

Anja Stenholm

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA OSAKEYHTIÖMUOTOISELLE
METSÄKONEYRITYKSELLE

Liiketalouden koulutusohjelma

2012

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA OSAKEYHTIÖMUOTOISELLE METSÄKONEYRITYKSELLE

Stenholm, Anja
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2012
Ohjaaja: Huhtinen, Taina
Sivumäärä: 70
Liitteitä: 11

Asiasanat: Liiketoimintasuunnitelma, metsäkone, yrityksen perustaminen, taloushallinto

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma perustettavalle yhden koneketjun osakeyhtiömuotoiselle metsäkoneyritykselle. Liiketoimintasuunnitelma toimii käytännön apuna yrittäjälle yritystoimintaa käynnistettäessä sekä erilaisissa rahoitus- ja yritysneuvotteluissa. Työssä selvitettiin, mitä yrityksen perustamista suunnittelevat yrittäjän tulisi tietää ja tutkittiin, onko osakeyhtiömuotoisen metsäkoneyrityksen perustaminen pääomavaltaiselle alalle kannattavaa.

Opinnäytetyössä selvitettiin, kuinka yrityksen perustaminen toteutetaan, mitä investointeja yrityksen perustaminen vaatii ja kuinka rahoitus järjestetään. Lisäksi työssä laadittiin perustettavalle yritykselle alustavat budjetit, kuten tulosbudjetti, kassabudjetti ja rahoitusbudjetti sekä tase-ennuste. Opinnäytetyössä laadittiin myös laskelmia rahoitusta ja kannattavuuden arviointia varten.

Opinnäytetyön kohdeyritystä tutkittiin laadullisena tapaustutkimuksena sekä määrällisenä, koska opinnäytetyön laskelmissa selvitettiin lukuja. Molempiin tutkimustapoihin käytettiin monipuolisia ja monin eri tavoin hankittuja tietoja, joiden avulla analysoitiin yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatimista. Tietoa hankittiin opinnäytetyöhön pääsääntöisesti kokoamalla niitä eri teoriamateriaaleista, mutta yrityksen varsinaisen liiketoimintasuunnitelman luomiseen tietoa hankittiin toimeksiantajan teemahaastattelun sekä yhteistyön avulla.

Lisäksi työhön hankittiin myös tietoa samalla alalla toimivilta yrittäjiltä teemahaastattelujen sekä sidosryhmien edustajalta sähköpostiviestien avulla. Opinnäytetyön tuloksia hankittujen tietojen perusteella voi pitää vain suuntaa antavina, kun huomioon on otettava tämänhetkinen maailman talouden tila. Opinnäytetyön teoreettisessa osassa käsiteltiin liiketoimintasuunnitelman kannalta merkittäviä osa-alueita, kuten liikeideaa ja visiota. Taloudellinen osa-alue on kuitenkin liiketoiminnan keskeisin osa-alue, joten niin opinnäytetyön teoreettisessa kuin empiirisessä osassa keskityttiin yrityksen talouteen vaikuttaviin seikkoihin, kuten rahoitukseen, budjetointiin ja kannattavuuteen.

Opinnäytetyön tulosten perusteella todettiin, että yrityksen toiminta on alkuvuosina juuri ja juuri kannattavaa alan suuren pääomasidonaisuuden takia. Yrityksen on alkuvuosien toiminnassa panostettava erityisesti ammattitaitoon, asiakassuhteisiin ja kustannustehokkuuteen. Opinnäytetyön tuloksena syntyneet laskelmat ja liiketoimintasuunnitelma käsiteltiin luottamuksellisesti. Laskelmat ja liiketoimintasuunnitelma annettiin vain toimeksiantajalle.

BUSINESS PLAN FOR A FOREST MACHINE JOINT-STOCK COMPANY

Stenholm, Anja

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

December 2012

Supervisor: Huhtinen, Taina

Number of pages: 70

Appendices: 11

Keywords: Business plan, forest machine, company establishment, financial administration

The purpose of this thesis was to draw up a business plan for a forest machinery joint-stock company with one harvesting chain. This business plan operates as a practical tool and offers help to the entrepreneur while starting a business or taking part in a variety of financial and business negotiations. In this thesis, it was defined what an entrepreneur should know when starting up a business. This thesis investigated whether it is profitable to establish a forest machinery joint-stock company in this capital-intensive industry.

The thesis explored how the establishing of the business is carried out and what investments it would require, and also how financing should be arranged. In addition, the thesis drew up preliminary budgets like the budgeted income statement, cash budget, financial budget and the balance sheet forecast for the forestry machine joint-stock company. The thesis also formed calculations of profitability and financial evaluation.

This thesis was carried out as a qualitative as well as slightly quantitative case study because the calculations of the thesis clarified numbers. Different and varying ways to acquire information were used to analyze the forming of the company's business plan. Information for the thesis was gathered mainly by assembling them from different theoretical materials, but the information for the actual creation of the business plan was gathered from the client using theme interviews and the client's cooperation.

In addition, the information was collected from the entrepreneurs who work in the same field of business, using theme interviews, and from a representative of interest groups through e-mail. The results of the thesis, on the basis of the information obtained, can be considered only indicative because the current world economic situation must be taken into account. The theoretical part of the thesis dealt with the significant areas of the business plan, such as the business idea and vision. The economic aspect is, however, the most important part of the business, so the thesis focused on the factors that affect the economy, such as finance, budgeting, and profitability.

Based on the data, it could be established that the company's activities in the early years are barely profitable because of the large capital investments. In its early years of operation, the company has to invest in its expertise, customer relationships, and cost-effectiveness. The thesis results of the calculations and the business plan were dealt with confidentiality. The calculations and the business plan were given only to the client.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	METSÄKONEALA SUOMESSA.....	7
2.1	Metsäkonealan nykytila	7
2.2	Metsäkonealan tulevaisuuden näkymiä	8
3	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	10
3.1	Liikeidea	10
3.2	Visio.....	12
3.3	Strategia	12
3.4	Yrittäjäyys.....	18
3.5	Toimintaympäristö.....	19
3.6	Asiakkaat.....	20
3.7	Markkinointi	20
4	TALOUSHALLINTO	21
4.1	Rahoitus	22
4.2	Taloudelliset toimintaedellytykset	25
4.2.1	Kannattavuuden arviointi	27
4.2.2	Vakavaraisuuden arviointi.....	29
4.2.3	Maksuvalmiuden arviointi.....	30
4.3	Yrityksen tunnusluvut.....	30
4.4	Kirjanpito	36
4.5	Budjetointi.....	38
4.6	Osakeyhtiö yritysmuotona	41
4.7	Osakeyhtiön verotus.....	43
4.8	Liiketoiminnan riskit ja niiden hallinta.....	47
5	METSÄKONEYRITYS X OY	52
5.1	Liikeidea, visio ja strategia	53
5.2	Asiakkaat, markkinointi, toimintaympäristö ja yrittäjäyden merkitys	55
5.3	Yritysmuodon vaikutus, kirjanpito ja liiketoiminnan riskit.....	57
5.4	Metsäkoneyritys X Oy:n rahoitus	59
5.5	Metsäkoneyritys X Oy:n budjetti.....	60
5.6	Metsäkoneyritys X Oy:n kannattavuuden arviointi	61
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	63
	LÄHTEET.....	66
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on liiketoimintasuunnitelman laatiminen aloittavalle yhden koneketjun metsäkoneyritykselle. Tutkimusongelmana opinnäytetyössäni on selvittää työn toimeksiantajalle metsäkoneyrityksen kannattavuus ja miten yrityksen perustaminen tehdään käytännössä. Toimeksiantajani työskentelee samankaltaisessa yrityksessä metsäkoneenkuljettajana, mutta on harkinnut jo pitkään oman yrityksen perustamista.

Työni tavoite on selvittää toimeksiantajalleni millaisia toimia yrityksen perustaminen tulee vaatimaan sekä laatia toimeksiantajalle liiketoimintasuunnitelma, kannattavuuslaskelmat ja alustava budjetti, joita hän voi hyödyntää, mikäli yritys todella perustetaan. Liiketoimintasuunnitelmaa on tehty yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, jonka ammattitaitoon ja kokemukseen perustuen on saatu perusluvut kannattavuuslaskelmia varten. Opinnäytetyöni tarkoitus ei ole selvittää, miten toimeksiantajani on päätenyt näihin lukuihin, eikä puuttua työn hinnoitteluun. Metsäkonealalla työn hinnoittelu on melko vaihtelevaa, sillä hinnoitteluun vaikuttavat monet asiat. Hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työmaiden välimatkat ja koko. Koska yritystä ei ole vielä perustettu eikä toimeksiantajani halua julkistaa koko liikeideaansa, ei yritystä kuvailla tarkasti ja tehtyjä laskelmia ei työssä esitetä. Liiketoimintasuunnitelma sekä siihen kuuluvat laskelmat tullaan tästä syystä käsittelemään luottamuksellisesti.

Opinnäytetyöni teoriaosassa käsittelen liiketoimintasuunnitelman kannalta merkittäviä osa-alueita, joista yksi merkittävä on taloushallinto. Liiketoimintasuunnitelmaosiossa perehdyn yrittäjyyteen, toimialaan, asiakkaisiin, strategiaan ja riskien hallintaan. Taloushallinto on merkittävä tekijä kohti kannattavaa yrittäjyyttä, joten painopiste työssäni keskittyy siihen. Taloushallinnon osiossa käsittelen rahoitusta, kannattavuutta, kirjanpitoa, budjetointia, osakeyhtiötä yritysmuotona ja sen verotusta sekä liiketoiminnan riskejä.

Opinnäytetyöni empiriaosassa selvitän mitä toimenpiteitä toimeksiantajan haluaman osakeyhtiön perustaminen vaatii sekä millä edellytyksillä yrityksen toiminta tulisi

kannattamaan. Aineistoa tähän osioon kerätään toimeksiantajalta ja kahdelta anonyymiltä yrittäjältä haastattelujen perusteella. Kannattavuuslaskelmia varten aineistoa kerätään toimeksiantajalta, joka toimittaa perusluvut sekä vastaavan jo toimivan yrityksen tilinpäätöstiedoista.

Tutkimuksen luonne

Tutkimuksen luonne on kvalitatiivinen case-tutkimus eli laadullinen tapaustutkimus, jonka valinta on opinnäytetyöni luonteen kannalta järkevää, sillä se on sellainen empiirinen tutkimus, jossa käytetään monipuolista ja monin eri tavoin hankittua tietoa analysoimaan tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä.

Laadullinen tutkimus itsessään tarkoittaa tutkimusta, jossa analysointi tapahtuu laatuina ja ominaisuuksina. Laadullisen aineiston kokoamisessa otetaan huomioon kolme näkökulmaa: ilmiön sisältöyhteys eli konteksti, ilmiön tarkoitus eli intentio sekä prosessi, jossa ilmiö esiintyy. (Anttila 2006, 175.)

Tapaustutkimus sisältää lähtökohtaisesti useita tutkimusmenetelmiä, joten voidaan sanoa, että tapaustutkimus ei ole metodi vaan tutkimusstrategia tai tutkimustapa, jonka sisällä voi käyttää erilaisia menetelmiä ja aineistoja. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9.) Tapaustutkimuksessa on tarkoituksena tutkia intensiivisesti tiettyä kohdetta. Tutkimuskohteina voi olla kohteen taustatekijät, ajankohtainen asema ja tilanne, ympäristötekijät, sisäiset tai ulkoiset vaikuttavat tekijät. Koska tutkimuksessa on yleensä kyse hyvin monista yhdessä vaikuttavista tekijöistä, niistä pyritään tutkimuksessa saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen, seikkaperäinen ja tarkka kuvaus. (Anttila 2006, 286.) Tapaustutkimus kohdistuu siis ajankohtaisiin asioihin ja siinä on mahdollisuus suorittaa systemaattista observointia sekä haastatteluja. Tapaustutkimuksessa ei pyritä missään tapauksessa edustamaan yleistettävyyttä. (Anttila 2006, 287.)

2 METSÄKONEALA SUOMESSA

Tässä kappaleessa käsitellään pintapuolisesti metsäkonealan nykytilaa ja tulevaisuutta. Metsäkonealan tulevaisuuteen vaikuttaa moni asia, kuten poliittiset päätökset ja maailman talouden tila.

2.1 Metsäkonealan nykytila

Yrittäjät ryhmänä ovat Suomen metsäteollisuuden puuhuollossa, bioenergian tuotannossa ja metsätaloudessa merkittävä lenkki, mutta ne ovat melko pieniä yksittäisinä yrityksinä. Tyypillisesti metsäkoneyritykset ovat maaseudulla toimivia perheyriityksiä, joiden pääasiallinen myytävä palvelu on puutavaran hakkuu ja metsäkuljetus jaloistukseen ja energiantuotantoon. Tämän lisäksi nostetaan energiatuotantoon tarkoitettuja kantoja ja korjataan hakkuusta jäänyttä latvusmassaa eli oksia ja latvoja. Jotkin yritykset tekevät myös metsän uudistamista edistävää maanmuokkaustoimintaa, koneellista kylvöä ja istutusta. (Koneyrittäjät www-sivut 2012.)

Hakkuukone ja metsätraktori sekä lisäksi tarvittavat huoltohalli ja – auto, koneiden siirtoauto ja muu välineistö kuuluu tyypillisesti yritysten kalustoon. Yhä useammassa yrityksessä on myös kaivinkone kantojen nostoa, istutusta, maanmuokkausta ja pienimuotoisia maanrakennustöitä varten. Metsäkoneyritykset vastaavat melkein 100 prosenttisesti metsissä tehtävästä hakkuutyöstä ja metsäkuljetuksesta tienvarteen jatkokuljetusta varten. Metsänmuokkaus uudistamista varten on myös 100 prosenttisesti koneellistettu. (Koneyrittäjät www-sivut 2012.)

Tärkeimpiä ja suurimpia asiakkaita/asiakasryhmiä metsäkoneyrityksille ovat

1. isot metsäteollisuusyritykset (UPM, StoraEnso, Metsäliitto)
2. Metsähallitus
3. alueelliset puunkäyttäjät kuten yksityiset sahat (mm. Raunion Saha Oy, Pihlavan Saha Oy, Luvian Saha Oy)
4. metsänhoitoyhdistykset

Metsäkoneyritykset tarjoavat palvelujaan suoraan myös yksityisille metsänomistajille. Lähes 90 prosenttia metsäkoneyrittäjien palveluista myydään kuitenkin suurille metsäteollisuusyrityksille ja Metsähallitukselle. (Koneyrittäjät www-sivut 2012.)

Omistajiensa lisäksi metsäkoneyritykset työllistävät noin 4500–5000 koneenkuljettajaa. Vuodessa yrittäjien maksamat palkkasummat ovat yli 125 miljoonaa euroa. Kokonaisuudelta, jonka muodostavat hakkuukone ja pari metsätraktoria, vuosittaisen käsitellyn puumäärän rahallinen arvo vaihtelee paljon, mutta se voi olla useita miljoonia euroja parhaimmillaan. Metsäkoneenkuljettajalla on vastuu tehdystä puutavarasta sekä metsän tilasta hakkuun jälkeen ja ympäristöstä laajemminkin. (Koneyrittäjät www-sivut 2012.)

Metsäkoneenkuljettajalta vaaditaan teknistä osaamista, koneenkäsittelytaitoja, metsänkäsittelytaitoja, tietotekniikan perushallintaa, kykyä itsenäiseen työskentelyyn ja sosiaalisia taitoja. Teknologiaa sovelletaan metsätyökoneissa varsin laajasti. Kuljettajalta edellytetään kykyä tietotekniikan hyödyntämiseen, koska koneiden ohjausautomaatiikka, puutavaran mittalaitteet sekä koneen ja asiakkaan välinen tiedonsiirto edellyttävät sitä. (Koneyrittäjät www-sivut 2012.)

Työntuottavuus suomalaisissa metsäkonealan yrityksissä on kärkiluokkaa maailmassa. Kilpailijamaihin nähden kokonaistuottavuutta on parantanut se, että puutavara voidaan tehdä jo metsässä haluttuihin mittoihin ja samalla mittaamaan kuutiomäärä. Nykyaikaisia tietoliikenne ratkaisuja hyödyntäen tieto kulkee sähköisesti ja langattomasti. Vuosien saatossa tällä on saavutettu isoja säästöjä toimihenkilökuluissa ja parannettu logistiikan tehokkuutta. Suomalaisia metsäkoneyrittäjiä toimii puunkorjuutehtävissä ulkomailla muun muassa Saksassa, Venäjällä, Ruotsissa ja Ranskassa. (Koneyrittäjät www-sivut 2012.)

2.2 Metsäkonealan tulevaisuuden näkymiä

Huolimatta lamasta, joka juuri nyt koettelee metsäkoneteollisuutta, sen asemat ovat hyvät nousukautta ajatellen. Hakkuiden koneellistuminen on synnyttänyt uusia markkinoita Euroopan Unionin uusissa jäsenmaissa ja Venäjällä. Kapasiteetti kone-

valmistuksessa on kasvanut. Vahvassa nousussa on myös metsäenergian käyttö, joka näkyy jo energiapuun korjuun lisälaitteiden kysynnässä. Metsäkoneiden valmistajat panostavat taantumasta huolimatta vahvasti tuotekehitykseen. Esimerkiksi Elmia Wood – messuilla esiteltiin Ponsen uusi 8-pyöräinen harvennus harvesteri Ponsse Fox kesäkuun alussa. (Metsäalan ammattilehti 25.6.2009.)

Viime vuosien voimakas kasvu metsäkonealalla on tuonut jalansijan uusille markkinoille. Metsäkonesektorilla vuosituhannen alku oli voimakkaan kasvun aikaa, joka näkyi liiketoiminnan kasvamisena, kannattavuuden paranemisena ja työpaikkojen lisääntymisenä. Maailmantalouden sekä kansainvälisen metsäteollisuuden heikentyvä kannattavuus ja niitä seuranneet rajut supistukset tuotannossa ovat jatkaneet ja voimistaneet jo useita vuosia jatkunutta puunjalostuksen ja -korjuun työpaikkojen vähenemistä. Viimeaikojen muutokset ovat muuttaneet myös kotimaan metsäteknologia-teollisuuden näkymiä: kone- ja laitevalmistajat ovat joutuneet supistamaan tuotantonsa kysynnän heikentyessä. (Metsäalan ammattilehti 25.6.2009.)

Metsäteknologian kysynnän odotetaan tulevaisuudessa kuitenkin paranevan, sillä talouden vahvistuessa rakentaminen lisääntyy, joka näin ollen lisää puutavaran kysyntää. Puunkorjuun koneellistuu maailmanlaajuisesti, joten metsäkoneteknologialle tulee löytymään kysyntää erityisesti metsäenergian kasvavan käytön myötä. Tavaralajimenetelmän merkitys, jossa puun rungot katkotaan jo hakkuupaikalla tilaajan haluamiin mittoihin kasvaa, mutta Euroopassa kasvu hidastuu. Pohjois-Amerikan osalta tilanne näyttää erittäin haastavalta edelleen ja vaikka korjuuteknologiaa haluttaisiin siellä muuttaa, metsäsektorilla ei ole uusiin investointeihin voimavaroja. Suomessa metsäkoneteollisuudella on hyvät mahdollisuudet kasvaa tulevaisuudessa sekä liikevaihdoltaan että työllistävyydeltään, mikäli tavaralajimenetelmä pystytään markkinoimaan uusille alueille ja nykyinen asema metsäkoneiden maailmanmarkkinoilla sekä kotimainen tuotanto pystytään säilyttämään. On kuitenkin otettava kehitystyössä huomioon eri markkina-alueiden erityisolosuhteet ja lisääntyvä energiajakeen talteenotto entistä paremmin. (Metsäalan ammattilehti 25.6.2009.)

3 LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on esitellä kirjallisesti yrityksen toimintaa ja kannattavuutta, liikeideaa perusteellisemmin ja hienojakoisemmin. Hyvin tehtynä liiketoimintasuunnitelma onkin kokonaisvaltainen kuvaus yrityksestä. Se välittää selkeän kuvan siitä, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja miten yritys toimii. Liiketoimintasuunnitelmassa olevaa tietoa yrityksen liiketoiminnasta pyritään vahvistamaan ja havainnollistamaan erilaisilla rahoitus- ja kannattavuuslaskelmilla sekä budjettiarvioilla. Arviot korvataan toimivassa yrityksessä toteutuneilla luvuilla. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen www-sivut 2012.)

Perustamisvaiheessa, kun yritykselle ei ole vielä kertynyt toiminnallisia näyttöjä, liiketoimintasuunnitelman eteen kannattaa erityisesti nähdä vaivaa, sillä yrityksen tulee vakuuttaa kaikki yritysneuvojista ja yhteistyökumppaneista, rahoittajiin siitä, että heidän kannattaa panostaa juuri tähän kohteeseen. On myös yrityksen kannalta tärkeää muistaa päivittää liiketoiminta suunnitelmaa myös myöhemmin, sillä se muistuttaa yrittäjää perustamisvaiheen jälkeenkin liiketoiminnalle asetetuista tavoitteista sekä toimii tiiviinä ja kattavana yrityksen tietopakettina ulkopuolisille. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen www-sivut 2012.)

Liikeidea, jota täsmennetään, perustellaan ja analysoidaan, on liiketoimintasuunnitelman oleellisin lähtökohta. Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma tulee toimimaan yrityksen toiminnan perustana ja ohjenuorana. (Meretniemi & Ylönen 2009, 24.)

3.1 Liikeidea

Liikeidea on perustettavan yrityksen toiminnan kulmakivi, joka on jalostunut yritys-ideasta. Yritysidealla kuvataan ne asiat, joihin yrityksen synty ja olemassaolo perustuu. Liikeidealla kuvataan lisäksi ne keinot, joilla yrityksen on tarkoitus tuottaa tuloja. Liikeideaa voisi kuvailla ajattelun työkaluksi, johon peilataan yrityksen suunnitelmia, perustamisen edetessä sekä toiminnan käynnistyttyä. Kannattaa kuitenkin

muistaa, että liikeidean täytyy pysyä kehityksen mukana ja sitä tulee uudistaa tarvittaessa myös yrityksen perustamisen jälkeen. (Holopainen 2008, 24–25.)

Peruskysymykset, joihin liikeidea pyrkii vastaamaan:

Mitä tuotteita tai palveluita yritys tuottaa?

Kenelle tuotteita tai palveluja myydään?

Miten tuote tai palvelu tuotetaan, toimitetaan ja myydään? (Meretniemi & Ylönen 2009, 19.)

Ensimmäisellä kysymyksellä viitataan siihen, minkälaista tuotetta tai palvelua ollaan myymässä. Liikeideaa tarkastellessa tulee pohtia, mitkä ovat tuotteen tai palvelun vahvuudet. Tässä vaiheessa tulisi siis pohtia sitä onko tuotteella tai palvelulla hallussaan, jotain kilpailuetua. Onko tuotteen tai palvelun käyttötarkoituksessa eroa muihin vastaaviin? Lisäksi täytyy huomioida mahdolliset kilpailijat samoilla markkinoilla sekä pohtia miten erottua muista vastaavista tuotteiden tai palveluntarjoajista. (Holopainen 2008, 24–26.)

Toinen kysymyksistä liittyy läheisesti ensimmäiseen kysymykseen, mutta viittaa asiakkaisiin. Asiakkaiden tunnistaminen on tärkeää ja yrityksen onkin tiedettävä, ketkä ovat tuotteen tai palvelun asiakkaita ja millaisia heidän tarpeensa ovat. Yritys voi segmentoida asiakkaansa eli ryhmitellä, jotta asiakaskohderyhmä voidaan rajata. Yrityksen on tärkeää tietää ketkä ovat sen ensisijaisia asiakkaita, jotta resursseja ei kohdennettaisi väärin ja vältettäisiin ylimääräiset kustannukset vääristä kohderyhmävalinnoista. (Holopainen 2008, 24–26.)

Liikeidean kolmas kysymys liittyy palvelun tai tuotteen jakelutapaan sekä yrityksen resursseihin. Miten palvelu tai tuote aiotaan valmistaa? Miten se toimitetaan asiakkaalle? Jakelukanava tarkoittaa tietä, jota pitkin palvelu tai tuote toimitetaan asiakkaan käytettäväksi. Esimerkiksi ketju tehtaalta tukkuliikkeeseen ja tukkuliikkeestä vähittäiskauppaan on jakelukanava. Mahdollisia jakelukanavia ovat muun muassa oma myymälä, postimyynti tai henkilökohtainen ovelta ovelle – myyntityö. (Holopainen 2008, 24–26.)

Liikeidean kolmannella kysymyksellä tarkoitetaan myös yrityksen resursseja, joilla palvelu tai tuote tehdään. Resursseja, joita palvelun tai tuotteen tekemiseen tarvitaan, ovat esimerkiksi tilat. Tuotannossa tarvitaan tavallisesti koneita ja laitteita sekä henkilökuntaa. Näiden edellä mainittujen resurssien lisäksi tarvitaan taloudellisia resursseja hankintojen tekemiseen. Suunnittelu kannattaa aloittaa siitä, mitä resursseja tarvitaan ja mitä on jo olemassa. Puuttuvia resursseja joudutaan hankkimaan ja siihen tarvitaan taloudellisia resursseja. (Holopainen 2008, 24–26.)

3.2 Visio

Visio on oman yrityksen julkisesti täsmennetty näkemys siitä, millaiseksi yritys haluaa tulla. Visio on sellainen asia, johon yrityksen itse tulisi vahvasti vaikuttaa. Hyvän vision määritelmä on seuraavanlainen:

1. innostava henkilöstölle
2. toimiva asiakkaille
3. mitattavissa uskottavasti.

Vision on tarkoitus synnyttää näkemys yrityksen tulevaisuudesta ja sen olisi syytä olla erilainen kuin lähtökohtana oleva tila. Visio, joka innostaa yrityksen työntekijöitä hyviin suorituksiin on tärkeä erityisesti yrityksissä, jotka ovat voimakkaan kasvun tai toiminnan uudistamisen vaiheissa. Näkemys tulevaisuudesta voi olla haastava ja innostava myös yrityksessä, joka ei halua tavoitella suurta muutosta. Ympäripyöreästi määritelty visio ei sitouta, eikä innosta yrityksen työntekijöitä, joten sellainen kannattaa jättää määrittelemättä kuin tyytyä yhdentekeviin latteuksiin. Toimivalle visiolle hyvänä muistisääntönä on ns. ”RYTMI” - sääntö. ”RYTMI” on lyhennelmä sanoista realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa ja innostava. (Lindroos & Lohivesi 2010, 24–25.)

3.3 Strategia

Toiminnan kannattavuuden ja jatkuvuuden turvaamiseksi yrityksessä ei pelkkä operationaalinen osaaminen riitä, vaan toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi yritys

tarvitsee pitkän aikavälin suunnitelmia. Strategialla tarkoitetaan pitkän aikavälin suunnitelmia. Jokaisella yrityksellä on strategia. Strategioita ei vain jokaisessa yrityksessä ole mietitty tai kirjattu muistiin, mutta yritys noudattaa sellaista. Yksinkertaisesti jokainen yritys noudattaa strategiaa, koska yrityksen toiminnan perusidea on yrityksen strategia. (Vilkkumaa 2007, 69-70.)

Strategian ja strategisen johtamisen merkitystä on korostettu yritysjohtamisessa jo 1970-luvulta lähtien. Strategialle yritystoiminnassa on aikojen saatossa kehittynyt useita määritelmiä, jotka ovat monilta osin päällekkäisiä sekä osin ristiriitaisia. Kaikille strategiakäsitteille yhteistä on, että ne liittyvät niihin asioihin ja toimintoihin, jotka ovat yrityksen säilymiselle ja menestykselle olennaisia. (Lindroos & Lohivesi 2010, 25-26 ja Tovstiga 2011, 3.)

Päähuomio strategiassa kiinnittyy yrityksen menestymiseen ja tulevaisuuteen, ja strategia pyrkii vastaamaan kysymykseen ”minne yrityksen kanssa ollaan menossa?”. Yrityksen on syytä selvittää aito kilpailuetunsa, sillä sen perusteella asiakkaat ostavat tuotteita tai palveluita. Strategioiden pääelementtejä ovat yrityksen ympäristön ja nykytilan määritelmä, tulevaisuuden päämäärät sekä yrityksen toimet päämäärien saavuttamiseksi. (Vilkkumaa, 71.)

Strategiset tavoitteet

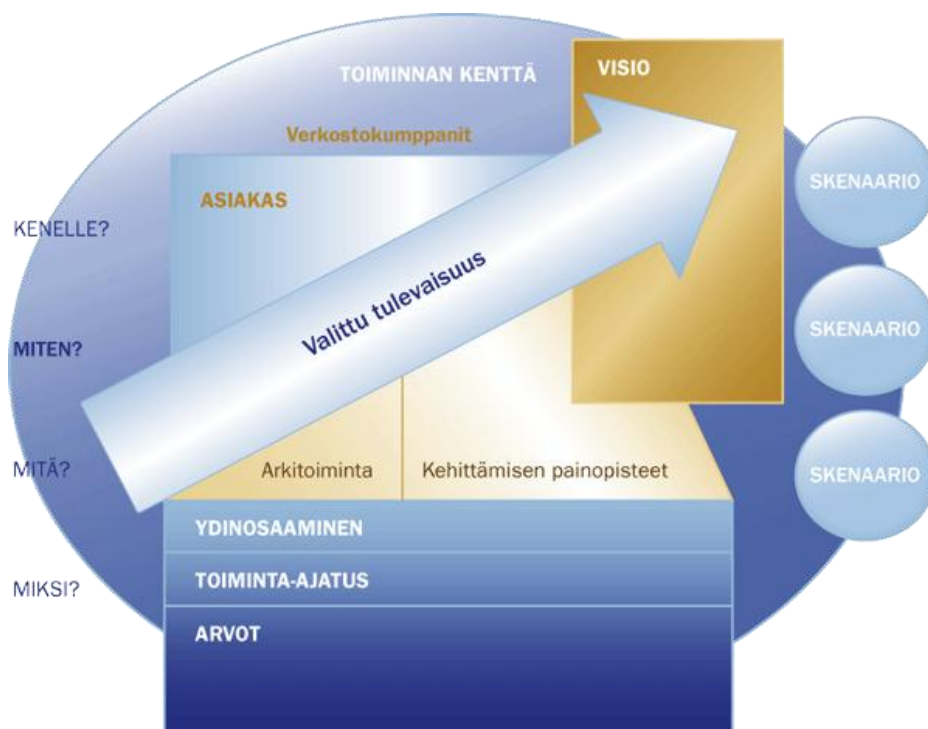
Yrityksen tulisi asettaa strategiset tavoitteet liiketoimintajärjestelmänsä eri osa-alueille. Toimiva jako tavoitteille olisi seuraava:

1. Taloudelliset tavoitteet: kannattavuus ja vakavaraisuus, eli kuinka paljon yritys tekee tulosta suhteessa liikevaihtoon tai sijoitettuun pääomaan ja kuinka paljon yrityksellä on velkaa suhteessa omiin varoihin tai liikevaihtoon.
2. Ulkoinen tehokkuus: suhteet asiakkaisiin, toimittajiin ja muihin sidosryhmiin
3. Sisäinen tehokkuus: laatu ja kiertonopeudet, eli millainen on tuotteiden tai palvelujen laadun taso ja tasaisuus sekä kuinka nopeasti raaka-aineet ja valmiit tuotteet liikkuvat varastosta ja kuinka kauan yrityksen asiakkailta kestää maksaa laskunsa.

4. Kehittämistavoitteet: organisaatorakenne, palkitsemisjärjestelmät, resurssit ja osaaminen, eli onko yrityksellä tarvetta muuttaa strategian johdosta organisaatorakennetta, tarvitaanko palkkaukseen muutoksia, onko yrityksellä riittävästi henkilöstöä sekä oikeanlaisia palveluntarjoajia ja tarvitaanko yrityksessä lisää henkilöstön kouluttamista tai uusia työntekijöitä yrityksen toimintaa ajatellen.

On kuitenkin tärkeää, että tavoitteet ovat haasteellisia, mutta silti realistisesti toteutettavissa olevia. Yrityksessä tavoitteiden saavuttamista täytyy ja kannattaa seurata ja mitata säännöllisesti ja etukäteen sovitulla tavalla. (Ilmoniemä, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen & Siikavuo 2009, 28-29.)

Strategisten tavoitteiden asettaminen voi ehkä vaikuttaa helpolta, mutta tosiasia kuitenkin on, että yrityksen on vaikea saada kaikkia yrityksen sisäisiä henkilöitä ja sidosryhmiään sitoutumaan näihin tavoitteisiin ja johdonmukaisesti toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Strategiset tavoitteet ja strategian mukainen visio ei muodosta yritykseen haluttua tahtotilaa, jos varsinainen tahto tehdä työtä tavoitteiden eteen puuttuu. Strategiseen johtamiseen kuuluu myös yrityksen henkilöstön sekä sidosryhmien sitouttaminen tavoitteisiin muun muassa ohjaus- ja palkitsemisjärjestelmien avulla. Strategia on elävä, dynaaminen, kokonaisvaltainen ja kehittyvä tulevaisuuden tekemisen väline koko yritykselle ja sen johdolle. Strategialla tarkoitetaan toimintamallia, joka varmistaa sen, että toiminta on yrityksen vision suuntaista sekä sen, että visio toteutuu. Strategian osat muodostavat kokonaisuuden, jonka perusta muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksesta ja ydinsaamisesta (Kuva 1). Strategian mukaisesti toimimalla ja valitsemalla strategiaa tukevat toiminnan kehityksen painopisteet voidaan strategia maastouttaa osaksi yrityksen arkitoimintaa. Strategisen toiminnan lähtökoh- ta on strategian jokaisen osan ymmärtäminen. (Tuomi & Sumkin 2010, 28-29.)



Kuvio 1. Kokonaiskuva strategiasta (Tuomi & Sumkin 2010, 29)

Strategian valinta

Yrityksen määriteltyä tilanteensa on sillä kolme keskeistä kilpailukykyistä toimintatapaa. Näitä tapoja ovat hintajohtajuus, erikoistuminen ja keskittyminen eli fokusointi. Hintajohtajuudella tarkoitetaan sitä, että pystytään myymään tuotetta tai palvelua kilpailijoita edullisemmin. Tämä on mahdollista vain, jos yritys kykenee valmistamaan tuotteensa tai tarjoamaan palvelunsa kilpailijoita halvemmalla. Hintajohtajuus ei sovellu pääsääntöisesti PK-yrityksille, sillä se vaatii usein suurtuotannon etuja. PK-yritysten strategiat perustuvat tästä syystä pääsääntöisesti erikoistumiseen ja fokusointiin. (Ilmoniemi ym. 2009, 30-31.)

Yritys pyrkii erikoistumalla tarjoamaan tuotteita tai palveluita, jotka tyydyttävät yrityksen asiakkaiden tarpeet kilpailijoita paremmin. Yrityksen erikoistuminen saattaa perustua esimerkiksi vain siihen, että yritys on opetellut tuntemaan asiakkaansa paremmin kuin kukaan toinen. Fokusointi taas tarkoittaa sitä, että keskitytään johonkin tarkasti määriteltyyn asiakaskuntaan, jonka tarpeet tunnetaan ja ne kyetään tyydyttämään tarkasti. (Ilmoniemi ym. 2009, 30-31.)

Strategian valinnassa olennaisinta on pyrkiä löytämään kilpailukykyinen toimintatapa. Yrityksen on pystyttävä vastaamaan kysymykseen, miten yritys aikoo saavuttaa, ylläpitää ja vahvistaa kilpailuetuaan. Yrityksen on löydettävä strategia, jolla sen erityisosaaminen ja vahvuudet tulevat parhaiten hyödyntämään yrityksen toimintaa. (Ilmoniemi ym. 2009, 30-31.)

Strategian toteuttaminen

Strategian määrittäminen yksiselitteisesti on hankalaa, sillä strategiasta on luultavasti yhtä monta määritelmää kuin on määrittelijääkin. Suomalainen strategiatutkija professori Juha Näsi on määritellyt strategian kuitenkin seuraavasti: ”Strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka.” (Lindroos & Lohivesi 2010, 25.)

Strategian toteuttaminen lähtee liikkeelle vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla. Nämä suunnitelmat sisältävät kyseiselle vuodelle tarkkaan määritellyt tavoitteet ja keinot tavoitteiden toteutumisen tukemiseksi. Strategia toteutuukin ainoastaan jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta. Strategian toteutuminen edellyttääkin yritykseltä tekemisen halua ja taitoa sekä yrityksen johdolta selkeää ja johdonmukaista strategian suuntaista johtamista. (Lindroos & Lohivesi 2010, 45.)

Strategian käytännön toteuttamisen voidaan katsoa tarkoittavan samaa kuin toiminnan johtamisen, joten yrityksen johdon vetäytyminen taka-alalle toteutusvaiheen aikana ei ole mitenkään järkevää. Johtamistyön tavoite on saada strategia toteutumaan, joten voidaan sanoa, että syy on joko huonossa strategiassa tai huonossa johtamisessa, jos strategian toteuttaminen epäonnistuu. (Lindroos & Lohivesi 2010, 45-46.)

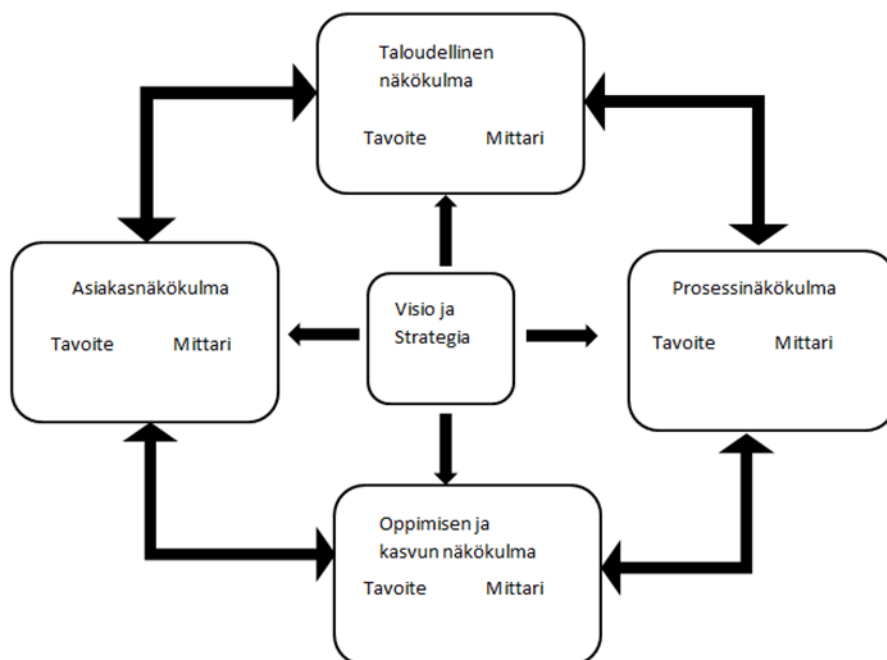
Strategian mittaaminen

Strategian mittaamiselle pitäisi aina löytyä syy. Mittaamisella ei pelkästään ole arvoa, jollei se palvele jotain taustalla olevaa suurempaa tarkoitusta. Strategiatyön yrityksessä tulisi olla rakenteellisesti kehittävä ja pitkäjänteistä työtä. Työn tulisi olla jatkuvaluonteisesti kehittyvää siten, että strateginen kyvykkyys yrityksessä kasvaisi koko ajan. (Ylisirniö 2011, 25.)

Kun yrityksellä on strategia ja visio, voidaan näihin pohjautuen lähteä johdattamaan mittareita (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 70). Balanced Scorecardit eli tasapainotetut mittaristot ovat yleistyneet Suomessa 1990-luvun lopun ja 2000-luvun alun aikana. Näiden mittaristojen hyödyt ovat sidoksissa niiden käyttötapaan, siksi niiden käyttöönottoa ja hyödyntämistä suunniteltaessa on tärkeää päättää, mitä mittaristolta halutaan. Yrityksen johdon tulee tehdä selväksi itselleen, mikä on mittariston rooli yrityksen ohjausjärjestelmänä. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16.)

Balanced Scorecard

Balance Scorecard (BSC) eli tasapainotettu mittaristo (Kuva 2.) on jo useiden suomalaisten yritysten ja yhteisöjen käytössä. Sen avulla muunnetaan visio ja strategia käytännön toimiksi ja ohjataan yritystä haluttuun suuntaan. (Malmi, 2011.)



Kuvio 2. Tasapainotettu mittaristo. (Kaplan & Norton 2007, 19)

Lähtökohtana BSC-mittaristossa oli neljä näkökulmaa, jotka olivat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Näitä näkökulmia ovat useat yritykset kuitenkin muokanneet omaan toimintaan paremmin sopivik-

si. Useat yritykset ovatkin lisänneet mittausulottuvuuksiin vielä henkilöstönäkökulman. On syytä muistaa, että neliulotteinen BSC-malli on syntynyt kahdentoista yrityksen kehityshankkeen synteesinä, joten samat näkökulmat tuskin palvelevat kaikkia yrityksiä yhtä hyvin. (Malmi ym. 2006, 23–24.)

Balanced Scorecardia suunnittelevan pitäisikin määrittää itse toimintaansa sopivat näkökulmat, eikä käyttää neljää alkuperäistä. Näkökulmien määrittäminen voidaan tehdä joko ennen mittareiden määrittämistä tai sovittaa jo määritellyt mittarit sopiviin näkökulmiin. (Malmi ym. 2006, 24.)

3.4 Yrittäjyys

Yrittäjäksi ryhtymiselle on monia syitä. Joku on syntynyt yrittäjäksi. Tällä tarkoitetaan useimmiten yrittäjäperheen vesää, joka jatkaa vanhempiensa luomaa yritystoimintaa. Toisaalta syntyminen voi myös tarkoittaa sitä, että yrittäjä on kasvanut yrittäjäperheessä ja kokee sen vuoksi tämän luontevimmaksi työnteon malliksi. Yrittäjäksi syntyneeksi voidaan sanoa myös yrittäjää, joka on kokenut yrittäjätoiminnan ikään kuin sisäisenä poltteenä. Tällaisia yrittäjiä ei kuitenkaan ole kuin pieni osa kaikista yrittäjistä. Moni on päätenyt yrittäjäksi olosuhteiden pakosta tai muuten vain ajautuneet aikojen saatossa yrittäjiksi. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 13.) Mikä sitten tekee yrittäjästä yrittäjän? Miten yrittäjä eroaa tavallisesta työntekijästä? Nämä ovat peruskysymyksiä, kun pohditaan sitä mistä yrittäjyys muodostuu. Työntekijän ja yrittäjän eroa voi kuvata seuraavasti:

Taulukko 1. Työntekijän ja yrittäjän töiden eroavaisuudet. (Lehti ym. 2007, 21)

Tarkas- teltava asia	Työmuoto	Työntekijä	Yrittäjä
Työn hankinta		Työnantaja hoitaa	Itse hoidettava
Työn sisältö		Työnantaja määrää	Yrittäjä määrää itse
Työaika		Työaikalain mukaisesti	Omaehtoisesti määritelty
Lomat		Vuosilomalain mukaisesti annetut	Omaehtoisesti määritelty
Palkka		Työehtosopimuksen pohjalta sovittu	Taloudellisen tuloksen mahdollistamissa raameissa

Yrittäjäksi ryhtyminen onkin jokaisen oma päätös ja sitä tukevat niin omat yrittäjäominaisuudet kuin ympäristön suhtautuminen yrittäjyyteen. On kuitenkin muistettava, että vaikka yrittäjyys tuo tietyissä mielessä vapautta päättää omista asioistaan on yrittäjyys kuitenkin tietyiltä osin laeilla ja säädöksillä rajoitettua toimintaa. Lisäksi, jos yritys työllistää työntekijöitä, se luo yrittäjälle tietynlaista vastuuta toiminnastaan. (Raatikainen 2011, 16–22.)

3.5 Toimintaympäristö

Yrityksen toimintaympäristö käsittää seuraavat osa-alueet: toimiala, markkinat, kilpailijat sekä toimialan tyypilliset piirteet. Toimialan ja markkinoiden kohdalla on tarkoitus hahmottaa toimialan ja markkinoiden koko, rakenne, kysyntä ja sen kehitys. Kilpailijoiden osalta on tarkoitus hahmottaa keskeiset kilpailuvoimat eli mikä alalla on uhka uusista kilpailijoista? Millainen on uhka korvaavista palveluista/tuotteista? Sekä millainen on yrityksen riippuvuus yksittäisistä asiakkaista vai onko asiakkaat saatu riippuvaisiksi yrityksestä. Eli mikä on asiakkaan neuvotteluvoima käytännössä vai onko sitä. Lisäksi tässä selvitetään myös yrityksen toimialan tyypilliset piirteet eli mitä vaaditaan yrityksen toiminnan kannalta, millaisia investointeja ja miten yleinen taloudellinen, poliittinen ja teknologinen kehitys vaikuttaa toimintaan. Lisäksi hahmotetaan alan kausiluontoisuuden vaikutus yrityksen toimintaa sekä yrityksen kilpailun luonne ja mitä kilpailukeinoja tulisi käyttää. (Jadelcons Oy:n www-sivut.)

3.6 Asiakkaat

Asiakkaat ovat yrityksen toiminnan kannalta kaikkein tärkeimpiä. Ilman asiakkaita ei yritys saa tuloja, jolla se voisi pyörittää toimintaansa. Yrittäjän täytyykin pohtia, ketkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat ja asiakasryhmät sekä mistä heidät löytää. Aloittavan yrittäjän on kannattavaa kiinnittää huomiota siihen, miten asiakkaat suhtautuvat jo markkinoilla oleviin kilpaileviin tuotteisiin tai palveluihin. Asiakaskartoituksella yritys voi löytää ostovoimaltaan ja kulutustottumuksiltaan kannattavimmat asiakkaat ja kohdentaa myyntitoimenpiteensä juuri heille. Asiakkaiden tyytyväisyydestä huolehtiminen voi tuoda yritykselle kanta-asiakkaiksi muodostuvia asiakkaita, jotka ovat yrityksen jatkuvan perustulon lähde. (Meretniemi & Ylönen 2009, 27.)

Kaikilla toimialoilla puhutaan asiakaslähtöisyydestä. Kuitenkin tarjottavien palveluiden laatua arvioidaan melkein aina kriteereillä, jotka ovat enemmän tekemisissä logistiikan kanssa kuin asiakastyytyväisyyden. Yrityksen tarjoamissa palveluissa moni asia voisikin olla paremmin, jos palvelu sanana korvattaisiin välillä sanoilla asiakkaan kohtelu. On huomattavaa, että asiakas ei välttämättä tunnista ja osaa arvostaa niitä laatutekijöitä, joilla yritys uskoo kilpailevansa, mutta asiakas tunnistaa hyvin herkästi minkä laatuista kohtelua hän saa. Yrityksen tuottaman palvelun laatu merkitsee siis asiakkaalle hyvin paljon ja saamansa palvelun perusteella asiakas muodostaa aika pitkälle mielikuvansa yrityksestä. (Erma 2009, 161.)

Yrityksen tuleekin huomioida asiakkaansa monessa suhteessa, sillä asiakkaan muodostama mielikuva vaikuttaa hyvin paljon siihen tuleeko asiakas palaamaan yritykseen ja mahdollisesti suosittelemaan lähipiirilleen yrityksen tuotteita tai tarjoamia palveluita.

3.7 Markkinointi

Markkinoinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joita yritys tekee jo olemassa olevia ja mahdollisia tulevia asiakkaita silmälläpitäen. Onnistuessaan markkinointi takaa sen, että asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita ja palveluita sekä tuottavat yritykselle tasais-ta tulovirtaa. Markkinoinnin suunnittelussa on käytettävissä useita erilaisia apuväli-

neitä. Näitä ovat esimerkiksi markkina-analyysit, markkinatutkimukset ja ostokäyttäytymistutkimukset. (Meretniemi & Ylönen 2009, 114.)

Markkinointi suunnitelmaa laadittaessa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota kohderyhmän valintaan ja keskittyä siihen. Tuotteiden ja palvelujen hinnoittelu on myös tärkeä asia, johon vaikuttavat useat eri osatekijät, kuten suoritettavan työn laatu, tuotteen tai palvelun arvo asiakkaalle, palvelun tuottamisesta syntyvät kustannukset sekä kilpailutilanne markkinoilla. (Meretniemi & Ylönen 2009, 114.)

Markkinointiviestintää apuna käyttäen yritys informoi, vakuuttaa, suostuttelee ja muistuttaa markkinoita olemassaolostaan, palveluistaan ja tuotteistaan. Markkinointiviestinnän onkin tarkoitus kertoa selkeästi ja kiinnostavasti, mitä asiakas hyötyy käyttäessään yrityksen tuotteita ja/tai palveluita. Markkinointiviestinnän päätehtävä onkin aikaansaada myyntiä yritykselle. Yrittäjän tulee kiinnittää huomiota asiakkaan kohtaamiseen ja myyntiin sekä valmistautua siihen huolella. Myyntitilanne on vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä ja siihen vaikuttaa paljon yrityksen edustajan sekä asiakkaan käyttäytyminen. (Meretniemi & Ylönen 2009, 114.)

4 TALOUSHALLINTO

Taloushallinto on yksi yrityksen merkittävimmistä osa-alueista, joka olisi syytä ainakin jossain määrin hallita yrittäjyyteen ryhdyttäessä. Nykypäivänä tiedon saanti on helppoa ja yrittäjille on tarjolla monenlaista osaamista vahvistavia kursseja. Tosin vaikkei yrittäjä hallitsisikaan taloushallintoa kokonaisvaltaisesti, on taloushallinnon palveluita helppo hankkia alan ammattilaisilta. Tässä osassa käydään läpi muutamia yrityksen taloushallintoon liittyviä osa-alueita, kuten rahoitusta, kannattavuutta, kirjanpitoa, budjetointia, osakeyhtiötä yritysmuotona sekä sen verotusta ja liiketoiminnan riskejä. Osa-alueita käsitellään tässä kuitenkin perustasolla ja jokaiseen liittyä perustason pintaraapaisua enemmän asioita. Täytynee todeta, että jokainen tässä osassa läpikäytävä asia on yrityksen toiminnan kannalta ainakin jossain määrin niin merkityksellinen, että asiaan kannattaa paneutua yrityksen toiminnassa.

4.1 Rahoitus

Yritys tarvitsee rahoitusta investointeihin, käyttöpääomaan ja toiminnan käynnistämistä tai laajentamisesta sitoutuviin kuluihin. Rahoitusta tarvitaan, koska yrityksen on asetettava ensin tuotannolle panokset ja tuotot tulevat vasta myöhemmin. Yrityksen rahanlähteitä ovat pääomarahoitus ja toiminnasta kertyvä tulorahoitus. Pääomarahoitus jakaantuu omaan ja vieraaseen rahoitukseen. Omistajien sijoitukset ovat omaa pääomarahoitusta. Omaa pääomarahoitusta käytettäessä omistajan on mietittävä kuinka paljon kannattaa sijoittaa ja mitä on sijoitettavana sekä voiko sijoituksen riskiä rajoittaa jotenkin. Omassa pääomassa omistajan osalta onkin olennaista mitä sijoittaa. Omistaja voi omana pääomana sijoittaa yritykseen joko rahasijoituksen tai omaisuutta kuten esimerkiksi rakennuksia, koneita tai laitteita. (Viitala 2006, 101.)

Vieras pääomarahoitus eli lainarahoitus voidaan jakaa laina-aikojen perusteella lyhyt ja pitkäaikaiseen vieraaseen pääomaan. Lainarahoituksessa on aina kyse lainan saatavuudesta, ehdoista ja vakuuksista sekä vakuuksien käytön suunnittelusta. Vieraaseen rahoitukseen luetaan myös erilaiset julkiset tuet. Näitä tukia on etenkin toiminnan alkuvaiheessa mahdollista saada. Suunniteltaessa rahoitusta tulee huomioida välittömän rahoitustarpeen lisäksi myös yrityksen toimintaan tarvittavan lisärahoituksen tarve toiminnan kehittyessä ja kasvaessa. Perustamisvaiheessa pääomarahoituksen tarve on suurin, sillä yrityksen toiminnasta ei ole tuloja syntynyt, jolla rahoituksen tarvetta voitaisiin kattaa. (Viitala 2006, 101 – 102.)

Yrityksen rahoituspäätökset ovatkin keskeisiä yrityksen toiminnassa. Yrityksen näkökulmasta katsottuna rahoituksella on kolme ydinkysymystä, joihin tulee vastata. Ydinkysymykset ovat:

1. Mihin investointikohteisiin tulisi sijoittaa? Yrityksen johdon tulisi päättää mitä pitkän aikavälin investointeja yritys tulee tekemään. Rakennuksien, koneiden ja laitteistojen hankinnat ovat päätettäviä pitkántähtäimen asioita, joiden avulla yritystoimintaa viedään eteenpäin ja kehitetään.
2. Miten rahoitus investointeihin hankitaan ja mistä? Tullaanko yrityksen investoinnit rahoittamaan omalla vai vieraalla pääomalla. Vierasta pääomaa käytettäessä on myös pohdittava, missä suhteessa sitä tullaan käyttämään.

3. Miten yrityksen päivittäinen rahoitus järjestetään? On huomattava, että pelkkä pitkän aikavälin rahoituksen järjestyminen ei riitä sillä rahoitusta tarvitaan myös jokapäiväiseen toimintaan lyhyellä aikavälillä. Laskujen maksuun on löydettävä rahaa ja on myös huolehdittava, että saatavat asiakkailta tulevat ajoissa. (Martikainen & Martikainen 2009, 11 – 12.)

Nämä yllämainitut kysymykset eivät suinkaan ole ainoita kysymyksiä, joita yrityksessä pohditaan ja ratkotaan rahoituksen suhteen, mutta tarkemmin katseltuna kaikki yrityksessä tehdyt ratkaisut rahoituksessa kytkeytyvät näiden peruskysymyksienväliin. On sanomattakin selvää, että yrityksen toiminnan kannalta katsottuna on mielekasta, että kaikki rahoituksen osalta on hoidettu suunnitelmallisesti ja järkevästi sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä. (Martikainen & Martikainen 2009, 12.)

Lainarahoitus

Yrityksen harkitessa lainarahoitusta, kannattaa lainarahoitusta ja vakuuksia tarkastella rinnakkain, sillä lainan saanti on lähes poikkeuksetta sidoksissa käytettävissä oleviin vakuuksiin. Yrityksen sekä yrittäjän itsensä kannattaa tarkastella olemassa olevia luottojaan sekä niihin sidottuja vakuuksia, jäljellä olevien lainojen maksuaikoja ja niistä vapautuvia vakuuksia. Kun yritys sekä yrittäjä ovat selvittäneet nämä sidonnaisuudet, tarkastellaan muita käytettävissä olevia vakuuksia. Tyypillisimmät yrityksen käyttämät vakuudet ovat Viitalan mukaan seuraavat:

Yrityksen omista varoista annettavat:

- yrityskiinnitys
- kiinteistökiinnitys
- pantatut osakekirjat
- luottovakuutukset
- talletustodistukset
- pankkitakaus, joka vaatii vastavakuuden
- valtiontakaukset (Finnvera)
- muut erikoisvakuudet

Yrittäjän yksityistaloudesta tai ulkopuolisten antamat:

- nimitakausi
- kiinteistökiinnitys
- pantatut osakekirjat
- pantatut talletustodistukset

Lainarahoituksessa kannattaa ensisijaisesti käyttää yrityksen tai elinkeinotulolähteen varallisuudesta annettavia vakuuksia ja toissijaisesti täydentää niitä yksityistalouden vakuuksilla. Muistaa kannattaa aina kuitenkin se, että pankkikin on ensisijaisesti liikelaitos ja sen intressit vakuusjärjestelyissä eivät välttämättä ole samat kuin yrityksellä. Yrittäjän ja yrityksen kannattaakin aina miettiä mitä vakuuksia sen kannattaa luotonantajilleen antaa. Yrittäjän ja yrityksen on ensisijaisesti kuitenkin huolehdittava siitä, että yrityksen rahoituksen saanti ja toiminta on turvattuna. (Viitala 2006, 104.)

Yrityksen toimintaa yrittäjän osalta kuuluu harkittu riski ja epäonnistuminen on mahdollista. Tästä syystä lainarahoitukseen käytettäviä vakuuksia harkittaessa täytyy huomioida mahdollisen epäonnistumisen vaikutukset sekä yrityksen, että yrittäjän itsensä osalta. Yrittäjän ja hänen sukulaistensa yksityistaloudesta käytettävien vakuuksien osalta kannattaa noudattaa suunnitelmallisuutta ja harkintaa. Yrittäjän pitääkin pyrkiä säilyttämään itsellään ja sukulaisillaan kohtalainen yksityistalouden suoja epäonnistumisen varalta. (Viitala 2006, 104.)

Julkiset tuet

Yritykselle myönnettävät tuet on pääsääntöisesti tarkoitettu toiminnan kehittämiseen tai investointeihin. Osa yrityksen perustamiskustannuksista voidaan myös kattaa investointituella. Kehittämistuki on taas pääsääntöisesti tarkoitettu tuotekehitystyöhön, markkinointiin tai mahdollisesti yrityksen kokonaiskehittämiseen asiantuntijan avulla. Käynnistystuen on tarkoitus kattaa yritystoiminnan alkuvaiheessa lisäkustannuksia, jotka syntyvät harjaantumattoman työvoiman käytöstä. Käynnistämistuesta on kuitenkin muistettava, että kyseessä ei ole toimintatuki vaan yritystoiminnan on oltava kannattavaa ilman avustuksia käynnistysvaiheen jälkeen. On kuitenkin suositelta-

vaa selvittää yrityksen mahdollisuudet saada tukea ja käyttää ne mahdollisuuksien mukaan hyväksi yrityksen alkuvaiheen helpottamiseksi rahoituksen osalta. (Holopainen 2008, 135.)

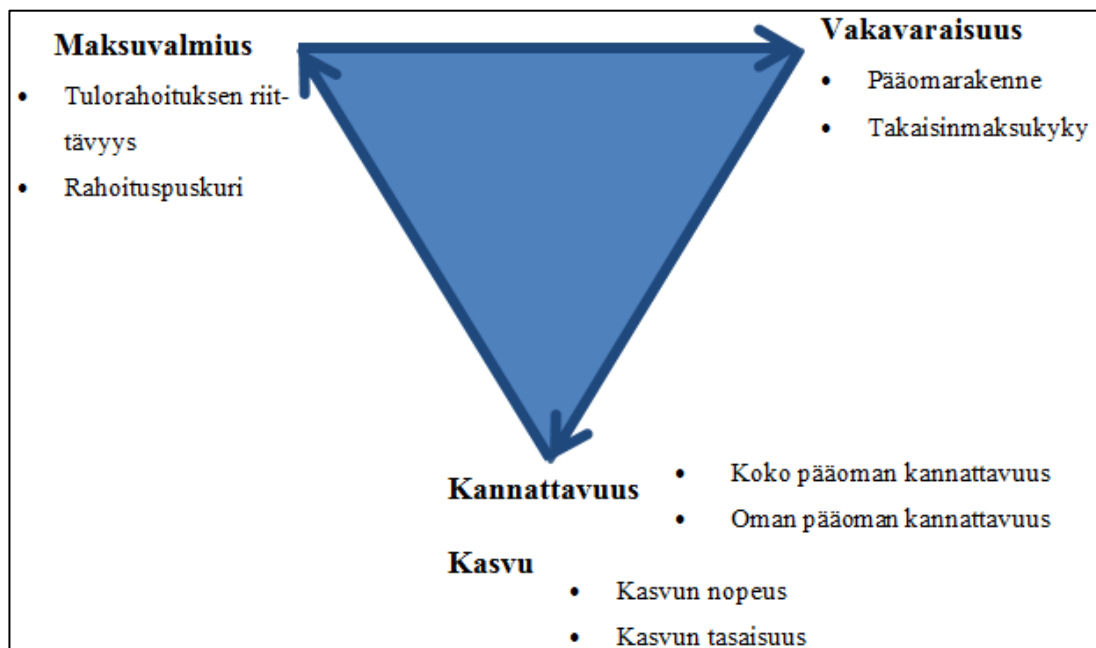
Yritykselle annettavaksi julkiseksi tueksi luetaan esimerkiksi suorat avustukset, korkotuet ja markkinakorkoa alhaisemmalla korolla myönnetty laina. Tukien myöntäjiä voivat olla valtio, kunta tai jokin muu julkisyhteisö. Tukien valvonta perustuu pääosin markkinavoimiin, jos jokin yritys katsoo kilpailijansa saavan kohtuutonta kilpailuetua julkisen vallan toimenpiteiden takia, hän voi valittaa asiasta EU:n tuomioistuimelle. Suurimmasta sallitusta julkisen tuen määrästä on olemassa joitakin säännöksiä muun muassa yritystukilaisissa ja tämän lisäksi kukin tukea myöntävä viranomainen on velvoitettu valtioneuvoston säädöksen nojalla valvomaan, ettei samaan hankkeeseen myönnetty tuki nouse sallittua määrää suuremmaksi. (Holopainen 2008, 135.)

4.2 Taloudelliset toimintaedellytykset

Terveen talouden tunnusmerkit ovat yrityksissä samat kuin yksityisellä ihmisellä. Tulojen tulisi riittää jokapäiväisiin menoihin. Joskus tulee kuitenkin tilanteita, jolloin on tehtävä suurempia hankintoja eli investointeja. Näissä tilanteissa rahoitusta ei aina pystytä järjestämään oman pääomanehtoisena rahoituksena vaan tilanteita varten täytyy ottaa lainaa eli vierasta pääomaa. Vieraan pääoman rasitus ei kuitenkaan saisi kasvaa liian suureksi vaan tästä aiheutuneet kustannukset tulisi kyetä hoitamaan. Maksuvalmiuden eli likviditeetin tulisi myös pysyä hallinnassa. Jokapäiväisiin laskuvelvoitteisiin tulisi siis löytyä rahoitus omasta takaa eli joko pankkitililtä tai kassasta. (Niskavaara 2010, 57.)

Yrityksen kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta, kuitenkin unohtamatta kasvua kuvataan yrityksen terveyskolmion avulla. Yrityksen terveyskolmio (Kuva 3.) on usein kuvattuna juuri kannattavuuden varaan, sillä se on yrityksen tärkein lähtökohta pitkällä aikavälillä. Terveyskolmiossa otetaan huomioon yrityksen kasvu, koska sillä on usein hyvin suuri merkitys muun muassa maksuvalmiuteen. Yrityksen kasvu vaatii yleensä paljon rahavaroja ja vain harva yritys on niin vakavarainen, että

pystyy rahoittamaan kasvun positiivisella tulorahoituksella. (Alhola & Lauslahti 2000, 148.)



Kuvio 3. Yrityksen terveyskolmio (Alhola & Lauslahti 2000, 148.)

Yrityksen talousohjaus eli talouden suunnittelu ja seuranta ei ole yhtä yksinkertaista kuin se on yksityisellä ihmisellä. Perusteet ovat kuitenkin molemmissa samat, mutta tapahtumien määrä ja kirjo on huomattavasti kotitaloutta suurempi. (Niskavaara 2010, 57.)

Taloudellinen tulos on seurausta siitä, miten muut liiketoiminnan elementit ovat yrityksen hallinnassa. Talousohjauksen tueksi tarvitaan paljon tietoa ei-rahamääräisistä asioista eli tunnuslukuja ja mittareita, joiden avulla liiketoimintaa ohjataan strategian mukaiseen suuntaan. (Niskavaara 2010, 57.)

Erilaisia yrityksen talouden tunnuslukuja ja mittareita on paljon, mutta kohdassa 4.3 Yrityksen tunnusluvut, käydään läpi niistä yleisimmät, joilla saadaan luotua kokonaiskuva yrityksen taloudellisista toiminta edellytyksistä. Yrityksen toimiala vaikuttaa mittareiden valintaan ja käyttökelpoisuuteen ja osa tunnusluvuista ja mittareista on toisilleen rinnasteisia, joten pika-analyysin voi tehdä käyttäen 3–5 oleelliseksi katsottua tunnuslukua. Taloudellisen menestyksen arvioinnin mittareiden valintaan

vaikuttaa oleellisesti myös analyysin käyttötarkoitus ja näkökulma. (Niskavaara 2010, 58–59.)

4.2.1 Kannattavuuden arviointi

Yrityksen kannattavuudella tarkoitetaan voitontuottokykyä. Osakeyhtiölain mukaisesti yrityksen tarkoitus on tuottaa voittoa omistajilleen. Kannattavuuden arviointi perustuukin tuloslaskelman tietoihin joko suhteuttamalla eri tulosrivejä liikevaihtoon vertailukelpoisuuden parantamiseksi tai absoluuttisena tuottojen ja kulujen erotuksena. (Niskavaara 2010, 59.)

Hyvät asiakassuhteet luovat perustan kannattavuudelle. Tuloksen syntyminen on hyvin riippuvainen asiakkaista. Ilman maksavia asiakkaita ei synny liikevaihtoa, jolloin tuloksen tekeminen on erittäin hankalaa. Toisaalta suurikaan liikevaihto ei takaa kannattavuutta, mikäli suurin osa asiakkaiden kanssa tehdyistä kaupoista on tappiollista. (Niskavaara 2010, 59.)

Yrityksen liikevaihto kuvaa toiminnan laajuutta ja kasvuvauhtia. Liikevaihdon kasvu on kannattavuuden kannalta hyvin keskeistä, sillä liikevaihdon tulee kasvaa samassa suhteessa kustannusten kanssa. Pitkällä aikavälillä useat kustannuserät kasvavat vähintäänkin inflaation verran. Liikevaihdon kasvu tuleekin suhteuttaa yrityksen omaan historiaan, tavoitteisiin, kilpailijoihin sekä toimialaan, jotta siitä vedettävät johtopäätökset yrityksen menestyksestä ja kilpailukyvystä olisivat oikeat. (Niskavaara 2010, 59–60.)

Yrityksen kasvun tulisi pysyä hallittuna. Yrityksen kasvaessa liian nopeasti, se ei pysty riittävällä omalla tulorahoituksella rahoittamaan kasvun edellyttämiä investointeja eikä nettokäyttöpääomaa eli saatavia ja varastoja. Liian nopea kasvu saattaa aiheuttaa pahimmassa tapauksessa yrityksen hallitsemattoman velkaantumisen. (Niskavaara 2010, 60.)

Katetuottoajattelu

Katetuottolaskentaa käytetään yrityksen kannattavuuden arviointiin etenkin lyhyellä aikavälillä. Keskeisin tunnusluku katetuottolaskennassa on katetuotto, josta käytetään myös termiä myyntikate. Katetuottoa käytetäänkin nimenomaan yrityksen sisäisenä päätöksenteon välineenä. Sen avulla ei kuitenkaan voi verrata eri alan yrityksiä keskenään, mutta yrityksen sisäisesti sen avulla voidaan vertailla eri palveluiden ja sen tuottavuuden kannattavuutta. (Eklund & Kekkonen 2011, 64–65.)

Katetuottolaskennan etu on yksinkertaisuus. Lähtökohtana siinä on kustannusten jako muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Peruskaava katetuottolaskennassa on seuraavanlainen (Taulukko 2.):

Taulukko 2. Katetuoton peruskaava.

	Myyntituotot
-	<u>Muuttuvat kustannukset</u>
	= Katetuotto
-	<u>Kiinteät kustannukset</u>
	=Tulos

Yrityksen tulos on voitollinen, jos katetuotto on suurempi kuin kiinteät kustannukset. Jos katetuotto on taas pienempi kuin kiinteät kustannukset, syntyy yritykselle tappiota. (Eklund & Kekkonen 2011, 64–65.)

Katetuottolaskentaan liittyy myös tunnuslukuja, jotka auttavat tulkitsemaan katetuoton merkitystä. Näitä tunnuslukuja käsitellään kohdassa 4.3 Yrityksen tunnusluvut.

4.2.2 Vakavaraisuuden arviointi

Vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen oman pääoman ja vieraan pääoman suhdetta yrityksen koko pääomaan. Vakavaraisuuden arviointi perustuu taseen tietoihin ja siitä syystä sen arviointi on järkevää vain yrityksen tai konsernin tasolla. Yrityksen tai konsernin sisäistä arviointia ei suoriteta, koska ei ole olemassa kokonaisias taseita tulosyksikkö- tai asiakas- ja tuotetasolla. (Niskavaara 2010, 83.)

Yrityksen toiminnan elinehto on kannattavuuden ohella riittävän vahva tase eli hyvä vakavaraisuus. Oli yritys sitten kuinka kannattava, se voi kohdata hetkellisiä maksuvalmiuskriisejä, jotka voivat johtua vaikka asiakkaiden maksujen viivästymisistä. Tällaisesta kriisistä voidaan selvitä esimerkiksi nopealla lainanotolla, joka kuitenkin edellyttää yritykseltä vakavaraisuutta. Valmiiksi velkaantuneen yrityksen on hankalaa saada lisärahoitusta rahalaitoksilta. (Niskavaara 2010, 84.)

Vakavaraisen yrityksen on mahdollista kasvaa ja kehittyä sekä panostaa tulevaisuuteensa, sillä se kykenee saamaan lisärahoitusta joko omistajiltaan tai rahoittajilta. Kun yritys on huomattu vakavaraiseksi, vieraan pääoman rahoitus maksaa sille vähemmän eli rahoituskustannukset ovat alhaisempia. (Niskavaara 2010, 84.)

Riittävä vakavaraisuus antaa yritykselle mahdollisuuden selvitä lyhyen aikavälin tappioista, sillä tappiot syövät yrityksen taseen omaa pääomaa. Vakavaraisuuden ollessa huono, riski menettää yrityksen omaa pääomaa tappioihin on merkittävästi suurempi. Pahimmassa tapauksessa tilanne ajaa yrityksen likviditeettikonkurssiin tai joudutaan myymään pilkkahinnalla, koska lisärahoituksen saaminen heikon vakavaraisuuden takia on hankalaa tai lähes mahdotonta. (Niskavaara 2010, 84.)

Vakavaraisuus mittaa yrityksen riskinsietokykyä. Mitä vakavaraisempi yritys, sen paremmin yritys pystyy kohtaamaan liiketoiminnassaan mahdollisesti aiheutuvat tappiot ja saa näin aikaa toimintansa kannattavuuden parantamiseksi ja tulevaisuuden turvaamiseksi. Vakavaraisuuden ollessa alhaalla ei yritykselle jää aikaa tarpeellisille toimenpiteille kannattavuuden parantamiseksi, koska alhainen oma pääoma ei salli rakenteellisten muutosten tekemistä. (Niskavaara 2010, 84.)

Kaksi yleisimmin käytettyä vakavaraisuutta kuvaavaa mittaria ovat omavaraisuusaste ja nettovelkaantumisaste, jotka käsitellään kohdassa 4.3 Yrityksen tunnusluvut.

4.2.3 Maksuvalmiuden arviointi

Maksuvalmiudella eli likviditeetillä tarkoitetaan yrityksen kykyä selvitä ajallaan kaikista maksuvelvoitteistaan. Maksuvalmiutta voidaankin arvioida kahdella tavalla, joko tietyn ajanjakson aikana kertyneen tulo- ja meno-eroisuuden riittävyyden kautta kassavirtalaskelman avulla tai hetkellisenä maksuvalmiuden tilana taseen tunnuslukujen avulla. (Niskavaara 2010, 89.)

Maksuvalmiuden arvioinnissa kassavirtalaskelmien analysointi ja ymmärrys on korostunut viime aikoina erityisesti suhdanteiden heilahdellessa ja yritysten kärsiessä kannattavuusongelmista. Laskentakäytäntöjen muutokset sekä haasteet omaisuuserien arvostuksissa korostavat kassavirran merkitystä. On selvää, että kassavirta kertoo oikeudenmukaisesti ja kaunistelematta miten ja miksi yrityksen rahavarojen tilanne on joko parantunut tai heikentynyt. (Niskavaara 2010, 92.)

Maksuvalmiutta voidaan myös laskea tilinpäätöksestä. Perinteisiä mittareita ovat current ratio ja quick ratio, joita käsitellään hieman tarkemmin kohdassa 4.3 Yrityksen tunnusluvut. Molemmat näistä ovat taselähtöisiä tunnuslukuja, eivätkä ne kerro mitään sellaisten yritysten maksuvalmiudesta, joilla ei juuri tasetta ole. (Karikorpi 2012, 123–124.)

4.3 Yrityksen tunnusluvut

Tunnusluvut ovat tilinpäätösinformaation analysoinnissa käytettäviä apuvälineitä, joiden avulla muutetaan yrityksen rahamääräinen tilinpäätösinformaatio vertailukelpoiseksi muiden erikokoisten yritysten kanssa. Niiden avulla tuotetaan myös uutta informaatiota tilinpäätöksestä, jota ei saada suoraan rahamääräisestä tilinpäätöksestä. Tunnuslukujen ollessa vain apuvälineitä yrityksen analysoinnissa ja perustuessa tilinpäätöksen lukuihin, on tärkeää analysoida ensin yritystä käyttäen tilinpäätöslaskelmia ja vasta sitten turvautua tunnuslukuanalyysiin. (Seppänen 2011, 63.)

Tunnuslukujen tulkinta ja johtopäätösten tekeminen tunnuslukujen avulla vaatii aina yrityksen muodostaman kokonaisuuden ymmärtämistä. On hyvä muistaa, että tunnusluvut eivät koskaan anna suoria vastauksia yrityksen taloudellisen tilan ja aseman ymmärtämiseen. Tunnusluvut yksinkertaisesti ohjaavat analysoijaa keskittymään niihin seikkoihin, jotka aiheuttavat eniten eroja vertailuarvoista. Tunnusluvut perustuvat yrityksen tilinpäätöksen tietoihin, joten ne kertovat enemmänkin yrityksen historiallisesta suorituksesta, eivätkä välttämättä ennusta tulevaa. (Seppänen 2011, 69–70.)

Seuraavaksi käyn läpi katetuottolaskennan, kasvun sekä kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden arvioinnin kannalta keskeisimpien tunnuslukujen teoriaa ja laskentakaavoja, vaikka niitä kaikkia ei voikaan soveltaa Metsäkoneyritys X Oy:n kannattavuuden arvioinnissa.

Katetuotto on absoluuttinen luku. Se kertoo palveluista tai tuotteista saatavan euro-määräisen katteen muuttuvien kustannusten jälkeen. Käyttökelpoisin katetuoton ilmaisutapa on katetuottoprosentti (Taulukko 3.). Katetuottoprosentti on käyttökelpoinen tunnusluku, kun halutaan yrityksen menestystä samalla toimialalla toimivaan kilpailijaan tai toimialan keskimääräiseen kannattavuuteen. (Eklund & Kekkonen 2011, 67.)

Taulukko 3. Katetuottoprosentti (Eklund & Kekkonen 2011, 67).

$$\text{Katetuotto- \%} = \frac{\text{Katetuotto}}{\text{Myyntituotot}} * 100$$

Toinen katetuottolaskennassa käytetty tunnusluku on kriittinen piste (KRP), joka kertoo sen myynnin määrän, jolla yrityksen tulos on nolla. Kriittinen piste on myös absoluuttinen arvo eli myynnin määrä euroina. Kriittisen pisteen kohdalla katetuotto on sama kuin kiinteät kustannukset. Kriittisen pisteen laskennassa tulee tietää yrityksen kiinteät kustannukset ja katetuottoprosentti, joskus voi olla myös tarpeellista tietää kriittisen pisteen myynti kappalemääräisenä. (Taulukko 4.). (Eklund & Kekkonen 2011, 68.)

Taulukko 4. Kriittinen piste euroina ja kappaleina (Eklund & Kekkonen 2011, 68).

$KRP = \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Katetuotto} - \%} * 100$
$KRP \text{ (kappaletta)} = \frac{KRP \text{ (euroina)}}{\text{Myyntihinta per kpl}}$

Katetuottolaskennan tunnuslukuja on myös varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti. Varmuusmarginaalilla tarkoitetaan toteutuneiden myyntituottojen ja kriittisen pisteen välistä erotusta. Varmuusmarginaali siis kertoo sen kuinka paljon yrityksen myynti voi laskea ennen kuin ne kääntyvät negatiivisiksi. Varmuusmarginaalin voi laskea absoluuttisena lukuna tai prosentteina (Taulukko 5.). (Eklund & Kekkonen 2011, 69.)

Taulukko 5. Varmuusmarginaalin tunnusluvut (Eklund & Kekkonen 2011, 69).

$VM = \text{Toteutuneet myyntitulot} - KRP$
$VMP = \frac{VM}{\text{Toteutuneet myyntitulot}} * 100$

Kasvun tunnusluvut keskittyvät tilinpäätöserien vuosittaiseen muutokseen verrattuna edelliseen tilikauteen. Tunnusluvut kertovat onko yrityksen toiminta kasvamassa vai supistumassa. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 6.) näemme yleisen muodon kasvun tunnusluville. (Seppänen 2011, 70.)

Taulukko 6. Kasvun tunnusluvut. (Seppänen 2011, 70).

$Kasvu- \% = \frac{100 * (\text{Tilinpäätöserä tilikauden lopussa} - \text{tilinpäätöserä tilikauden alussa})}{\text{Tilinpäätöserä tilikauden alussa}}$
--

Yrityksen toiminnan analysoinnin kannalta olennaisimmin tarkkailtavat tilinpäätöserät ovat liikevaihto, liikevoitto, tilikauden tulos, taseen varat ja taseen oma pääoma ja velat. (Seppänen 2011, 70–71.)

Kannattavuuden tunnusluvut keskittyvät yrityksen operatiivisen toiminnan kannattavuuden ja tehokkuuden analysointiin. Nämä tunnusluvut muodostavat kolme tunnuslukuryhmää. Nämä ryhmät muodostuvat pääoman tuottoasteen, voittomarginaalien ja pääoman kiertonopeuden tunnusluvuista. (Seppänen 2011, 71.)

Pääoman tuoton (Return on Investments, ROI) tunnusluvut mittaavat, kuinka paljon suhteessa tehtyihin investointeihin on saatu aikaan. Pääoman tuotto kertoo kuinka kannattavasti ja tehokkaasti yritys on käyttänyt tekemiään investointeja tulosten aikaansaamiseksi. Oman pääoman tuottoaste prosentti (Return on Equity, ROE) mittaa omalle pääomalle saatua tuottoa suhteuttamalla tilikauden tuloksen omaan pääomaan. Tämä kertoo yrityksen omistajille, kuinka paljon tuottoa yritys on tuottanut omistajien investoimalle pääomalle. Koko pääoman tuottoaste prosentti (Return on Assets, ROA) taas mittaa kaikille investoinneille saatua tuottoa suhteuttamalla liikevoiton määrän kaikkiin tehtyihin investointeihin. Näiden lisäksi sijoitetun (sidotun) pääoman tuotto (Return on Invested Capital, ROIC) mittaa yrityksen kaikkien rahoittajien investoinneilleen saamaa tuottoa suhteuttamalla liikevoiton määrä tilikauden korollisten velkojen ja oman pääoman yhteismäärään. Kaikista näistä tunnusluvuista voidaan sanoa, että korkea tunnusluvun arvo on hyvä asia. Seuraavasta taulukosta (Taulukko 7.) näemme näiden tunnuslukujen laskentakaavat. (Seppänen 2011, 71–74.)

Taulukko 7. Pääoman tuottoasteen tunnusluvut (Seppänen 2011, 71–74).

$ROI- \% = \frac{100 * Tulos}{Investoinnit}$	$ROE- \% = \frac{100 * Tilikauden\ tulos}{Oma\ pääoma}$
$ROIC = \frac{100 * Liikevoitto}{Sijoitettu\ pääoma\ yhteensä}$	$ROA- \% = \frac{100 * Liikevoitto}{Taseen\ varat\ yhteensä}$

Voittomarginaalien tunnuslukuryhmään kuuluvat tunnusluvut mittaavat, kuinka paljon liikevaihdosta on jäänyt jäljelle, kun liikevaihdosta vähennetään niin liiketoimin-

nan kuin ei-operatiivisen toiminnan, kuten velkojen ja verojen aiheuttamat kulut. Tämä syntynyt erotus eli kate suhteutetaan liikevaihtoon. Nämä tunnusluvut kertovat erityisesti yrityksen hinnoitteluvoimasta, eli sen kuinka suurella tai pienellä katteella yritys pystyy tuotteensa tai palvelunsa myymään. Voittomarginaalit heijastavat myös yrityksen toimintaan vaikuttavan kilpailun vaikutusta. (Seppänen 2011, 74–75.)

Kilpailluilla toimialoilla voittomarginaalit ovat tyypillisesti vain muutaman prosenttiyksikön luokkaa, kun taas vähemmän kilpailluilla aloilla voivat voittomarginaalit nousta kymmeneen prosenttiyksiköihin. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 8.) on esitetty näiden tunnuslukujen laskentakaavat. (Seppänen 2011, 74–75.)

Taulukko 8. Voittomarginaaliryhmän tunnusluvut. (Seppänen 2011, 75–77).

<i>Nettokate- % =</i>	$\frac{100 * \textit{Tilikauden tulos}}{\textit{Liikevaihto}}$
<i>Liikevoitto- % =</i>	$\frac{100 * \textit{Liiketulos}}{\textit{Liikevaihto}}$
<i>Bruttokate- % =</i>	$\frac{100 * \textit{Bruttokate}}{\textit{Liikevaihto}}$

Näiden yllämainittujen tunnuslukujen lisäksi kannattavuuden arvioinnin tunnusluku-ryhmiin kuuluu pääoman kiertonopeuden tunnusluvut, joita ovat muun muassa pääoman kiertonopeus, koko pääoman kiertonopeus, käyttöomaisuuden kiertonopeus ja käyttöpääoman kiertonopeus. Nämä tunnusluvut mittaavat pääoman tai investointien käytön tehokkuuden eli kuinka tehokkaasti yritys on käyttänyt tekemiään investointeja liikevaihdon aikaansaamiseksi. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 9.) on esitetty näiden tunnuslukujen laskennan peruskaavat. (Seppänen 2011, 78–80.)

Taulukko 9. Pääomien käytön tehokkuuden tunnusluvut (Seppänen 2011, 78–80).

<i>Pääoman kiertonopeus =</i>	$\frac{\text{Liikevaihto}}{\text{Investoinnit}}$
<i>Koko pääoman kiertonopeus =</i>	$\frac{\text{Liikevaihto}}{\text{Tase yhteensä}}$
<i>Käyttöomaisuuden kiertonopeus =</i>	$\frac{\text{Liikevaihto}}{\text{Käyttöomaisuus}}$
<i>Käyttöpääoman kiertonopeus =</i>	$\frac{\text{Liikevaihto}}{\text{Käyttöpääoma}}$

Vakavaraisuuden tunnusluvut mittaavat yrityksen kykyä selviytyä velvollisuuksistaan pitkällä aikavälillä, vaikka sen kannattavuus ja kassavirta laskisivat. Yritykset, joilla on vähemmän velkaa, saavat joustavammin lisärahoitusta, joka mahdollistaa kasvustrategioiden toteuttamisen velkarahoitusta käyttäen. Suomessa käytetään usein omavaraisuus- tai velkaantumisasteen tunnuslukuja (Taulukko 10.) kuvaamaan vakavaraisuutta ja pääomarakennetta yrityksessä. Omavaraisuusaste kertoo kuinka paljon yrityksen taseesta on omaa pääomaa ja velkaantumisaste puolestaan sen kuinka paljon taseesta on velkaa. (Seppänen 2011, 83, 84.)

Taulukko 10. Omavaraisuusaste ja velkaantumisaste (Seppänen 2011, 84).

<i>Omavaraisuusaste =</i>	$\frac{100 * \text{Oma pääoma}}{\text{Tase yhteensä}}$
<i>Velkaantumisaste =</i>	$\frac{100 * \text{Vieras pääoma}}{\text{Tase yhteensä}}$

Maksuvalmiuden tunnusluvut mittaavat yrityksen kykyä selviytyä lyhyen aikavälin veloista. Näitä tunnuslukuja ovat current ratio ja quick ratio (Taulukko 11.). Current ratio mittaa, kuinka hyvin yrityksen helposti rahaksi muutettavat varat kattavat yrityksen kaikki lyhytaikaiset velat. Quick ratio mittaa kuinka yrityksen kaikki helposti rahaksi muutettavat varat lisättynä myyntisaamisilla pystyvät kattamaan yrityksen kaikki lyhytaikaiset velat. (Seppänen 2011, 87.)

Taulukko 11. Current ratio ja quick ratio (Seppänen 2011, 88).

<i>Current ratio</i> =	$\frac{\text{Lyhytaikaiset varat}}{\text{Lyhytaikaiset velat}}$
<i>Quick ratio</i> =	$\frac{\text{Rahavarat} + \text{myyntisaamiset}}{\text{Lyhytaikaiset velat}}$

Tunnuslukuanalyysi auttaa yrityksen taloudellisen tilanteen arvioinnissa, tekemällä tilinpäätöksen rahamääräisen tiedon vertailukelpoiseksi muiden yritysten kanssa. Taloudellisesti terve yritys on kannattava, vakavarainen ja maksukykyinen. Voidaan sanoa, että yritys pystyy toteuttamaan joustavasti strategiaansa joutumatta rahoituksen rajoittamaksi. (Seppänen 2011, 90.)

4.4 Kirjanpito

Kirjanpito on taloudellisten tapahtumien systemaattinen muistiinmerkitsemisjärjestelmä yrityksessä. Laissa on määrätty, mitä kirjanpitoon merkittävillä taloudellisilla tapahtumilla, eli liiketapahtumilla tarkoitetaan, miten kirjaukset tehdään ja minkälaisia laskelmia, yhteenvetoja ja selvityksiä kirjanpitojärjestelmästä on kyettävä saamaan. Kirjanpitolain (1336/1997, KPL) mukaan hyvää kirjanpitoa ja vakiintuneita menettelytapoja on noudatettava. Raportit, tilinpäätös ja toimintakertomus laaditaan kirjanpidon pohjalta ja ne ovat laajasti julkisia asiakirjoja. Tilinpäätösten ja toimintakertomusten saatavuus ja julkistaminen on pääsääntöisesti järjestetty Patentti- ja rekisterihallituksen yhteyteen. Tilinpäätös on yhteenveto kirjanpitoon merkityistä taloudellisista tapahtumista ja sen muoto on säädelty kirjanpitolaisissa. Tilinpäätöstiedotteet ja osavuosikatsaukset ovat myös kirjanpidosta johdettuja lakisääteisiä raportteja. Monet yrityksen tiedonantovelvollisuudet muun muassa verotusta, tilastointia ja elinkeinoelämän järjestöjä kohtaan perustuvat kirjanpitoon. Erityisesti tilinpäätös ja toimintakertomus vaikuttavat yrityksen ulkoiseen kuvaan merkittävästi. (Leppiniemi, Kykkänen 2009, 17.)

Kirjanpidossa siis kerätään ja järjestetään tositteet, rekisteröidään niiden tiedot tietyn menetelmän mukaan ja saadaan tulokseksi laskelmat yrityksen taloudesta. Kokonaisuus kirjanpidossa muodostuu tuotoista, kuluista, omaisuudesta, omista varoista ja

veloista joita yrityksellä on. Kirjanpidon tarkoitus on tuottaa tietoa johdolle yrityksen johtamista varten. Toiminnan tulos selvitetään 12 kuukauden välein, tilikausittain. Yrityksen tilikausi voi olla kalenterivuosi tai muu yrityksen toimintaan sopiva kahdentoista kuukauden jakso. Osakeyhtiön tilikausi on mainittava yhtiöjärjestyksessä. Tilikaudelta laaditaan tilinpäätös. Tilinpäätös kertoo yrityksen tuloksen ja varallisuusaseman. Tilinpäätökseen kuuluvat tuloslaskelma, tase, rahoituslaskelma ja liitetiedot. Toimintakertomus on tilinpäätökseen liittyvä erillinen liite. Osakeyhtiön ja osuuskunnan tilinpäätös on julkinen. Julkisuus tarkoittaa, että jäljennös tilinpäätöksestä ja toimintakertomus lähetetään rekisteröitäväksi Patentti- ja rekisterihallitukselle. Määräajat lähettämiseksi ovat osakeyhtiöillä 2 kuukautta tuloslaskelman ja taseen vahvistamisesta eli yhtiökokouksesta. Yrityksen tilinpäätöstietoja tarvitaan myös rahoittajia, tilastontekijöitä, oman toimialan järjestöä ja tietysti verottajaa varten. (Talouhallintoliiton www-sivut 2012.)

Kirjanpitovelvollisuus

Kaikki yritykset ovat kirjanpitovelvollisia. Yrityksessä johto vastaa kirjanpidon järjestämisestä. Kirjanpidon tarkoitus on pitää erillään yrityksen rahat, tulot ja menot yrittäjän tai yrittäjien omista rahoista, tuloista ja menoista sekä samalla muiden yritysten rahoista, tuloista ja menoista. Erillään pito palvelee myös taloudellisen menestymisen selvittämistä. Myös muut viranomaiset, erilaisten tukien ja lainojen myöntäjät käyttävät kirjanpidon tietoja päätöstensä tukena. Kirjanpidollista informaatiota yrityksen tilasta tarvitsevat myös omistajat itse. (Leppiniemi, Kykkänen 2009, 30.)

Pieni kirjanpitovelvollinen

Enintään yksi alla olevasta kolmesta rajasta ylittyy

1. tase 3 650 000 euroa
2. liikevaihto 7 300 000 euroa
3. henkilökuntaa keskimäärin 50

Pienellä kirjanpitovelvollisella on helpotuksia tilinpäätöstä koskevissa vaatimuksissa. Esimerkiksi rahoituslaskelmaa ja toimintakertomusta ei tarvitse laatia. (Talouhallintoliiton www-sivut 2012.)

Tilintarkastus

Tilintarkastus on osa yrityksen valvontajärjestelmää. Niin sanotut pienet yhtiöt (AY, KY, OY, osuuskunta) on vapautettu tilintarkastuksesta (1.7.2007 alkaen). Tilintarkastaja voidaan jättää siis valitsematta, jos päättyneellä ja sitä edelliseltä tilikaudella ei täyty yksikään tai täyttyy vain yksi seuraavista kolmesta ehdosta

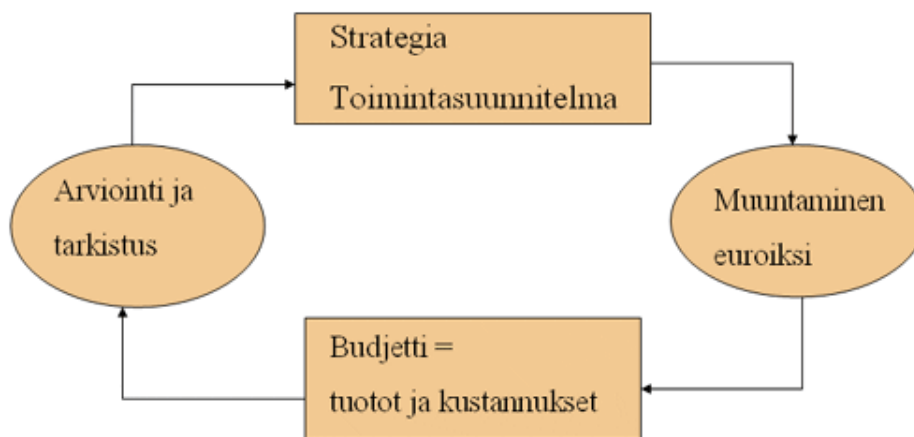
1. taseen loppusumma yli 100 000 euroa,
2. liikevaihto yli 200 000 euroa ja
3. palveluksessa yli 3 henkilöä.

Toiminimien ja yksityisliikkeiden ei tarvitse valita tilintarkastajaa. Tilintarkastus on pakollinen säätiöissä ja yhdistyksissä sekä osakeyhtiöissä, kommandiittiyhtiöissä, avoimissa yhtiöissä ja osuuskunnissa, jotka ylittävät edellä mainittuihin rajoihin liittyvät säännöt. Yrityksen ylin päättävä elin valitsee tilintarkastajan, osakeyhtiössä omistajia edustava yhtiökokous. Tilintarkastajaksi kelpaa hyväksytty eli auktorisoitu tilintarkastaja HTM tai KHT. HTM tarkoittaa paikallisen kauppakamarin hyväksymää tilintarkastajaa ja KHT Keskuskauppakamarin hyväksymää tilintarkastajaa. Yhdistykseen voidaan valita muukin kuin auktorisoitu tilintarkastaja. Tilintarkastuskerptomuksessa lausutaan siitä, antaako tilinpäätös ja mahdollisesti laadittu toimintaker-tomus oikeat ja riittävät tiedot, ja ovatko ne ristiriidattomia. Jos pienen yrityksen yhtiöjärjestyksessä, yhtiösopimuksessa tai säännöissä on määräys tilintarkastajan valitsemisesta, tilintarkastaja on valittava tai tehtävä tuohon tilintarkastajamääräykseen muutos. (Taloushallintoliiton www-sivut 2012.)

4.5 Budjetointi

Yritystoiminnan lähtökohta on voiton tuottaminen. Yrityksen omistajien tavoite onkin saada sijoituksilleen tuottoa. Tämä on yksi syy siihen, miksi yrityksen talouden suunnitteluun tarvitaan erilaisia työkaluja, joista budjetointi on yksi olennaisimmista osista. Yrityksen strategiseen suunnitteluun kuuluu tavoitteiden asettaminen ja budjetointi on työkalu, jolla strategisesti asetetut tavoitteet voidaan toteuttaa (Kuva 4.).

Budjetointi ei kuitenkaan ole lakisääteinen velvoite vaan yritys voi itse päättää käytetäänkö kyseistä työkalua yrityksen toiminnassa. Budjetointi on työkalu, jolla yrityksen asettamat tavoitteet muutetaan konkreettisesti rahaksi, jolloin tavoitteita pystytään laskemaan ja mittaamaan paremmin. (Lindfors & Syvänperä 2008, 11.)



Kuvio 4. Budjetin tehtävät (Katto & Kouhia–Kuusisto 2012).

Budjetin laatiminen

Suunnitteluvaihe käynnistää budjetointiprosessin. Suunnitteluvaiheessa käydään läpi tulevan vuoden suunnitelmia ja kartoitetaan tietoja, joita budjetoinnissa tarvitaan. Budjetin laatiminen aloitetaan osabudjeteista. Osabudjetteihin kerätään tiedot esimerkiksi myynnistä, myyntiin liittyvistä kustannuksista, muista liiketoiminnan kuluista ja investoinneista. Näiden osabudjettien perusteella laaditaan kokoomabudjetit, joita ovat:

- tulosbudjetti
- kassabudjetti
- tase-ennuste.

Aikataulutus budjetointityössä tulee päättää hyvissä ajoin. Hyvänä lähtökohtana on, että budjetin tulee olla valmiina ennen seuraavan tilikauden alkua. Tilikauden päättyessä vuoden vaihteessa, on budjetointityö syytä aloittaa jo syksyllä. (Lindfors & Syvänperä 2008, 15.)

Budjetointivaihtoehdot

Budjetoinnissa voidaan käyttää erilaisia menettelytapoja. Yleisesti käytettyjä vaihtoehtoja budjetoinnissa ovat kiinteä, tarkistettava, rullaava ja liukuva budjetti. Kiinteä budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua ja se käsittää koko tilikauden. Toteutuneita lukuja verrataan alkuperäiseen budjettiin. (Lindfors & Syvänperä 2008, 16.)

Tarkistettava budjetti laaditaan myös ennen tilikauden alkua, mutta nimensä mukaan siihen tehdään tarkistuksia tilikauden aikana. Näitä tarkistuksia voidaan tehdä esimerkiksi neljännesvuosittain. Tämän budjettimallin etu on siinä, että tilikauden aikana tapahtuneet ulkoisien olosuhteiden muutokset voidaan huomioida helpommin budjetin perusteissa. (Lindfors & Syvänperä 2008, 16.)

Rullaava budjetti toimii samoilla periaatteilla kuin tarkistettava budjetti, mutta budjetoitavan kauden päätöstä siirretään kokoajan eteenpäin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen kuluneen kuukauden jälkeen budjettiin sisällytetään uusi kuukausi tai vaihtoehtoisesti vuosineljännes. Tämä budjettimalli sopii parhaiten voimakkaasti muuttuvilla markkinoilla toimiville yrityksille. (Lindfors & Syvänperä 2008, 16.)

Liukuva budjetti muuttuu toteutuvan toiminta-asteen mukaan. Kiinteät kulut budjetoidaan vakiomääräisinä, mutta muuttuvat kulut jätetään riippumaan toteutuneesta toiminta-asteesta. Tämä vaihtoehto soveltuu yrityksille, joiden toiminta-aste vaihtelee kausittain. (Lindfors & Syvänperä 2008, 16.)

Kiinteä budjetti on yleisin budjetointivaihtoehto pk-yrityksissä. Koska toteutuneet luvut poikkeavat lähes aina budjetista ja tilikauden aikana saatetaan päättää yrityksen taloudelliseen tilaan vaikuttavista muutoksista, tilikauden aikana on syytä tehdä erillinen ennuste. Ennusteen avulla voidaan ottaa huomioon tapahtuneet muutokset ja ennakoida lähestyvää tilinpäätöstä. (Lindfors & Syvänperä 2008, 16.)

Nollapohjabudjetointi

Perustettavalla yrityksellä ei ole käytössään tietoa aiemmin toteutuneista luvuista. Suunnittelu on tällöin aloitettava tyhjältä pöydältä, jolloin budjetoitava tieto on kerät-

tävä arvioihin ja eri puolilta hankittuun tietoon pohjautuen. Näitä tietolähteitä voivat olla asiakkaiden kanssa tehdyt sopimukset, erilaiset toimialatilastot ja kaupparekisteristä saatavat kilpailevien yritysten tilinpäätökset. Tätä budjetointi tapaa voi käyttää kauemminkin toiminut yritys, joka ei halua käyttää aikaisempien vuosien lukuja budjetin pohjana, koska ei halua niiden muodostuvan hyväksytyksi rutiiniksi. Tällöin tarkoitus on kyseenalaistaa ja kehittää kaikkia toiminnan osia. Työskentelytapana tällainen on kuitenkin hyvin työläs. (Lindfors & Syvänperä 2008, 16.)

4.6 Osakeyhtiö yritysmuotona

Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi perustajaosakas. Osakeyhtiölaki ei aseta osakkeenomistajille asuin- tai kotipaikkavaatimuksia, joten osakeyhtiön ainoana perustajaosakkaana voi toimia myös ETA-alueen ulkopuolelta oleva. (Holopainen 2008, 201.)

Suomessa on kaksi osakeyhtiömuotoa: yksityinen osakeyhtiö ja julkinen osakeyhtiö. Yksityisen osakeyhtiön vähimmäisosakepääoma on 2 500 euroa ja julkisen osakeyhtiön 80 000 euroa. Molemmat näistä yhtiömuodoista ovat osakkeenomistajistaan erillisiä oikeushenkilöitä rekisteröimisestään lähtien. Osakeyhtiön oikeudet ovat näin ollen erillään osakkeenomistajien oikeuksista ja velvollisuuksista. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 58.)

Osakeyhtiön oikeuskelpoisuus sisältää sekä oikeustoimikelpoisuuden että oikeuskelpoisuuden. Oikeustoimikelpoisuudella tarkoitetaan osakeyhtiön kykyä itsenäisesti määrätä oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan. Yhtiö voi siten olla itsenäisesti kantajana tai vastaajana tuomioistuimessa sekä omistaa ja hallita omaisuuttaan. Oikeuskelpoisuudella tarkoitetaan yhtiön näkökulmasta sitä, että yhtiöllä on oikeuksia ja velvollisuuksia. (Villa ym. 2007, 58.)

Osakeyhtiön keskeisimpiä tunnusmerkkejä onkin osakkeenomistajien rajoitettu vastuu yhtiön velvoitteista. Tämän perusteella yhtiön velkoja tai muu sopimuskumppani ei voi vaatia yhtiön osakkaalta yhtiön velvoitteen tai sitoumuksen täyttämistä. Osakkeenomistaja voi joutua vastaamaan yhtiön sitoumuksista muilla perusteilla. Tällaisia

perusteita ovat esimerkiksi sopimusoikeudelliset perusteet, kuten takaamalla tai antamalla pantin osakeyhtiön velasta. (Villa ym. 2007, 58.)

Osakeyhtiön perustaminen

Osakeyhtiön perustaminen edellyttää, että kirjallinen perustamissopimus on laadittu ja allekirjoitettu kaikkien osakkeenomistajien toimesta. Vaatimus allekirjoittamisesta edellyttää, että kaikki osakkaat ovat yksimielisiä osakeyhtiön perustamisesta ja sen ehdoista. Osakeyhtiön perustaminen suullisella tai hiljaisella sopimuksella ei ole mahdollista vaan se edellyttää aina kirjallisen sopimuksen. Allekirjoituksella perustajaosakas merkitsee perustamissopimuksessa ilmenevän määrän osakkeita. (Villa ym. 2007, 61-62.)

Perustamissopimuksessa on aina mainittava sopimuksen päivämäärä, kaikki osakkeenomistajat ja hänen merkitsemänsä osakkeet, osakkeesta yhtiölle maksettava määrä, osakkeen maksuaika ja yhtiön hallituksen jäsenet. Tarvittaessa perustamissopimuksessa on lisäksi mainittava yhtiön toimitusjohtaja, hallintoneuvoston jäsenet ja tilintarkastajat. (Villa ym. 2007, 62.)

Tilintarkastajan valinta ei ole pakollista, jos kahtena peräkkäisenä tilikautena enintään yksi seuraavasta kolmesta raja-arvosta täyttyy: taseen loppusumma yli 100 000 euroa, liikevaihto tai sitä vastaava tuotto yli 200 000 euroa ja palveluksessa keskimäärin kolme henkilöä. Tilintarkastajan valintavelvollisuus koskee myös aloittavaa yhteisöä, jos sillä on jo perustettaessa liiketoimintaa, joka täyttää raja-arvot. (Villa ym. 2007, 62.)

Yhtiöjärjestys on otettava perustamissopimuksen osaksi, mutta se voidaan myös liittää siihen omana asiakirjanaan. Yhtiön tilikaudesta on määrättävä joko perustamissopimuksella tai yhtiöjärjestyksellä. Yhtiöjärjestys voidaan laatia lyhyenä, mutta siihen on otettava pakolliset määräykset, jotka ovat määräykset yhtiön toiminimestä, kotipaikkana olevasta Suomen kunnasta sekä toimialasta. (Villa ym. 2007, 62.)

Osakeyhtiön rekisteröinti

Osakeyhtiön perustamissopimuksen allekirjoittamispäivästä alkaa kolmen kuukauden mittainen määräaika, jonka kuluessa yhtiö on ilmoitettava rekisteröitäväksi kaupparekisteriin. Perustaminen raukeaa, jollei näin tehdä. Perustaminen raukeaa myös, jos rekisteriviranomainen ei hyväksy yhtiötä rekisteriin. Jos perustaminen raukeaa, hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja vastaavat yhteisvastuullisesti merkityistä osakkeista maksetun määrän ja siitä saadun tuoton palauttamisesta osakkaille. (Villa ym. 2007, 64.)

Yhtiön hallituksen ja toimitusjohtajan on liitettävä rekisteri-ilmoitukseen vakuutus siitä, että perustamisessa on noudatettu osakeyhtiölain säännöksiä. Jos yhtiöllä on tilintarkastaja, on rekisteri-ilmoitukseen liitettävä myös tilintarkastajan todistus osakeyhtiölain säännöksiä noudattamisesta osakkeiden maksamisen yhteydessä. Jos yhtiöllä ei ole velvollisuutta valita tilintarkastajaa, osakkeiden maksamisesta on rekisteri-ilmoituksessa oltava muu selvitys. Jos osake on maksettu apportiomaisuudella eli rahan sijasta kokonaan tai osittain muulla omaisuudella, kuten esimerkiksi antamalla yhtiölle koneita tai rakennuksia, on rekisteri-ilmoitukseen aina liitettävä tilintarkastajan lausunto omaisuuden taloudellisesta arvosta yhtiölle. (Villa ym. 2007, 64.)

Rekisteröinnin jälkeen osakeyhtiö syntyy ja saa oikeus- ja oikeustoimikelpoisuuden. Ennen rekisteröintiä yhtiö ei voi hankkia nimiinsä oikeuksia ja velvollisuuksia, eikä näin ollen voi toimia asianosaisena tuomioistuimessa tai muiden viranomaisten luona. (Villa ym. 2007, 64.)

4.7 Osakeyhtiön verotus

Osakeyhtiöt ovat itsenäisiä verovelvollisia ja niille vahvistetaan verotettava tulo. Yhteisön tulovero on vuodesta 2012 alkaen 24,5 prosenttia verotettavasta tulosta (Tuloverolaki 1535/1992, 124 §). Verotulo jaetaan jako-osuuksien mukaan. Valtion osuus on 74,90 prosenttia, kuntien osuus 23,25 prosenttia ja seurakuntien osuus 1,85 prosenttia yhteisöverosta (Verontilityslaki 532/1998, 12§). Tämän lisäksi osakeyhtiö,

joka harjoittaa arvonlisäverollista toimintaa on ilmoitettava arvonlisäverovelvollisten rekisteriin. Tätä ilmoittautumista ei tarvitse tehdä, jos tilikauden (12 kk) liikevaihto jää alle 8 500 euron. (Verohallinnon www-sivut 2012.)

Osakeyhtiön tuloverotus

Osakeyhtiöllä voi olla kolme eri tulolähdettä: elinkeinotulolähde, henkilökohtainen tulolähde sekä maatalouden tulolähde. Henkilökohtainen tulolähde voi muodostua esimerkiksi vuokratusta kiinteistöstä, joka ei välillisesti tai välittömästi palvele elinkeinotoimintaa. Jokaisen tulolähteen verotettava tulo osakeyhtiössä lasketaan erikseen vähentämällä verovuoden tulosta aikaisemmilta verovuosilta vahvistetut saman tulolähteen tappiot. Tulolähteiden verotettavat tulot lasketaan yhteen ja näiden summaan kohdistuu yhteisön tulovero. (Verohallinnon www-sivut 2012.)

Osakeyhtiön osalta verotuksessa vahvistetut tappiot vähennetään 10 seuraavan verovuoden aikana sitä mukaa, kun tulosta syntyy. Tappiot voidaan vähentää sen tulolähteen tuloksesta, johon ne ovat syntyneet. Jos yhtiön osakkeista yli puolet on vaihtanut omistajaa joko suoraan tai välillisesti tappiovuoden aikana, yhtiö menettää tappion vähentämisoikeuden. Poikkeusluvalla yhtiö voi kuitenkin vähentää tappion omistajanvaihdoksesta huolimatta. (Verohallinnon www-sivut 2012.)

Yhtiön osakkaita verotetaan vasta, kun he nostavat tuloa yhtiöstä. Osakkaan tuloa on esimerkiksi palkka tai osinko. Julkisesti noteeratuissa eli listatuissa yhtiöissä osingot ovat aina saajalleen osittain veronalaista tuloa. Muissa yhtiöissä eli listaamattomissa yhtiöissä osakkailla on taasen mahdollisuus nostaa yhtiöstä verovapaata osinkoa tiettyyn rajaan asti. Tämä osinko jaetaan verovapaaseen tuloon, pääomatuloon tai ansiotuloon yhtiön nettovarallisuuteen pohjautuvan osakkeiden matemaattisen arvon perusteella. Veroseuraamuksia osingon jakaminen ei kuitenkaan aiheuta osinkoa jakavalle yhtiölle. (Verohallinnon www-sivut 2012.)

Nettovarallisuus

Osakeyhtiön nettovarallisuus saadaan, kun yhtiön varoista vähennetään yhtiön velat. Tähän osakeyhtiön nettovarallisuuteen luetaan myös yhtiön kaikkien eri tulolähteiden

den varat ja velat. Varoihin luetaan käyttö-, vaihto-, sijoitus- ja rahoitusomaisuus. Näihin varoihin ei kuitenkaan lueta laskennallisia verosaamisia eikä sellaisia pitkävaikutteisia menoja, joilla ei ole varallisuusarvoa. (Verohallinnon www-sivut 2012.)

Osakeyhtiön veloiksi katsotaan taseen vastattaviin vieraaseen pääomaan merkityt erät ja pääomalaina silloin, kun se on taloudelliselta luonteeltaan vierasta pääomaa. Velkana ei kuitenkaan pidetä laskennallisia verovelkoja. Osakeyhtiön nettovarallisuuden perusteella lasketaan osakkeen matemaattinen arvo ja vertailuarvo. Laskettaessa vertailuarvoa yhtiön nettovarallisuudesta vähennetään tilikaudelta jaettavaksi päätetty osinko. (Verohallinnon www-sivut 2012.)

Osakkeen matemaattinen arvo

Matemaattisen arvon laskenta pohjautuu yhtiön verovuotta edeltävän vuoden tilinpäätöksen mukaiseen tarkistettuun nettovarallisuuteen. Verovuoden matemaattinen arvo on perusteena saman verovuoden aikana saadun osingon jakamisessa veropaaseen tuloon, pääomatuloon ja ansiotuloon. Osakkeen matemaattinen arvo lasketaan jakamalla yhtiön tarkistettu nettovarallisuus ulkona olevien osakkeiden lukumäärällä. (Verohallinnon www-sivut 2012.)

Osakkeiden matemaattista arvoa oikaistaan yrittäjäosakkaan osalta ennen niiden jakamista pääoma- ja ansiotulo-osinkoihin. Näiden osakkeiden arvosta vähennetään yrittäjäosakkaan tai hänen perheensä ottama osakslaina sekä heidän käytössä olleen yhtiön varoihin kuuluvan asunnon arvo. Yrittäjäosakkaan määritelmä on eri sen mukaan, kummasta vähennettävästä erästä on kysymys. Osakslaina vähennetään osakkeiden arvosta, kun osakas tai hänen perheensä omistaa vähintään 10 prosenttia yhtiön osakkeista tai äänimäärästä. Asunnon arvon vähentämisessä on kyse yrittäjäosakkaasta, kun osakas ei työntekijäin eläkelain mukaan ole työsuhteessa osinkoa jakavaan yhtiöön. (Verohallinnon www-sivut 2012.)

Osakeyhtiön varojenjakoa ja voitonjaon verotus

Osakeyhtiölain mukaisia varojenjakoja ovat voitonjako (osinko), varojen jakaminen vapaan oman pääoman rahastosta, osakepääoman alentaminen, omien osak-

keiden hankkiminen ja lunastaminen sekä yhtiön purkaminen. On huomioitava, että osakeyhtiö ei saa jakaa varoja, jos jaosta päätettäessä tiedetään tai olisi pitänyt tietää yhtiön olevan maksukyvytön tai että jako aiheuttaa yhtiön maksukyvyttömyyden. (Tomperi 2009, 60.)

Osakeyhtiötä verotetaan erillisenä verovelvollisena sille kertyneestä tuloksesta. Osakkaita puolestaan verotetaan erikseen yhtiön jakamista varoista. Osakkaan verotuksessa saatua tuloa verotetaan joko osinkona tai osakkeiden luovutuksesta saatuna tulona. Osakeyhtiön jakaessa osinkoa jakokelpoisista voittovaroistaan osakkaille, on osakkaan kannalta merkityksetöntä mistä yrityksen voittovaroista osinko muodostuu. Varojenjaketavoista vain osinkoon sovelletaan osinkotulon verokohtelua. (Tomperi 2009, 60.)

Arvonlisäverotus

Arvonlisävero on kulutusvero, joka lisätään tavaran tai palvelun myyntihintaan myyjän toimesta. Vero peritään myynnin yhteydessä ja myyjä tilittää sen valtiolle. Kaikki, jotka harjoittavat liiketoiminnan muodossa tavaroiden tai palveluiden myyntiä, vuokrausta tai niihin rinnastettavaa toimintaa ovat arvonlisäverovelvollisia. Tätä veroa maksetaan joka kerta, kun tavara tai palvelu myydään. Arvonlisävero on tarkoitettu kuluttajan maksettavaksi, joten myyjällä on oikeus vähentää arvonlisävero, joka sisältyy sellaisen tavaran tai palvelun hintaan, jonka hän on hankkinut liiketoimintaansa varten toiselta arvonlisäverovelvolliselta. Näin lopullisiin kuluttajahintoihin sisältyy vain yhdenkertainen vero. (Verohallinnon www-sivut 2012.)

Arvonlisäverotuksen ulkopuolelle on jätetty joitakin lainsäädännössä erikseen mainittuja toimintoja, joita ovat esimerkiksi osakehuoneistojen ja kiinteistöjen myynti, terveyden- ja sairaanhoitopalvelut sekä sosiaalihoitopalvelut. Yrityksen myydessä ainoastaan näitä tavaroita tai palveluita, se ei ole arvonlisäverovelvollinen. (Verohallinnon www-sivut 2012.)

Tuotteen hintaan lisättävän arvonlisäveron määrän (Taulukko 12.) saa selville, kun kerrotaan veron peruste tuotteen verokannalla. Veron peruste on ostajalta perittävä arvonlisäveroton hinta. (Verohallinnon www-sivut 2012.)

Taulukko 12. Arvonlisäveron määrä (Verohallinnon www-sivut 2012).

yleinen verokanta, joka koskee useimpia tavaroita ja palveluita	23 %
elintarvikkeet, rehu, ravintola- ja ateriapalvelut	13 %
kirjat, lääkkeet, liikuntapalvelut, elokuvanäytökset, kulttuuri- ja viihdetilaisuuksien sisäänpääsy, henkilökuljetus, majoituspalvelut ja televisioluvat	9 %

Arvonlisäverovelvolliseksi rekisteriin merkityn yrityksen on ilmoitettava arvonlisäveron tiedot kausiveroilmoituksella ja maksettava verotilille myyntiensä mukainen arvonlisävero. Nämä ilmoitukset ja maksut tehdään yrityksen oman ilmoitus- ja maksujakson mukaisesti joko kuukausittain, neljännesvuosittain tai kalenterivuositain. Tilitettävän veron määrä saadaan selville, kun vähennetään kuukauden myyntien verosta saman kuukauden vähennyskelpoisiin ostoihin sisältyneen veron. Tämän lisäksi myyjä on velvollinen antamaan ostajalle laskun, joka sisältää arvonlisäverolaissa määritetyt laskumerkinnät. Arvonlisäverolain 209 e § sisältää luettelon näistä laskumerkinnöistä, jonka lisäksi ne voi löytää myös Verohallinnon www-sivuilta. (Verohallinnon www-sivut 2012.)

4.8 Liiketoiminnan riskit ja niiden hallinta

Jokaisessa liiketoiminnassa on omat riskinsä, niiden tunnistaminen ennakkoon auttaa niihin varautumista tai jopa välttämään ne. Riskien hallinnalla taataan toiminnan edellytykset yrityksessä. Riskien tunnistamiseen on useita keinoja, tässä käytämme niistä yhtä, haavoittuvuusanalyysiä. Haavoittuvuusanalyysillä tarkastellaan yritystoiminnan eri osa-alueita sekä niissä mahdollisesti esiintyviä riskejä. Haavoittuvuusanalyysillä pyritään tunnistamaan riskit, arvioimaan ne sekä suunnittelemaan kehittämistoimenpiteet, joiden avulla riskit vältetään. Haavoittuvuusanalyysi pitäisi tehdä säännöllisin väliajoin, sillä riskit yritystoiminnassa muuttuvat ajan kuluessa. Asiat, jotka ovat riskejä nyt saattavat vuoden päästä olla menestystekijöitä. Riskienhallinnalla pystytään myös kehittämään yrityksen toimintaa ja mahdollisuuksia. (PK-yrityksen riskien hallinnan www-sivut.)

Haavoittuvuusanalyysissä yritystoiminta jaetaan kuuteen pääluokkaan ja sen jälkeen useampaan alaluokkaan. Haavoittuvuusanalyysissä käytetään avuksi esimerkkejä, joiden tarkoituksena on herättää keskustelua ja pohdintaa yrityksen tilasta ja tulevaisuudesta. Haavoittuvuusanalyysin kuusi pääluokkaa ovat henkilöt, omaisuus ja keskeytykset, toimintaedellytykset, toiminnan organisointi, sidosryhmät ja talous. Tässä käydään läpi yllä mainittujen pääluokkien suurimpia riskejä sekä kuinka niitä voitaisiin välttää. (PK-yrityksen riskien hallinnan www-sivut.)

Henkilöstöriskit

Henkilöstö on pääsääntöisesti yrityksen tärkein voimavara. Yritystoiminta ei pyöri ilman kunnollista henkilöstöä, tästä syystä on tärkeää tunnistaa henkilöstöön liittyvät riskit ja minimoida tai pyrkiä välttämään ne kokonaan. Henkilöstöön liittyviä riskejä ovat tapaturmat, työkyky ja sairastuminen, henkilöstön siirtyminen muualle, oikeat henkilövalinnat, osaaminen, asiantuntijoiden käyttö sekä muut mahdolliset henkilöstöriskit. Työtapaturmat pyritään välttämään ja työkykyä ylläpitämään suunnitteleamalla työturvallisuus sekä työolot voimassaolevien määräysten mukaan sekä tarjoamalla henkilöstölle koulutusta työhön liittyvien laitteiden käytön osalta. (Virolainen ym. 2003, 6–12.)

Henkilöstöressurssien siirtymistä muualle pyritään välttämään tarjoamalla työntekijöille hyvät ja turvalliset työolosuhteet sekä luotettava ja kannustava työympäristö. Henkilöstön osaamiseen voidaan vaikuttaa tarjoamalla koulutusta työntekijöille tai valitsemalla oikean koulutuksen tai työkokemuksen omaava henkilö. Kaikkea ei tarvitse osata tehdä itse, silloin voidaan käyttää apuna ulkopuolisia asiantuntijoita. Asiantuntijoiden valinnassa olisi hyvä käyttää apuna muiden kokemuksia asiantuntijoista, jotta saa juuri sellaista apua kuin tarvitsee. (Virolainen ym. 2003, 6–12.)

Taloudelliset riskit

Yritykseen liittyviä taloudellisia riskejä tarkastellaan kannattavuuden, vakavaraisuuden sekä maksuvalmiuden avulla. Kannattava liiketoiminta vaatii tarkat suunnitelmat sekä kirjanpidon yrityksen tuloista ja menoista sekä siitä mihin rahaa yrityksessä on käytetty. Yrityksen tulot tulevat myydyistä tuotteista tai palveluista. Kannattavaan

liiketoimintaan liittyvät myös erilaiset laskelmat, joilla arvioidaan yrityksen kehitystä. Kannattavuuden laskelmilla pystytään arvioimaan myytävien tuotteiden katteita tai kertoimia, joilla tuotteita tai palveluita kannattaa myydä, jotta se olisi kannattavaa. Kannattava yritystoiminta pystyy kasvamaan ja kehittymään. (Virolainen ym. 2003, 13.)

Maksuvalmius on osa yrityksen taloutta. Maksuvalmius tarkoittaa sitä, kuinka helposti yritys pystyy maksamaan saamansa laskut tai kuinka nopeasti se pystyy realisoimaan omistamansa kiinteistöt tai sijoitukset. Yrityksen maksuvalmiutta parantaa yrityksen asiakkaiden maksuvalmius. Jos asiakkaat eivät voi maksaa laskujaan, saattaa yrityksen oma maksuvalmius tilapäisesti tai kokonaan heikentyä, koska tämän takia yritykselläkään ei ole tuloja. Talouden suunnittelulla pyritään välttämään tällaiset tilanteet, jotta yrityksen maksuvalmius ei heikenny. Maksuvalmiutta kannattaa suunnitella etukäteen tilapäisten häiriöiden välttämiseksi. Maksuvalmius voidaan laskea yrityksen tilinpäätöksestä saatavilla luvuilla. Yrityksen hyvä tulos ei silti takaa automaattisesti hyvää maksuvalmiutta. (Virolainen ym. 2003, 14.)

Vakavaraisuudessa verrataan yrityksen omaa pääomaa vieraaseen pääomaan. Mitä vakavaraisempi yritys on, sitä paremman edellytykset sillä on saada lisää lainaa rahoituslaitoksilta sekä yritys sietää riskejä hyvin. Omaa pääomaa saadaan yrittäjien omista sijoituksista, osakkeenomistajien osakeantia suurentamalla sekä omistuspohjan laajentamisella. (Virolainen ym. 2003, 15.)

Toiminnan organisointi

Toiminnan organisointiin kuuluu toiminnan kehittäminen, riippuvuuksien tunnistaminen sekä sopimus- ja vastuuasiat. Toimintaa kannattaa pyrkiä kehittämään, jotta yritys pysyy kilpailijoiden mukana ja pystyy näin ollen vastamaan paremmin asiakkaiden vaatimuksiin. Toimintaa voidaan kehittää laajentamalla toimintaa tai mahdollisesti uudistamalla koneita tai laitteita, jotta toiminta saataisiin entistä kustannustehokkaammaksi. Toiminnan organisointiin saattaa kuulua joissain tapauksissa toiminnan tilapäinen tai kokonainen supistaminen tai laajentaminen. Jotta yrittäjä ja työntekijät pystyisivät keskittymään olennaiseen, yrityksen toiminta tulisi olla hyvin organisoitua. Yritys saattaa myös olla riippuvainen raaka-aineista, toimittajista sekä muis-

ta seikoista. Asiakkaiden alati muuttuvat tarpeet tai tuotannolliset lakot voivat vaikeuttaa yrityksen toimintaa. Yrityksen tulisi ottaa selvää tilanteista ja tapahtumista, jotka saattavat vaikuttaa lyhyeen tai pitkäaikaiseen toiminnan keskeytykseen ja osata ennakoida niitä. (Virolainen ym. 2003, 17–20.)

Asiakkaat odottavat, että heidän ostamansa tuotteet ja palvelut ovat ominaisuuksiltaan ja laadultaan tehtyjen sopimusten mukaisia. Tästä syystä on erittäin tärkeää tehdä sopimukset vastaamaan yrityksen osaamista. Sopimuksissa olisi hyvä mainita tarkat ehdot, joiden mukaan työ tehdään lopputulos sekä arvioidaan. Sopimukset olisi hyvä käydä asiakkaan kanssa suullisesti läpi ja selvittää, että sopimus vastaa kummankin osapuolen haluja tai vaatimuksia. Sopimuksen rikkomisesta tai huonosta täyttämisestä voi yritys joutua korvaamaan asiakkaalle koituneet haitat. (Virolainen ym. 2003, 17–20.)

Toimintaedellytykset

Yrityksen toimintaedellytyksiä ovat yrityksen tuotteet, laitteet ja palvelut. Edellytysten sekä ulkoisten, että sisäisten tunnistaminen on tärkeää yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Tuotannollisessa toiminnassa on huomioitava aine- ja energiavirrat, koneet ja laitteet sekä niiden ohjaus-, käyttö- ja kunnossapitotoimenpiteet. Koneiden ja laitteiden kapasiteetti tulisi olla riittävä niiden käyttötarkoituksiin nähden. Koneiden ja laitteiden kunnossapidosta pitäisi myös huolehtia, sillä niiden korjaamiseen ja huoltamiseen saattaa kulua ylimääräistä rahaa ja aikaa, mikä on pois liiketoiminnasta. (Virolainen ym. 2003, 21–26.)

Raaka-aineiden saannista tulisi myös huolehtia. Välttämättömien raaka-aineiden saannissa saattaa olla silloin tällöin tuotannollisia katkoksia. Niiden ennakoiminen on edellytys taukoamattomalle liiketoiminnalle. Liiketoiminnan katkokset ovat aina pois yrityksen tuloksesta. Yrityksen tulisi huolehtia myös yritystoiminnasta syntyvistä jätteistä sekä päästöistä, varsinkin tänä päivänä, kun ekologisuus on osa yrityksen myyntivalttia. Vastuullinen yritys kierrättää mahdollisimman paljon jätteitään. Yritystoiminnan suunnitteluvaiheessa voidaan ottaa huomioon vihreät arvot ja toimia niiden mukaisesti. (Virolainen ym. 2003, 21–26.)

Yrityksen toimitilat eivät saisi olla este liiketoiminnalle. Yrityksen tulisi toimia tarpeeksi isoissa tiloissa, jotta kaikkien asiakkaiden tarpeet pystyttäisiin täyttämään. Tuotteiden ja palveluiden laadulla on myös merkitystä yritystoimintaan. Kun asiakkaille jää positiivinen mielikuva yrityksen tuotteista tai palveluista, niitä käytetään uudelleen sekä niistä kerrotaan tuttaville. Jos yrityskuva on negatiivinen, sitä on erittäin hankala mutta ei täysin mahdotonta muuttaa. Kannattaa siis alusta alkaen kiinnittää asiakkaiden palveluun ja tuotteiden laatuun huomiota. (Virolainen ym. 2003, 21–26.)

Sidosryhmät

Jokaisen yrityksen ympärille muodostuu sidosryhmiä, joita ilma yritystoiminta on lähes mahdotonta. Sidosryhmien aiheuttamien riskien tunnistaminen on tärkeää, jotta niihin osaa ja pystyy varautumaan mahdollisimman hyvin. Tärkeimpiä sidosryhmiä ovat työntekijät, asiakkaat, rahoittajat, alihankkijat sekä viranomaiset. Jokaista sidosryhmää tulisi kohdella sen vaatimalla arvokkuudella sekä ammattitaidolla. Työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara ja osa yrityksen markkinointia. Jos työntekijät viihtyvät työpaikallaan, kehuvat he sitä omalle lähipiirilleen samoin on asiakkaiden laita. (Virolainen ym. 2003, 27–31.)

Asiakkaiden tarpeita tulisi seurata jatkuvasti, jotta osataan varautua heidän tarpeisiinsa kilpailijoita paremmin. Tosiasiahan on, että ilman asiakkaita ei liiketoimintaakaan ole. Asiakkaiden tekemien tilausten täyttäminen sovitussa aikataulussa ja sovitulla tavalla on tärkeä osa yrityksen markkinointia ja yrityskuvan säilyttämistä. (Virolainen ym. 2003, 27–31.)

Yksi yrityksen sidosryhmistä on rahoittajat. Rahoittajat antavat yrityksille rahaa yritystoimintaa varten. Rahoittajiin liittyviä riskejä on useampia. Lainojen korot saattavat vaihtua talousnäkymien mukaan. Taantumana aikana saattaa olla hankalampaa saada lisärahoitusta yritystoimintaan. Rahoittajia on erilaisia ja yhteydenpito heihin tulisi pitää säännöllisenä, on kuitenkin yrittäjän kannalta hyvä tutkia erilaisia rahoitusvaihtoehtoja etukäteen ja selvittää niiden eroja. (Virolainen ym. 2003, 27–31.)

Omaisuus ja keskeytykset

Riskit, jotka kohdistuvat omaisuuteen aiheuttavat toteutuessaan usein toiminnan keskeytymisen, joskus jopa pitkäksi aikaa. Näitä riskejä arvioitaessa tulee selvittää, mitkä riskeistä kohdistuvat käyttöomaisuuteen, kuten rakennuksiin, koneisiin ja atk-järjestelmiin sekä vaihto-omaisuuteen, kuten raaka-aineisiin, tarvikkeisiin ja tuotevarastoihin. Samalla on myös pyrittävä arvioimaan niiden aiheuttaman mahdollisen keskeytyksen laajuutta. Omaisuus ja keskeytysriskeihin kuuluvat muun muassa riskit tulipalosta, vuotovahingosta, laiterikosta, tietoriskeistä, rikollisesta toiminnasta ja kuljetusvahingoista. Edellä luetellut riskit ovat kuitenkin vain osa omaisuuteen kohdistuvista riskeistä ja luettelo ei ole tyhjentävä. (Virolainen ym. 2003, 32.)

On ylipäänsä huomattava, että yritystoimintaan liittyviä riskejä on paljon ja läheskään kaikkia ei pystytä tyhjentävästi luettelemaan, sillä joka alalla on omanlaisiaan riskejä. Pääasia on, että mahdollisiin yritystoiminnan riskeihin pyritään yrityksessä varautumaan ennalta ja jo todettuihin riskeihin pyritään vaikuttamaan parhaalla mahdollisella tavalla, jotta yritystoimintaa voidaan harjoittaa mahdollisimman pienellä riskillä ja vähäisin keskeytyksin.

5 METSÄKONEYRITYS X OY

Tässä kappaleessa käsittelen Metsäkoneyritys X Oy:n liiketoimintasuunnitelmaa sekä arvioin sen mahdollista kannattavuutta. Tämä kappale jakautuu neljään osaan seuraavasti: ensimmäisessä osassa käsitellään Metsäkoneyritys X Oy:n liikeideaa, visiota ja strategiaa. Toisessa osassa käsitellään Metsäkoneyritys X Oy:n asiakkaita ja markkinointia, toimintaympäristöä sekä yrittäjyyden merkitystä. Kolmannessa osassa käsitellään Metsäkoneyritys X Oy:n yritysmuodon vaikutusta toimintaan, kirjanpidon järjestämistä ja liiketoiminnan oleellisimpia riskejä. Neljännessä osassa käsitellään Metsäkoneyritys X Oy:n rahoituksen järjestämistä, budjettia ja arvioidaan kannattavuutta.

Tässä kappaleessa saadut tiedot perustuvat laskelmia lukuun ottamatta pääasiallisesti haastatteluilla saatuihin tietoihin, joten tässä kohdassa on aiheellista mainita lyhennelmät, joita käytetään viitattaessa niihin. Kun viitataan toimeksiantajaan eli Metsäkoneyritys X Oy:n tulevaan perustajaan kyseessä on yrittäjä A. Viitattaessa toisiin haastateltaviini, jotka haluavat myös pysyä tuntemattomina käytetään viittauksia yrittäjä B tai C.

5.1 Liikeidea, visio ja strategia

Metsäkoneyritys X Oy:n perusliikeidea on laadukas ja kustannustehokas puun hakkuu ja korjuu metsästä tien varteen. Tämä on Metsäkoneyritys X Oy:n toiminnan käynnistämisen lähtökohta. Palvelut tarjotaan aluksi yrittäjän ja yhden työntekijän voimin. Lisäksi mahdollisia aliurakoitsijoita harkitaan tarvittaessa. (Yrittäjä A:n haastattelu 3.10.2012.)

Metsäkoneyritys X Oy:n visio on kasvaa yhdeksi alueensa suurimmista metsäkoneyrityksistä ammattitaidon, kokemuksen ja hyvän palvelun avulla. Yrityksen viiden vuoden visio on, että toiminta saadaan vakaasti omarahoitteiselle pohjalle sekä yrityksen toimintaa laajennetaan resurssien mukaan myös energiapuun korjuuseen, kaivinkonepalveluihin ja metsänparannustöihin. Yrityksen lyhyen aikavälin visio on luoda vakaa asiakaspohja, jonka avulla toiminta kannattaa ja edellytykset toiminnan jatkumiseen säilyvät. (Yrittäjä A:n haastattelu 3.10.2012.)

Metsäkoneyritys X Oy:n strategian keskeisin ydin on puiden kaataminen ja kuljetaminen tienvarteen metsäkoneilla. Metsäkoneyritys X Oy:n strategiaan kuuluu, että yrityksen palvelut tuotetaan mahdollisimman tehokkaasti, laadukkaasti ja ympäristöä kunnioittaen. Yrityksen strategian kannalta on myös olennaista, että yhteistyö asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa on toimivaa. Asiakkaiden ja sidosryhmien uskollisuus yritykselle saavutetaan hyvän ja asiantuntevan palvelun ja toimivan yhteistyön avulla. Yrityksen strategian tärkein tavoite on saavuttaa vakaa pohja yrityksen toiminnalle sekä taloudellisesti että asiakaskannaltaan. Yrityksen strategiaa seurataan ja kehitetään balanced scorecardin (BSC) eli tasapainotetun tulokortin avulla (Taulukko 13.). (Yrittäjä A:n haastattelu 3.10.2012.)

Taulukko 13. Metsäkoneyritys X Oy:n tasapainotettu tulokortti

	Strateginen tavoite	Mittari
Taloudellinen näkökulma	Myynnin lisääminen	Tuotetun puun määrän kasvu %
	Kustannustehokkuus	Työmaakohtaisten kustannusten kehitys
Asiakas näkökulma	Asiakaskannan kasvattaminen	Asiakasmäärän kasvu %
	Asiakaskeskeisyys	Asiakastyytyväisyys päättyneillä työmailla
Prosessien näkökulma	Suhteiden kehittäminen sidosryhmiin	Aliurakoitsijoiden ja yhteistyökumppaneiden lukumäärä
	Laadukas ja asiantunteva palvelu	Reklamaatioiden määrä
Oppimis- ja kasvu näkökulma	Osaamisen kehittäminen	Koulutusten määrä

Metsäkoneyritys X Oy:n tasapainotetun tulokortin taloudellisen näkökulman strategisena tavoitteena on yrityksen käynnistämävaiheessa lisätä myyntiä ja saavuttaa riittävä kustannustehokkuus. Mittareiksi näihin on valittu tuotetun puun määrän kasvuprosentti ja työmaakohtaisten kustannusten kehitys. Yrityksen liikevaihto on hyvin riippuvainen puun määrästä, joten sen seuraaminen on tästä syystä perusteltua.

Asiakasnäkökulman strategisina tavoitteina ovat asiakaskannan kasvattaminen ja asiakaskeskeisyys, joita seuraavat mittarit ovat asiakasmäärän kasvuprosentti ja asiakastyytyväisyys päättyneillä työmailla. Metsäkoneyritys X Oy on palveluyritys, jolloin prosessien näkökulma kytkeytyy asiakasnäkökulmaan hyvin tiiviisti. Prosessien näkökulman strategiset tavoitteet ovat suhteiden kehittäminen sidosryhmiin ja laadukas ja asiantunteva palvelu. Mittarit näiden seuraamiseen ovat aliurakoitsijoiden ja yhteistyökumppaneiden lukumäärä ja reklamaatioiden määrä. Näiden kahden näkökulman strategisten tavoitteiden täytyminen on toiminnan kannalta tärkeää, sillä ne vaikuttavat olennaisesti taloudellisten tavoitteiden täyttymiseen.

Oppimis- ja kasvunäkökulman strateginen tavoite on osaamisen kehittäminen ja sitä seuraava mittari on koulutusten määrä. Tähän näkökulmaan mittareiden luominen on

hyvin haastavaa, sillä aineettoman pääoman mittaaminen on äärimmäisen hankalaa. Osaamisen kehittäminen on kuitenkin yrityksen toiminnan ja mahdollisen kasvun kannalta tärkeää, sillä ammattitaito on palveluyrityksen tärkein voimavara.

Metsäkoneyritys X Oy:n tasapainotettu tuloskortti on kuitenkin tässä vaiheessa vielä alkutekijöissään ja ajan kuluessa strategisia tavoitteita ja mittareita tullaan päivittämään vastaamaan yrityksen tulevia tarpeita. On todennäköistä, että yrityksen tarpeet muuttuvat ajan myötä ja strategian sekä mittareiden muuttaminen tai lisääminen on järkevää.

5.2 Asiakkaat, markkinointi, toimintaympäristö ja yrittäjyyden merkitys

Metsäkoneyritys X Oy tarjoaa palvelujaan isoille metsäteollisuusyrityksille kuten UPM, StoraEnso ja Metsä Group sekä Metsähallitukselle, alueellisille puunkäyttäjille kuten yksityisille sahoille mm. Raunion Saha Oy, Pihlavan Saha Oy, Luvian Saha Oy ja metsänhoitoyhdistyksille sekä yksityisille metsänomistajille. Palveluita markkinoidaan pääasiallisesti yrittäjä A:n työuran aikana muodostuneen kontaktiverkon eli puskaradion kautta sekä suorien yhteydenottojen kautta, koska metsäkonealalle ei ole muodostunut vakiintunutta käytäntöä hinnoittelulle tarjousten tekeminen asiakkaille on lähes mahdotonta. Metsäkoneyritys X Oy tulee myös luomaan itselleen www-sivut, joiden kautta mahdollisten asiakkaiden on helpompi tutustua yritykseen sekä saada tarvittavat yhteystiedot kontaktien luomiseen. (Yrittäjä A:n haastattelu 3.10.2012.)

Yhteneväinen huomio kaikkien yrittäjien haastatteluissa oli, että metsäkonealan markkinat ovat rajalliset, joten mahdollisia asiakkaita pystykaupoissa ovat isot metsäteollisuusyritykset kuten UPM, StoraEnso ja Metsä Group sekä Metsähallitus, alueelliset puunkäyttäjät kuten yksityiset sahat mm. Raunion Saha Oy, Pihlavan Saha Oy, Luvian Saha Oy ja metsänhoitoyhdistykset. Metsäkoneala on sikäli ristiriitainen, että asiakkaiksi voidaan käsittää myös yllämainittujen lisäksi metsänomistajat, jotka ovat myyneet korjattavat puut. (Yrittäjä A:n, B:n ja C:n haastattelut 2012.)

Hankintakaupoissa metsänomistajat ovatkin suoraan metsäkoneyrityksen asiakkaita. Pystykauppa tarkoittaa sitä, että puut myydään pystyssä metsäteollisuusyritykselle tai muulle alueelliselle puunkäyttäjälle, joka hankkii omalla kustannuksellaan yrittäjän kaatamaan puut. Hankintakaupassa metsänomistaja hankkii ja kustantaa yrittäjän kaatamaan puut ja myy ne eteenpäin kaadettuna ja ajettuna tienvarteen. (Yrittäjä A:n haastattelu 3.10.2012.)

Yrittäjien A, B ja C mukaan alan kysyntä on pysynyt pitkään vakaana ja kysynnän kehitys on lähitulevaisuudessa enimmäkseen noususuhdanteista. Metsäkonealalla kilpailijoita ovat yrittäjät keskenään. Alalle on paljon tulijoita, joista suurin osa karstiutuu pois hyvinkin nopeasti, kokemuksen puutteen ja oman polkuhinnoittelunsa takia. Metsäkonealalla korvaavan palvelun/tuotteen tulemisen uhka on minimaalinen. Metsäkoneiden teknologinen kehitys on lähes ainoa merkittävä kilpailutekijä, osaan ja ammattitaitoisen työvoiman lisäksi. Lisäksi yrityksen kilpailutekijäksi voidaan nykyään lukea myös osallistuminen voimassaolevaan metsäsertifiointijärjestelmään, joista mainitsen tässä PEFC – metsäsertifiointijärjestelmän, joka yrittäjä A:n mukaan on todennäköisin vaihtoehto Metsäkoneyritys X Oy:n toiminnassa. (Yrittäjä A:n, B:n ja C:n haastattelut 2012.)

PEFC – organisaatio on kehysorganisaatio, joka toimii kansallisille metsäsertifiointijärjestelmille, joiden tarkoitus on toteuttaa metsien kestävän hoidon ja käytön (Sustainable Forest Management, SFM) periaatteita. Toiminnan perustana PEFC:ssä on kansainvälisesti sovittu PEFC – sertifiointikehys, johon on kuvattu kestävän metsätalouden kriteerit, indikaattorit ja käytännön periaatteet. Näiden periaatteiden ja vaatimusten on tarkoitus muodostaa yhteinen pohja kansallisille sertifiointijärjestelmille ja niiden kehitykselle eri maissa ja alueilla. (Valtion ympäristöhallinto.)

Riippumaton arviointiryhmä, jonka PEFC on nimennyt, arvioi kansalliset sertifiointiehtodukset näiden periaatteiden pohjalta. PEFC – merkin käyttöoikeus myönnetään arviointimenettelyn läpäisseille sertifiointijärjestelmille. Tällä tavalla voidaan varmistaa eri maissa käytettävien sertifiointijärjestelmien yhteensopivuus. Eri nimillä toimivat kansalliset ohjelmat voivat lisäksi käyttää yhteistä PEFC – merkkiä, jolloin niiden tunnettavuus lisääntyy. (Valtion ympäristöhallinto.)

PEFC – metsäsertifiointijärjestelmän tavoitteina on metsätalouden harjoittamisen edistäminen taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäväällä tavalla, puun ja puutuotteiden menekin edistäminen uusiutuvana, kestävään metsätalouteen perustuva luonnonvarana sekä antaa puun ostajalle takuu siitä, että puu on hankittu kestävä metsätalouden periaatteiden mukaisesti hoidetusta metsästä. (Valtion ympäristöhallinto.)

Tämän hetkiset poliittiset periaatepäätökset ovat metsäalan osalta positiivisia. Päätöksillä pyritään nyt saamaan aikaiseksi merkittävä puunkäytön lisäys energian valmistuksessa sekä rakentamisessa. Koska metsäteollisuus on vientivoittoista, yleinen taloudellinen tila vaikuttaa merkittävästi toimintaan. Maailman markkinoiden vaikutus alan sisäiseen toimintaan on silminnähtävä.

Yrittäjien B ja C haastatteluissa yrittäjyyden merkitys on huomattava, molempien haastattelujen perusteella selvisi, että yrittäjältä vaaditaan tietynlaista poltetta yrittäjyyteen. Yrittäjyys ei ole kummankaan haastateltavan mielestä helppoa ja se vaatii monenlaista osaamista, nykypäivänä vielä enemmän kuin ennen. Yrittäjät B ja C ovat aloittaneet yritystoiminnan yli kolmekymmentä vuotta sitten ja heidän mielipiteensä mukaan alalla on sinä aikana tapahtunut paljon muutoksia sekä parempaan, että huonompaan suuntaan. Yrittäjien B:n sekä C:n mukaan parannuksia alalla ovat olleet esimerkiksi metsäkoneiden tekninen kehitys, jonka avulla töitä voidaan jakaa paremmin ympäri vuoden sekä metsäkonevalmistajien tarjoamien palveluiden ja ohjelmistojen kattavampi alalle räätälöity valikoima. Huonompaan suuntaan menneitä asioita kumpikaan haastatelluista yrittäjistä ei halunnut tarkentaa tai yksilöidä. (Yrittäjä B:n ja C:n haastattelut 5. ja 8.10.2012.)

5.3 Yritysmuodon vaikutus, kirjanpito ja liiketoiminnan riskit

Yritysmuodoksi yrittäjä A on valinnut osakeyhtiön. Päätökseen on vaikuttanut osaltaan se, että osakeyhtiössä osakkeenomistajan vastuu yrityksen veloista on rajattua. Yrittäjä A on kuitenkin tietoinen siitä, että yritystoiminnan alkuaikoina vastuu veloista ulottuu käytännössä myös häneen takauksien muodossa. (Yrittäjä A:n haastattelu 3.10.2012.)

Osakeyhtiön perustettaessa on laadittava perustamissopimus ja yhtiöjärjestys, osakkeet on merkittävä, pankkitili aukaistava, osakkeet maksettava ja yhtiö on ilmoitettava ja rekisteröitävä kaupparekisteriin. Minimiosakepääoma on yksityisessä osakeyhtiössä 2 500 euroa. Osakeyhtiön perustamisasiakirjat voi hankkia helposti vaikka yritys- ja yhteisötietojärjestelmän eli ytj:n www-sivuilta www.ytj.fi

Yritysmuoto on vaikuttanut myös yrittäjä A:n päätökseen ostaa kirjanpito palvelut ulkopuoliselta yritykseltä metsäkoneyritys Oy:lle. Yrittäjä A:n mukaan näin jää enemmän aikaa keskittyä varsinaiseen liiketoimintaan ja vastuu kirjanpidosta jakautuu. Yrittäjä A:n mielestä yrittäjä on aina velvollinen valvomaan kirjanpitoaan, vaikka varsinainen työ olisikin hankittu ulkopuoliselta. Osakeyhtiön tilinpäätöstiedot ovat julkisia ja osakeyhtiön toimintaa säätelee osakeyhtiölaki, joten yrittäjä A:n mielestä palvelut kannattaa ostaa kokeneelta alan ammattilaiselta. Palvelun ostamisesta syntyy tietysti kustannuksia, mutta yrittäjä A:n mukaan palvelun ostaminen saattaa tulla pitkällä aikavälillä edullisemmaksi, kuin itse tekemällä. (Yrittäjä A:n haastattelu 3.10.2012.)

Liiketoiminnan riskit

Metsäkonealalla on paljon riskejä. Riskien arviointi onkin tärkeää, jotta niihin osataan varautua. Yrittäjä A:n yhteistyön avulla kartoitettiin metsäkoneyritys X Oy:n liiketoimintaan sisältyviä riskejä pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysin riskikartan avulla (Liite 1).

Haavoittuvuusanalyysin perusteella voidaan sanoa, että metsäkoneyritys X Oy:n toimintaedellytyksissä merkittävimmät riskit luovat koneet ja laitteet, jätteet ja päästöt sekä toimitilat. Koneiden ja laitteiden rikkoutuessa tavalla tai toisella ovat yrityksen toimintaedellytykset hyvin heikot. Tätä riskiä voidaan kuitenkin yrittäjä A:n mukaan hallita huoltamalla koneet ja laitteet säännöllisin väliajoin. Jätteet ja päästöt luovat luonnossa koneiden kanssa toimivalle yritykselle riskejä. Tällaisia riskejä ovat esimerkiksi öljyvuodot koneesta. Näihin voidaan yrittäjä A:n mukaan varautua, mutta riskiä ei voi välttää kokonaan. Yrityksen toimitilat luovat myös riskin yrityksen toimintaedellytyksille. Riski on kuitenkin vain toimintaedellytyksiä heikentävä, ei niin-

kään toimintaa pysäyttävä. Oleellisin toimintaedellytyksiin vaikuttava riski onkin koneet ja laitteet. (Yrittäjä A:n haastattelu 3.10.2012.)

Metsäkoneyritys X Oy:n muita merkittäviä riskejä haavoittuvuusanalyysin riskikartan perusteella aiheuttavat kaikki henkilöön vaikuttavat riskit, omaisuuteen ja keskeytyksiin vaikuttavat riskit, sidosryhmiin vaikuttavat riskit, toiminnan organisointiin ja talouteen vaikuttavat riskit. Lähes kaikki riskit ovat yrityksen kannalta merkittäviä, yrityksen pienen koon ja kapasiteetin takia. On myös huomioitava, että lähes kaikkiin riskeihin voi yrittäjä varautua vakuutuksin tai ennaltaehkäisevin toimenpitein. Yrittäjä A:n mukaan yrityksen perustamiseen ja toimintaan riskit kuuluvat olennaisena osana ja niihin täytyy pyrkiä varautumaan tai sopeutumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Yrittäjä A on sitä mieltä, että yrittäminen itsessään on riskeistä suurin ja yrittäjä ottaa tietoisesti riskin käynnistäessään toiminnan. Jos tätä tietoista riskiä ei ole yrittäjä A:n mielestä valmis ottamaan, ei yrityksen perustaminen ole silloin järkevää. (Yrittäjä A:n haastattelu 3.10.2012.)

5.4 Metsäkoneyritys X Oy:n rahoitus

Metsäkoneala vaatii paljon pääomaa, sillä oleellisimmat työkalut eli metsäkoneet ovat arvokkaita. Metsäkoneyritys X Oy:n on tehtävä merkittäviä sijoituksia koneisiin ja laitteisiin, jotta toiminta voidaan käynnistää. Metsäkoneyrityksen on hankittava hakkuukone, jolla puut voidaan kaataa metsässä sekä ajokone, jolla puut voidaan ajaa tien varteen. Nämä kaksi konetta vaativat paljon pääomaa, joka on rahoitettava. Rahoitusvaihtoehtoina ovat, joko omarahoitus tai vieras pääoma eli laina. Lisäksi yrityksen on hankittava kuljetuskalustoa, jolla metsäkoneita voidaan kuljettaa työmaalta toiselle. (Yrittäjä A:n haastattelu 3.10.2012.)

On selvää, että yrityksen toiminnan alkuvaiheessa joudutaan turvautumaan pankkien tarjoamaan laina- ja investointirahoitukseen, sillä omarahoituksella näitä hankintoja ei pystytä rahoittamaan. Yrityksen koneiden ja laitteiden hankinnassa voidaan harkita käytettävän myös leasing-rahoitusta. Finnveran lainat ja takausvaihtoehdot eivät tule kyseeseen, sillä niissä metsäalan toiminta kuuluu aloihin, joita Finnveran rahoitus ja takausvaihtoehdot eivät koske, sillä metsäkoneala on rajattu ulos oletettavasti toi-

minnan pääomavaltaisuuden takia (Finnveran www-sivut). Julkisien avustusten ja tukien kohdalla tilanne on sama kuin Finnveran lainojen ja takausehtojen kohdalla eli investointitukia ei myönnetä metsäkoneiden hankintaan (Maaseutuverkoston www-sivut).

Metsäkoneyritys X Oy:n rahoituksen tarve muodostuu pääosin koneiden ja laitteiden hankintaan tarvittavasta pääomasta. Toimitilojen osalta ei synny merkittävää rahoituksen tarvetta, sillä yrityksen toimitiloiksi tarvittavana toimistona toimii aluksi yrittäjän omassa kodissa sijaitseva työhuone, jonka käyttö huomioidaan yrittäjän henkilökohtaisessa verotuksessa työhuonevähennyksenä sekä koneiden huoltoa varten tarvittava hallirakennus vuokrataan vain tarvittaessa. Yrityksen alkuvaiheessa joudutaan myös turvautumaan luotolliseen yritystiliin hieman tavallista useammin.

Metsäkoneyritys X Oy:n koneiden ja laitteiden rahoitukseen on alustavissa laskelmissa arvioitu otettavan lainaa rahoituslaitokselta eli pankkilainaa. Alustaviin lainalaskelmiin valittiin hankittaviksi koneiksi käytetyt koneet. Lainalaskelmien perusteella on kartoitettu mikä näistä lainavaihtoehdoista tulisi yritykselle edullisemmaksi. Lainavaihtoehtoja on tasalyhennys-, annuiteetti- ja kertalyhennyslaina. Vaihtoehtoina on myös pankin investointirahoitus ja leasing-rahoitus. Edellä mainittujen vaihtoehtojen merkityksen arviointi rahoitustarpeen kannalta on hankalaa, sillä ne perustuvat pitkälti pankin ja yrittäjän keskinäisiin sopimuksiin.

Lainalaskelmat ja lainan tarve (Liitteet 2-5) on käsitelty luottamuksellisesti.

5.5 Metsäkoneyritys X Oy:n budjetti

Metsäkoneyritys X Oy:n tuloksen ja rahoituksen suunnittelu pohjautuu yrittäjä A:n arvioihin siitä mikä olisi mahdollista saavuttaa sekä osittain myös samalla alalla toimivan osakeyhtiön tilinpäätöstietoihin. Näitä tietoja on kuitenkin käytetty enimmäkseen varmentamaan yrittäjä A:n antamia arvioita, sillä toisen yrityksen konekanta on jonkin verran erilaisempi. Koneiden erilaisuus vaikuttaa osaltaan myös mahdollisuuksiin saada julkista tukea tai tuettua rahoitusta, joten näihin tilinpäätöstietoihin nojautuminen budjetin laatimisessa ei olisi kokonaisuuden kannalta järkevää. Met-

säkoneyritys X Oy:n tulosbudjetti, kassabudjetti, tase-ennuste ja rahoitusbudjetti (Liitteet 6-9) on yrittäjä A:n toivomuksesta käsitelty luottamuksellisesti.

5.6 Metsäkoneyritys X Oy:n kannattavuuden arviointi

Metsäkoneyritys X Oy:n tulevaa kannattavuutta arvioidaan laskelmien pohjalta (Liite 10). Koska ala on todella pääomavaltainen, voidaan sanoa, että omavaraisuusaste ja gearing-prosentti tunnuslukuja ei kannattavuuden arvioinnissa kannata juurikaan antaa painoarvoa, sillä nämä tunnusluvut ovat toiminnan alkuvaiheessa hyvinkin hurjat. Omavaraisuusasteesta voi kuitenkin sanoa sen verran, että matalat omavaraisuusasteet ovat hyvin yleisiä metsäkonealalla. Pääoman tuotto jää koko pääomantuotto-prosenttia laskettaessa vain 1,1 prosenttiin, joka kertoo pääoman tuoton olevan hyvin heikolla tasolla. Myös oman pääoman tuotto-prosentti 1,35 prosenttia kertoo, että yrityksen oman pääoman tuotto on heikkoa. Pääoman tunnuslukujen arviointi antaa tässä vaiheessa tuloksia, joiden varaan ei voi laskea, joten niiden laskeminen ei tässä ole tarpeellista, eikä välttämättä antaisi kannattavuuden arvioinnin kannalta luotettavia tuloksia.

Katetuottolaskenta (Liite 11) antaa kannattavuuden arviointiin enemmän vastauksia. Arvioitaessa kannattavuutta katetuoton kautta voidaan todeta, että käyttökateprosentti on samaa tasoa kuin metsäkonealalla keskimäärin. Käyttökateprosentti vaihtelee yrittäjittäin aika paljon, mutta voidaan sanoa, että 25 - 45 prosenttia on yleinen vaihteluväli. Käyttökateprosentti saattaa, jopa vaihdella joissain yrityksissä vuosittain tällä aiemmin mainitulla välillä. Liikevoitto-prosentti on kannattavuuden arvioinnin kannalta melko matala, mutta siihen vaikuttaa alan pääomavaltaisuus, jonka takia velkaa on otettava.

Laskelmien perusteella on myös huomioitava, että varmuusmarginaali on tässä vaiheessa myös melko matala, joka taas tarkoittaa sitä, ettei myynnin osalta kovinkaan suuria muutoksia huonompaan suuntaan kestä kauaa ennen kuin tulos olisi jo negatiivinen.

Metsäkoneyritys X Oy:n kannattavuutta arvioidessa luotujen budjettien pohjalta, voidaan todeta, että yrityksen toiminta kannattaa, mikäli kustannusrakenne ja tulorakenne on arvioitu oikein budjeteissa. Mikäli rahoitusbudjetin rakenteet pysyvät tällaisina, voidaan yrityksen työntekijät palkata ympärivuotisesti viimeistään kolmannen toimintavuoden jälkeen. Eli käytännössä voitaisiin taata työntekijöille toimeentulo myös kelirikkoseisakkien aikana, vaikka huoltotöiden parissa. Lisäksi kolmannen toimintavuoden jälkeen voisi laajentamisen ottaa harkintaan. Toisaalta, jos koneet toimivat hyvin ja toimintaedellytykset pysyvät hyvinä toimintaa kannattaa jatkaa näillä koneilla viimeisen lainanlyhennyksen jälkeenkin, jolloin koneilla voi tienata yritykseen kasvua varten tarvittavaa pääomaa.

Kannattavuutta arvioitaessa on myös hyvä huomioida ne riskit, joita yrittäjä joutuu ottamaan toimintaa käynnistettäessä. Toiminnan käynnistäminen vaatii todella paljon pääomaa. Koneiden hankkiminen on kallista vaikka kyse olisikin käytetyistä koneista. Uusien koneiden hankkiminen ei sinänsä ole pois suljettua, mutta kannattavampaa on lähteä liikkeelle käytettyjen koneiden kanssa. Käytettyjen koneiden hyvä puoli on hieman huokeampi hankintahinta sekä se, että toiminnan kannattavuuden parantumisessa, uusien koneiden hankinta tulee huokeammaksi, sillä yrityksellä on tarjota konekauppoja tehdessä vaihdossa koneita.

Toiminta ei siis aluksi ole millään mittareilla mitattuna kovin kannattavaa, mutta ajan ja kovan työn avulla toiminnalla on edellytyksiä muuttua kannattavaksi, maksuvalmiiksi ja vakavaraiseksi. Yrityksen maksuvalmiutta ei tässä vaiheessa voi myöskään laskea, sillä tunnuslukujen vaatimia lukuja ei ole tässä vaiheessa ja niiden suurpiirteinen arviointi ei ole tarkoituksen mukaista. Rahoitusbudjetin perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että yrityksen kyky selviytyä maksuistaan tällä kustannus ja tulorakenteella on hyvä. Laskelmat on käsitelty yrittäjä A:n toivomuksesta luottamuksellisesti.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työn toimeksiantajalle tuleeko Metsäkoneyritys X Oy:n perustaminen kannattamaan ja mitä yrityksen perustaminen käytännössä tulee vaatimaan sekä laatia opinnäytetyön tilaajalle liiketoimintasuunnitelma, kannattavuuslaskelmat ja alustavat budjetit Excel-tiedostomuotoisena. Laaditut Excel-tiedostot ovat tarkoitettu vain opinnäytetyön tilaajan käyttöön ja tästä syystä niitä käsitellään opinnäytetyössä luottamuksellisina. Opinnäytetyössä tutkittiin käytetyillä koneilla aloittavan osakeyhtiömuotoisen yrityksen toiminnan edellytyksiä pääomavaltaisen toimialan kustannuspaineiden alla. Opinnäytetyössä selvitettiin yrityksen liikeideaa ja visiota, joiden pohjalta toiminta tullaan tulevaisuudessa käynnistämään. Opinnäytetyössä selvitettiin lisäksi yrityksen strategiaa sekä laadittiin yritykselle alustava pohja tasapainotetuksi tuloskortiksi mittareineen. Mittarit tässä tuloskortissa ovat kuitenkin vain suuntaa antavia ja niitä muutetaan tarvittaessa. Metsäkoneyritys X Oy tulee tarjoamaan toimintansa alkuvaiheessa vain puunkorjuupalveluita. Toiminnan vakautuessa laajentuminen muihin metsänhoidollisiin suuntiin on myös mahdollista. Tärkeimpinä Metsäkoneyritys X Oy:n asiakkaina pidetään kaikkia isoista metsäyrityksistä, yksityisiin metsänomistajiin.

Tutkimus on rajattu käsittelemään yrityksen perustietoja, liikeideaa, visiota, strategiaa, asiakkaita, markkinointia, toimintaympäristöä, yrittäjyyden merkitystä, yritysmuodon vaikutusta, verotusta, kirjanpitoa, liiketoiminnan riskejä, rahoitusta, budjetoitua ja kannattavuuden arviointia. Taloushallinnon osa-alueista rahoituksesta, budjetoitua ja kannattavuuden arvioinnista on laadittu laskelmat, joiden pohjalta yrityksen kannattavuutta on arvioitu. Kirjanpitoa käsiteltiin pääosin teoreettisesti, sillä yrittäjän tarkoitus on ostaa kirjanpito palvelut alan ammattilaiselta. Myös verotusta käsiteltiin pääosin teoreettisesti, vaikka verotusta huomioidaan myös laskelmissa.

Laskelmien perusteella tultiin siihen tulokseen, että osakeyhtiömuotoisen metsäkoneyrityksen perustaminen käytetyillä konekalustolla on haastavaa. Rahoituksen saaminen näin pääomavaltaiselle alalle on vaikeaa. Vaikeaksi rahoituksen saamisen tekee suuri pääoman tarve, joka edellyttää yrittäjältä toiminnan aloittamiseen suurta omaa pääomaa tai vastaavasti kattavia henkilökohtaisia vakuuksia vieraalle pääomal-

le. Joka tapauksessa vastuu yrityksen taloudellisesta toiminnasta lepää hyvin pitkälle yrittäjän henkilökohtaisen talouden varassa, ainakin ensimmäisien vuosien ajan.

Taloudellisesti yrityksen toiminta laaditun rahoitusbudjetin perusteella on kannattavaa alusta lähtien, jos laskelmissa käytetty tulo ja kustannusrakenne on arvioitu oikealle tasolle. Rahoitusbudjetin tuloksien perusteella voi sanoa, että yrityksen tulorahoitus riittää kattamaan yrityksen menot alusta alkaen. Koneiden hankinta nakertaa kannattavuutta melkoisesti juuri vieraan pääoman merkittävän määrän takia. Yrityksen toiminta alkaa todennäköisesti pyöriä kannattavalla pohjalla, kun koneiden hankintaan kulunut vieras pääoma saadaan pois rasittamasta tulosta.

Ala on hyvin kilpailtu ja aloittavalta yrittäjältä vaaditaan melkoista riskinsietokykyä toiminnan käynnistämiseen. Alalla kauan toimineiden yrittäjien ehkä suurimpana etuna on juuri vieraan pääoman suhde liikevaihtoon ja yrityksen vakiintunut asema. Olemassa olevien yritysten etuna ei kuitenkaan voi pitää olemassa olevia suhdeverkostoja, kun yrityksen perustaja on toiminut samalla alalla palkkatyössä useita vuosia, muodostaen kontakti ja suhdeverkostoja itselleen. Yrityksen perustamisen keskeisin asia onkin toimiva liikeidea ja yrityksen käytännön perustaminen vaatii asiakirjojen täyttöö ja rekisteröintiä melkoisesti, mutta varsinainen yrityksen perustaminen on kohtalaisen yksinkertaista.

Suurimmat heikkoudet yritystä suunniteltaessa on yrittäjän vähäinen omarahoituksen osuus, joka muodostaa melkoisen haasteen, kun neuvotellaan todellisista lainoista. Tuloksien pohjalta voikin sanoa, että yrityksen toiminta on lievästi kannattavaa alusta alkaen ja yrittäjän ammattitaito alalta on merkittävä, joten onnistumisen mahdollisuudet ovat hyvät. Kyseessä on kuitenkin yritys, jolla on aluksi vain kaksi työntekijää, yrittäjä itse ja ajokoneen kuljettaja, joten yrittäjän kannattaa huolehtia sekä omasta että työntekijänsä jaksamisesta. Yrityksen pienen koon takia laskelmissa vakuutusmaksut on arvioitu todellista korkeammalle, jotta mahdollisiin vapaaehtoiisiin tai muihin toiminnan turvaaviin vakuutuksiin olisi laskelmien pohjalta resursseja. Opinnäytetyön tulokset perustuvat pääosin arvioituihin lukuihin, jotka eivät välttämättä tule vastaamaan todellisen toiminnan lukuja, joten näitä tuloksia voidaan pitää vain suuntaa antavina.

Opinnäytetyö käsitteli liiketoimintasuunnitelmaa, joka tulee toimimaan yrittäjän apuvälineenä yritystä perustettaessa sekä rahoitus- ja yritysneuvotteluissa. Näissä neuvotteluissa yrittäjä esittäisi liiketoimintasuunnitelmansa toimintaedellytykset ammattitaidolla ja uskottavuudella rahoittajille ja sidosryhmille. Opinnäytetyössä laadittujen laskelmia hyödyntäen yrittäjä pystyy osoittamaan rahoittajille ja sidosryhmille toimintansa rahoitustarpeen sekä edellytykset kannattavaan toimintaan. Näiden neuvottelujen pohjalta selviävät yleensä myös sovellettavat ehdot muun muassa rahoitukselle ja työmaille.

LÄHTEET

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen www-sivut. Viitattu 27.5.2012.
<http://www.te-keskus.fi>

Erma, J. 2009. Viisas mies ei kuse vastatuuleen. Helsinki: WSOY

Finnveran www-sivut 2012. Viitattu 28.10.2012. <http://www.finnvera.fi>

Harala, A. Hintaa. Vastaanottaja: anja.stenholm@student.samk.fi Lähetetty 29.10.2012 klo 19:22. Viitattu 3.11.2012.

Holopainen, T. 2008. Yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum.

Jadelcons Oy:n www-sivut 2012. Viitattu 21.10.2012. <http://www.jdc.fi/>

Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.

Karikorpi, O. 2012. Raha ratkaisee. Helsinki: Tietosanoma Oy

Katto, L. & Kouhia-Kuusisto, K. 2012. Budjetointi. Viitattu 6.10.2012.
www.virtuaaliamk.fi

Koneyrittäjät www-sivut. Metsäkoneala numeroina. Koneyrittäjien liitto.
<http://www.koneyrittajat.fi/?id=56>

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino, 9-38.

Lehti, E., Rope, T. & Pyykkö, M. 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän. Helsinki: WSOYpro.

Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. 2009. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. Helsinki: WSOYpro

Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2008. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: Sanomapro. Viitattu 5.6.2012.
http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/kirjasto_lukutila.aspx?sisluettelo=open&page=6&bookid=10or371442
- Maaseutuverkoston www-sivut 2012. Viitattu 28.10.2012. <http://www.maaseutu.fi>
- Malmi, T. 2011. Balanced Scorecard – Mieti mitä haluat. Tilisanomat 20.3.2002.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. Balanced Scorecard, Rakenna ja sovelle tehokkaasti. 2006. Helsinki: Talentum
- Martikainen, T. & Martikainen, M. 2009. Rahoituksen perusteet. Helsinki: Sanomapro.
- Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Metsäalan ammattilehti 25.6.2009 <http://ammattilehti.fi/uutiset.html?a1500=356>
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2010. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita
- Niskavaara, E. 2010. Yritystaloutta esimiehille. Helsinki: Sanomapro
- PK-yrityksen riskien hallinnan www-sivut. <http://www.pk-rh.fi/>
- Seppänen, H. 2011. Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Taloushallintoliiton www-sivut 2012. Viitattu 9.6.2012.
<http://www.taloushallintoliitto.fi>
- Tovstiga, G. Strategy in Practice : A Practitioner's Guide to Strategic Thinking. Cornwall: Wiley. Viitattu 9.9.2012.
<http://site.ebrary.com.lillukka.samk.fi/lib/samk/docDetail.action?docID=10454758&p00=strategy>
- Tuloverolaki. 1992. L 30.12.1992/1535 muutoksineen.
- Valtion ympäristöhallinnon www-sivut. PEFC-metsäsertifiointijärjestelmä.
<http://www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=135602&lan=fi>
- Verontilityslaki. 1998. L 10.7.1998/532 muutoksineen.
- Viitala, J. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. 2006. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Vilkkumaa, M. 2007. Viisas yritys. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Villa, S., Ossa, J. & Saarnilehto, A. 2007. Yritysmuodot – Toiminta, rahoitus ja verotus. Helsinki: WSOYpro.

Virolainen, K., Nissilä, M. & Tiihonen, J. 2003. Haavoittuvuusanalyysin työkirjanen. Viitattu 10.6.2012. <http://www.pk-rh.fi/tyovalineet/pdf/haavoittuvuusanalyysin-tyokirjanen.pdf>

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Helsinki: Sanomapro.

Yrittäjä A. 2012. Toimeksiantajan haastattelu 3.10.2012. Haastattelijana Anja Stenholm. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Yrittäjä B. 2012. Alalla toimivan yrittäjän 5.10.2012. Haastattelijana Anja Stenholm. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Yrittäjä C. 2012. Alalla toimivan yrittäjän haastattelu 8.10.2012. Haastattelijana Anja Stenholm. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Pk-yrityksen riskikartta (PK-yrityksen riskien hallinnan www-sivut)

Pk-yrityksen riskikartta

Yritys:	Ryhmä/arvioija:
Tarkastelun kohde:	Päiväys:



Täyttöesimerkki

Sopimukset - Merkittävä riski; OK Asiakkaat - Asia kunnossa; Laiterikot - Ei koske meitä

Toimintaedellytykset. Yrityksen toiminnan tarkastelussa on huomioitava aine- ja energialavimat, koneet ja laitteet sekä ohjous-, käyttö- ja kunnossapitotoimenpiteet. Myös toimitilat on muistettava.

Sidosryhmät. Jokaisella yrityksellä on liike- ja riippuvuussuhteiden verkosto. Toimintaympäristön tarkastelu auttaa tunnistamaan ja hallitsemaan sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden aiheuttamat riskit.

Henkilöt. Ihmiset ovat yrityksen tärkein voimavara. Kukaan ei ole korvaamaton, mutta avainhenkilöiden työkyvyn ja -taitojen ylläpito kannattaa.

Toiminnan organisointi. Yritystoiminta käynnistyy yleensä palvelu- tai tuoteidean ympärille. Kun yritys on perustettu ja saatu käyntiin, on toiminnan oltava organisoitua ja sitä on kehitettävä koko ajan.

Omaisuus ja keskeytykset. Mitä riskejä ja niistä aiheutuvia keskeytyksiä kohdistuu käyttöomaisuuteen, kuten rakennuksiin, koneisiin ja atk-laitteisiin sekä vaihto-omaisuuteen, kuten raaka-aineluihin ja tuotavarastoihin?

Talous. Yrityksen on oltava kannattava, jos se mielellä pysyy hengissä. Kulut on maksettava ja tuotoista saadaan rahaa yrityksen toimintaan.

LIITTEET 2-11

Käsitelty luottamuksellisesti, liitteet toimeksiantajan hallussa.