014- 31.5.2015	1.6.2015- 31.5.2016	1.6.2016- 31.5.2017	1.6.2017- 31.5.2018
VASTAAVAA						
PYSYVÄT VASTAAVAT						
Aineelliset hyödykkeet						
Koneet ja Kalusto	5 802,69	5 882,02	4 411,51	3 308,63	3 151,99	2 363,99
VAIHTUVAT VASTAAVAT						
Vaihto-omaisuus						
Aineet ja tarvikkeet	6 725,97	3 964,17	4 408,97	5 325,50	5 078,80	4 283,47
Pitkäaikaiset saamiset						
Muut saamiset						
Pitkäaikaiset vakuutustalletukset	2 500,00	2 500,00	2 503,12	2 503,12	2 498,12	2 503,12
Lyhytaikaiset saamiset						
Myyntisaamiset yhteensä	1 221,00	3 545,30	2 649,24	391,55	731,31	809,64
Muut saamiset yhteensä	822,65	1 470,00	623,38	2 100,34	848,95	1 342,14
Siirtosaamiset yhteensä	1 339,72	385,50	436,85	1 155,11	1 860,07	2 844,53
Rahat ja pankkisaamiset yhteensä	31 865,73	8 393,86	3 305,84	3 221,20	4 403,86	3 187,45
VASTAAVAA YHTEENSÄ	50 277,76	26 140,85	18 338,91	18 005,45	18 573,10	17 334,34
VASTATTAVAA						
OMA PÄÄOMA						
Osakepääoma	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00
Edellisten tilikausien voitto/tappio	0,00	1 965,49	-22 525,04	-15 221,08	-2 683,72	2 309,52
Tilikauden tulos	1 965,49	-24 490,53	7 303,96	12 537,36	4 993,24	3 056,97
OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ	4 465,49	-20 025,04	-12 721,08	-183,72	4 809,52	7 866,49
VIERAS PÄÄOMA						
Pitkäaikainen vieras pääoma						
Lainat rahoituslaitoksilta						
Laina Finnvera	35 000,00	26 248,00	17 496,00	8 744,00	0,00	0,00
Laina SP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lainojen lyhytaikainen osuus	-8 752,00	-8 752,00	-8 752,00	-8 744,00	0,00	0,00
Lyhytaikainen vieras pääoma						
Lainat rahoituslaitoksilta						
Laina Finnvera	8 752,00	8 752,00	8 752,00	8 744,00	0,00	0,00
Laina SP	0,00	0,00	4 534,63	0,00	0,00	2 000,00
Ostovelat						
Ostovelat	7 688,96	10 109,43	4 837,33	4 021,68	5 671,85	6 197,68
Muut velat yhteensä	2 805,08	2 886,99	3 122,89	2 604,16	4 688,60	1 184,27
Siirtovelat yhteensä	318,23	6 921,47	1 069,14	2 819,33	3 403,13	85,90
VIERAS PÄÄOMA YHTEENSÄ	45 812,27	46 165,89	31 059,99	18 189,17	13 763,58	9 467,85
VASTATTAVAA YHTEENSÄ	50 277,76	26 140,85	18 338,91	18 005,45	18 573,10	17 334,34

Liite 4. Pub Nostalgia Oy tapahtumakalenteri ja -suunnitelma tammi-kesäkuu 2020, Luottamuksellinen.