

Hanna Koukku

**LIIKETOIMINNAN LAAJENTAMISEN
KANNATTAVUUSLASKELMAT**
Case Parolan Rottinki Oy

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma

Kesäkuu 2017



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Hanna Koukku	Tradenomi (AMK)	Kesäkuu 2017
Opinnäytetyön nimi		
Liiketoiminnan laajentamisen kannattavuuslaskelmat		23 sivua 9 liitesivua (Excel-taulukko)
Toimeksiantaja		
Parolan Rottinki Oy		
Ohjaaja		
Lehtori Marita Kankaanranta		
Tiivistelmä		
<p>Tämän opinnäytetyön avoitteena on selvittää, mikä on liiketoiminnan laajentamisen vaikutus case-yrityksen kannattavuuteen. Yritys on 50-vuotias perheyryitys, joka myy pääartikkelinaan rottinkikalusteita. Yritys on toiminut tähän asti yhden, Hattulan Parolassa, sijaitsevan, toimipisteen avuin. Vaiherikkaan historiansa jälkeen yritys tuottaa voittoa ja on tällä hetkellä lähes velaton pk-yritys. Markkinointia on tehostettu viime vuosina ja tunnettua lisätty tasaisesti. Parolan Rottingin valtteja ovat laatu ja asiakaslähtöinen palvelu. Rottinkikalusteiden ohella lisämyyntiä saadaan sisustustuotteista sekä kausittain vaihtuvista mallistoista, jotka ovat myös osittain rottinkisia tuotteita. Myynti tapahtuu outlet-myymälän lisäksi suurimmalta osin jälleenmyyjien toimesta, joita on ympäri Suomea, sekä verkkokaupan kautta.</p>		
<p>Tutkimusongelmana on se, että ei ole tiedossa, mikä on oltava tuottojen määrä ja mitkä ovat kulut avattaessa uusi toimipiste toiselle paikkakunnalle. Tätä asiaa selvitettiin kartoittamalla yrityksen johdolta, minkälaiset ovat tavoitteet ja halutut suuntaviivat yritystoiminnan laajentamisen suhteen. Haastattelun lisäksi kerättiin tarvittavat taloudelliset tiedot yritykseltä, eli budjetit sekä tilinpäätöstiedot. Teoriatiedon keräämiseen käytettiin taloushallintoon sekä yrityksen johdon laskentatoimeen liittyvää kirjallisuutta. Siispä tutkimustietoa kerättiin kvalitatiivisin ja sekundäärisin keinoin.</p>		
<p>Laskelmiin sisällytettiin budjetit: myynti-, osto- sekä tulosbudjetit yhdistettyinä. Laskelmista käy ilmi, minkä verran yrityksen liikevaihdon kaiken kaikkiaan pitäisi olla jotta saadaan katettua sekä nykyisen toiminnan että uuden toimipisteen kulut sekä lisäksi tuotettua voittoa. Laskelmia tehtiin perustuen aiempiin katetuottoprosentteihin nähden sekä erilaisin tulostavoittein. Lisäksi laskelmiin kuuluu rahoituslaskelma, jonka avulla nähdään, millä tuotoin liiketoiminnan laajentaminen maksaa itsensä takaisin laina-ajan loppuun mennessä.</p>		
<p>Mikäli yrityksen tulos kehittyy laskelmien ennusteiden mukaisesti tai jopa paremmin liiketoiminnan laajentamisen jälkeen, on investointi kannattava hanke.</p>		
Asiasanat		
kannattavuus, investointi, rottinki, johdon laskentatoimi, budjetit		

Author (authors)	Degree	Time
Hanna Koukku	Bachelor of Business Administration	June 2017
Thesis Title		
Estimate Of Prospective Profit Of Expanding Business		23 pages 9 pages of appendices
Commissioned by		
Parolan Rottinki Oy		
Supervisor		
Marita Kankaanranta, Senior Lecturer		
Abstract		
<p>The aim of this study was to estimate the prospective profit of expanding the commissioner business with a new outlet. The commissioner is a 50-year-old family business, selling rattan furniture as their main product. The company has been functioning in one place, Parola in Hattula, from the beginning. With a rich history and different developmental phases, nowadays the firm is making profit and is almost debt free SME. The company has improved their marketing strategy during the past couple of years and increased their visibility as well. Their advantages are high quality and customer oriented approach. Among the rattan furniture they are getting seasonal sales from furnishing products and seasonal design collections, which are also mainly rattan produce. Sales originate mainly from retail, besides the consumer sales and the online store.</p> <p>The research problem was to find out the amount of the profit and the expenses if a new outlet was opened in a different area. These questions were clarified by interviewing the company CEO about the goals and guidelines on expanding the business. Besides the interview, relevant information as budgets and balance sheets were provided in order do the calculations properly. Additionally, for the theoretical part of the research, literature on financial administration and management accounting were studied. The information was collected by using qualitative and secondary methods.</p> <p>The estimates showed the amount of revenue needed for covering all the expenses of the new outlet, for maintaining the current business activities and to make profit. The calculations were done by using previous year contribution margin ratio as well as using few different target profits. The profit margin calculations also included financial statement, which showed the return on investment by the time the bank loan is paid back in its entirety. If the company result develops according to the estimation or better with the expansion, the investment is profitable.</p>		
Keywords		
profitability, investment, rattan, management accounting, budgets		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	6
2.1	Tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmät.....	6
2.2	Laskelmien tarkoitus.....	8
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	10
3.1	Laskelmat.....	10
3.2	Kannattavuus.....	11
3.3	Tunnusluvut.....	12
3.4	Tase-ennuste.....	13
3.5	Budjetti.....	13
4	TIEDONKERUU.....	15
4.1	Tiedon hankinnan toteutus ja tiedon käyttö.....	16
4.2	Peste-analyysi.....	18
4.3	Swot-analyysi.....	20
5	LASKELMIEN SUORITTAMINEN.....	23
5.1	Budjetit.....	23
5.2	Rahoitus-/investointilaskelma.....	25
5.3	Katelaskelmat.....	26
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	27
	LÄHTEET.....	29

LIITTEET

Liite 1. Kannattavuuslaskelmat

1 JOHDANTO

Toimeksiantajanani on hattulalainen 50-vuotias perheyritys, joka myy huonekaluja sekä pieniä kodin sisustustuotteita, pääraaka-aineenaan rottinkipuu. Parolan Rottinki Oy:n perustivat Aulis ja Toini Herranen vuonna 1967. Yritys aloitti nimellä Tmi Aulis Herranen. Myöhemmin yrityksestä tuli kommandiittiyhtiö, ja nykyisen nimensä yritys muodosti 90-luvulla. Nimensä mukaisesti yritys perustettiin Hattulaan, Parolaan, jossa se edelleen sijaitsee. Ensimmäiset rottinkiset kalusteet valmistuivat Auloksen ja Toinin suunnittelemina, käsityönä. Vähitellen kaupankäynti vilkastui ja yritys palkkasi uusia kalusteiden valmistajia sekä laajensi työskentelytiloja.

Vuonna 1986 rottingin maahantuoja ilmoitti, että Indonesian hallituksen päätöksellä vain rottinkisten huonekalujen vienti on sallittua. Näin alkoi yrityksen taival rottinkikalusteiden maahantuojana.

Nykyään yritystä johtaa, alkuperäisten perinteiden ja laadun mukaisesti, Herrasen tytär Anitta Herranen. Vaikka tuotevalikoimaa on laajennettu, myynnissä on edelleen suurin osa alkuperäisistä tuotemalleista.

Taloustiedot viimeiseltä kolmelta vuodelta (2013, 2014 ja 2015):

- Liikevaihto 481 000 € 493 000 € ja 511 000 €
- Tilikauden tulos 35 000 €, 34 000 € ja 33 000 €
- Liikevoitto 10,40 %, 9,40 % ja 8,80 %
- Omavaraisuusaste 61,10 %, 52,30 % ja 62,40 %

Anitta Herrasen lisäksi yrityksessä työskentelee kaksi vakituista työntekijää sekä yksi osa-aikainen työntekijä. Yrityksen myymälä sijaitsee edelleen Parolassa. Lisäksi yrityksellä on verkkokauppa, jota yksityisasiakkaat hyödyntävät enenevässä määrin, mutta pääosin kalusteiden myynti tapahtuu jälleenmyyjien toimesta, joita on ympäri Suomea, lähes 30 paikkakunnalla. (Yritysrekisteri; Parolan Rottinki Oy.)

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Olen valinnut opinnäytetyöni aiheeksi kannattavuuslaskelmien teon liiketoiminnan laajentamista ajatellen, sillä Herrasella on ajatuksena sopivan ajankohdan tullen mahdollisesti avata toinen toimipiste, uusi myymälä, jollekin toiselle paikkakunnalle. Alun perin ajatuksena oli liiketoimintasuunnitelman päivittäminen ja tarkastelu kannattavuuden näkökulmasta, mutta olisi ollut ehkä turhaa työtä kehittää liiketoimintasuunnitelmaa uudestaan jo näin pitkään toimineelle yritykselle, jolla liiketoiminta on täydessä käynnissä ja tulevaisuuden varalle suunnitelmat olemassa. Laajenemiskysymyksen ohella toki otan kantaa jo nykyisen toiminnan kannattavuuteen ja teen budjetointia pidemmälle, nojaten tämän hetken tilanteeseen sekä tämän vuoden budjettiin. Budjetoinnin teen vuodelle 2018 ja kannattavuuslaskelmat arvioiden tuottavuuden tarvetta, ottaen laskelmissa huomioon uuden toimipisteen, jota varten teen ensin mahdolliset investointilaskelmat hankkien tietoa sen mahdollisista kuluista ja tulevista tuotoista.

Liiketoimintasuunnitelmia on tehty hyvin paljon opinnäytetöinä, lähinnä aloittaville yrityksille, ja niiden sisältöön kuuluu myös kannattavuuslaskelmia. Samoin on tehty jonkin verran erilaisia kannattavuuslaskentaan perustuvia, investointeihin keskittyviä opinnäytetöitä (Pyymäki 2013; Talvitie 2012). Aion selvittää, millaisin keinoin muut ovat toteuttaneet tämän kaltaisia tutkimuksia ja laskelmia samankaltaisista aiheista, ja uskon, että saan niistä hyödyllisiä vinkkejä ja erilaisia näkökulmia oman työni tekemistä ajatellen.

2.1 Tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuskysymyksekseni asettaisin: Mikä on liiketoiminnan laajentamisen vaikutus yrityksen kannattavuuteen? Mielestäni kannattavuus- sekä investointilaskelmat kokonaisuudessaan vastaavat tähän kysymykseen kattavasti. Ongelmana

voitaisiin siis pitää sitä, että liiketoiminta ja sen laajeneminen voi olla myös kannattamatonta, mikä johtaa lopulta yrityksen kaatumiseen. Tutkimusongelmana on tällä hetkellä se, ettei ole tietoa, mitä tarvitaan ja mitä tulee tapahtua, jotta liiketoimintaa voidaan laajentaa. Tähän ongelmaan tarjoan ratkaisun opinnäytetyölläni.

Tutkimuskysymykseen vastaan keräämällä tietoa yrityksen tämän hetkisestä tilasta myyntilukuineen, kuluineen ja budjetiteineen. Selvitän taloudellisen aspektin kannalta, mitä kuluja yritykselle syntyy laajenemisen suhteen, kuten esimerkiksi käytännönjärjestelyjen hoito, varastointi, mahdolliset työntekijät ja myyntipaikka sekä siihen tarvittavat resurssit. Tämän jälkeen pystytään tekemään laskelmia, kuten mainitsemani kannattavuuslaskelmat, eli mm. kustannus- ja katetuottolaskelmat. Tällöin pitää toki tiedossa olla osto- ja myyntihinnat sekä muut tulevat kustannukset kuten muun muassa henkilöstökulut, rahat, toimitukset, kiinteät kulut ja varastointi. Nykyisen liiketoiminnan suhteen edellä mainitut tiedot ovat olemassa, voidaan tehdä arvioita siitä, millaisiksi samat kulut muodostuisivat uuden toimipisteen suhteen. Lisäksi tehdään tarvittaessa rahoituslaskelmat, joiden avulla selvitetään, millaista ja minkä suuruista ulkopuolista ja/tai omaa rahoitusta tarvitaan, (mikäli investointi vaatii ulkopuolista rahoitusta), mitä vaaditaan sen takaisin maksuun sekä se, minkä suuruinen investointi kaiken kaikkiaan on mahdollista tehdä. Lisäksi analysoin laskelmieni tulokset, mm. kannattavuusanalyysillä, millä todennan, onko laskelmieni perusteella kannattavaa toteuttaa kyseinen liiketoiminnan laajennus ja millaiset vaikutukset ja tulokset sillä olisi.

Tiedonkeruuseen käytän kvalitatiivista menetelmää, lähinnä yrittäjää haastatteleamalla sekä kokoamalla olemassa olevat tiedot yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta tuloslaskelmiin sekä tehtyihin budjetteihin. Tarvitsen tietoa myös siitä, mihin uusi toimipiste kannattaisi sijoittaa, sen olettamuksen perusteella, mikä on potentiaalisten asiakkaiden liikkuvuus lähialueilla, ja sen jälkeen, millaisia ja minkä hintaisia liiketiloja on tarjolla. Lisäksi käyttäisin sekundäärisiä menetelmiä, sillä minua auttaisi suuresti jo tutkittujen asioiden analysointi, esimerkiksi jonkun muun tekemät investointilaskelmiin perustuvat tutkimukset sekä muut vastaavanlaiset dokumentit. Myös prosessuaalisia menetelmiä tarvitaan, jotta saan tehtyä toimin-

nalle konkreettisia analyyskejä, kuten esimerkiksi PESTE-analyysi. Tällä analysoinnilla saadaan kerättyä ja prosessoitua tietoa ulkoisista yrityksen toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Toisena analyysinä käytän SWOT-analyysiä, jolla saadaan kartoitettua yrityksen potentiaalia sekä mahdollisuuksia ja vaikuttavia riski- ja uhkatekijöitä. (KvaliMOTV 2017.)

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys ovat ehdottoman tärkeitä tekijöitä, joiden olemassaolo täytyy tiedostaa koko ajan. Pidän huolen siitä, että hankin tietoa luotettavista, ajankohtaisista lähteistä ja tarvittaessa tarkistan tiedon paikkansapitävyyden useammasta eri paikasta. Olen objektiivinen, etenkin haastatteluita tehdessäni, jolloin tiedon keruu ja analysointi pysyy rehellisenä ja avoimena. Lukuja käsitellessäni varmistan niiden oikeellisuuden ja yrityksen taloudelliset tiedot pidetään salassa eikä tietoja julkaista missään muodossa opinnäytetyöprosessissa. Ja yrityksen kannalta se tärkein asia, vaitiolovelvollisuus, todennetaan sopimuksella, mikäli toimeksiantaja sen katsoo tarpeelliseksi.

2.2 Laskelmien tarkoitus

Yritystä pyöritettäessä on hyvin tärkeää liiketoiminnan toimivuuden ja kannattavuuden kannalta olla olemassa toimiva liiketoimintasuunnitelma ja strategia. Liiketoimintasuunnitelma antaa yrityksen toiminnalle selkeät raamit ja tavoitteet, ja ohjaa eteenpäin toiminnan pyörittämisessä. Liiketoimintasuunnitelman ohella tehdään myös laskennalliset raamit, jotka todentavat numeroin, mitkä ovat kulut ja tulot, eli käytännössä kuinka paljon pitäisi myydä ja saada tuottoa, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa ja tuloksellista. Esimerkiksi kannattavuuslaskelma on yksi laskennallinen tapa, joka kertoo sen, millä myynnillä saadaan voittoa. Kannattavuuslaskelmaan sisältyy mm katetuottolaskelma, jossa konkreettisesti lasketaan kiinteät ja muuttuvat kustannukset ja lasketaan paljonko pitää myydä, jotta nämä kustannukset saadaan katettua (Liiketoimintasuunnitelma 2017). Liiketoimintasuunnitelma myös ikään kuin pakottaa yrittäjän pohtimaan omaa liikeideaansa ja toimintaansa faktojen kautta kriittisesti ja puntaroimaan realistisesti sen toimivuutta ja tavoitteiden toteuttamismahdollisuuksia. Liikeidea käsitteenä tarkoittaa

sitä, että kartoitetaan, mitä yritys tekee, mitä se myy ja kenelle sekä millä keinoin tämä toteutetaan. Liiketoimintasuunnitelma vaaditaan ulkopuolisten yhteistyötoimienkin puolesta, sillä esimerkiksi uuden yrityksen hankkiessa rahoitusta, haluavat ulkopuoliset rahoittajat jonkin todisteen siitä, että kyseinen liiketoiminta olisi luotettavaa ja myös heille kannattavaa.

Tavoitteena olisi siis tuottaa tietoa siitä, mitä tarvitsee tapahtua, jotta kannattavuus pysyy entisellään tai paranee, ottaen nyt huomioon myös tulevaisuudessa avattavan uuden toimipisteen omine laskelmineen. Tilaajayritys saa näin tiedon siitä, millaista myyntiä tulee tehdä, jotta yritys tekisi edelleen voittoa.

Kannattavuus- ja investointilaskelmat tuottavat konkreettista, numeerista tietoa siitä, mitä käytännössä tapahtuu taloudellisella puolella, kun tehdään jokin suurempi investointi, ja mitä täytyy tapahtua, jotta yritystoiminta edelleen olisi kannattavaa. Parolan Rottinki saa tässä tapauksessa hyödyllistä tietoa liiketoiminnan laajentamisesta, ja laskelmieni avulla voi suunnitella tulevaa laajenemishanketta. Vaikka muuttujia tulee olemaan, riippuen esimerkiksi siitä, mihin uusi toimipiste lopulta avataan ja millaiset ovat kulut ja konkreettiset olosuhteet kyseisenä ajankohtana, voi laskelmiani käyttää pohjana, muuttaen vain lukuja sen mukaisiksi, mikä on sen hetken todellinen tilanne.

Tavoitteeni yrityksen kannalta on selkeästi toiminnan kannattavuuden tarkistaminen ja liiketoiminnan laajentamisen vaikutusten todentaminen. Laadullinen hyöty on konkreettinen, sillä laskelmiin perustuva tutkimukseni tuo esille suoraa tietoa siitä, mitä täytyy tapahtua myynnillisesti suhteessa kuluihin tällaista investointia toteutettaessa. Yleisesti ottaen tällaisen tutkimustyön laajempi vaikutus jää vähäiseksi. En voi opinnäytetyössäni julkaista luottamuksellista tietoa, eli tarkkoja lukuja, mutta työstäni voi olla hyötyä jollekin, joka on samankaltaisessa tilanteessa, ja työstäni voi nähdä, millaista tutkimusta kannattaa tehdä oman liiketoiminnan laajentamista suunnitellessaan. Kuitenkaan tiettyyn yritykseen kohdistettu ja sen omaan liikeideaan ja lukuihin nojaavat tutkimukset ja laskelmat eivät toimi yleismaailmallisesti, eikä sitä täten voi varsinaisesti hyödyntää yhteiskunnallisissa asioissa.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Liiketoiminnan laajentamisen ensimmäinen pohdittava kysymys on, mihin uusi kiivijalkamyymälä halutaan sijoittaa. Paikkakunta voisi olla esimerkiksi jonkin isomman kaupungin läheisyydessä, mahdollisesti Järvenpää pääkaupunkiseudulla tai vaihtoehtoisesti jokin Tampereen lähipaikkakunta. Tämän perusteella kartoitetaan, millaisia tilaratkaisuja kyseisellä paikkakunnalla olisi tarjolla, lähinnä sillä perusteella, mitkä ovat toimintaedellytykset ja kustannukset. Täytyy myös päättää, ostetaanko toimipiste kokonaan itselle vai hankitaanko vuokratila. Mikäli investoidaan omaan tilaan, pitää tarkastella, millä investointi rahoitetaan. Riittääkö oma pääoma vai täytyykö hanketta varten hankkia ulkopuolista rahoitusta, eli mitä luultavimmin pankkilainaa. Mikäli rahoitusta haetaan, tulee tarkastella edellistä tilikautta ja kuluvan vuoden budjettia sekä tehdä rahoituslaskelma ja laskea takaisinmaksusuunnitelman mukaiset erät oikealle ajankohdalle tulevaan budjettiin. Oli uusi liiketila sitten oma tai vuokrattu, täytyy sen tuomat kulut sekä tuotot ottaa huomioon seuraavan kauden budjettia tehtäessä.

3.1 Laskelmat

Johdon laskentatoimeen kuuluu yrityksen sisäinen laskenta, joka tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi. Esimerkiksi erilaiset tavoitelaskelmat, vaihtoehtolaskelmat sekä tarkkailulaskelmat auttavat tulevaisuuden suunnittelussa, erilaisten toimintatapojen vertailussa sekä tavoitteiden toteutumisen seuraamisessa. (Eskola & Mäntysaari, 2006.) Yrityksen kannattavuuteen sekä hankintoihin kuuluu olennaisena osana kaikki tällainen laskenta, jotta voidaan seurata ja ennakoida yrityksen taloudellista kehitystä.

Mikäli ostetaan liiketila, tulee suorittaa investointilaskelmat. Tällä selvitetään, kannattaako mahdollinen tuleva investointi vai ei. Investointilaskelmaan kuuluu myös mahdollisen rahoituksen/lainan takaisinmaksulaskelmat. Tätä voitaisiin kuvata myös investoinnin kannattavuuslaskelmana. Laskentamenetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi nettonykyarvoa, jolla mitataan, onko investoinnilla arvoa taloudellisen pitoajan jälkeen eli tuottaako se yritykselle lisäarvoa. Vaihtoehtoisesti

voidaan käyttää investoinnin tuotto prosenttia, joka siis kertoo, minkä verran investointi tuottaa prosentuaalisesti. Lisäksi on olemassa sisäisen korkokannan menetelmä, annuiteettimenetelmä sekä takaisinmaksuajan menetelmä. Näistä valitaan yrityksen kannalta hyödyllisin tapa arvioida investoinnin kannattavuutta, joskin yleensä parhaimpana pidetään nettonykyarvoa. (Andersson ym. 2001, 132; Järvenpää ym. 2010, 335–346).

3.2 Kannattavuus

Kannattavuuslaskennalla selvitetään, mitä pitäisi tapahtua myynnillisesti, jotta uuden toimipaikan kulut saadaan katettua, ja mitä pitää tapahtua sen lisäksi, että toiminta on edelleen kannattavaa tai jopa kannattavampaa kuin aiemmin. Kannattavuuslaskenta kuuluu johdon laskentatoimeen, eli sisäiseen laskentaan, jonka avulla tässä tapauksessa yrityksen toimitusjohtaja ja omistaja voivat tutkia ja seurata yrityksen taloustilannetta kannattavuuden ja tavoitteiden näkökulmasta. Kannattavuudella tarkoitetaan sitä, että yritys tekee voittoa eli pystyy tuottamaan sen verran, että katetaan kustannukset joita yritystoiminnasta syntyy. Tämä tarkoittaa käytännössä myös sitä, että on tunnettava omat kustannukset ja toimittava mahdollisimman taloudellisesti, jolloin kannattavuus maksimoidaan. Näin pyritään mahdollisimman hyvään tuottavuuteen (Eskola & Mäntysaari 2006, 8). Kannattavuutta laskettaessa ja analysoitaessa voidaan käyttää erilaisia mittareita, jotka suhteutetaan vertaamalla yrityksen voittoa johonkin muuhun, esimerkiksi edellisen tilikauden voittoon. Jotta voidaan tutkia koko yrityksen kannattavuutta, pitää laskea tuotto suhteessa yrityksen koko pääomaan (Andersson ym. 2001, 40). Parolan Rottinki Oy:n tapauksessa minun täytyy selvittää, mikä voitto on yrityksen tavoitteiden kannalta riittävä, jotta uuden toimipisteen avaaminen edelleen näyttäisi kannattavalta hankkeelta

Katetuottolaskelmat ovat yksi osa kannattavuuslaskelmia, millä tarkennetaan myytävien tuotteiden tuotot, mikä kertoo nimenomaan sen, paljonko saadaan tuottoa milläkin ennakoiduilla myyntimäärillä. Katetuottolaskennassa kulut jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, ja kaikki lasketaan ilman arvonnalisäveroja. Muuttuvia kustannuksia ovat yleensä lähinnä tuotteen hankintameno, ja kiinteät

kustannukset jaetaan tuotteille palkoista ja vuokrista lähtien. Katetuottolaskelmista johdetaan katetuottoanalyysi, jonka pohjalta voidaan tarkastella tulokseen vaikuttavia asioita. Kun hankintakustannukset vähennetään tuotteen myynnistä syntyvistä tuotoista, saadaan bruttotuotto, ja näin nähdään, kannattaako toiminta kyseisillä kuluilla ja tuotoilla. Pääsääntöisesti ajatellaan, että tuoton on katettava muuttuvat kulut, ja kiinteät kulut lasketaan vähentämällä ne sitten yhtenä isona kokonaisuutena. (Eskola & Mäntysaari 2006, 20–21). Katetuottolaskelmat kertovat siis käsitteinä myyntikatteen eli katetuoton, jolloin nähdään käyttökateen määrä ja voidaan tästä edelleen johtaa erilaisia tunnuslukuja (Alhola & Lauslahti 2005, 20–21.)

Lisäksi täytyy tehdä markkinointisuunnitelma uudelle toimipaikalle. Markkinointia ajatellen yrityksessä on vastuuhenkilö, joka on tehnyt markkinointisuunnitelman opinnäytetyönä kyseiselle yritykselle. Itse en siis tässä tutkimuksessa keskity markkinointiin, mutta otan sen tuomat kustannukset huomioon työssäni. Kannattavuuslaskentaan sisältyvät katetuottolaskelmat, jotka tarkemmin selvittävät mahdollisen investoinnin ja etenkin uuden toimipisteen mukanaan tuomia kuluja ja tuottoja. Kokonaisvaltaisempaa tarkastelua varten teen seuraavalle vuodelle kannattavuuslaskelmat käyttäen hyväkseni budjetteja sekä asettaen tulostavoitteita, nimenomaan sisällyttäen uuden toimipisteen arvioituine myynteineen ja kuluneen.

3.3 Tunnusluvut

Kannattavuuslaskelmista johdetaan tilinpäätösanalyysin muodossa erilaisia tunnuslukuja, joiden avulla voidaan arvioida toiminnan taloudellista tasoa erilaisin mittarein. Tunnusluvut on jaettu kolmeen eri ryhmään: kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen. Erityisesti kiinnitän huomiota kannattavuutta kuvaaviin tunnuslukuihin. Näitä tunnuslukuja ovat mm. liikevoittoprosentti ja pääoman tuottoprosentit. Yrityksen omien tavoitteiden pohjalta valitaan ne tunnusluvut, joita yrityksen johdon on toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisinta käyttää (Niskanen & Niskanen 2003, 109–143).

3.4 Tase-ennuste

Tase-ennuste tehdään, jotta voidaan ennakoida ja tarkastella tulevan budjettikauden varoja, pääoman määrää sekä velkojen tilannetta. Tase-ennuste on ulkoisesti kuin tase, mutta siinä on esitettyinä ennakoitavat luvut kuluvan budjettikauden loppuun. (Eskola & Mäntysaari 2006, 91.)

3.5 Budjetti

Lyhyelle aikavälille täytyy tehdä budjetti uuden toimipisteen kanssa. Aion siis tarkastella edellisten tilikausien taloustietoja sekä perehtyä vuoden 2017 budjettiin, ja tämän pohjalta tehdä budjetit vuodelle 2018 olettaen että uusi toimipiste avataan vuoden 2018 alussa tai aikana. Budjetointiin täytyy sisällyttää niin tulosbudjetti, myyntibudjetti kuin ostobudjettikin, ja mikäli hankittaisiin rahoituksella oma liiketila, lisäksi myös rahoitusbudjetti.

Budjetti on tietylle ajanjaksolle tehty toimintasuunnitelma, joka tehdään rahamääräisenä. Budjetti auttaa taloudellisessa suunnittelussa, jonka avulla voidaan varautua tuleviin talouden haasteisiin ja ottaa huomioon esimerkiksi juurikin uudet investoinnit. (Hirvonen & Nikula 2008, 174.)

Yleensä budjetti tehdään yhdelle tilikaudelle kerralla, antamaan taloudellinen tavoite tulevalle ajanjaksolle. Tämä ajanjakso, esimerkiksi tilikausi, voidaan budjetin sisällä jakaa myös lyhyempiin ajanjaksoihin, kuten neljännes- tai puolivuositasolle. Näin voidaan tehdä lähitulevaisuuden taloutta arvioitaessa muutoksia kesken tilikaudenkin, joilla ennakoida mahdollisia yllättäviä muutoksia, eli laatia niin sanottua toimintasuunnitelmaa olemassa olevan tiedon varassa. (Hirvonen & Nikula 2008, 174.)

Budjetteja tehdään eri näkökulmista, jotta saadaan kattava ennakointiasetelma tulevalle tilikaudelle. Yksi näistä osabudjeteista on ostobudjetti. Etenkin tässä tapauksessa, kun täytyy hankkia lisää myytävää tavaraa sekä kalustusta uuden toimipisteen sisustamiseen, ostoja tulee lisää. Ostobudjetilla ennakoidaan ostoista

syntyvät kulut, arvioidaan/todetaan ostohinnat sekä saadaan laskettua tulevat kokonaiskustannukset. (Hirvonen & Nikula 2008, 179.)

Myyntibudjetti tehdään, jotta saadaan kuva siitä, mikä on myyntitavoite kaiken kaikkiaan, ja tämä antaa raamit myös ostoille eli vaikuttaa vahvimmin ostobudjettiin. Arvioitu tuleva myynti lasketaan oletetun myyntimäärän ja myyntihintojen perusteella. Olettamuksena siis on, että myynnillä saataisiin katettua ostokustannukset sekä kiinteät kustannukset, ja näiden jälkeen jää vielä voittoa, joka tekee hankkeesta kannattavan. (Hirvonen & Nikula 2008, 182.)

Näistä osabudjeteista koostetaan tulosbudjetti. Tulosbudjetti kertoo, tuottavatko osabudjetit sen tavoitteen, joka on tuottavuudelle asetettu. Muuttamalla osabudjetteja, voidaan muokata lopputulosta, mikäli tulosbudjetti ei tuota haluttua tulosta. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 236). Nimensä mukaisesti se nojaa tuloslaskelmaan, ja tarkastelussa on edellisen tilikauden tuottama tuloslaskelma. Tulosbudjetti myös näyttää tuloslaskelmalta, sillä se ennakoii tulevaa tuloslaskelmaa aiemman tiedon ja tulevan arvion perusteella (Hirvonen & Nikula 2008, 176).

Lisäksi tulee tehdä rahoitusbudjetti, jolla ennakoitaan rahan liikkumista eli yrityksen varojen riittävyyttä muiden kulujen lisäksi mm. lainojen takaisinmaksuun (Hirvonen & Nikula 2008, 182). Tämä siis ottaa huomioon myös liiketilan ostosta aiheutuvat rahoituskulut sekä rahoituksen takaisinmaksun, mikäli päädytään ostamaan liiketila vuokraamisen sijaan.

Budjetointi on laajempi, pidempiaikainen työstämisen alue, joka sisältää myös budjetin. Budjetointi on kuitenkin isompi kokonaisuus, johon kuuluu budjetin seuraaminen, ja kaiken kaikkiaan sen tehtävänä on laatia tavoitteita, jotka tähtäävät yrityksen strategian toteutumiseen. (Järvenpää ym. 2010, 207.) Budjetointi tarkoittaa sitä, että tavoitteisiin pääsyä seurataan ja tarpeen mukaan toimintaa muutetaan sen hyväksi (Jyrkkiö & Riistama 2008, 226). Tässä tutkimustyössä en varsinaisesti keskity pidemmän tähtäimen budjetointiin, sillä se on yritysjohdon oman tarkkailun varassa tulevaisuudessa.

4 TIEDONKERUU

Lähteinäni käytän kirjallisuutta, joka keskittyy taloushallintoon ja yrityksen sisäiseen laskentatoimeen. Tarvitsen tutkimustani varten teoriatiedon siitä, mitä kyseisiin laskelmiin liittyvät ja sisältyvät prosessit ovat ja mitä ne käytännössä tarkoittavat. Olennaisena osana tarvitsen myös kaavat ja tiedot, miten taulukoin ja lasken kannattavuuslaskelmia investointia varten.

Kirjallisuuden lisäksi tarvitsen tietysti konkreettisen tiedon yritykseltä itseltään, kaikkia laskelmia varten. Tämä tieto on luonnollisesti luottamuksellista, joten laskelmat ja niiden tulokset ovat vain yrityksen itsensä käytettävissä. Taloudelliset tiedot, kuten budjetit ja aiempien tilikausien tilinpäätökset ja muut taloushallinnolliset dokumentit saan yrityksen yhteyshenkilöltä, joka kyseisiä asioita siellä hoitaa.

Tietoa yrityksen strategiasta, tavoitteista ja muista odotuksista uutta toimipistettä ajatellen hankin yrityksen omistajalta, tehden puolistrukturoidun haastattelun. Laadin valmiiksi tiettyihin aiheisiin ja asioihin liittyviä kysymyksiä, mutta annan Herrasen vastata vapaasti, mikäli hän haluaa kertoa jotakin oleellista, itse tärkeäksi katsomaansa tietoa, jolla on merkitystä tekemääni tutkimukseen.

Lisäksi käytössäni on oppimateriaalia liiketalouden opiskelujeni aiemmilta opintojaksoilta, kuten muun muassa kurssilta Johdon laskentatoimi, jossa nimenomaan harjoittelimme taulukoin kustannuslaskentaa, katetuottolaskentaa, kannattavuuksien laskentaa ja arvioimista sekä budjetointia. Nyt pääsen opinnäytetyössäni syventämään opittuja taitoja ja hyödyntämään jo aiemmin tekemääni työtä taulukoinnissa ja laskennassa.

Nämä tiedonkeruumenetelmät olen valinnut siitä syystä, että katson niiden parhaiten palvelevan tarkoitusta. Millään muulla keinoin en pysty yhden tietyn yrityksen kannattavuutta arvioimaan kuin siten, että kartoitan case-yrityksen taloudellista tilannetta ja teen sen perusteella sekä yrityksen tämän hetkisten tavoitteiden

ja intressien perusteella arviointia siitä, miten toiminnan tulisi kehittyä taloudellisesti, tässä tapauksessa liiketoimintaa laajennettaessa. Liiketoiminnan laajeneminen on iso askel pk-yrittäjälle, ja etenkin tässä tapauksessa, kun liiketoiminta on pysynyt samankaltaisena koko yrityksen historian, on mietittävä tarkasti, miten se toteutetaan. Juurikin yrityksen tavoitteet ja strategia huomioon ottaen tulee tehdä kattavat laskelmat siitä, miten uuden kivijalkamyymälän avaaminen vaikuttaa taloudellisesti. Kannattavuus ja budjetit ovat avainasemassa ennustettaessa tulevaa taloudellista kehitystä.

4.1 Tiedon hankinnan toteutus ja tiedon käyttö

Kannattavuus- ja investointi- sekä rahoituslaskelmia varten olen kerännyt tietoa yrityksen taholta myynneistä, budjeteista sekä tasekirjasta. Teoriatiedon olen kassannut alan kirjallisuutta käyttäen sekä internetistä löytyviä aiheeseen liittyviä laskelmia tutkien. Lisäksi tein yrityksen toimitusjohtajan kanssa haastattelun kartoittaakseni tavoitteita ja ajatusta siitä, miten ja millaisin raamein uusi toimipaikka haluttaisiin avata. Hän lähetti minulle työni tueksi tasekirjat viimeiseltä kolmelta vuodelta, joiden avulla pystyn hahmottamaan kokonaiskuvaa yrityksen toiminnasta taloushallinnon näkökulmasta. Yrityksen toiselta työntekijältä olen saanut valmiit budjetit, toteutuneen vuoden 2016 sekä vuodelle 2017 tehdyn. Näiden pohjalta saan tehtyä sitten vuoden 2018 budjetin nykyistä toimintaa ajatellen sekä budjetin uutta toimipistettä varten olettaen että se on avattu viimeistään vuoden 2018 alussa. Yhdistän 2018 vuoden budjetit, jotta taulukosta näkee kokonaiskuvan. Asetan rinnakkain myös kaikki budjetit vuositasolla, jolloin voi sitten hahmotella myös kuukausittaisia budjetteja tulevaisuuteen.

Investointilaskelma tehdään, jotta yritykselle saadaan tietoa siitä, kannattaako investointi pidemmällä tähtäimellä. Yrityksen täytyy ottaa investointia varten yrityslainaa, mikäli päätetään ostaa liiketila uutta toimipistettä varten, sillä yritys ei käytä investointiin omaa pääomaa. Investointilaskelmassa käytän tasalyhennystä pankkilainan takaisinmaksussa, ja diskonttaan investoinnin nykyhetkeen, jotta nähdään, saadaanko oletetuilla tuotoilla takaisin investointiin käytetty rahamäärä. Näin investointilaskelmalla arvioidaan, paljonko tuottoa pitää saada vuosittain

kannattavuuden varmistamiseksi. Lisäksi teen tase-ennusteen vuodelle 2018, joka kertoo, mitä vaikutuksia investoinnilla on taseen suhteen.

Budjettien lisäksi teen tuloslaskelmaennusteen, joka antaa tietoa siitä, mihin tulisi pyrkiä myynnillisesti uuden toimipisteen ollessa avattu. Teen omat laskelmansa siitä, mikä on kriittinen piste uuden myymälän ollessa laskelmissa mukana, joka siis kertoo sen, mikä myyntimäärä kattaa kiinteät kustannukset. Lasken myös arvioita siitä, millaisilla eri myyntiluvuilla saavutetaan voittotavoitteita. Kun asetetaan katetuotto prosentti tulevan vuoden budjetoinnissa samalle tasolle, kuin se on vuoden 2016 toteutuneessa myynnissä, saadaan hyvä kuva siitä, miten uuden myymälän kustannukset ja mahdollinen investointi vaikuttavat myyntitarpeeseen. Laskelma siis osoittaa konkreettisesti, mikä on myynnillinen tavoite, jotta katetuotto pysyisi samalla tasolla.

Myyntitavoitteiden teon jälkeen lasken vielä erilaisia tunnuslukuja verraten yrityksen taloutta eri vuosina, jo toteutuneina sekä tulevaisuuden arvioina. Tunnusluvut kertovat hyvin, millaisessa tasapainossa yrityksen taloudellinen tilanne on ja mihin suuntaan ollaan menossa. Tunnusluvuista valitsen laskettavaksi kannattavuuden tunnuslukuja, kuten liikevoitto-% sekä tilikauden tulos-%, jotka kertovat eri vuosien kannattavuuden muutoksista ja vaihteluista. Tällöin täytyy toki muistaa, mitkä asiat vaikuttavat kyseisiin prosentuaalisiin lukuihin, ja tarkastella tarvittaessa, onko kenties kuluissa joitakin yksittäisiä eriä, jotka vaikuttavat tulokseen.

Laskelmien ohessa pohdin yrityksen toimintaa PESTE- ja SWOT-analyysin. PESTE-analyysin avulla kartoitan yrityksen lähellä ja kauempana olevien tekijöiden vaikutuksia liiketoimintaan. PESTE osa-alueet, poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, taloudellinen sekä ekologinen toimintaympäristö, kartoittavat kattavasti sitä, mikä vaikutus saattaa olla erilaisilla muutoksilla, kuten esimerkiksi lama, lakimuutokset, trendit jne. SWOT-analyysin osa-alueita voidaan osittain johtaa PESTEn kautta tai toisinpäin, sillä myös SWOTiin kuuluvat uhat ja riskit, niin lähellä kuin kaukana. Lisäksi SWOTin avulla kartoitetaan mahdollisuuksia ja vahvuuksia, joista yritys voi hyötyä ja joiden kautta parantaa toimintaansa.

4.2 Peste-analyysi

Peste-analyysillä kartoitetaan yrityksen ulkopuolelta tulevia vaikuttajia, joilla on eri näkökulmista myös vaikutusta yrityksen toimintaan. Peste sisältää viisi eri osa-alueita, joiden mahdolliset muutokset heijastavat myös yrityksen kannattavuuteen. Peste-nimi koostuu viittä aihealuetta kuvaavien sanojen alkukirjaimista, mitkä ovat poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen ja ekologinen näkökulma. Taulukossa 1. on eritelty nämä osa-alueet ja listattu niitä asioita, joissa tapahtuvia muutoksia voidaan pitää merkityksellisinä myös Parolan Rottingin kaltaisen yrityksen toiminnassa. (Keuda 2017.)

Taulukko 1. Peste-analyysi

Poliittinen	<ul style="list-style-type: none"> - lakimuutokset tavarantuontiin Indonesiasta - hallituksen päätökset - taloudelliset muutokset, esim. yritysverotus - tullimääräysten muutokset 	<ul style="list-style-type: none"> -> rajoitukset tavarantuontiin-> saataavuude ja myynnin, eli tuloksen heikkeneminen -> yritysverotuksen/tullimaksujen nousu->kulujen lisäys->tuloksen heikkeneminen
Ekonominen	<ul style="list-style-type: none"> - dollarin kurssin muutokset - rahamarkkinat - inflaatio - taloudellinen kasvu - tulopoliittika - työvoiman kehitys 	<ul style="list-style-type: none"> -> muutokset rahan arvoon ja ostovoimaan-> myynnin sekä tuloksen heikkeneminen, eli haasteita yrityksen kannattavuuden suhteen
Sosiaalinen	<ul style="list-style-type: none"> - asiakkaiden kulutustottumukset - asenteet - asenteet ja arvot - kulttuuriset vaikutukset/muutokset 	<ul style="list-style-type: none"> -> myynnin väheneminen-> tuloksen heikkeneminen -> ostovoiman kohdistuminen erilaisiin tuotteisiin/asiakkaiden siirtyminen kilpailijalle-> haasteita kilpailussa-> muutoksia valikoimaan, tehostusta markkinointiin

Teknologi- nen	<ul style="list-style-type: none"> - raaka-aineen käsittely - tuotteiden valmistus - tuotteiden kuljettamiseen liittyvä teknologia 	<p>-> teknologinen kehitys-> käsityön väheneminen-> tuotteiden imago ja brändi kärsii sillä pääpaino ja arvostus käsityössä</p> <p>-> kuljetushaasteet-> saatavuuden heikkeneminen-> myynnin väheneminen</p>
Ekologinen	<ul style="list-style-type: none"> - trendit - asenteet ja arvot - tuotteiden valmistus ja alkuperä 	<p>-> muutokset vallitsevissa trendeissä ja asenteissa-> kysynnän heikkeneminen, kilpailun kasvu</p>

PESTE-analyysin poliittisten vaikuttajien osio liittyy erilaisiin poliittisiin muutoksiin ja päätöksiin. Mikäli erilaisia lakimuutoksia tehdään tai esimerkiksi muutetaan tullimääräyksiä, etenkin maksupoliittisesti, on sillä vaikutusta myös pk-yrityksen toimintaan. Myös muutokset tavarantuontiin liittyvissä säädöksissä ovat merkittäviä, mikäli ne aiheuttavat esteitä rottinkikalusteiden tuomiselle Indonesiasta Suomeen.

Ekonominen tilanne kaiken kaikkiaan vaikuttaa yrityksen toimintaan, sillä muutokset rahamarkkinoilla, kursseissa, rahan arvossa sekä tuloissa johtavat usein suoraan kulutukseen ja kysynnän muutoksiin. Mikäli yleinen tilanne heikkenee, ostovoima vähenee ja kysyntä pienenee. Etenkin kun on kyse mukavuuteen ja esteettisyyteen liittyvistä hankinnoista, jotka eivät ole kuluttajille elintärkeitä, on kyseinen alue se, mistä karsitaan etunenässä.

Sosiaalisella osa-alueella on myös iso rooli yrityksen toimintaan nähden. Ihmisten asenteet ja arvot ohjaavat ostokäyttäytymistä ja suuntaavat myös rahavirtoja. Mikäli jostain syystä yleinen asenne ja arvostus ohjautuisi luonnonmukaisten, käsityönä tehtyjen tuotteiden sijaan esimerkiksi muoviseen teollisesti tuotettuun sisustusmateriaaliin, rottingin kysyntä pienenesi. Tällä hetkellä kuitenkin tilanne on rottingin kannalta suotuisa, sillä trendinä on suurelta osin luonnolliset, aidot materiaalit.

Teknologinen näkökulma liittyy tässä tapauksessa enimmäkseen tuotteiden valmistamiseen ja toimittamiseen. Teknologia kehittyy jatkuvasti, joten luonnollisena suuntana on se, että käytettävyys ja tehokkuus paranevat. Käsityötuotteiden kannalta se ei ole välttämättä positiivinen asia, sillä käsityön arvostus etenkin rottinkikalusteiden valmistuksessa on vahva. Teknologia on kuitenkin myös toimivuu- tensa varassa, joten mikäli jokin linkki teknologisen puolen toimintaketjussa rikkoutuu tai muutoin on käyttökelvoton, saattaa se aiheuttaa tuotteiden saatavuuden heikkenemistä, mikä taas on automaattinen miinus yrityksen myynnille ja tavarantoimituksen kestolle.

Ekologisuus on Parolan Rottingille yksi tärkeistä arvoista, ja luonnontuotteen käyttö ja käsittely luovat asiakkaille positiivista mielikuvaa, sillä tällä hetkellä tämänkaltaisia tuotteita arvostetaan. Asiakkaita kiinnostaa tuotteiden alkuperä ja valmistusolosuhteet, sillä näistä seikoista syntyy juurikin tuotteen eettinen kokonaisuus. Parolan Rottinki valvoo itse tavaran valmistusta ja siihen käytettäviä menetelmiä ja työoloja, ja haluaa jatkossakin pitää asiasta huolta. Mikäli tuotteiden valmistusolosuhteet muuttuvat tai joudutaankin siirtymään luonnolle epäedullisempaan tapaan hankkia materiaalia, on se suuri vaikuttaja rottinkikalusteiden valmistukseen liittyvissä eettisissä periaatteissa.

4.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysillä tutkitaan ja kartoitetaan yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia vaikuttajia yrityksen mahdollisuuksien ja uhkien näkökulmasta. Näin yritys saa selkeän kuvan siitä, mihin seikkoihin kiinnittää huomiota, jotta yritystoiminnasta saadaan eteenpäin tähtäävää ja tavoitteellista paneutumalla heikkouksien karsimiseen ja toisaalta pitämällä kiinni ja tähdentämällä entisestään omia vahvuuksiaan. Ulkoisten uhkien vaikutukset taas voidaan yrittää minimoida, kun ne on kartoitettu ja tiedostettu. Näin mahdollisiin ulkoisiin vaikuttajiin voidaan varautua ja pohtia, miten välttyä negatiivisilta ulkoa tulevilta haitta-vaikutuksilta. Ulkoiset mahdollisuudet saadaan käytettyä mahdollisimman hyvin

hyödyksi, kun ne ovat selvillä ja erilaisiin mahdollisuuksiin osataan tarttua oikeaan aikaan. (Pk-rh 2017.) Taulukossa 2 olen listannut kohdeyrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

Taulukko 2. SWOT-analyysi

	positiiviset	negatiiviset
Sisäiset	Vahvuudet - perinteet, persoonallisuus - historia - tuotteiden laatu - henkilökohtainen asiakaspalvelu	Heikkoudet - paikalleen jääminen - sijainti - tunnettuuden vähäisyys - myynnin sesonkiluonteisuus
Ulkoiset	Mahdollisuudet - kasvu/laajentaminen - alan edelläkävijyys	Uhat - rahamarkkinat, inflaatio - asiakkaiden kulutustottumuksien ja arvojen muutokset - trendien muutokset

Parolan Rottinki Oy:n vahvuuksina ovat ehdottomasti vahvat perinteet ja persoonallisuus. Yrityksessä on alusta asti vaalittu omaa suunnittelua ja käsityötä, ja isoimmat myyntivaltit ovat edelleen perustajien luomat tuotemallit. Myös sekä tuotteiden että asiakaspalvelun laatuun on panostettu, ja panostetaan edelleen vahvasti. Yrityksessä periaatteena on se, että asiakas saa henkilökohtaista palvelua, muun muassa tavaratoimituksia hoidetaan henkilökohtaisesti lähialueille, ja ulkopuolisillakin kuljetuksilla toimitukset ovat nopeita. Laatu tarkistetaan aina, kun tuotteet tulevat Indonesiasta Rottingille, ja asiakkaalle toimitetaan parasta mahdollista käsityötä. Brändiin kuuluu perheyrityksen tyyli ja imago, ja se tekee yrityksestä asiakkaalle tuttavallisemman ja helposti lähestyttävän.

Heikkouksiksi voitaisiin asetella tietynlaista pk-yrityksen paikalleen jäämisen tunnelmaa, johon helposti uurrutaan, kun toimintatavat ja historia säilyvät vahvasti mukana. Täytyy siis olla ajan hermolla ja avoimena uusille tuulille sekä pohtia, miten voisi fuusoida hyväksi koettu mukana kasvanut toimintakulttuuri uusiin, ajankohtaisiin toimintamalleihin. Yrityksen tämänhetkinen fyysinen sijainti on hie- man syrjäinen, ja sen mukana tunnettuus jää hieman pieneleiseksi. Toki tämän ajan sosiaalinen media ja verkkomarkkinointi ylipäänsä ovat avanneet uusia ovia ja lisänneet asiakkaiden tietoisuutta. Kuitenkin, jos myymälä sijaitisi näkyvällä, vilkkaammalla paikalla, voisi potentiaalisia asiakkaita osua paikalle huomattavasti enemmän. Myynnin sesonkiluonteisuus on myös yrityksessä koettu haasteel- liseksi asiaksi, muun muassa kannattavuuden kannalta. Myyntiä tapahtuu jo ene- nevässä määrin myös talviaikaan, mutta pitkälti rottinkikalusteet mielletään edel- leen kesä- ja ulkokalusteiksi terasseille ja parvekkeille. Markkinoinnissa ja erilai- sin tempauksin talvikaudella onkin ryhdytty asiaa edistämään, ja tuotevalikoi- maan on lisätty kalusteita, jotka antavat vahvaa kuvaa siitä, että rottinkikalustein voi sisustaa vaikka koko asunnon. Pikkuhiljaa siis toivottavasti myynti lisääntyy myös talvikaudella.

Mahdollisuuksia yrityksellä on maltillisessa kasvussa ja laajentamisessa. Mikäli esimerkiksi uusi myymälä saadaan lähitulevaisuudessa avattua näkyvämmälle paikalle, saadaan kertaheitolla lisää näkyvyyttä ja tunnettuutta, jolloin oletetta- vasti myös myynti lisääntyy ja kasvumahdollisuudet lisääntyvät entisestään. Pa- rolan Rottinki on toistaiseksi ainoita Suomessa toimivia yrityksiä, jonka päämyyn- tituotteet ovat rottinkikalusteet ja vielä pääosassaan oma mallisto. Lisänä yrityk- sen 50-vuotinen historia tekee yrityksestä ainutlaatuisen omalla alallaan, edellä- kävijän laadukkaan käsityön uutena aikakautena. Viime vuosina on alettu taas ar- vostaa enenevässä määrin käsityötä ja kestäviä, luonnonläheisiä materiaaleja, myös rottinkikalusteita. Tämä on siis pelkästään positiivinen käänös rottingin myyntiä ajatellen. (Sarjanto 2016.)

Samoin kuin mahdollisuutena, voi uhkana pitää juurikin asiakkaiden kulutustottu- muksia. Vaikkakin juuri nyt suositaan enemmän laatua ja kestävyyttä sekä käsi-

työtä, voi jossakin kohtaa käydä niinkin, että keinotekoiset, muoviset, ehkä edullisemmat tuotteet kiinnostavat asiakkaita enemmän. Lisäksi trendit ovat suuri vaikuttaja, ja mahdollista on, että tulevaisuudessa tyyli vaihtuvat ja suosion kohteeksi valikoituu jokin muu kuin luonnonmateriaalit. Tällöin voi käydä niin, että rottinginkin kysyntä pienenee. Toinen ihmisten ostotottumuksiin vaikuttava suuri tekijä on rahamarkkinat. Inflaation tai jopa laman mahdollisuus on olemassa, ellei jollakin tasolla käynnissä, ja se luonnollisesti vähentää kuluttajien rahankäyttöä. Tällöin joudutaan tekemään suuriakin ratkaisuja etenkin tämänkaltaisten yritysten toiminnassa, sillä kansa käyttää tiukkoina aikoina rahojansa vain pakollisiin tarpeisiin, ja tässä tapauksessa mukavuus ja kodin sisustaminen jää taka-alalle.

5 LASKELMIEN SUORITTAMINEN

Tutkimuksen liitteenä on seuraavat laskelmat:

- Budjetit vuositasolla
- Budjetti 2018 ilman uutta myymälää sekä uuden myymälän kanssa, yhdistettynä vuosille 2018 ja 2019, sekä erillinen vuoden 2018 budjetti mikäli uusi myymälä olisi vuokratila
- Rahoituslaskelma/investointilaskelma
- Katelaskelmat

Kyseiset liitelaskelmat eivät ole julkaistussa tutkimuksessa mukana, sillä ne ovat liikesalaisuuksia. Seuraavissa luvuissa kerron kuitenkin laskelmien teosta sekä analysoin laskelmien tuloksia.

5.1 Budjetit

Budjetit antavat kuvan siitä, mihin suuntaan yrityksen myynti, ostot sekä tulos ovat kehittymässä. Ottaen huomioon edellisen vuoden toteutuneen sekä kullekin vuodelle tehdyn budjetin sain tehtyä budjetit tuleville vuosille avattavan uuden kivijalkamyymälän ollessa toiminnassa jo mukana.

Siispä laskelmien konkreettisen teon aloitin budjeteista. Sain yritykseltä laskelmien tueksi edellisten vuosien tilinpäätöstietoja sekä edellisen vuoden toteutuneen ja kuluvan vuoden budjetit. Näiden taulukoiden keskinäisen kehityksen perusteella laskin ensiksi nykyiselle liiketoiminnalle suuntaa-antavan tulosbudjetin vuodelle 2018. Tällä sain itse selkiytettyä tulevia tulo- ja menoeriä. Tulevan liiketoiminnan laajentamisen suhteen päädyin uuden, ostettavan liiketilan hinnan suhteen keskiarvoon, jonka karkeasti laskin tarjolla olevien liiketilojen kesken, käyttäen yhtä yrityksen taholta ehdotetusta maantieteellisestä alueesta. Laskin erikseen vuoden 2018 budjetin pelkästään uudelle myymälälle, ja siitä näkee nopeasti kokonaiskuvan myymälän tulevista kuluista ja ennustetuista tuotoista. Samassa budjetissa on näkyvillä niin myynti- kuin ostobudjetti, jolloin näkyy suhteutettuna, kuinka tulos niiden pohjalta muotoutuu. Erillisiä myynti- ja ostobudjetit en toteuttanut, sillä ne olisivat vaatineet valtavasti tarkempaa tietoa ostoihin liittyvistä erillisistä kustannuksista sekä myyntiin liittyvissä asioissa taas tuotekohdasta tietoa. Nämä asiat eivät kuitenkaan olleet relevantteja tässä tutkimuksessa, joten päädyin kokonaisuuksien yhdistämiseen, joka riitti tarvittavaan lopputulokseen.

Tein erikseen budjetit pankkilainalla rahoitetun liiketilan oston osalta sekä vuokratun liiketilan näkökulmasta. Myös vuokratun liiketilan kuluissa käytin vuokrahinnan osalta keskiarvoon, tämän hetkisten tarjolla olevien vuokratilojen hintatason mukaan. Päädyin pankkilainan laskemisessa annuiteetilainaan, jolloin takaisinmaksusuunnitelma on selkeä, kun maksusumma itsessään pysyy samana koko laina-ajan. Eroksi näiden kahden budjetin välille jäi se, että lainan lyhennys loppuu yhdeksän vuoden kuluttua, vuokranmaksu sen sijaan jatkuu niin kauan kun liiketilaa vuokrataan. Siispä yritykselle suotuisampaa olisi ostaa oma liiketila, jonka arvo nousisi yrityksen osakkeissa ajan myötä.

Vuoden 2017 ja 2018 välille ennustin maltillista nousua myynnissä, joskin vastaavuoisesti uuden myymälän avaaminen vuoden 2018 alussa aiheuttaa myös suhteellisen paljon kuluja. Nähdäksemme kokonaisvaltaisen tilanteen, yhdistin tekemäni vuoden 2018 budjetit, joista käy ilmi koko yrityksen ennustamani tilanne kaikkine kuluineen ja tuottoineen.

Realistisesti katsoen 2018 vuoden budjetti jäisi kaiken kaikkiaan hieman negatiivisen puolelle. Tämä on yleistä liiketoiminnan laajentamisessa, ja odotus yleensä onkin, että laajennus, esimerkiksi juurikin uusi kivijalkamyymälä alkaa tuottaa vasta parin vuoden kuluttua. Tähän varaudutaan sillä että uutta myymälää varten otettava yrityslaina riittää kattamaan myös aloituksesta aiheutuneita kuluja sekä puuttuvaa tulosta ainakin ensimmäisenä vuotena. Lisäkuluiksi liiketilan ostamisen muassa laskin liiketilan mahdolliset pienet kunnostustyöt sekä kalusteiden ja koneiden hankinnan. Sisustus toteutetaan luonnollisesti yrityksen valikoimaan kuuluvilla tuotteilla, jotka kaikki ovat samalla myytävänä ja mainoksena myymälässä. Siispä tämä tarkoittaa käytännössä hieman isomman tavaratilauksen tekemistä, lisänä ostoihin. Koneiksi tarvitaan lähinnä kassapääte sekä tietokone muiden asioiden hoitoon henkilökunnan toimesta. Muuta kalustoa tarvitaan vain henkilökunnan sosiaaliloihin sekä toimistotarvikkeiden osalta. Aloituskuluiksi tulee myös toiminnanohjausjärjestelmän saaminen uuden myymälän päätteelle. Markkinointi vie aluksi hieman enemmän varoja, kun uutta myymälää tehdään potentiaalisille uusille sekä vanhoille asiakkaille tutuksi.

Myymälään täytyy palkata henkilökuntaa, yksi kokoaikainen työntekijä myymäläpäällikön nimikkeellä sekä kaksi osa-aikaista, jotka tekevät tunteja tarpeen mukaan. Aloituskuluina henkilöstön osalta on perehdytys.

Paljon voidaan kuitenkin tehdä ennakkoiden, kuten mieltä, missä kuluissa voidaan säästää ja millä tavoin markkinointia tehostaa, jotta liiketoiminnan laajentaminen alkaisi tuottaa mahdollisimman nopeasti. Laskelmissa otinkin huomioon yrityksen tehokkaan ja tuotteliaan markkinoinnin, jota kohdistamalla ja tehostamalla saadaan yrityksen laajennushanke laajemman asiakaskunnan tietoon ja sitä kautta luotua tunnettua, sekä myyntiä.

5.2 Rahoitus ja investointilaskelma

Rahoituslaskelma näyttää selkeästi, minkä verran pankkilainaa otetaan ja mitkä ovat sen takaisinmaksukulut sekä -aika. Tämän ohessa investointilaskelma osoittaa, millaisen tulisi olla liikevaihdon sekä tuloksen, jotta pankkilainan kulut sekä investoinnin kulut saadaan katettua ja päästään lopulta plussan puolelle.

Investointia rahoitettaessa pankkilainalla tulee tehdä investointilaskelmia, ja loinsellaisen käyttäen yksinkertaista taulukointia, listaten kuukausittaiset lainanhoitokulut annuiteetilainalle, laskien erikseen lyhennyksen ja koron määrän sekä oheen jäljellä olevan lainan määrän yhdeksän vuoden laina-ajalle. Keston lainan takaisinmaksulle valitsin lopullisen kuukausittaisen maksusumman perusteella niin, että se jäisi realistiseksi maksukykyyn nähden. Koska tuottavuutta on sinällään vaikeaa ennustaa monelle vuodelle eteenpäin, tein rahoituslaskelman ja lainan takaisinmaksulaskelmaan noususuhdanteista tuottojen listausta koko yhdeksän vuoden laina-ajalle sillä tavoitteella, että lainan takaisinmaksuajan ollessa loppu, oltaisiin kulujen suhteen plussan puolella. Näin saa hahmotettua, minkälaisen tulisi olla tuloksen kasvun vuosittain, jotta päästään siihen tilanteeseen, että investointi kannattaa.

Edellisten laskelmien lisäksi tein siis myös katelaskelmia, jotka osoittavat suoraan, miten kulujen ja tuottojen suhde johtaa erilaisiin operatiivisiin tuloksiin. Katelaskelmissa erottelin liikevaihdosta muuttuvat kulut, jonka jälkeen näkyvissä on myyntikate. Myyntikatteesta vähennetään kiinteät kulut, joista erikseen kirjasin henkilöstö-, markkinointi- ja hallintokulut, osoittaakseni niiden prosenttiosuudet liikevaihdosta, ja lopuksi muut kiinteät kulut, joiden jälkeen näkyvillä on käyttökate. Tämän jälkeen eritellään mahdolliset poistot, mikä johtaa liiketulokseen ja siitä operatiiviseen tulokseen, kun vähennetään vielä nettorahoituskulut. Kyseisenlaista katelaskelmapohjaa käytetään yleisesti, muokaten sitä kulloinkin yrityksen tarpeiden mukaiseksi sen perusteella, mitkä luvut ovat yrityksen intresseinä mennoerien suhteen.

5.3 Katelaskelmat

Katelaskelmilla voidaan vertailla erilaisin tulostavoittein, mikä liikevaihdon tulee olla, jotta esimerkiksi tietyllä katetuotto prosentilla saadaan haluttua tulosta aikaiseksi. Katelaskelmista nähdään myös suoraan eri vaiheiden kulut sekä tulokset, ja voidaan vaihdella eri muuttujia, jolloin taulukko kertoo, mikä on kyseisten muuttujien vaikutus tuloksiin.

Budjettien pohjalta laskin vertailun helpottamiseksi katelaskelman vuoden 2016 toteutuneiden lukujen pohjalta sekä omansa vuoden 2017 budjetoitujen lukujen pohjalta. Vuodelle 2018 koko yritystoiminnalle, uusi myymälä mukaan lukien, tein saman, ja laskin näiden kaikkien pohjalta oheen myös kriittisen pisteen myynnin, joka osoittaa selkeästi ja nopeasti, millaisella liikevaihdolla ollaan tuloksessa plussan tai miinuksen puolella. Budjettipohjaisten katelaskelmien lisäksi tein oman katelaskelmansa kriittisen pisteen suhteen, eli paljonko liikevaihdon pitäisi olla, jotta päästäisiin nollatulokseen, sekä laskelmat käyttäen eri tulostavoitteita. Myyntikateprosentiksi asetin 2016 vuoden toteutuneen myyntikateprosentin. Näin muodoin kyseisiä katelaskelmia voidaan käyttää arvioidessa myös myöhemässä vaiheessa eri tulostavoitteita ja menoerien muutoksia.

Tase-ennusteen jätin tekemättä, sillä käytössäni ei ollut kuluvaan vuoden tase-ennustetta, jonka nojalla olisin päässyt toteuttamaan tulevan vuoden ennusteen liiketoiminnan laajentamisen huomioon ottaen. Budjettien perusteella kuitenkin voin todeta, että mikäli yritys ostaa liiketilan, se näkyy osakkeissa kunhan pankkilaina on maksettu. Investointiin otettu pankkilaina myös lisää vierasta pääomaa taseessa. Tuloslaskelman osalta lainan korkokulut rasittavat tulosta muiden kulujen lisäksi, joten voittoa tulisi lopulta tulla riittävästi, kattaakseen syntyneet kulut. Pidemmällä aikavälillä näin oletettavasti kävisikin, joten ei olisi tarvetta olla huolissaan, mikäli aluksi tuotot olisivat pienempiä. Mikäli liiketila päätettäisiin vuokrata, jäisivät vuokratulot aina vaan rasittamaan tuloslaskelmaa ja siten heikentämään tulosta. (Alhola & Lauslahti 2005, 133–154.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kaiken kaikkiaan suorittamani laskelmat kertovat liiketoiminnan laajentamisen kannattavuudesta, antamalla konkreettisia tuloksia sen perusteella, minkälaiseksi liikevaihto ja liiketoiminnan kulut ennustetaan uuden kivijalkamyymälän ollessa myös avattuna ja toiminnassa mukana.

Yksinkertaistettuna, kannattavuus syntyy siitä, että liikevaihto ylittää kulut, eli tuottaa kulujen lisäksi voittoa. Laskelmien tulokset kertovat siis tulostavoitteiset myyntitavoitteet, suhteutettuna kuluihin, kannattavuuden näkökulmasta.

Mikäli tuotot ylittäisivät niihin lukuihin, jotka kattaisivat investoinnin tuomat kulut, on investointi kannattava. Uskon, että näiden laskelmien avulla on helpompi arvioida tulevan liiketoiminnan laajentamisen vaikutuksia sekä tehdä suunnitelmia sekä strategiaa uuden myymälän avaamiseen liittyvien toimenpiteiden ja mahdollisten haasteiden varalle. Myös markkinointibudjettia voidaan arvioida näiden kannattavuuslaskelmien pohjalta, asettaen välitavoitteita markkinoinnin tuottavuudelle. Kasvutavoitteiselle pk-yritykselle on olennaista ottaa huomioon niin riskit kuin mahdollisuudet sekä sitten ottaa ne ratkaisevat askeleet eteenpäin, mikäli halutaan edetä liiketoiminnassa seuraavalle tasolle ja haastaa oma toiminta ja kapasiteetti.

PESTE- ja SWOT-analyysit kartoittavat mahdollisia tulevia haasteita sekä mahdollisuuksia sekä yrityksen sisäisissä toiminnoissa että ulkopuolelta tulevana tekijöinä. Laskelmia tehdessä voidaan näin myös ottaa huomioon riskit, jotka kohdistuvat yrityksen taloudelliseen toimivuuteen ja varautua sekä ennalta ehkäistä tällaisten asioiden vaikutusta. Näin pyritään olemaan valmiina ja selviämään mahdollisista ylimääräisistä menoeristä ja kuluista ilman, että yrityksen talous joutuisi vaakalaudalle. Samoin myös erilaiset mahdollisuudet saadaan huomioitua siten, että niihin voidaan tarttua myös taloudellisesta näkökulmasta, tilaisuuden tullen.

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Andersson, J.-O., Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja –laskenta. Juva: WS Bookwell Oy.

Asiakastieto. 2016. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yri-tykset/fi/parolan-rottinki-oy/02886212/taloustiedot> [viitattu 2.3.2017].

Eskola, A. & Mäntysaari A. 2006. Menestys, Kannattavuuden hallinnan perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hirvonen, P & Nikula, A.-P. 2008. Taloushallinnon perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.-20. painos. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Keuda. 2017. Peste. WWW-sivusto. Saatavissa: <https://www.keuda.fi/tietoa-keudasta/alueyhteistyö/työvalineita-ennakointiin/saehkoeiset-työkalut/peste-2/> [viitattu 2.4.2017].

KvaliMOTV. 2017. WWW-sivusto. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelma-opetus/kvali/L5.html> [viitattu 6.4.2017].

Liiketoimintasuunnitelma. 2017. Liiketoimintasuunnitelman ja laskelmien laatimisesta. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/katso_ohjeet.php?selected_language=1 [viitattu 2.3.2017].

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2003. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita Prima Oy

Parolan Rottinki Oy. 2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: www.parolanrottinki.fi [viitattu 2.3.2017].

Pk-rh. 2017. PK-RH Riskienhallinta, Nelikenttäanalyysi – SWOT. WWW-sivusto. Saatavissa: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot> [viitattu 2.4.2017].

Pyymäki, P. 2013. Case: NLE Trading Oy liiketoimintasuunnitelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71124/Pyymaki_Petri.pdf?sequence=1 [viitattu: 2.4.2017].

Sarjanto, AP. 2016. Aito rottinki on taas suosiossa. *Kaupunki uutiset* 29.10.2016.

Talvitie, J. 2012. Uuden minkkitarhan rakentaminen, sen kustannukset ja kannattavuus. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45685/Talvitie_Jyrki.pdf..pdf?sequence=1 [viitattu 2.4.2017].

LIITTEET

(Kannattavuuslaskelmat ovat salassa pidettävää tietoa, eivätkä ne siksi ole julkaistavassa opinnäytetyössä mukana)