



# **BUDJETTIJÄRJESTELMÄN LAATIMINEN PIENELLE YRITYKSELLE**

Merja Haverinen

Opinnäytetyö  
Elokuu 2015  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Liiketoimintaosaaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Liiketoimintaosaaminen

MERJA HAVERINEN:  
Budjettijärjestelmän laatiminen pienelle yritykselle

Opinnäytetyö 54 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Elokuu 2015

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia kohdeyritykselle budjettijärjestelmä ja kassavirtalaskelma. Toimeksiantaja oli pieni maahantuontiyritys, MainVision Oy, jolla ei ollut aiemmin laadittua budjettia. Tavoitteena oli parantaa kohdeyrityksen tuloksen ennustettavuutta ja selvittää mahdollinen rahoitustarve. Yrityksen omistajat halusivat myös tietää, ylittävätkö pienyrityksen budjetoinnista saamat hyödyt siihen uhratut resurssit. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta avoimien haastattelujen ja osallistuvan havainnoinnin avulla. Tietoa budjetoinnista ja budjetointiprosessista haettiin pääasiassa alan kirjallisuudesta. Teoriatiedoista etsittiin nimenomaan kohdeyritykselle sopivat menetelmät ja niitä sovellettiin kehittämistehtävään.

Opinnäytetyön tuloksena kehitettiin kohdeyritykselle tuloslaskelmaan perustuva budjettijärjestelmä ja kassavirtalaskelma. Kehittämistehtävän tulokset esiteltiin kohdeyrityksen toimitusjohtajalle ja MainVision Oy:ssä tehtiin päätös ottaa budjettijärjestelmä ja kassavirtalaskelma heti käyttöön. Budjettijärjestelmä testattiin ennen käyttöönottoa tilikauden 2014 luvuilla ja se osoittautui toimivaksi ja luotettavaksi.

Kohdeyrityksen toimitusjohtaja piti kehitystyön tuloksia erittäin onnistuneina. Budjettijärjestelmän avulla kohdeyrityksen tuloksen ennustettavuus parani ja rahoitustarve sekä sen ajankohta selvisivät kassavirtalaskelman avulla. Työn tulosten johtopäätöksenä järjestelmän laadinnasta saadut hyödyt ylittivät siihen uhratut resurssit. Kerran laadittua järjestelmää yritys voi hyödyntää pitkään tulevaisuudessa.

Jatkotoimenpiteiksi toimitusjohtaja ehdotti tarkempien tulosennusteiden edelleen kehittämistä budjetin toteutuneita lukuja ja ennusteita yhdistämällä. Hän ehdotti myös kohdeyrityksen siirtymistä rullaavaan ennustamiseen myöhemmin tulevaisuudessa. Toimitusjohtajan kommentti kehitystyön esittelyn yhteydessä oli: ”Nyt käyttöönotettu budjettijärjestelmä riittää oikein hyvin yrityksen tarpeisiin tällä hetkellä ja on mainio työkalu tulevan suunnittelemiseen.”

Kohdeyrityksen sisäinen laskenta on liikesalaisuuden piiriin kuuluvaa tietoa ja sen vuoksi osa työssä esiintyvistä luvuista on joko peitetty tai muutettu. Liitetiedoissa olevat taulukot ovat saman syyn vuoksi ilman lukuja.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

**MERJA HAVERINEN:**  
A Budgeting Program for a Small Company

Bachelor's thesis 54 pages, appendix 2 pages  
August 2015

---

The purpose of this thesis was to create a budget system and a cash flow statement for a small importing company, MainVision Oy, which has not previously prepared budgets systematically. The goal was to improve the precision of forecasting the operational profit of the company. Another aim was to determine a possible need for external financing. The entrepreneurs also wanted to find out whether the benefits of using a budgeting system would exceed the costs for a small company like theirs. The thesis includes theoretical information about budget systems and the budgeting process, which was found mainly from books on these subjects. For the practical part of the thesis, the research method was qualitative and the study was carried out through unstructured interviews and participant observation.

The result of this study was the development of a budget system based on a profit and loss statement together with the cash flow statement. The tools were created with a spreadsheet program to meet the needs of the company. The outcome of this development task was presented to the managing director of the target company and the decision to adopt both spreadsheets was made instantly by the entrepreneurs.

The findings indicate that even in small companies using a budget system is cost-effective. If you take the time to plan a budget system once, you may use the system for a long time in the future and it helps you plan your business more accurately.

Further research is required to develop the forecasting continuously by integrating the predicted and the achieved figures in the budget system. Even though the managing director says now that the budget system that they have just adopted fulfills the company's current needs extremely well, in the future he sees the company using a rolling budgeting.

As the company's cost accounting is confidential information, figures in this thesis have either been changed or redacted. For the same reason, the figures for the spreadsheet in the appendix are excluded from the public version of this thesis.

---

Key words: budget, budgeting, forecast, financial planning

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHDAT .....	7
	2.1 Toimeksiantaja.....	7
	2.2 Lähtökohtatilanne .....	10
	2.3 Tutkimustyyppi ja rakenne .....	11
	2.4 Tiedonkeruumenetelmät .....	12
3	BUDJETOINTI .....	14
	3.1 Budjetointi ja sen tehtävät.....	14
	3.2 Budjetointimenetelmät ja -tavat.....	17
	3.3 Budjetointiprosessi ja budjettijärjestelmä.....	19
	3.3.1 Osabudjetit .....	24
	3.3.2 Pääbudjetit.....	27
	3.3.3 Kassavirtalaskelma ja sen laatimiseen tarvittavat tunnusluvut .....	28
4	KANNATTAVUUDEN KEHITTÄMINEN.....	35
	4.1 Budjetoinnin kritiikki.....	35
	4.2 Tunnusluvut .....	37
5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄ.....	44
	5.1 Budjettijärjestelmän laatiminen .....	44
	5.2 Kassavirtalaskelman laatiminen.....	47
	5.3 Budjettijärjestelmän käyttöönotto ja seuranta.....	49
6	POHDINTA.....	50
	LÄHTEET .....	52
	LIITTEET .....	53
	Liite 1. Tulosbudjetti .....	53
	Liite 2. Kassabudjetin kokoomataulukko .....	54

## 1 JOHDANTO

Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen mukaan pienten ja keskisuurten yritysten osuus Suomen yrityskannasta oli 99,8 prosenttia vuonna 2011. Näistä alle kymmenen henkilön mikroyrityksiä oli 93,2 prosenttisyksikköä. Tällä hauraan talouskasvun hetkellä etenkin valmistavan teollisuuden työpaikkojen määrä laskee samalla kun uusia työpaikkoja syntyy pieniin alle 50 henkilön yrityksiin. Hieman alle puolet uusista työpaikoista syntyy enintään 9 henkilöä työllistäviin toimipisteisiin. (TEM, Yrityskatsaus 2013.) Mikroyritykset ovat tällä hetkellä tärkeässä roolissa Suomen hyvinvoinnin rakentajina. Niitä ovat alle 10 henkilöä työllistävät yritykset, joiden liikevaihto tai tase on alle 2 miljoonaa euroa. Mikroyritysten joukosta voidaan erottaa edelleen mini-mikroyritykset, joita ovat 1-3 henkilöä työllistävät yritykset. Suomessa toimivista yrityksistä yli 90 prosenttia kuuluu mini-mikroyritysten ryhmään ja niitä on massamme kaikkiaan 255 000. (Isoaho 2015.)

Lähes kolmasosa uusista yrityksistä lopettaa toimintansa kolmen ensimmäisen vuotensa aikana ja viiden toimintavuoden jälkeen toiminnassa on aloittaneista yrityksistä enää puolet. Kaikenkokoiset yritykset kohtaavat tänä päivänä taloudellisia ongelmia, jotka johtavat lomautuksiin, irtisanomisiin ja konkurssiin. Yritysten toiminnan jatkuminen on työpaikkojen säilymisen vuoksi ehdotonta ja sen vuoksi yrityksissä, myös pienissä, on elintärkeää suunnitella tulevaa. (Isoaho 2015.)

Yritystoiminnan lähtökohta on voiton tuottaminen. Vain kannattava toiminta voi olla tuottoisaa ja vain kannattava toiminta takaa jatkuvuuden. Johdon tehtävä on ennakoida mahdollisimman tarkkaan yrityksen tuotot, kustannukset ja mahdollinen rahoituksen tarve. Sisäisen laskennan avulla johdon visiot muutetaan euromääräiseen muotoon. Budjetointi on olennainen osa yrityksen talouden suunnittelua. Budjettien ja budjetoinnin avulla pienenkin yrityksen on mahdollista varautua tulevaan ja tehostaa toimintaansa. Vaikka budjetointi on yleisempää suuremmissa yrityksissä, budjettiprosessi pakottaa johdon myös mikroyrityksissä miettimään ainakin kerran vuodessa toimintatapojaan ja talouttaan. Budjettien laatimisella ja seurannalla yritys pystyy reagoimaan nopeasti tilanteisiin, jossa suunnitelmat eivät toteudu. (Lindfors & Syvänperä 2010, 9.)

Opinnäytetyön päätarkoituksena on laatia budjettijärjestelmä kohdeyritykselle, joka kuuluu mini-mikroyritysten ryhmään. Kohdeyrityksen osabudjetit tehdään myynnistä ja ostoista omiin aputaulukkoihinsa, joista tarvittavat tiedot siirretään tulosbudjettiin. Kiinteät kustannukset merkitään suoraan tulosbudjettiin. Budjetit laaditaan Excel-taulukkolaskentaohjelmalla ja budjettijärjestelmään liitetään myös erilaisia kannattavuuden mittareita, kuten tunnuslukuja, yrityksen strategisen ohjauksen tueksi. Tulosbudjetin pohjalta laadin yritykselle lisäksi kassavirtalaskelman. Yrityksen omistajia kiinnostaa myös, ovatko budjetoinnista saatavat hyödyt pienessä yrityksessä suurempia kuin siihen uhratut resurssit.

Tavoitteena on parantaa yrityksen tuloksen ennustettavuutta. Asiakaskohtaisten myyntituottojen ja eri kustannuserien tarkempi seuranta ja ennakointi ovat budjetointityökalun kehittämisen päämääränä. Kassavirtalaskelman avulla pyritään selvittämään yrityksen mahdollinen sesonkiluonteinen rahoitustarve. Ennustettavuuden parantamisella tavoitellaan toiminnan jatkumisen varmistamista ja nopeaa reagoimista yllättäviin muutoksiin.

Sisäinen laskenta on yrityksen liikesalaisuuden piiriin kuuluvaa tietoa ja sen vuoksi kohdeyritys ei halua julkistaa oikeita lukujaan. Luvut on joko peitetty tai muunnettu siten, etteivät ne vastaa todellisia arvoja.

## 2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Toimeksiantaja

MainVision Oy on vuoden 2011 maaliskuussa perustettu optisen alan tukkuliike, joka tuo maahan silmälasikehyksiä ja aurinkolaseja neljästä eri Keski-Euroopan maasta; Saksasta, Italiasta, Ranskasta ja Espanjasta. Päämiehiä on yhteensä viisi ja brändejä kymmenkunta. Yritys myy kehykset ja aurinkolasit edelleen optikkoliikkeille. Yrityksessä toimii tällä hetkellä kaksi henkilöä eli sen perustajat, minä ja aviomieheni.

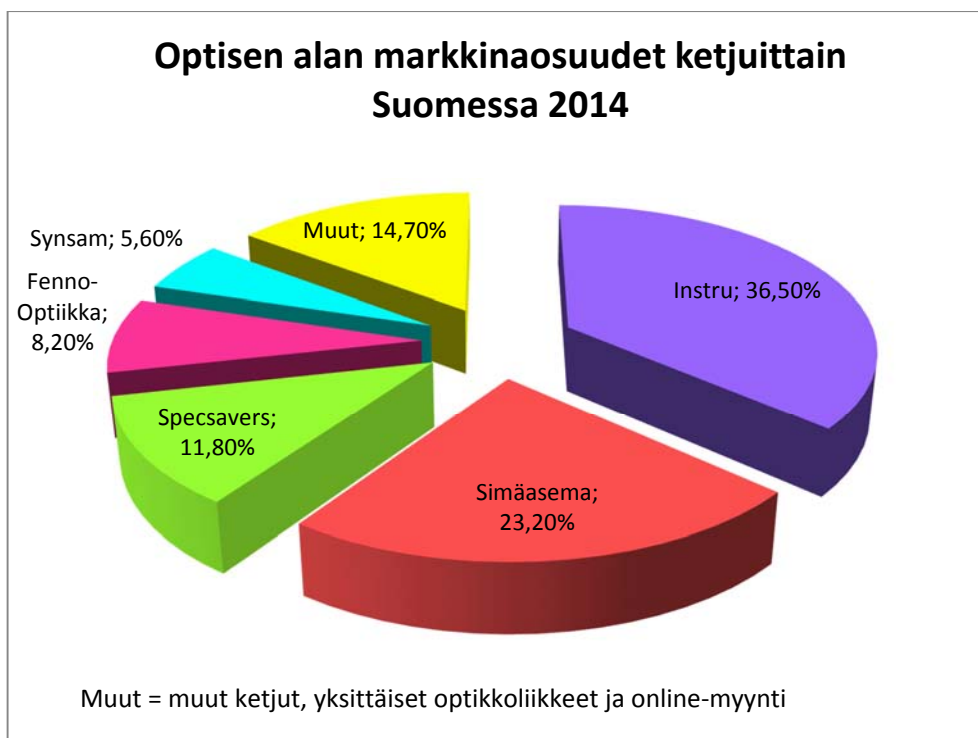
Myynti tapahtuu esittelemällä myytäviä tuotteita asiakkaan luona ja kehykset tilataan valmistajien edustajilta ennakkotilausten mukaan. Varsinaista varastoa ei ole. Kahden italialaisen valmistajan tuotteita on saatavuuden varmistamiseksi ostettu pienehkö määrä varastoon. MainVision Oy:n liikeidea perustuu vahvasti myyntiin ja suurimpana haasteena on esittelyajan saaminen optikkoliikkeestä kehysten myyntiä varten. Esittelyajan varaus puhelimitse on näin ollen ratkaisevassa asemassa yrityksen myyntityössä.

Esiteltäviä kehysmalleja on yli kolmesataa ja jokaisesta mallista on keskimäärin kolme eri väriyhdistelmää eli yhteensä noin tuhat esittelykappaletta pitää saada mahtumaan autoon, jolla ne kuljetetaan optikkoliikkeiden sisäänostajien luokse. Silmälasikehykset ja aurinkolasit ovat asusteita ja käsilaukkujen tapaan muotiluomuksia. Sen vuoksi mallit vanhentuvat hyvin nopeasti ja yhden kehysmallin elinkaari on vain keskimäärin kaksi vuotta. Mallien vaihtuvuuteen vaikuttaa myös se seikka, että varsinkin pienillä paikkakunnilla loppukäyttäjät vaalivat yksilöllisyyttään, eikä juuri kukaan halua nähdä samalla paikkakunnalla samanlaisia kehyksiä kenenkään muun käyttämänä kuin heillä itsellään on.

Työtehtävät MainVision Oy:ssä on jaettu siten, että mieheni on yrityksen toimitusjohtaja ja minä hoidan toimiston työt, kuten tilaukset, lähetykset, kirjanpidon ja palkanlaskennan. Toimitusjohtaja hoitaa ensisijaisesti esittelykäynnit asiakkaiden luona ja minä puolestani vastaan toimiston puhelimeen ja otan vastaan lisätilauksia sekä silloin tällöin myös varosatilauksia.

Suomen Optinen Toimiala ry:n (2014) mukaan silmälasien kauppa kasvoi vuonna 2014 liikevaihdolla mitattuna reilut viisi prosenttia edellisen vuoden lukemiin verrattuna. Kaupan kasvun arvellaan selittyvän sillä, että ihmiset satsaavat omaan terveyteensä ja hyvinvointiinsa huonosta taloustilanteesta huolimatta. Itse arvelen kaupan kasvun johtuvan ainakin osittain väestön ikääntymisestä, vaikka en kiistä kohtuuhintaisten silmälasien arkea piristävää vaikutusta. Osa optisen alan liikevaihdon kasvusta tulee ennaltaehkäisevistä terveydenhuoltopalveluista, kuten optikkoliikkeiden tarjoamista silmänpohjakuvauksista.

Optikkoliikkeiden toimipaikkojen määrä on laskusuuntainen edellisiin vuosiin verrattuna, mutta myymäläkohtainen liikevaihto on puolestaan kasvanut. Optisen alan toimipaikkoja on tällä hetkellä Suomessa yhteensä 688. Kuten alla olevasta kuviosta 1 on nähtävissä, optikkoliikeketjuista suurimmat ovat Instru optiikka, Silmäasema, Specsavers, Fenno-Optiikka ja Synsam. Itsenäisten optikkoliikkeiden määrä on edelleen laskenut vuonna 2014 ja markkinaosuuttaan on kasvattanut eniten Silmäasema. (Optisen alan toimialakatsaus 2014, Suomen Optinen Toimiala ry, SOT.)

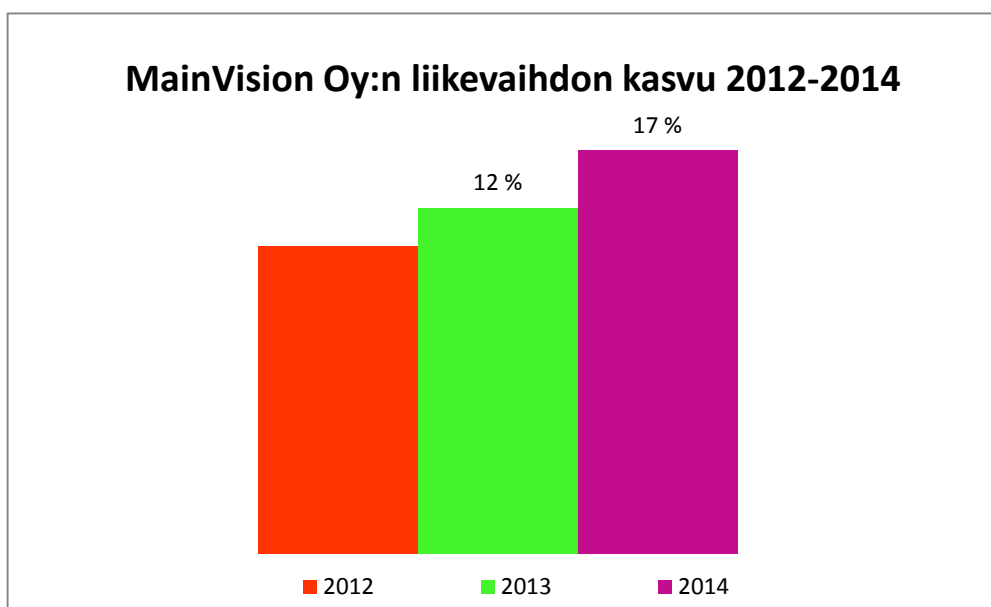


KUVIO 1. Optikkoliikkeiden markkinajakauma Suomessa 2014 (Optisen alan toimialakatsaus 2014, Suomen Optinen Toimiala ry, SOT.)



Vaikka MainVision Oy:llä ei ole vielä kokonaista optikkoliikeketjua asiakkaanaan, sai se vuoden 2014 liikevaihdosta 33 prosenttia ketjuun kuuluvista liikkeistä. Suurin osuus tuli Silmäasemilta, osuuden ollessa 20 prosenttia. Osa ketjuliikkeistä on omistajavetoisia ja heillä on itsenäinen päätäntävalta myymistään valikoimista.

Kuten alla olevasta kuvioista 2 voidaan päätellä, MainVision Oy on onnistunut kasvattamaan liikevaihtoaan vuosi vuodelta erittäin haasteellisesta taloustilanteesta huolimatta. Vuosi 2011 ei ole kuviossa mukana, sillä yrityksen toiminta käynnistyi varsinaisesti vasta elokuussa 2011, joten vuoden 2011 liikevaihto ei ole vertailukelpoinen muihin vuosiin nähden.



KUVIO 2. MainVision Oy:n liikevaihdon prosentuaalinen kasvu vuosittain

Kohdeyrityksen tavoitteena on lisätä tulevaisuudessa sekä liikevaihtoa että markkinaosuutta. Myynnin kasvua tavoitellaan niin euro- kuin kappalemäärissäkin. Vaikka markkinaosuutta on pystytty kasvattamaan koko yrityksen olemassaolon ajan, MainVision Oy on yrityksenä vielä niin nuori, että markkinaosuuden kasvattaminen tulee olemaan lähivuosina yrityksen päätavoite.

## 2.2 Lähtökohtatilanne

MainVision Oy:llä ei ole ennestään käytössä budjetointijärjestelmää, eikä sille ole laadittu kirjallista budjettia aiemmin. Toimitusjohtaja on laatinut yritykselle liiketoimintasuunnitelman aloitusvaiheessa vuonna 2011 ja minä olen päivittänyt sen kerran vuonna 2012. Liikevaihdon tasosta olemme keskustelleet vuosittain ja myynnin tavoitteet ovat näin tulleet molemmille selväksi. Markkinaosuuden kasvattaminen on yrityksen päätaivoite. Se onnistuu parhaiten lisäämällä sekä asiakasmäärää että asiakkaiden keskiostoa. Varsinaista strategiaa ei yrityksellä ole kirjallisessa muodossa.

Kohdeyritys on onnistunut kasvattamaan liikevaihtoaan koko olemassaolonsa ajan vuosina 2011 - 2014. Yritys halutaan pitää kasvu-uralla ja sen vuoksi tuloksen ennustettavuus on tärkeä tekijä yrityksen johtamiselle. Kohdeyrityksen tulokseen vaikuttaa olennaisesti katetuotto, joka muodostuu liikevaihdon ja muuttuvien kustannusten erotuksesta. MainVision Oy:ssä liikevaihto muodostuu ainoastaan kehyksien ja aurinkolasien myynnistä ja muuttuvat kustannukset muodostuvat ostojen lisäksi vain lähetyksiin tarvittavien pakkausmateriaalien kustannuksista.

Asiakkaille myydyt tuotteet tilataan myyntitilausten mukaisesti päämiehiltä, joten rahaa ei sitoudu varastoihin. Myyntitilausten lisäksi käymme toimitusjohtajan kanssa kahdesti vuodessa, keväisin Milanossa ja syksyisin Pariisissa, alan messuilla ostamassa uusia malleja. Sesongit vaihtuvat siten, että keväällä ostetaan uudet mallit syksyn sesonkia varten ja syksyllä ostetaan uudet mallit kevättalven sesonkia varten. Malliostot ovat melko iso menoerä yritykselle ja sen vuoksi mallien saapumisen oikea ajoittaminen on tärkeä tekijä yrityksen rahoitustarvetta ajatellen. Myyntitilauksissa on taukoa kesällä noin kahden kuukauden ajan kesä-heinäkuussa ja talvella noin kuukauden ajan joulutammikuussa. Näiltä tilauksettomilta kuukausilta ei kerry laskutettavaa ja mikäli tulevan sesongin mallit saapuvat liian aikaisin, saattaa yritys tarvita rahoitusta suoriutuakseen velvoitteistaan.

Kohdeyritys on liikevaihdon ja markkinaosuuden kasvun myötä sellaisessa tilanteessa, että yrittäjät kokevat tarvitsevansa toiminnan suunnitteluun tulevaisuutta ennustavaa tietoa. Pienessä yrityksessä strateginen ja taktinen suunnittelu tapahtuu useimmiten vain yrittäjien omassa päässä, joten tarve konkreettiselle johtamisvälineelle on olemassa.

### 2.3 Tutkimustyyppi ja rakenne

Tässä opinnäytetyössä on piirteitä useasta eri lähestymistavasta. Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2009, 52) mukaan tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on ymmärtää kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti ja monipuolisesti todellisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen piirteet näkyvät siinä, että olen paneutunut yhden yrityksen tilanteeseen syvällisesti ja minulla on hyvin kokonaisvaltainen kuva juuri tämän organisaation toiminoista ja prosesseista.

Toimintatutkimuksen avulla taas pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja tähdätään todellisuuden muuttamiseen. Organisaatiossa toimivat ihmiset osallistuvat aktiivisesti kehittämistyöhön ja kehittämistyön tuloksena myös ihmisten toiminta muuttuu. Ihmisten välinen vuorovaikutus on tärkeässä roolissa. (Ojasalo ym. 2009, 58.) Budjetointiprosessin edellytys on ihmisten välinen vuorovaikutus ja siltä osin tässä työssä on myös toimintatutkimuksen piirteitä.

Kun olemassa olevaan teorian avulla luodaan uusi konstruktion eli suunnitelma, malli tai mittari, joka on ratkaisu yrityksen käytännön ongelmaan, on kyse konstruktiiivisesta tutkimuksesta. Teorian ja käytännön tiivis vuoropuhelu korostuu tässä tutkimustyyppissä. Kehitystyön tuloksena syntyneitä rakenteita arvioidaan niiden käytännön toimivuuden perusteella sekä organisaation sisällä että mahdollisesti myös muissa kuin kohdeyrityksessä. (Ojasalo ym. 2009, 65–66.) Ehkä kaikkein eniten tässä työssä on konstruktiiivisen tutkimuksen piirteitä. Teoriaan tukeutuen luon konkreettisen tuotoksen, budjettijärjestelmän, joka tuo kohdeyrityksen liiketoimintaan uutta tietoa ja jonka toimivuus on mahdollista testata käytännössä.

Työssä käytetään vetoketjurakennetta, jossa ensin esitetään aihealuetta vastaava teoria ja sen jälkeen kerrotaan, miten teoriaa sovelletaan kohdeyrityksessä. Soveltamisosiot on otettu yrityksen nimen mukaan, MainVision Oy, erottuakseen teoriaosuuksista.

Opinnäytetyön toisessa luvussa esittelen toimeksiantajayrityksen ja lähtökohtatilanteen. Kolmannessa luvussa tuon esille teoriatietoa budjetoinnin teoriasta, menetelmistä ja tavoista. Neljännessä luvussa käsittelen yrityksen kannattavuuden kehittämistä tunnuslukujen avulla, jonka jälkeen kerron varsinaisesta kehittämistehtävästä, budjettijärjestelmän

ja kassavirtalaskelman laatimisesta. Työn lopuksi pohdin työn tuloksia asetettuihin tavoitteisiin nähden.

Työ rajataan koskemaan ainoastaan yritysten budjetointia, joten kuntien ja valtionhallinnon taloushallintoa ei käsitellä lainkaan. Koska kyseessä on mini-mikroyrityksen budjetointijärjestelmän laatiminen, myös teoria rajataan koskemaan nimenomaan pienen yrityksen budjetointia.

## 2.4 Tiedonkeruumenetelmät

Liiketalouden laadullisissa tutkimuksissa haastattelut ovat yksi tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Vaikka haastatteluja on monenlaisia, ne voidaan jakaa pääsääntöisesti kolmeen perustyyppiin: strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja avoihin haastatteluihin. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on ennalta laadittuja ja ne esitetään suunnitellussa järjestyksessä. Joskus myös haastatteluun käytettävä aika on rajoitettu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymyksiä on laadittu ennalta, mutta niiden esittämisjärjestys saattaa vaihdella ja haastattelun aikana voi ilmetä uusiakin kysymyksiä. Avoimessa haastattelussa ei ole yleensä ennalta laadittuja kysymyksiä vaan keskustelu on epämuodollista ja haastateltavaa rohkaistaan vapaaseen kerrontaan. (Myers 2009, 121–124.)

Haastatteluiden ohella laadulliseen tutkimukseen voi kerätä tietoa havainnoinnin avulla. Siinä missä haastatteluihin tarvitaan tietty paikka ja aika, havainnointia voi tehdä missä ja milloin vain. Ja jos näitä kahta tiedonkeruumenetelmää verrataan ajallisesti toisiinsa, niin havainnointiin tarvittava aika on yleensä huomattavasti pidempi. Yksi menetelmien suurimmista eroista on siinä, että haastatteluissa haastateltavat kertovat yleensä sellaisia asioita, joita he arvelevat haastattelijan haluavan kuulla ja havainnointia tehdessään tutkijalla on mahdollisuus kuulla ja nähdä, mitä tutkittavan kohteen arjessa todellisuudessa tapahtuu. Havainnoinnin etuna pidetään mahdollisuutta tutkimuskohteen asenteiden, arvojen ja käytänteiden syvälliseen ymmärrykseen. Rajoittavia tekijöitä ovat puolestaan havainnoinnin tutkijalta vaatimat erinomaiset sosiaaliset taidot ja se, että tutkinta rajoittuu monesti vain pieneen joukkoon tai vain yhteen yritykseen. (Myers 2009, 138.)

**MainVision Oy**

Tiedonkeruumenetelminä olen käyttänyt tyypillisiä laadullisia menetelmiä, haastatteluja ja havainnointia. Tähän on vaikuttanut erityisesti yrityksen koko, asemani yrityksessä ja se, ettei muita haastateltavia kuin toimitusjohtaja ole ollut. Haastattelut ovat olleet suurelta osin avoimia haastatteluja ja niiden aikana epämuodollista keskustelua on ollut runsaasti. Roolini haastatteluissa on ollut aktiivinen ja ajatteleva osallistuja.

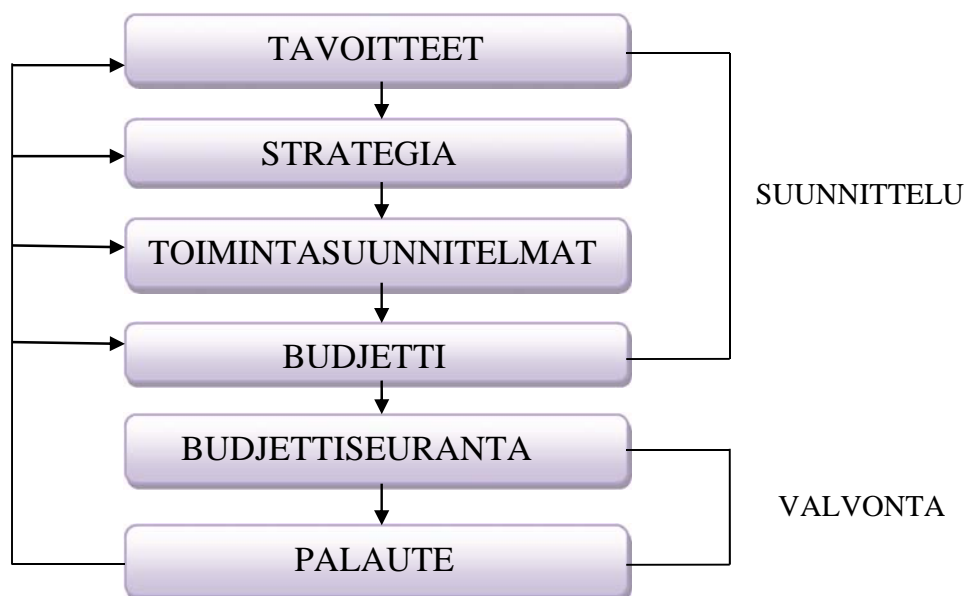
Havainnointi valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi luontevasti siksi, että osallistun tutkitavan kohteen toimintaan työntekijänä. Havainnointi on ollut minulle hyvin helppoa, sillä minulla on pääsy kaikkiin kohdeyritystä koskeviin tietoihin ja yrittäjänä olen joka päivä tekemisissä yritykseni asioiden kanssa. Haastatteluiden ja havainnoinnin lisäksi olen kerännyt kehittämistyöhön tarvitsemiani tietoja kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä.

### 3 BUDJETOINTI

#### 3.1 Budjetointi ja sen tehtävät

Yrityksen tehtävä on luoda hyvinvointia omistajilleen. Sen lisäksi yritys on keskeinen hyvinvoinnin luoja koko yhteiskunnassa. Täyttääkseen eri sidosryhmien yritykselle asettamat odotukset, yritysjohto on varmistettava, että yritys saavuttaa odotusten täyttämiseksi asettamansa tavoitteet. Samoin kuin yrityksen yleisessä johtamisessa, myös talouden johtamisessa tavoitteiden saavuttaminen edellyttää yritystoiminnan suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 10.)

Organisaation toimiva johto asettaa yleensä pitkän aikavälin päämäärät ja tavoitteet visioidensa mukaisesti. Seuraavaksi yritys valitsee ne strategiset keinot, joiden avulla se pääsee asettamiinsa tavoitteisiin. Strategiatyön valintojen tuloksista johdetaan mittarit, joiden avulla strategian toteutumista seurataan. Budjetointi on luonteva jatko yrityksen strategiatyölle. Budjetoinnin avulla yrityksen toimintasuunnitelma tarkentuu euromääräiseksi. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2012, 162–174.)



KUVIO 3. Suunnittelu, valvonta ja budjetointi (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 178.)

Toisin kuin tilinpäätöksestä, yrityksen kuukausiraportoinnista ei ole olemassa lainsäädäntöä, eikä erityisiä määräyksiä. Yrityksen johdon vastuulla on luoda raportointi sellaiseksi, että se antaa mahdollisimman tarkan kuvan yrityksen kannattavuudesta ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Siinä missä kirjanpito kertoo jo tapahtuneista asioista, budjetti antaa yritykselle näköalan tulevaan. Vaikka tulevan ennustaminen tarkasti on mahdotonta ja kaikille yhtä haastavaa, on yritykselle erittäin paljon hyötyä huolellisen kirjanpidon perustein laaditusta budjettiseurannasta. Yrityksen kyky reagoida tilanteisiin, joissa suunnitelmat eivät toteudukaan, riippuu paljolti yrityksen käytössä olevan raportoinnin laadukkuudesta ja toimivuudesta. (Lindfors & Syvänperä 2010, 9–10.)

Yrityksissä, joissa toiminta on sesonkiluonteista, tulosbudjetti saattaa näyttää hyvältä, vaikka juoksevista menoista selviytyminen on joinain kuukausina epävarmaa. Rahoituksen riittävyys ja mahdollinen rahoituksen lisätarve pystytään ennakoimaan parhaiten kassabudjetin eli kassavirtalaskelman avulla. Siinä yrityksen tulosbudjetti muutetaan yrityksen saamiksi ja suorittamiksi maksuiksi eli rahavirroiksi. (Lindfors & Syvänperä 2010, 10.)

### **MainVision Oy**

Vaikka MainVision Oy:ssä, kuten mini-mikroyrityksissä yleensä, ei ole strategiaa kirjallisessa muodossa, on kohdeyrityksessä asetettu myös pitkän aikavälin tavoitteita. Laati-  
massaan liiketoimintasuunnitelmassa vuonna 2011 toimitusjohtaja asetti yrityksen tavoitteiksi olla alan kannattavin toimija, alan kolmen suurimman toimijan joukossa ja alan arvostetuin toimija tuotteiltaan ja palvelultaan viiden vuoden sisällä. Lyhyen aikavälin tavoitteiksi ja keinoiksi pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi listattiin tuolloin asiakasmäärän kasvattaminen, esiteltävien tuotteiden ja brändien määrän lisääminen ja keskioston kasvattaminen esittelykäyntiä kohden.

Nämä keinot ovat edelleen ohjaamassa yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja niissä on onnistuttu. Yrityksen toimintaympäristö on muuttunut vuosien 2011–2014 aikana ja vaikka yksityisten optikkoliikkeiden toimipaikkojen määrä on vähentynyt, on MainVision Oy onnistunut lisäämään markkinaosuuttaan. Tämä on saatu aikaan keskioston kasvattamisella ja siihen on vaikuttanut ensisijaisesti monipuolinen ja persoonallinen tuotevali-

koima. Toimitusjohtajan vankka kokemus aktiivisesta myyntityöstä ja erittäin motivoitunut asenne myyntityötä kohtaan on taannut osaltaan myynnin kasvun. Erottuakseen kilpailijoista aloittava yritys on toimittanut tuotteet rahtivapaasti ja ilman kertaoston alarajaa (alin hyväksyttävä kertaostos on 1 kpl). Asiakkaiden luottamuksen ansaintaan on vaikuttanut ratkaisevasti myös varaosien toimitusvarmuus ja -nopeus.

Nämä edellä luetellut suuntaviivat ja toimenpiteiden perustat on yrityksessä asetettu toimitusjohtajan kanssa keskustellen ja yhdessä pohtien. Tavoitteiden kirjaamista ei ole pidetty tarpeellisena, sillä molemmat ovat olleet yksimielisiä tavoitteista ja keinoista niihin pääsemiseksi. Pienen, kaksi henkilöä käsittävän yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa on helppo tarkistaa toiminnan oikea suunta ja tärkeysjärjestys toiselta osapuolelta työnteon lomassa. Tavoitteiden saavuttamisen seuranta on jäänyt lähinnä liikevaihdon kehityksen ja tuloksen seuraamiseen, joskin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen syyskuussa 2013, on myynnin kateprosentin, varaston arvon, saatavien ja velkojen seuranta ollut paljon helpompaa.

Pienessä omistajavetoisessa yrityksessä budjetilla ei ole samanlaista sitouttavaa roolia kuin suuremmissa yrityksissä. Budjettiseurannalla on kuitenkin kannustava vaikutus yrittäjien jokapäiväisiin toimiin ja erityisesti tekemisen suunnitteluun. Saattaa olla jopa niin, että pienten yritysten ja yksinyrittäjien on vielä tärkeämpää tehdä budjetointia kuin isompien yritysten, joissa toiminnan ohjaukseen on enemmän resursseja ja henkilöstö voi kannustaa toinen toisiaan.

Tästä eteenpäin yrityksen on tarkoitus edelleen kasvaa ja markkinaosuuden kasvattaminen edellyttää myös optikkoliikeketjun tai -ketjujen tavarantoimittajaksi pääsyä. Tuotteiden toimittaminen koko optikkoliikeketjun kaikille toimipaikoille vaatii yritykseltä taloudellisesti enemmän verrattuna tavaraerien toimittamiseen yksittäisille optikkoliikkeille. Suuremman tavaraerän ostamiseen päämiehiltä tarvitaan usein ennakkomaksuja ja tällöin käyttöpääoman tarve kasvaa nopeasti. Postin muuttaessa hinnoitteluaan vuoden 2015 alusta, ovat myös rahtivapaasti asiakkaille lähetettävien toimitusten kustannukset kasvaneet huomattavasti verrattuna aikaisempiin vuosiin.

Kasvun kynnyksellä oleva pienikin yritys tarvitsee tuekseen tulevaa ennakoivia apuvälineitä. Sen vuoksi budjetointijärjestelmä on MainVision Oy:n seuraava askel kohti asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Yrityksen toiminnan sesonkiluonteisuus ja mahdollinen



ketjuliikkeiden tavarantoimittajaksi pääsy lisäävät hyvin todennäköisesti rahoituksen tarvetta ja siksi on tarkoituksenmukaista selvittää lisätarpeen määrä ja ajankohta kassavirtalaskelman avulla.

### 3.2 Budjetointimenetelmät ja -tavat

Budjetointimenetelmä tarkoittaa tapaa, jolla yritys organisoii budjetointiprosessinsa. Yleisimmin menetelmät jaetaan kolmeen:

1. Demokraattinen menetelmä (build up)
2. Autoritaarinen menetelmä (break down)
3. Yhteistyö menetelmä (co-operetation, iteration). (Neilimo & Uusi-Rauva, 2015, 239.)

Alhaalta ylöspäin rakentuvaa suunnitelmaa on laatimassa koko yritys yhteisvoimin yritysjohtajan asettamien kokonaistavoitteiden pohjalta. Eri tulosityksiköiden budjetoidut tiedot kootaan kokonaisbudjetiksi, jonka yrityksen johto hyväksyy. Demokraattinen menetelmä sitouttaa työntekijät budjetoiuihin tavoitteisiin, koska he ovat itse saaneet vaikuttaa niihin. Haittapuolena saattaa olla kokonaisnäkemyksen puute tai budjetointiprosessin hallitsemattomuus. Jos laadittavaa budjettia käytetään palkkauksen osana, saattaa vaarana olla osaoptimointi niiden budjettivastuussa olevien henkilöiden kohdalla, jotka voivat itse asettaa omat tavoitteensa. Tietyntyyppisille organisaatioille esimerkiksi asiantuntija- ja konsulttiyrityksille, demokraattinen menetelmä voi sopia. Tämän tyyppisissä yrityksissä henkilökunta on yleensä ainut taho, joka osaa asettaa toiminnan tavoitteet. (Suomala ym. 2011, 182.)

Ylhäältä alaspäin tehtävä budjetti on suoraviivainen, nopea ja tehokas. Ylin johto asettaa tavoitteet oman näkemyksensä mukaisesti, eikä muu organisaatio osallistu budjetin laadintaan. Break down -menetelmä voi olla hyödyllinen pienissä ja uusissa yrityksissä sekä yrityskriisien aikana. Työntekijöiden saattaa olla vaikea sitoutua sellaisiin tavoitteisiin, joihin he eivät ole saaneet itse vaikuttaa. Keinot asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi saattavat jäädä hämäräksi koko organisaatiolle, sillä budjetoinnin yhteydessä yleensä käy-

tyjä keskusteluja keinoista ei tässä mallissa käydä. Vaarana on myös se, että henkilökunnan erityisosaamista ei hyödynnetä ja aina ei ylimmällä johdolla ole käyttökelpoisinta tietoa budjetoitavista asioista. (Suomala ym. 2011, 181–182.)

Edellisten menetelmien yhdistelmässä johto määrittelee päälinjat ja raamit yhdessä tulosyksiköistä vastaavien henkilöiden kanssa. Tulosityksiköt miettivät näin annetuista lähtökohdista käsin, miten tavoitteisiin päästään ja laativat varsinaiset budjetit yritysjohdon koordinaattien mukaan. Yhteistyömenetelmässä yhdistyy edellisten menetelmien hyvät puolet. Organisaatiokeskusteluja on paljon ja jos niissä päästään sopimaan keinoista tavoitteiden saavuttamiseksi, on niiden avulla mahdollista päästä hyviin tuloksiin budjetijohtamisessa. Tätä menetelmää käytettäessä budjetointi voi olla myös hidasta ja käytetty aika voi olla pois varsinaisesta toiminnasta. (Suomala ym. 2011, 181–182.)

Budjetointimenetelmä elää ja vaihtelee yrityksen elinkaaren ja taloudellisen tilanteen mukaan. Nuoren yrityksen kannattaa käyttää autoritaarista menetelmää, sillä kukaan muu kuin yrityksen johto, ei pysty määrittelemään tavoitteita yrityksen alkutaipaleella. Pienen yrityksen saattaa puolestaan olla mahdoton irrottaa henkilökuntaa jokapäiväisistä töistä budjetointiin, jolloin yrityksen johdon on tehtävä suunnittelutyö. Yrityksen kasvaessa yhteistyömenetelmän käyttö yleensä lisääntyy. Suurissa ja keskisuurissa yrityksissä yhteistyömenetelmä lienee yleisin. Kaikenkokoisissa yrityksissä saattaa eteen tulla tilanne, jossa tarvitaan tiukempaa budjettiohjausta ja tällöin on tarpeen ottaa käyttöön autoritaarinen menetelmä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 242.)

Budjetointia voidaan tehdä yrityksissä monin eri tavoin. Yleisesti käytettyjä tapoja ovat kiinteä, tarkistettava, rullaava ja liukuva budjetti. Kiinteä budjetti on tilikaudeksi kerrallaan laadittava, eikä sitä muuteta tilikauden aikana. Budjetti hyväksytään hieman ennen kuluvan budjettikauden päättymistä ja toteutuneita lukuja verrataan alkuperäiseen budjettiin. Tarkistettavaan budjettiin tehdään muutoksia esimerkiksi neljännesvuosittain ja sen laaditaan ennen seuraavan tilikauden alkua. Rullaavaan budjettiin sen sijaan lisätään jatkuvasti joko uusi kuukausi tai neljännesvuosi päättyneen jälkeen. Näin yrityksellä on käytössään jatkuvasti päivittyvä näkymä tulevaisuudesta. Liukuvassa budjetissa kiinteät kulut budjetoidaan vakiomääräisenä ja muuttuvat kulut, kuten valmistuskulut, jätetään riippumaan toteutuneesta valmistusmäärästä. (Lindfors & Syvänperä 2010, 14.)

Pk-yrityksissä tehdään usein kiinteä budjetti, eikä sitä muuteta tilikauden aikana. Sen rinnalla on otettu käyttöön rullaava ennustaminen. Vaikka se ei ole sama asia kuin budjetti, eikä se ole korvannut perinteistä budjettia, rullaava ennustaminen tukee toiminnan suunnittelua ja etenkin päätöksentekoa. Yrityksellä on mahdollisuus ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin heti, jos ennuste ei vastaa yrityksen omia tavoitteita. Useissa organisaatioissa on käytössä sekä kiinteä budjetti että rullaava ennuste. Siinä missä budjetti on tavoite, johon yrityksen henkilöstö yhdessä pyrkii, rullaava ennuste on mahdollisimman tarkka ja todennukainen kuva tulevasta. (Ikäheimo ym. 2012, 181–183.)

### **MainVision Oy**

Niin kuin budjetointikirjallisuudessa on kerrottu, pienen yrityksen budjetointimenetelmä on usein autoritaarinen. MainVision Oy:ssä menetelmän valinta on yksiselitteinen, sillä kahden henkilön yrityksessä ei ole muuta valinnan mahdollisuutta kuin suunnitella tavoitteet yhteistuumin. Vastoin yleisiä odotuksia tällaisessakin tapauksessa keskustelulla on tärkeä sija. Jos tavoitteet ovat vain toisen henkilön päässä, toiminta ei ole välttämättä yhtenäistä ja samaan suuntaan pyrkivää. Tavoitteista keskusteleminen yrittäjien välillä varmistaa sen, ettei kummankaan toiminta perustu olettimiin ja näin myös väärinymmärrysten mahdollisuus pienenee.

Budjetointitavaksi kohdeyritykseen valikoitui perinteinen, kiinteä budjetti. Sen rinnalle suunniteltiin myös erillistä ennustetta, mutta sen toteutus päätettiin jättää myöhempään ajankohtaan toteutettavaksi. Perinteinen budjetti valittiin siksi, että pienellä yrityksellä ei ole käytettävissä budjetointiin suuria resursseja, vaan se pitää tehdä muiden töiden lisäksi. Rullaavassa budjettitavassa budjettia tehdään lähes jatkuvasti, joten sellaiseen ei kohdeyrityksessä ole aikaa. Toimitusjohtaja totesi avoimessa keskustelussa, että MainVision Oy:n liiketoiminta on niin suoraviivaista, että budjetointi on syytä pitää vielä tässä vaiheessa mahdollisimman yksinkertaisena.

### **3.3 Budjetointiprosessi ja budjettijärjestelmä**

Budjetointi on prosessi, joka koostuu suunnittelu-, toteutus- ja tarkkailutehtävistä. Se on toimintasuunnitelma siitä, kuinka budjetointi ja budjettitarkkailu toteutetaan käytännössä. Se sisältää määräykset ja ohjeet budjetointitehtävistä ja johtamisen vastuualueista. Siihen

kuuluu myös tietojen keräämiseksi ja käsittelemiseksi tarvittavat raportointiohjeet, aikataulutukset, lomakkeet ja muut rutiinit. Budjetoinnin toimeenpanon edellytyksenä on, että yrityksen toimintaa suunnitellaan systemaattisesti. Toimiakseen yritystä tukevana budjetointi vaatii täsmällistä seuranta ja erojen analysointia. Tietojärjestelmät ovat nykyään avainasemassa budjetoinnin rutiineissa. Siitä huolimatta hyvä budjetointi on riittävän yksinkertaista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234–235.)

Ylimmän johdon on sitouduttava budjetointiin ja ymmärrettävä sen merkitys. Johdon asenne budjetointiin määrittää helposti koko organisaation suhtautumista asiaan. Budjetti selkeyttää johtamisen vastuualueita ja sen avulla johdetaan yrityksen talouden ja toimintojen lisäksi ihmisiä. Sen avulla voi oppia enemmän johtamisesta. Budjetin avulla yrityksen strategiat viedään käytäntöön ja sen vuoksi on erittäin tärkeää, ettei budjetointi muodostu vain pakolliseksi lomakkeiden täyttämiseksi vaan se saa yrityksessä aikaan keskustelua tavoitteista ja niiden saavuttamiseksi vaadittavista resursseista. Budjetointiprosessin avulla yrityksen strategia konkretisoituu ja sen avulla tavoitteista voidaan viestiä koko organisaatiolle. Tavoitteet puolestaan ohjaavat organisaation jokapäiväisiä rutiineja. Pie-nissä yrityksissä budjetoinnin merkitys korostuu, sillä niissä strategiatyö on usein satun-naista ja epätasällistä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 233–235.)

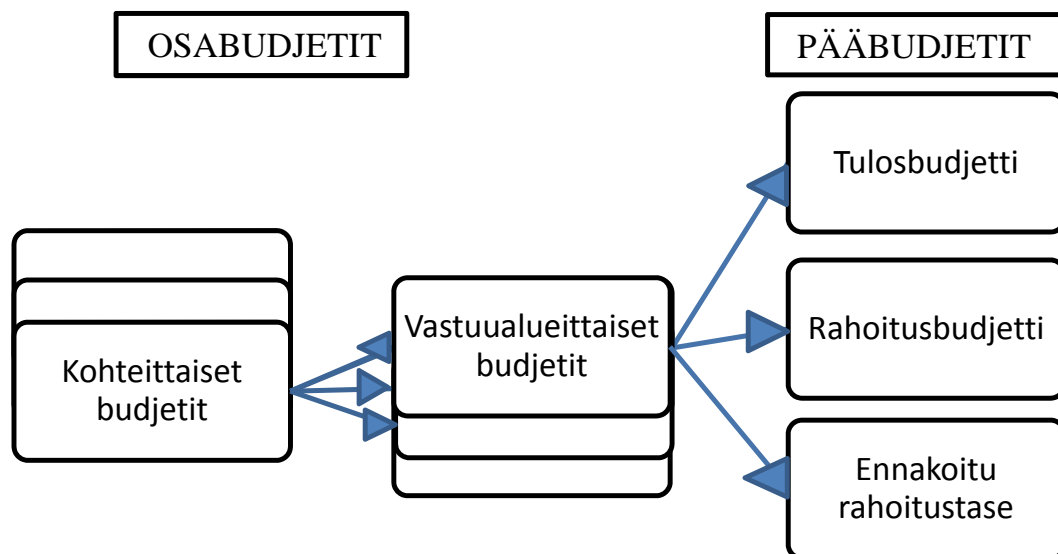
Prosessi etenee yrityksissä pitkin vuotta alkaen menneen kehityksen arvioinnista. Tulevan budjettikauden hahmotelmien pohjaksi suuntaa haetaan toimintaympäristön kehityk-sestä ja yrityksen omista toimintasuunnitelmista. Toimintasuunnitelmiin voi kuulua esi-merkiksi tulevat investoinnit, laajentumiset, yritysostot, henkilökunnan lisääminen tai vä-hentäminen sekä päätökset asiakas- ja tuoteryhmien valinnoista. Kevät ja kesä on useim-miten seuraavan budjettikauden suunnitteluun käytettävää aikaa yrityksissä. Varsi-naisten budjettien laadinta ajoittuu syksyyn ja budjetin lopullinen valmistuminen on usein lähellä vuodenvaihdetta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234–235.)

Budjetti yhtenäistää yrityksen viestintää ja on varsinkin esimiehille erinomainen henki-löstöjohtamisen väline. Se pakottaa henkilöstöä miettimään, millä keinoilla asetetut ta-voitteet saavutetaan, tehdäänkö yrityksessä oikeita asioita ja voiko toimintaprosesseja ke-hittää. Jos budjetointiprosessiin otetaan työntekijät mahdollisimman laajasti mukaan suunnittelemaan omaa työtänsä ja asettamaan siihen liittyviä tavoitteita, on henkilöstön

sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin varmempaa. Budjetin tavoitteet on hyvä viedä kehityskeskusteluihin ja budjetin lukuja käytetään hyvin yleisesti tulospalkkioiden pohjana. Pelkät hyvät suunnitelmat eivät riitä, vaan tarvitaan sitoutuneita ihmisiä toteuttamaan suunnitelmat. (Alhola & Lauslahti 2005, 95–97.)

Budjetin avulla saadaan varmistettua, että vastuuhenkilöiden ja organisaation tavoitteet ovat sopusoinnussa keskenään. Valmiista budjetista saadaan kohdistettua esimerkiksi myyntipäälliköiden ja myyjien henkilökohtaiset tavoitteet. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234.)

Käytännön budjetointityössä yrityksen ylin johto määrittelee yleensä tuottotavoitteet ja antaa myös toiminnallisia ohjeita, joiden mukaan eri osa-alueiden vastuuhenkilöt laativat ehdotuksensa osabudjeteiksi. Kuten alla olevassa kuviossa 4 on esitetty, osabudjetit sovitaan yhteen ja kootaan kokooma- eli pääbudjeteiksi. On hyvin tyypillistä, että taloushallinnon vastuulla on budjettien koostaminen ja näin budjetointiprosessin koordinointi lankeaa yleensä taloushallinnon vastuuhenkilölle. Tästä on tietenkin hyvin erilaisia käytäntöjä erikokoisissa yrityksissä. Suurimmissa yrityksissä on jopa erillinen budjetointiosasto ja budjetointipäällikkö. Osabudjettien laadintaan ja yhteensovittamiseen saattaa kuluu paljon aikaa riippuen yrityksen budjetointikäytännöistä. Keskustelu eri toimialueiden vastuuhenkilöiden ja johdon kesken on suotavaa, sillä haasteelliset budjettitavoitteet vaativat onnistuakseen myös riittävät resurssit. Budjettiehdotuksia käsitelläänkin moneen kertaan toimintojen johtoryhmässä ja yrityksen johtoryhmässä. Ylimmän johdon tehtävä on lopulta myös budjettien hyväksyminen. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 228–242.)



KUVIO 4. Osabudjettien kokoaminen pääbudjetteihin (Jyrkkiö & Riistama 2004, 228–242.)

Yrityksen budjetointijärjestelmä koostuu kahdesta tai kolmesta pääbudjetista sekä yritys- ja toimialakohtaisesti valituista osabudjeteista. Pääbudjetit ovat tulos-, rahoitus- ja tasebudjetti. Tulosbudjetti on yleensä joko kuukausittain- tai vuosineljänneksittäin tuloslaskelman muotoon laadittu laskelma, jonka avulla yrityksen suunnitelman mukainen tulos on nähtävissä. Tulosbudjetti laaditaan yleensä suoriteperusteisesti, mutta rahoitusbudjetin laadinnassa käytetään maksuperustetta ja se tehdään yleensä kassavirtalaskeman muotoon. (Ikäheimo ym. 2012, 176–177.)

Tasebudjetti eli ennakoiva rahoitustase, jota kutsutaan myös tase-ennusteeksi, kertoo yrityksen taloudellisen aseman budjettikauden lopussa. Tase-ennuste laaditaan samanlaiseen muotoon kuin kirjanpidon tase. Yrityksen varat luetellaan tase-ennusteen vastaavaapuolella. Sieltä löytyvät yrityksen pysyvät ja vaihtuvat omaisuuserät. Pysyviä ovat esimerkiksi koneet ja kalusteet ja vaihtuvia esimerkiksi yrityksen myytäväksi hankkimat tuotteet. Tase-ennusteen vastattava-puoli osoittaa, mistä yritys on rahaa saanut ja miten se on jakaantunut omaan ja vieraaseen pääomaan. Yritys on sitä vakavaraisempi, mitä enemmän sillä on omaa pääomaa suhteessa vieraaseen pääomaan. (Lindfors & Syvänperä 2010, 65–66.)

Budjettitarkkailun tavoitteena on selvittää, mistä budjetoidun ja toteutuneen tilanteen väliset erot johtuvat. Erojen syyt on hyvä analysoida tarkasti, sillä siten yritys pystyy säätämään toimintaansa uudelleen tilanteen vaatimalla tavalla. Toisinaan budjetit eivät ole realistisia ja joskus saattaa kyse olla jopa tietoisesta väärin budjetoinnista. Sen vuoksi on tärkeää selvittää budjettierojen synty ja päästä näin kenties selville organisaatiokulttuurin epäkohdista. (Eskola & Mäntysaari 2006, 89–90.)

### **MainVision Oy**

Kohdeyrityksen budjetointiprosessi on edellä esitetyn teorian mukaista siinä mielessä, että siinäkin on olemassa suunnittelu-, toteutus- ja tarkkailuvaiheita. Budjetin suunnittelu alkaa, kun edellisen tilikauden luvut ovat tarkentuneet eli viimeistään huhtikuussa tilinpäätöksen valmistuttua. Kevät ja kesä sopivat hyvin MainVision Oy:n seuraavan tilikauden suunnitteluun, sillä silloin on taukoa esittelykänneissä ja yrittäjillä on mahdollisuus käydä perusteellisia keskusteluja seuraavan tilikauden tavoitteista ja keinoista. Varsinaisten budjettitaulukoiden laadinta on syytä jättää mahdollisimman myöhäiseen syksyyn, sillä kuluvan tilikauden loppuvuoden ennuste on sitä tarkempi, mitä lähempänä vuodenvaihdetta ollaan ja näin saadaan seuraavan tilikauden budjetteihin kuluvan tilikauden mahdollisimman tarkat luvut pohjaksi. Budjettitarkkailua tehdään läpi tilikauden ja alustavasti on keskusteltu kuukausittaisesta budjettipalaverista, jossa tarkastellaan edellisen kuukauden lukuja ja mietitään tulevaa.

Budjetointiprosessin vastuualuejako on kohdeyrityksessä selkeä. Toimitusjohtaja, joka toimii myyntiesittelijänä, laatii yrityksen myyntibudjetin. Minä toimiton toiminnoista vastuullisena vastaan raporteista ja budjettien Excel-pohjien laadinnasta. Kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä on saatavissa myynnin tilastot sekä tuotteiden että asiakkaiden suhteen. Näiden tilastojen ylläpito ja niiden pohjalta tehtävien listausten laatiminen kuuluu myös minun vastuualueeseen. Selvää on, että niin myynnin tasosta kuin raporteistakin keskustellaan yhdessä eri näkökantoja huomioiden. Varsinaisia esimiehiä kohdeyrityksen organisaatiossa ei ole, joten molempien yrittäjien on turvauduttava itsensä johtamiseen.

MainVision Oy:n toiminnasta vastaavat ovat myös yrityksen omistajia ja he ovat sijoittaneet yritykseen omasta näkökulmastaan isohkon summan rahaa. Sijoitetulle pääomalle odotetaan yleensä tuottoa ja kohdeyrityksen omistajatkin odottavat sijoituksensa olevan

tuottoisa. Yrityksen alkutaipaleella sijoitetun pääoman tuotto ei ole ollut tärkein yrityksen toimintaa ohjaava tekijä, vaikka sitä kohti aktiivisesti pyrintäänkin. Omistajat ovat valmiita odottamaan tuottoa ja kehittävät yritystä mieluummin pitkäjänteisesti. Kuten omistajavetoisessa yrityksessä usein, niin myös MainVision Oy:ssä omistajat tinkivät tuotto-tavoitteistaan varmistaakseen yrityksen toimintamahdollisuudet tulevaisuudessa.

### 3.3.1 Osabudjetit

Yritys itse määrittelee, mitkä sen toiminnoista ovat niin olennaisia, että niistä kannattaa laatia oma budjetti. Näitä keskeisille toiminnoille laadittuja osabudjetteja ovat esimerkiksi myynti-, osto-, valmistus-, varasto-, kustannus- ja investointibudjetit. Budjetoitavat osa-alueet riippuvat yrityksen toiminnoista. Esimerkiksi markkinointiyrityksellä ei toiminnan luonteen vuoksi ole valmistusbudjettia. Budjetointijärjestelmässä luvut kytkeytyvät osabudjettien Excel-taulukoista tulosbudjetin vastaaville riveille, synnyttäen yhteyden pää- ja osabudjettien välille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 236–237.)

Budjettien laatiminen aloitetaan tavallisesti toimintaa eniten rajoittavasta tekijästä, joka useimmilla yrityksillä on myynti (Ikäheimo, Malmi & Walden 2012, 176). Myyntivolyy-meissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat laajasti yrityksen eri toimintoihin, kuten markkinointiin, logistiikkaan, henkilöstön tarpeeseen ja hallinnollisiin toimiin. Muut budjetit ovat siten riippuvaisia arvioidun myynnin määrästä. Vaikka myyntibudjetin teko on suurelta osin ennustamista, voidaan sen avulla vaikuttaa myös joihinkin kysyntätekijöihin yrityksessä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi tuotteiden hinta, tuotevalikoima, laatu, saatavuus, asiakasvalinnat ja luottomyyntipolitiikka. Sen sijaan yritys ei voi täysin vaikuttaa kysynnän luontaisiin kausivaihteluihin, kilpailutilanteeseen, asiakkaiden käytettävissä olevaan rahamäärään tai kuluttajien ostokäyttäytymiseen. (Alhola & Lauslahti 2005, 107–108.)

Myyntibudjetin perustana ovat yrityksen asettamat tavoitteet. Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi muodostuvat valittujen strategioiden pohjalta. Myyntibudjetti voidaan laatia esimerkiksi tuotteittain, palveluittain, tuote- tai palveluryhmittäin, asiakkaittain, asiakasryhmittäin, vastuuyksiköittäin tai myyntihenkilöittäin. Myyntilukujen pohjana on



yrittäjien nykyinen myynti, johon yrityksen asettamia tavoitteita verrataan. Samalla pyritään huomioimaan markkinoiden kehitystrendit, yrityksen omat ennusteet ja oma kapasiteetti. (Lindfors & Syvänperä 2010, 26–27.)

Markkinointibudjetti liittyy läheisesti myyntibudjettiin ja usein markkinoinnin osuus määritellään prosenttiosuutena myynnin määrästä. Markkinointikustannuksia aiheuttavat mainonta, markkinointimateriaali, tapahtumat, sponsorointi, lahjat, tietojärjestelmät, erilaiset kannattavuusanalyysit ja markkinoinnin henkilöstö. (Alhola & Lauslahti 2005, 112.)

Markkinointiyrityksissä ostot ovat sidoksissa myyntivolyymiin ja varaston muutokseen. Jos varaston arvo kasvaa, ostot kasvavat ja yrityksen rahoitustarve lisääntyy. Jos taas varaston arvo pienenee myynnin pysyessä ennallaan, ostot pienenevät ja rahoitustarve vähenee. (Alhola & Lauslahti 2005, 111.)

Myyntitoimiston henkilöstökustannukset voivat olla joko kiinteitä kustannuksia tai muuttuvia kustannuksia riippuen siitä, ovatko myyntityötä tekevät yrityksen palkkalistoilla vai maksetaanko heille myyntiprovisioita. Kustannuksia syntyy myös tietojärjestelmistä, koulutuksesta ja vuokrista. Yritysten siirtyminen verkkomyyntiin on vähentänyt eri jakelukanavien kustannusten osuutta, kun myyntihenkilökuntaa on tarvittu entistä vähemmän. Toisaalta yritysten tietojärjestelmäkustannukset ovat saattaneet samalla nousta. (Alhola & Lauslahti 2005, 113–114.)

Hallinnon kustannukset kasvavat sitä mukaa, kuin yritys kasvaa ja laajenee. Laskutettavaa on enemmän, jos myynti nousee ja palkanlaskentaan tarvitaan lisää henkilökuntaa, jos palkkalaisten määrä yrityksessä nousee. Muutokset yritysten toimintatavoissa ovat saaneet aikaan säästöjä hallintotoiminnoissa. Taloushallinnon ulkoistaminen on yksi yleisimmistä toimista yritysten miettiessä tehokkaampaa tapaa toimia. Budjetoitaessa hallinnon kuluja, voidaan ne ainakin osittain kohdistaa aiheuttamisperiaatteen mukaan tuotteille, asiakkaille tai toiminnoille. (Alhola & Lauslahti 2005, 115–116.)

Toimialasta riippuen yrityksellä saattaa olla tietty osuus liikevaihdosta budjetoituna tuotekehitykseen. Hyvä esimerkki tällaisesta alasta on lääketeollisuus. Myös monet tulevai-

suuden toimialat panostavat tutkimukseen. Muita osabudjetteja voivat yrityksen toimialasta riippuen olla logistiikka-, investointi- ja tuotehallintabudjetit. (Alhola & Lauslahti 2005, 111, 116.)

### **MainVision Oy**

MainVision Oy:ssä osabudjettien laatiminen alkaa myyntibudjetista. Sen laatii yrityksen toimitusjohtaja, joka vastaa myynnistä. Myyntibudjetin laatimisen vaihtoehtoina oli joko asiakkaittain tai brändeittäin laadittu budjetti, joista toimitusjohtaja valitsi asiakkaiden tilausmäärät myyntibudjetin pohjaksi. Hän perusteli valintaa sillä, että myynnin määrän kasvattaminen perustuu kohdeyrityksen strategian mukaan asiakkaiden kertaoston euro-määräiseen kasvuun, mikä tarkoittaa samalla myynnin kappalemääräistä kasvua. Myynnin kappalemäärien nousu kasvattaa yrityksen markkinaosuutta.

Uusien asiakkaiden hankinta on kohdeyrityksen strategiassa toinen keino myynnin kasvattamiselle. Sen toimitusjohtaja huomioi myyntibudjetissa lisäämällä siihen yhden uuden asiakkaan nimeltä *muut*, joka tarkoittaa uusien, vielä nimeämättömien asiakkaiden osuutta budjetoidusta myyntimäärästä.

Vaikka myyntibudjettia laadittaessa huomioidaan yleensä tarkoin ennusteet yleisestä taloustilanteesta, myynnin trendeistä alalla ja kilpailutilanteesta ennakoitavat muutokset, on MainVision Oy niin voimakkaasti kasvattamassa markkinaosuuttaan, että keskittyminen siihen varmistanee toimitusjohtajan mielestä myynnin kasvun vielä ainakin kaksi vuotta. Mahdollisen ketjuliike -sopimuksen syntymistä myyntibudjetissa ei ole huomioitu.

Myyntibudjetin lisäksi kohdeyrityksessä on tarpeen laatia ostobudjetti, joka muodostuu yhteisötavarahankintojen osalta prosenttiosuutena myynnin määrästä. Myydyt kehykset toimitetaan tilausten perusteella asiakkaille, joten sen perusteella ostojen määrä riippuu aina myyntimäärästä. Poikkeuksen tekee vain varastoon ennalta ostetut tavarat ja näytemallit, jotka nekin ovat myytävissä samaan tapaan kuin tilatut tavaratkin. Varaston muutoksen lisäksi ostobudjettiin lisätään vain pakkausmateriaalin ostot, jotka nekin ovat suhteessa myynnin määrän ja näin ollen laskettavissa prosentteina. Pakkausmateriaalin hinnan ei arvioida nousevan vuonna 2015. Sen sijaan ulkomaiset rahdit ja kuljetusmaksut kotimaassa ovat nousussa, joten niihin budjetoidaan kasvua.

Myynti- ja ostobudjettien lisäksi MainVision Oy tarvitsee ainoastaan tulosbudjetin, jossa kiinteät kustannukset huomioidaan eriteltyinä. Keskustelussa toimitusjohtajan kanssa pohdittiin sitä, pitääkö matkustuskuluista laatia oma, erillinen budjetti, mutta tätä ei nähty tarpeellisena, sillä matkakulut syntyvät esittelykäyntien tiheyden myötä ja mitä useammalla esittelykäynnillä toimitusjohtaja käy tilikauden aikana sitä enemmän myyntiä yritykselle muodostuu. Näin matkakulutkin ovat myyntiin sidoksissa messukäyntejä lukuun ottamatta. Messukäynnit taas ovat vakiintuneet kahteen tilikauden aikana ja näiden lisäksi muita matkakuluja ovat vain vierailut päämiesten luona, joita niitäkin on keskimäärin yksi tilikaudessa.

### **3.3.2 Pääbudjetit**

Tulos- ja rahoitusbudjetti ovat tavanomaisimmat pääbudjetit. Useimmat yrityksistä laativat myös tase-ennusteen eli tasebudjetin. Suoriteperusteisesti koottava tulosbudjetti on helpoin laatia yksinkertaisen tuloslaskelman muotoon. Se ilmaisee yrityksen kannattavuustavoitteen eli budjetoidun vuoden tuloksen. Tavallisesti tulosbudjetti jaetaan pienempiin ajanjaksoihin, kuten neljännesvuosiin tai kuukausiin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 91.)

Tulosbudjetin summat kirjataan pääsääntöisesti ilman arvonlisäveroa. Arvonlisävero ei ole yritykselle sen enempää tuottoa kuin kuluakaan, ainoastaan läpikuluerä, jonka yritys perii asiakkailta ja tilittää valtiolle. Tilitettävän veron määrästä yritys saa vähentää liiketoiminnan kuluihin sisältyvän arvonlisäveron määrän. Arvonlisäverollisina tulosbudjetissa esitetään sellaiset erät, joista ei saa tehdä arvonlisäverovähennyksiä. Näitä ovat ainakin työsuhteautojen kulut ja edustuskulut. (Lindfors & Syvänperä 2010, 17.)

Samoin kuin yrityksen tilinpäätös, tulosbudjetin tulee sisältää tilikaudelle kuuluvat tulot ja menot suoriteperusteisesti. Kirjanpidon suoriteperusteisuus tarkoittaa sitä, että yrityksen tulot ja menot kirjataan sille ajanjaksolle, jolla ne ovat tosiasiallisesti tapahtuneet. Esimerkiksi joulukuussa vastaanotettu tavaraerä kirjataan ostoksi joulukuussa, vaikka sitä koskeva lasku maksettaisiinkin vasta helmikuussa. Tätä tulojen ja menojen kohdistamista kutsutaan jaksottamiseksi. Yrityksillä on erilaisia käytäntöjä siitä, miten tarkkoja jaksotuksia ne tekevät kirjanpidossaan. Tulosbudjettia laadittaessa on tärkeää tehdä jaksotukset

samalla tavalla kuin kirjanpidossa siksi, että budjetti on vertailukelpoinen tuloslaskelmaan nähden. (Lindfors & Syvänperä 2010, 17–18.)

Rahoitusbudjetin tehtävä on varmistaa yrityksen maksukyky jokaisena hetkenä. Se laaditaan maksuperusteisesti eli tulevat ja lähtevät maksut huomioidaan maksupäivän mukaan. Yksinkertaisinta on laatia rahoitusbudjetti kassavirtalaskelman muotoon. Niissä yrityksissä, joissa tulot ja menot jakaantuvat epätasaisesti eri kuukausien välille ja pankkitilillä olevan rahan määrä vaihtelee paljon, on rahoitusbudjetti erityisen tarpeellinen. Rahoitusbudjetti laaditaan usein kuukausitasolle, mutta myös viikkotason ja jopa päivätason seuranta voi joskus olla perusteltua. Lyhyen aikavälin rahoitusbudjetteja kutsutaan kassabudjeteiksi. (Eskola & Mäntysaari 2006, 91.)

### **MainVision Oy**

Pääbudjeteista valittiin kohdeyritykselle laadittaviksi tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti. Rahoitusbudjetti päätettiin laatia kassavirtalaskelman muotoon. Tase-ennustetta ei yrityksen tässä kehitysvaiheessa tarvita, sillä sille ei ole kertynyt juurikaan omaisuutta. Korotonta lainaa yritys on saanut omistajiltaan ja rahoitustakin se on tarvinnut vain luottoliittin muodossa.

Tulosbudjetti laaditaan tuloslaskelman muotoon, sillä näin siitä on eniten hyötyä omistajille, jotka yrittävät ennakoida yrityksen tulevaisuutta. Myös vertailu kustannusten kertymisestä on helpompaa kun erät on jaoteltu kirjanpidon mukaan. Kassavirtalaskelma on MainVision Oy:tä ehkä eniten hyödyttävä talouden seurannan apuväline. Sitä tarvitaan ajoittaisen rahoitustarpeen selvittämiseksi.

### **3.3.3 Kassavirtalaskelma ja sen laatimiseen tarvittavat tunnusluvut**

Kirjanpitolaissa rahoituslaskelmalla tarkoitetaan kirjanpitovelvollisen tietyn tilikauden rahavirrat käsittävää laskelmaa, josta käy selville varojen hankinta ja varojen käyttö (Koski 2012, 87). Rahoituslaskelman esittämistapaa koskevat säädökset ovat melko yleisluonteisia ja niiden lähtökohtana on, että rahoituslaskelma kuvaa liiketoiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirtoja ja että laskelma on laadittu maksuperusteisesti. Rahoituslaskelma voidaan laatia epäsuoralla tai suoralla menetelmällä. (Koski 2012, 87–88.)

Epäsuoralla menetelmällä laadittu rahoituslaskelma, jossa lasketaan yrityksen kassavirta vuositasona, sisältää yrityksen toteutuneet tiedot vain tarkasteluhetkellä. Pk-yrityksien ja isojen yksiköiden liiketoimintayksiköiden rahavirrat kulkevat yleensä niin epäsäännöllisesti, että niiden on käytännöllisintä tehdä kassavirtalaskelma suoralla menetelmällä. Siinä huomioidaan vain kassaanmaksut ja kassasta maksettavat menot. Näiden erotus kertoo, riittävätkö yrityksen rahat menoihin. Suoralla menetelmällä laadittu kassavirtalaskelma on informatiivisempi ja osoittaa, mistä tekijöistä rahavirrat kassaan muodostuvat ja minkä eri toimintojen seurauksena ne kassasta lähtevät. (Koski 2012, 90–93.)

Etenkin kasvavalle yritykselle on tärkeää huolehtia maksuvalmiuden säilymisestä. Kassavirtalaskelman avulla yritys voi arvioida, kuinka paljon se voi etupainoisesti synnyttää menoja, koskien henkilöstöä, ostoja tai investointeja, maksukykyä vaarantamatta. Yrityksen kasvu saa lähes aina aikaan myös käyttöpääomantarpeen kasvun. Tämä ilmenee joko suurempina varastoina, suurempina ostoina, koneiden ja laitteiden hankintoina tai esimerkiksi myyntihenkilöstön lisäämistarpeena. Kassavirtalaskelman avulla yritys pystyy kasvamaan hallitusti ja välttämään maksuvalmiuskriisin. Kassan loppusaldo määrittää yrityksen kasvuvauhdin. (Koski 2012, 93–95.)

Koska kyse on yrityksen rahaliikenteestä, tulosbudjetin perusteella tehtävään kassabudjettiin summat pitää muuttaa arvonlisäverollisiksi. Kassabudjettiin merkitään myös ne määräpäivinä tapahtuvat maksut, joilla yritys tilittää arvonlisäveron valtiolle. Myös yrityksen rahaliikenteeseen liittyvät erät, kuten investoinnit, lainat ja omistajien sijoitukset, on tärkeää huomioida kassabudjetin laskelmissa. (Lindfors & Syvänperä 2010, 48.)

Kassabudjetin laadinta aloitetaan merkitsemällä yrityksen kassavarat eli kaikki yrityksen käytössä olevat rahavarat tilikauden alussa. Kassavarojen muutos lasketaan erikseen liiketoiminnan, investointien ja pääomarahoituksen osalta. Kassaan kertyy rahaa yleisimminkin myynnistä, mutta myös muusta liiketoiminnasta, kuten vuokrista, avustuksista, koneiden ja kaluston myynnistä, sijoituksista ja veronpalautuksista. Vastaavasti yrityksen maksut koostuvat usein ostoista, alihankinnoista, henkilöstön palkoista ja niihin liittyvistä sosiaalikulusta. Liiketoimintaan liittyy myös yrityksestä riippuen erilaisia maksuja, kuten toimitilavuokria, leasingmaksuja, vakuutusmaksuja ja ulkopuolisesta rahoituksesta on maksettava korkoja. Kassavarojen muutoksia aiheuttavat etenkin valmistustoimintaa harjoittavissa yrityksissä investoinnit, joiden maksut voidaan hoitaa joko kertasuorituksena tai osamaksuna. Jos menestyksekkään yrityksen yhtiökokous päättää jakaa omistajilleen

osinkoja, maksujen ajankohta tulee huomioida kassabudjetissa. (Lindfors & Syvänperä 2010, 51–52.)

Kuukausitasolla laaditun kassabudjetin loppusaldo saadaan, kun alkusaldoon lisätään kassavarojen muutos. Yrityksellä on lisärahoituksen tarve, jos loppusaldo on negatiivinen. Jos taas kassavaroja on reilusti yli normaalin tarpeen, voi varojen sijoittaminen pois normaalilta pankkitililtä olla kannattavaa. (Lindfors & Syvänperä 2010, 49.)

Kassabudjetin laatimisessa on tärkeää ennakoida, milloin rahat ovat yrityksen käytettävissä. Suoraan kuluttajille tuotteita tai palveluja käteiskaupalla myyvä yritys saa usein rahat nopeammin käyttöönsä kuin toisille yrityksille laskutusmyyntiä harjoittava yritys. Asiakasyrityksille myönnettyistä maksuehdoista riippuu, kuinka pian myynnin jälkeen rahat kertyvät yrityksen kassaan. Tähän myyntisaamisten kiertoaikaan vaikuttaa paljon myös asiakkaiden maksukäyttäytyminen ja yrityksen toimiala. Myyntisaamisten kiertoaika lasketaan seuraavan kaavan mukaan.

### 365 x myyntisaamiset

liikevaihto

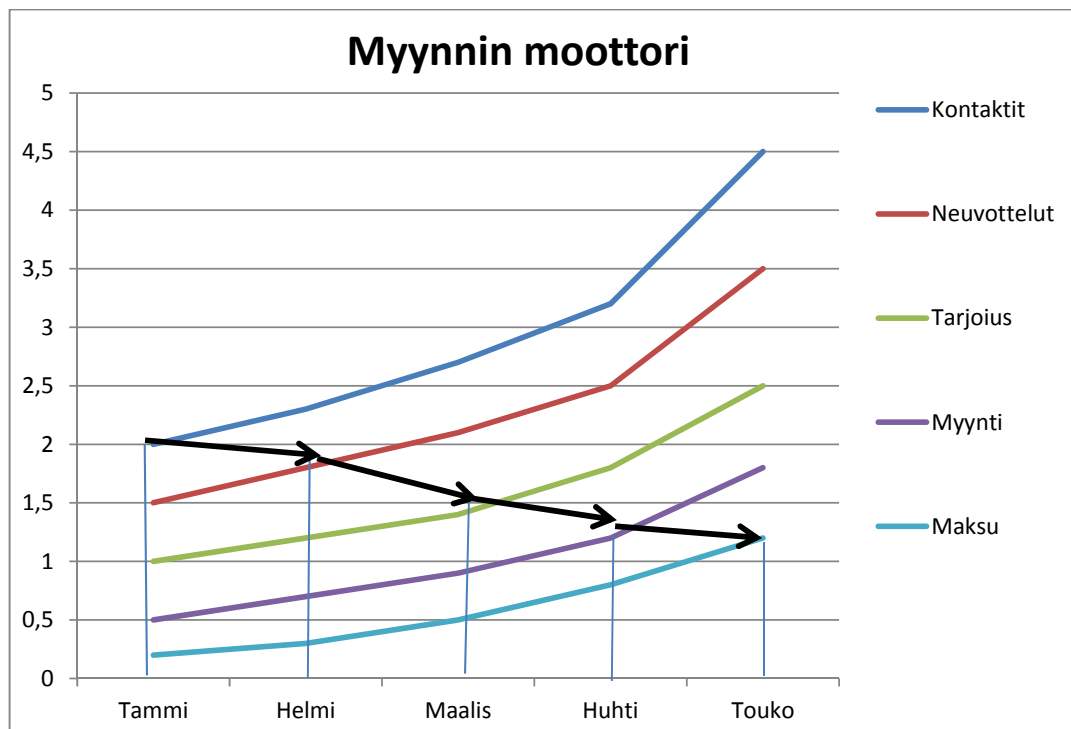
Toimialasta riippumatta yrityksen ostot ja juoksevat maksut maksetaan pääsääntöisesti laskun perusteella. Laskun maksuajankohta riippuu maksuehdoista ja yrityksen omasta maksukäyttäytymisestä. Jos laskuja ei makseta ajallaan, niistä kertyy aikanaan lisää maksettavaa viivästyskorkojen muodossa ja jos laskut päätyvät maksamattomina perintätöimiston karhuttaviksi, on yritys velvollinen maksamaan myös perinnästä aiheutuvat kulut. Kassabudjettia tehdessä tulee arvioida, kuinka monta vuorokautta keskimäärin kestää, ennen kuin yritys maksaa ostolaskunsa. Ostovelkojen kiertoaika lasketaan seuraavan kaavan mukaan.

### 365 x ostovelat

ostomenot

Myös ostovelkojen kiertoajoissa on toimialakohtaisia eroja. (Lindfors & Syvänperä 2010, 48–52.)

Rahan riittävyyden lisäksi kassavirtalaskelmaa voidaan käyttää myynnin ohjaukseen. Yrityksen menestystä voidaan verrata kunnon kasvattamiseen. Myynnin kertyminen tasaisesti pitkin vuotta pitää yrityksen ”rattaat pyörimässä” helpommin kuin myyntiin panostaminen vain muutaman kerran vuodessa. Yritykseltä yritykselle tuotteitaan myyvä yritys saa usein odottaa maksuaan tuotteista melko pitkään. Tämä johtuu siitä, että ennen kuin maksu on yrityksen tilillä, sen on käytävä läpi myyntiprosessi eri vaiheineen. Myyntiprosessin alussa yrityksen myyntihenkilöt saattavat ottaa yhteyttä monta kertaa suurempaan määrään asiakkaita verrattuna siihen kuinka monen kanssa he tekevät varsinaisen myyntisopimuksen. Ennen sopimukseen pääsemistä on monesti käytävä läpi myös erilaisia neuvotteluja ja lähetettävä tarjouksia. Alla oleva kuvio 5 näyttää havainnollisesti sen, miten kauan saattaa kulua aikaa ennen kuin myyntityö konkretisoituu maksuksi yrityksen tilille. (Koski 2012, 96–97.)



KUVIO 5. Esimerkki myynnin moottorista ja välitavoitteista (Koski 2012, 96.)

Jos asiakaskontaktien määrä tammikuussa on 2000 ja maaliskuussa asiakkaille lähetettyjä tarjouksia on 1500, niin yrityksen johdolla on täysi syy olettaa, että toukokuussa yrityksen tilille tulee suoritus 1200 asiakkaan maksuista. Kuviossa 5 kuvatun myynnin moottorin välivaiheiden avulla yritys voi asettaa systemaattisia välitavoitteita myynnille ja ennakoita välivaiheiden saavuttamisen avulla kassaan tulevaa rahavirtaa. (Koski 2012, 99.)

Sen lisäksi yrityksen johdolla on myyntiprosessin tunnistamisen avulla mahdollisuus varmistaa aktiivinen myyntitoiminta ympäri vuoden. Kassavirtalaskelma ja sen eri muunnellut myynnin välitavoitteista ovat pk-yrityksissä usein ne raportit, jotka yrityksen johtoryhmä tai hallitus haluavat kuukausittain nähtäväkseen. Kassavirtalaskelma on yksi yrityksen tärkeimmistä taloudenhallinnan työkaluista. (Koski 2012, 96–97.)

Asiakasrajapinnan seuraaminen ja myyntiprosessin tunnistaminen ovat edellytyksiä sille, että voidaan laatia luotettava kassavirtalaskelma. Mitä paremmin myyntibudjetti perustuu todellisiin asiakkaisiin, sitä varmemmat ennusteet voidaan laatia. Myös potentiaaliset asiakkaat tulee huomioida. Käytännön myyntityön seuraaminen ja sen tulosten siirtyminen kassavirta- ja tuloslaskelmaennusteisiin motivoi etenkin yrityksen johtoa ja myyntiä sekä varmasti muutakin henkilökuntaa. (Koski 2012, 96–108.)

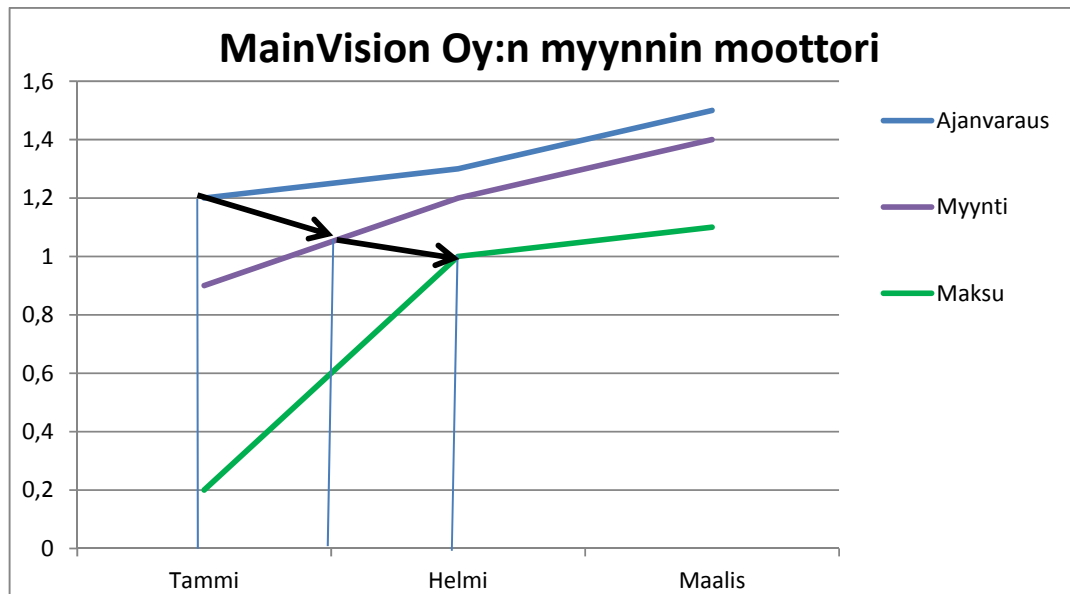
### **MainVision Oy**

Kuten aiemmin olen tässä työssä maininnut, kohdeyrityksellä on tilikauden aikana kaksi kautta, jolloin myyntiä ei kerry eli asiakasesittelyjä ei tehdä. Tällöin yrityksen tilille ei tule maksuja, kun laskutettavaa tavaraa ei ole lähetetty. Samaan aikaan yritykselle tulee uusia, messuilla tilattuja esittelymalleja päämiehiltä myynnin seuraavaa sesonkia varten. Maksut näistä esittelymalleista lankeavat 1–2 kuukauden päähän tavarantoimituksesta. Tällöin syntyy helposti tilanne, jolloin yrityksen maksukyky on vaarassa. Tähän asti MainVision Oy on selvinnyt pankin myöntämän luottolimiitin turvin. Jos MainVision Oy aloittaisi malliostojen saapumisen kanssa samaan aikaan optikkoliikeketjun tavarantoimittajana, tilattavat tavaraerät olisivat sen verran suurempia, että päämiehet edellyttäisivät etukäteismaksuja ennen tavaraerän lähettämistä. Tällöin luottolimiitin riittävyys saattaisi tulla kyseenalaiseksi.

Kassavirtalaskelman avulla kohdeyrityksen on mahdollista ennakoida edellä kuvatun kaltaisen rahoitustarve ajoissa ja tehdä toimenpiteitä yrityksen maksukykyyn säilyttämiseksi. Myös myynnin ohjauksessa MainVision Oy:n kannattaa hyödyntää kassavirtalaskelmaa. Myyntiprosessin tunnistaminen on pienelle yritykselle ensiarvoisen tärkeää ja myynnistä aiheutuvat menot on huomioitava aina ennakoon. Alla olevassa kuviossa 6 on kuvattu kohdeyrityksen myynnin moottori. Tarkastelujaksoksi on valittu vain kolme kuukautta sen vuoksi, että myyntiä kertyy lähes jokaisella esittelykäynnillä, tilatut tavarat ovat asi-



akkaalla noin kahden viikon kuluttua tilauksesta ja suurin osa asiakkaista maksaa laskunsa kahden viikon päästä sen saatuaan. Näin ollen koko myyntiprosessi alkaen ajanvaraus puhelusta ja päättyen maksun saapumiseen yrityksen tilille on useimmiten viety päätökseen yhdessä kuukaudessa.



KUVIO 6. MainVision Oy:n myynnin moottorin kuvaus. (Koski 2012, 96 muutettu.)

Yllä oleva kuvio osoittaa, että kohdeyrityksellä on melko nopeasyklinen myyntiprosessi, vaikka se myykin tuotteita yritykseltä yritykselle. Myynnin kertyminen lähes jokaiselta esittelykäynniltä, pienentää myynnin menoja suhteessa liikevaihtoon, kun turhia esittelykäyntejä ei ole. Tilattujen tuotteiden toimitus asiakkaalle mahdollisimman lyhyessä ajassa nopeuttaa osaltaan myyntisaatavien saamista yrityksen tilille. Kaikki tilatut tuotteet eivät aina saavu oletetussa ajassa ja silloin tällöin osa jälkitoimitusten tuotteista jää saapumatta kokonaan. Tämän vuoksi osa myynnistä ei päädy koskaan maksuksi asti.

Joidenkin asiakkaiden kohdalla maksuja on pitänyt odotella tavanomaista pidempään ja kerran MainVision Oy on joutunut laittamaan saataviaan myös perintään. Yritys on toistaiseksi välttynyt luottotappioilta. Maksujen viivästymisen myötä myyntiprosessi venyy ja rahoitustarve kasvaa. Vaikka myyntisaatavien tehokas perintä yleensä auttaa tämän kaltaisissa tilanteissa, aloittavan yrityksen on pitänyt ensin varmistaa, että asiakassuhteet säilyvät aktiivisesta myyntisaatavien perinnästä huolimatta ja ettei saatavien liian tiukka periminen saa esittelykäynnin sopineita asiakkaita muuttamaan mieltään.

Myyntisaatavien kiertonopeuden lisäksi kassavirtoihin vaikuttaa ostovelkojen kiertonopeus. Kun MainVision Oy tilaa asiakkaille myytyt tuotteet päämiehiltä ja vastaanottaa tavaran lähettääkseen sen eteenpäin asiakkaille, on yrityksen kannalta oleellista, kuinka pitkän maksuajan se päämiehiltään tilaamille tuotteilleen saa. Maksuajan tulisi olla niin pitkä, että asiakkaiden maksut ehtivät saapua yrityksen tilille ennen kuin päämiesten ostolaskut erääntyvät. Päämiesten kanssa onkin saatu neuvoteltua kohtuullisen pitkät maksuehdot.

Sekä päämiesten lähettämien tavaraerien että myös muiden yritystoimintaan kuuluvien ostolaskujen maksaminen ajoissa auttaa yritystä pitämään ylimääräiset menot kurissa. Viivästyskorkojen maksaminen on harvoin perustelua, sillä se ei edesauta yrityksen taloudenpitoa vaan päinvastoin.

## 4 KANNATTAVUUDEN KEHITTÄMINEN

### 4.1 Budjetoinnin kritiikki

Perinteistä, vuosiperusteista budjetointia on kritisoitu useasta eri syystä viime vuosina. Sen sanotaan nojaavan liikaa menneeseen, vaikka suunnan tulisi olla tulevaisuudessa. Perinteinen budjetointi ei pysty aina varoittamaan tulevista ongelmista etukäteen. Budjetitieroja analysoitaessa huomion saavat menneen kauden tapahtumat ja niiden syyt. Painopisteen suuntaaminen tulevaan auttaisi yrityksiä ottamaan paremmin huomioon muutokset kilpailuympäristössä. Markkinakehitystä analysoivaa tietoa on tuotu yritysten historia- ja trenditietojen rinnalle auttamaan yrityksiä ohjaamaan toimintaansa enemmän tulevan kuin menneen perusteella. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 277–281.)

Kritiikkiä on saanut osakseen myös se, että budjetoinnin ei koeta vahvistavan osastojen välistä yhteistyötä yrityksissä. Muuttamalla budjetointiprosessia siten, ettei eri osastojen oman hyödyn tavoittelu toisten osastojen kustannuksella ole mahdollista, yritys saattaisi saada esiin jopa uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Prosessiajattelun vahvistaminen ja yhteistyön lisääminen saattaisi tuoda esiin kustannussäästöjä, jos erilaisiin toiminnan kehittämisisideoihin kannustettaisiin. (Järvenpää ym. 2013, 277.)

Perinteisen budjetoinnin jäykkyyttä ja rutiininomaisuutta on saatu muutettua ottamalla käyttöön budjetin rinnalle rullaava ennustaminen tai siirtymällä kokonaan rullaavaan suunnitteluun. Tämä ei ole silti poistanut sitä ongelmaa, että lyhyen aikavälin tavoitteet korostuvat ja niihin pyritään vaikuttamaan pitkän aikavälin tavoitteiden toteutumisen kustannuksella. Yksiköt saattavat myös luoda tietoisesti ns. budjettiharhan budjetoimalla tuloksensa tietoisesti liian alhaiseksi voidakseen sitten ylittää sen. (Järvenpää ym. 2013, 277–280.)

Vaikka budjetointiin kuluu suurta työmäärää on yritetty vähentää hyödyntämällä eri järjestelmissä olevaa tietoa, koetaan sen vievän liian paljon aikaa siitä saatavaan hyötyyn nähden. Joissain yrityksissä on tämän vuoksi päädytty luopumaan budjetoinnista kokonaan. Toisinaan syy budjetoinnista luopumiseen saattaa olla budjetointimallissa tai sen seurannassa. Jos budjettitarkkailu on satunnaista tai jos mitataan yritykselle toisarvoisia

asioita, ei budjetoinnin ole mahdollista ohjata toimintaa tuloksellisesti ja tuottaa kehittämissideoita. Tällöin on vaara, että se jää yrityksen hierarkkiseksi rituaaliksi. (Järvenpää ym. 2013, 280–281.)

Erityisesti kritiikin kohteena on ollut se, että budjetointi koetaan yrityksissä strategiasta irralliseksi, kaavamaiseksi toiminnaksi. Jos budjetti ei noudatakaan yrityksen strategisia valintoja, vaan edellisen tilikauden luvut vain kerrotaan jollain sopivaksi katsotulla kertoimella, ei strategisilla valinnoilla ole merkitystä. Jos taas budjetti laaditaan siltä pohjalta, että sen toteutuminen on varmaa, on kyseenalaista, toimiiko se tällöin motivaation lähteenä. Usein tavoitteiden saavuttaminen sidotaan työntekijöille maksettavaan palkkaan ja tämä saattaa toisinaan aiheuttaa yrityksen kannalta epäedullista tai jopa vahingollista käyttäytymistä. Tällainen osaoptimointivaara on kyettävä kitkemään pois budjetoinnin tavoitteita asetettaessa. (Suomala ym. 2011, 180.)

Useasti budjetoinnin tarpeettomuuden korostaminen johtuu siitä, että budjetointi ymmärretään vain lomakkeiden täyttämisenä ja toteutuneiden rahamäärien tarkkailuna. Budjetointi olisi varmasti mielekkäämpää, jos se herättäisi koko organisaatiossa keskustelua myös muista kuin rahamääräisistä tavoitteista ja resursseista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 233.)

### **MainVision Oy**

Laatiako budjetointijärjestelmä vai ei, oli peruskysymys miettiessäni tähän kehitystyöhön pohjautuvaan opinnäytetyöhön ryhtymistä. Keskisuuren ja suuren organisaation budjetointityötä aiemmissa työtehtävissäni seuranneena ja siihen osallistuneena, olen edelleen jossain määrin skeptinen budjetoinnin hyödyistä sen vaatimaan työmäärän nähden. Mietin etenkin sitä, onko budjetoinnilla saavutettavissa jotain sellaista hyötyä tai näkemystä, mitä ei yritys saavuttaisi jollakin muulla keinolla ja kenties vähemmällä työmäärällä.

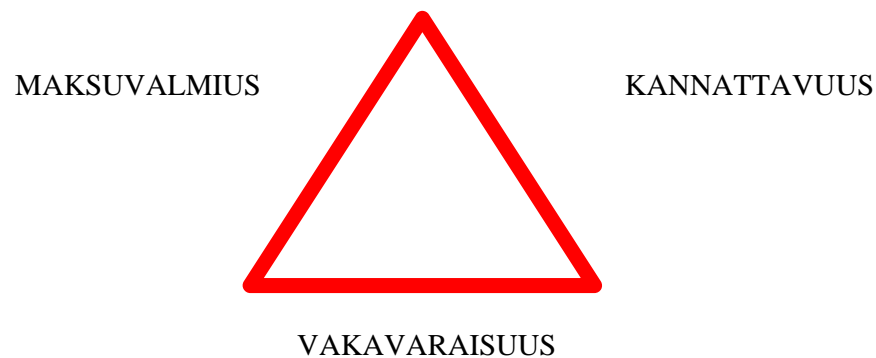
Toimitusjohtajan kanssa tätä pohtiessamme, tulimme siihen tulokseen, että ainakin tulevan ennakoiminen helpottuisi, jos sitä budjetin avulla voi jotenkin valaista. Yrittäjänä pyörittelimme usein päässämme hahmotelmia tulevista suunnitelmista ja niiden purkaminen laskelmiksi auttaa meitä hahmottamaan niiden osuutta kokonaisuudesta. Budjetoinnin avulla on myös mahdollista oppia tulevina vuosina lisää toimialan kehityksestä. Budjettiseurannan toivotaan myös antavan lisäpotkua myyntiin aina, kun myynnin taso

uhkaa laskea. Samoin toimitusjohtaja olettaa budjetoinnin auttavan asiakasseurannan täsmentymisessä. Kun jokaisen asiakkaan vuosiotot ovat myyntibudjetin pohjana, niiden kehittymistä seurataan yrityksessä jatkossa hyvin tarkkaan ja mahdolliset erot sekä niiden syyt selvitetään. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen ennakoimiseen tähdätään ja toivon mukaan budjetoinnista on siihen apua.

Kohdeyritykselle kaikkein tärkein osa-alue budjetoinnissa on kassavirtalaskelma, jonka avulla rahoitustarpeen määrä ja ajankohta on selvitettävissä. Jo pelkän kassavirtalaskelman tuoman hyödyn perusteella olen taipuvainen ajattelemaan samoin, kuin Turunen (2012) opinnäytetyössään Budjetointi talousohjauksen välineenä, että perinteinen vuosibudjetointi on vanhentunut malli suuryrityksille, mutta kätevä työkalu talouden ohjaamiseen pienemmille yrityksille.

## 4.2 Tunnusluvut

Yrityksen taloudessa on kolme perustekijää, kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuudesta. Nämä perustekijät ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa. Niiden keskinäisiä suhteita voidaan kuvata alla olevan kuvion 7 avulla. Kannattava yritys tuottaa voittoa, mikä parantaa edelleen yrityksen vakavaraisuutta. Vakavarainen yritys voi taas tehdä ostoja halvemmalla kuin heikkovaraisempi yritys ja näin vakavaraisuus vaikuttaa kannattavuuteen. Maksukykyisen yrityksen on helpompi saada paremmat sopimusehdot tavarantoinnittelijilta. Kannattavan ja vakavaraisen yrityksen voitot kertyvät yleensä kassaan, joten ne vaikuttavat yhdessä yrityksen maksukykyyn. (Mäkinen 2012, 31–32.)



Kuvio 7. Yrityksen talouskolmio (Mäkinen 2012, 31)

Yrityksen talouskolmio toimii varoitusmerkkinä, jonka avulla yritys voi kasvaa hallitusti. Yrityksen kasvuvauhti on sellainen, jolla mikään näistä yrityksen perustekijöistä ei vaarannu. Jos yrityksen johto huolehtii, että kassavirta on jatkuvasti positiivinen, yritys pysyy voitollisena, mikä kasvattaa myös yrityksen vakavaraisuutta. Näin kaikki kolme perustekijää ovat toisistaan riippuvaisia ja muodostavat loogisen kokonaisuuden. (Mäkinen 2012, 32.)

Yrityksen talouden tilaa tulkitaan yleensä tilinpäätöksen avulla. Tilinpäätöstiedoista laskettavat tunnusluvut helpottavat tuloslaskelman ja taseen numeraalisen tiedon arvioimista ja saattavat ne helpommin ymmärrettävään muotoon. Hyvän tunnusluvun tulisi reagoida yrityksen toiminnassa tapahtuviin muutoksiin nopeasti, että yrityksen olisi mahdollista korjata toimintaansa. Päätelmien tueksi tilinpäätöstiedoista lasketuilla tunnusluvuilla tulee olla vertailukohtia ennen kuin niiden perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä yrityksen taloudellista tilanteesta ja tulevaisuudennäkymistä. Yrityksen tunnuslukuja voidaan vertailla saman toimialan muihin yrityksiin, yrityksiin yleensä tai yritys voi asettaa tunnusluvulle omia tavoitteitaan. (Lindfors & Syvänperä 2010, 97–98.)

Hyvä tunnusluku mittaa sitä ominaisuutta, jota sen tuleekin mitata. Luotettavien johtopäätöksen tekemiseen yrityksen kehityksen suunnasta tarvitaan useamman tilikauden tunnusluvut. Yksittäinen vuosi voi yrityksen kehityksessä olla hyvinkin poikkeuksellinen, mutta vähintään kolmen vuoden luvut näyttävät jo kehityksen suuntaa. Viiden vuoden lukuja voidaan pitää hyvänä tavoitteena. Kehityssuuntien hahmottaminen ja poikkeaminen havaitseminen on yhtä tärkeää kuin yrityksen nykytilanteen selvittäminen, sillä negatiivinen suunta jatkuu helposti, ellei yritys ryhdy toimiin suunnan muuttamiseksi. (Lindfors & Syvänperä 2010, 97–98.)

Myyntikateprosentti on yritykselle ja sen liiketoiminnalle arvokas tieto. Sen avulla lasketaan, kuinka monta prosenttia liikevaihdosta jää kattamaan kiinteitä kustannuksia. Sen arvo lasketaan liikevaihdosta alla olevan kaavan mukaan.

$$\text{Myyntikateprosentti} = \frac{\text{myyntikate}}{\text{liikevaihto}} \times 100$$

Jos myyntikateprosentti on negatiivinen, se tarkoittaa, että yrityksen myymistä tuotteista tai palveluista saama hinta ei riitä kattamaan niihin suoraan kohdistettavissa olevia menoja. Tämä saattaa olla merkki väärästä hinnoittelusta. Myyntikateprosentin avulla pystytään laskemaan liikevaihdon kriittinen piste. (Koski 2012, 79.)

Kriittisen pisteen kaavan avulla lasketaan, kuinka paljon yrityksellä tulee olla tuottoja, että myyntikate riittää kattamaan kiinteät kustannukset. Liikevaihdon kriittistä pistettä laskettaessa on hyvä huomioida myös poistot ja rahoituserät. Näin saadaan selville se kriittinen piste, jolloin yritys tekee voittoa, eikä ainoastaan positiivista käyttökatetta.

$$\text{Kriittinen piste} = \frac{\text{kiinteät kustannukset} + \text{poistot} + \text{rahoituserät}}{\text{myyntikateprosentti}} \times 100$$

Jos yritys tekee tappiota, kriittisen pisteen avulla voidaan laskea, kuinka paljon yritys tarvitsee tuottoja saadakseen toiminnan jälleen voitolliseksi. Toinen keino olisi tarkistaa yrityksen suurimmat kustannustekijät ja selvittää, miten niihin voidaan vaikuttaa. (Koski 2012, 59.)

Käyttökateprosentti osoittaa, pystytäänkö liiketoiminnalla kattamaan kaikki lyhytvaikutteiset kustannukset ennen poistoja ja arvonalentumisia.

$$\text{Käyttökateprosentti} = \frac{\text{käyttökate}}{\text{liikevaihto}} \times 100$$

Samaan tapaan yllä olevien kaavojen kanssa on laskettavissa myös liikevoittoprosentti ja voittoprosentti, jotka molemmat lasketaan suhteessa liikevaihtoon. Liikevoittoprosentti kertoo, onko varsinainen liiketoiminta kannattavaa, eikä sen laskennassa huomioida yrityksen rahoituksesta aiheutuvia kustannuksia. Voittoprosentin laskennassa taas huomioidaan kaikki yritystoiminnasta syntyvät kustannukset kuten rahoituskustannukset ja verot. Vaikka voittoprosentti kertoo omistajien osuuden liiketoiminnan avulla syntyneistä tuotoista, se ei kerro onko omistajien osuus riittävän suuri otettuun riskiin verrattuna. (Koski 2012, 80.)

Oman pääoman tuottoprosentin avulla selviää, kuinka paljon oman pääoman ehtoiset yritystoiminnan rahoittajat ovat saaneet sijoitukselleen tuottoa. Oman pääoman tuottoprosentin ylittäessä yrittäjien riskille asettaman tuottovaateen, he saavat palkan lisäksi tuoton, joka on heidän tavoittelemansa vastine ottamalleen riskille. Tällöin voidaan katsoa yrittäjälle syntyneen myös taloudellista lisäarvoa, josta käytetään usein lyhennettä EVA (Economic value added). Oman pääoman tuottoprosentti lasketaan seuraavasti.

$$\text{Oman pääoman tuottoprosentti} = \frac{\text{tilikauden voitto}}{\text{oma pääoma}} \times 100$$

Mitä enemmän yrityksen rahoitus perustuu velkaraahan, sitä suurempi on sen rahoitusriski. Sen vuoksi on kiinnitettävä huomiota siihen, kuinka paljon yrityksen tulosta on vivutettu velkarahoituksella, jos menestystä mitataan oman pääoman tuottoprosentilla. (Koski 2012, 70, 81.)

Maksuvalmiuden tunnuslukuja ovat Quick ratio ja Current ratio. Quick ratio mittaa sitä, kuinka hyvin yrityksen rahat ja nopeasti rahaksi muutettava omaisuus riittää kattamaan yrityksen lyhytaikaiset velat. Current ratio eroaa Quick ratiosta siten, että nopeasti rahaksi muutettavaan omaisuuteen lasketaan mukaan myös yrityksen vaihto-omaisuus. Molempiin tunnuslukuihin liittyy se ongelma, että ne ovat vain poikkileikkaus tietystä hetkestä. Pk-yrityksissä rahavirrat kulkevat niin epäsäännöllisesti, että yrityksen maksuvalmiudesta saa paremman kuvan kuukausittain rullaavan kassavirtalaskelman avulla. (Koski 2012, 83.)

Vaihto-omaisuuden kiertoaikaa laskiessa on syytä huomioida, että liikevaihto perustuu tuotteiden myyntihintaan ja vaihto-omaisuus hankintahintaan. Kun liikevaihdosta vähennetään myyntikate, niin arvot saadaan luotettaviksi.

$$\text{Vaihto-omaisuuden kiertoaika} = \frac{365 \text{ pv} \times \text{vaihto-omaisuus}}{\text{liikevaihto} - \text{myyntikate}}$$



Vaihto-omaisuuden kiertonopeuden tulisi olla mahdollisimman suuri, ettei varastoon sitoutuisi turhaan pääomaa. Toisaalta toimitusvarmuus ei saa kuitenkaan kärsiä. (Koski 2012, 84.)

Yrityksen vakavaraisuutta voidaan tarkastella laskemalla omavaraisuusasteen tunnusluku. Se saadaan laskettua alla olevan kaavan avulla.

$$\text{Omavaraisuusaste} = \frac{\text{oma pääoma}}{\text{kokopääoma}} \times 100$$

Omavaraisuusaste kertoo sen, miten vakavarainen yritys on ja miten sen pitkän aikavälin rahoitus on toteutettu. Suuri omavaraisuusaste pienentää sen konkurssiriskiä. Tämän tunnusluvun haasteena on se, että se ei kerro, minkälaisesta varallisuudesta oman pääoman arvo muodostuu ja onko tämä pääoma helposti myytävissä vai ei ja onko sen arvo todella se, mikä taseeseen on merkitty. Etenkin pk-yrityksissä tulisi tarkistaa, että oman pääoman arvoksi merkitty varallisuus on kuranttia ja että varallisuuden käypä arvo ylittää aina velkojen määrän. (Koski 2012, 82.)

Myös velkaantumisaste mittaa yrityksen vakavaraisuutta ja sen haasteena on sama asia kuin omavaraisuusasteen kohdalla. Mistään ei voi tietää, kuinka käypää varallisuutta yrityksen pääomalla on rahoitettu. Velkaantumisaste lasketaan alla olevan kaavan avulla.

$$\text{Gearing eli velkaantumisaste} = \frac{\text{korolliset velat} - \text{likvidit varat}}{\text{oma pääoma}} \times 100$$

Pk-yritysten vakavaraisuus selviää parhaiten tarkistamalla taseesta varallisuuden rakenne. Yrityksen varallisuuden käyvällä arvolla on merkitystä vakavaraisuutta määrittäessä. Tunnuslukuista tärkeimpiä pk-yrityksen kannalta ovat myyntikateprosentti liikevaihdon kriittisen pisteen laskemista varten ja Quick ratio kuukausittain tarkasteltuna. Oman pääoman sitominen vain parhaiten tuottaviin toimintoihin eli ydinosaamiseen on pienille ja keskisuurille yrityksille erittäin tärkeää. (Koski 2012, 82–84.)

## **MainVision Oy**

Haastattelin kohdeyrityksen toimitusjohtajaa tunnuslukujen seuraamisen tarpeellisuu-  
desta ja hän oli sitä mieltä, että ne sopisivat hyvin budjettiseurannan tueksi. Seurattavien  
tunnuslukujen valinnassa hän nosti tärkeimmäksi myyntikateprosentin, kuten myynnistä  
vastaavilla henkilöillä on usein tapana. Heti sen jälkeen hän mainitsi liikevaihdon kriitti-  
sen pisteen. Toimitusjohtajan mielestä on erittäin tärkeää tietää, millä liikevaihdolla yri-  
tyksen tulos on nolla eli minkä suuruinen myyntimäärä pitää vähintään saada aikaan tili-  
kauden aikana. Se on hänelle yhtä kuin kuvitteellisen, itsensä kanssa käydyn kehityskes-  
kustelun yhteydessä asetettu vähimmäistavoite. Se on myös yrityksen kannattavuuden  
seurannan kannalta oleellinen tieto.

MainVison Oy:n tunnuslukujen vertaaminen kilpailijoiden vastaaviin tai toimialaan  
yleensä nousi sekin haastattelussa esille. Toimitusjohtaja oli taipuvainen ajattelemaan  
niin, että kun hoitaa oman työnsä hyvin ja keskittyy asiakkaiden auttamiseen, ei tarvitse  
koko ajan vilkuilla, mitä kilpailijat tekevät. Silti liikevaihdon ja voittoprosentin tasoa on  
kohdeyrityksessä jo vertailtu saman alan toimijoihin. Tunnuslukuvertailun saman alan  
toimijoiden kanssa tekee haasteellisemmaksi se, että lähes kaikki muut toimijat ovat olleet  
alalla yli 10 vuotta ja MainVision Oy vasta 4 vuotta. Jos taas tunnuslukuvertailua aiotaan  
tehdä tukkukauppaa käyviin yrityksiin yleisesti, on toimiala niin laaja ja monitahoinen,  
ettei yrityksiä kannata verrata keskenään.

Samaa mieltä toimitusjohtajan kanssa olimme siitä, että tässä vaiheessa ei kannata seurata  
niinkään MainVision Oy:n vakavaraisuutta tai oman pääoman tuottoa. Kohdeyritykselle  
ei ole vielä kertynyt kovinkaan paljon varallisuutta ja ennen kuin voimme odottaa yrityk-  
sen tuottavan hyvin, sen on oltava kannattava pitkällä aikavälillä ja sen kasvua on tuet-  
tava.

Maksuvalmiuden seuraaminen on sen sijaan MainVision Oy:lle erittäin tärkeää. Myynti-  
saamisten ja ostovelkojen suhteesta toisiinsa keskustelin toimitusjohtajan kanssa hyvässä  
yhteisymmärryksessä. Myyntisaamiset on saatava yrityksen tilille pääsääntöisesti ennen  
kuin ostovelat erääntyvät maksuun. Tämän asian paikkansa pitävyys on syytä tarkistaa  
muutaman kerran vuodessa.

Vaihto-omaisuuden kiertoaika vaikutti ensin alkuun hyvältä tunnusluvulta sen selvittämi-  
seen, kerääntykö varastoon liikaa tavaraa vai ei. MainVision Oy tilaa myytävät tuotteet

pääosin asiakastilausten perusteella eli ostotilausten tavarat on jo tilaus vaiheessa myyty asiakkaille. Poikkeuksen tästä tekee kahden italialaisen päämiehen kehykset, joita MainVision Oy:n on ollut pakko ostaa varastoon saatavuuden haasteellisuuden vuoksi. Varasto on pyritty pitämään mahdollisimman pienenä. Koska kaikki myytävät tavarat eli vaihtomaisuus tilataan kohdeyritykseen päävaraston kautta, tunnusluku kertoo vain varaston kierron keskimääräisen arvon, ei sitä, kuinka kauan varastoon ostetut tavarat ovat olleet varastoituna.

Varaston kasvattaminen on riskitekijä ja sen vuoksi varastoon ostamista kannattaa harkita tarkoin. Toisaalta MainVision Oy on onnistunut hankkimaan myös sellaisia kehyksiä, jotka kiertävät varastosta hyvin ja joiden saatavuus ilman varastointia saattaisi olla hyvin haastavaa tai ainakin toimitusajat pitenisivät huomattavasti. Aion selvittää jatkossa, voiko kohdeyrityksen käytössä olevan toiminnanohjausjärjestelmän avulla selvittää varastoitujen tavaroiden kiertonopeuden toimittajakohtaisesti.

Kuten olen aikaisemmin tässä työssäni todennut, MainVision Oy:n vuosittaisen rahoitustarpeen selvittämiseksi kuukausittainen kassavirtalaskelma on maksuvalmiuden tunnuslukujakin tarpeellisempi työkalu. Se antaa tarpeellisen tiedon siitä, miten nopeasti yritys voi kasvaa maksuvalmiuden vaarantumatta.

## 5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

### 5.1 Budjettijärjestelmän laatiminen

Budjettijärjestelmän varsinainen kokoaminen alkoi myyntibudjetin laatimisella, joka MainVision Oy:ssä on toimitusjohtajan tehtävä. Myyntibudjetin pohjaksi tulostin kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä tilikauden 2014 myyntiluvut euroissa asiakkaittain. Tulostusperusteina käytin laskutettuja myyntimääriä ja myynnin kertymisen ajankohtana laskutushetkeä. Alla olevassa taulukossa 1 on näkyvissä osa näistä myyntiluvuista. Asiakkaista ei ole näkyvissä nimiä vaan ainoastaan keksitty asiakasnumero. Kuukausista on näkyvissä vain vuoden 2014 neljä viimeistä kuukautta, joiden avulla voi jonkin verran päätellä kuukausittaisia eroja myynnissä. Yhteensä sarakkeessa on kullekin asiakkaalle myyty euromäärä vuonna 2014 yhteensä.

TAULUKKO 1. Osa MainVision Oy:n myyntimääristä asiakkaittain vuonna 2014

2014	Syys	Loka	Marras	Joulu	Yhteensä
<b>Asiakkaat</b>					
1	0	0	0	0	4319
2	2077	138	0	0	4217
3	2584	0	158	0	4202
4	523	0	0	0	4197
5	1088	98	69	494	3740
6	649	0	0	0	3700
7	1577	49	0	-49	3427
8	2257	0	0	0	3378
9	89	1423	425	0	3294
10	0	82	0	0	3228
11	810	376	69	0	3187
12	1039	99	0	0	3114
13	1128	0	0	0	3098
14	850	0	1668	0	3081
15	0	1527	89	0	3019

Tämän jälkeen taulukon tiedoista laskettiin jokaisen kuukauden myyntimäärät yhteensä ja sen jälkeen jokaisen kuukauden prosentuaalinen osuus koko tilikauden myynnistä. Toimitusjohtaja määritteli tilikauden 2015 myyntitavoitteen kunkin asiakkaan kohdalla erikseen ja merkitsi sen uuteen taulukkoon. Uuden taulukon viimeiseksi asiakkaaksi hän lisäsi asiakkaan nimeltä *muut*, joka tarkoittaa vuonna 2015 hankittavia uusia asiakkaita, joista

ei vielä tiedetä, minkä nimisiä ne tulevat olemaan. Lopuksi toimitusjohtaja laski yksittäisten asiakkaiden myyntitavoitteet yhteen uudeksi, tilikauden 2015 myynnin kokonaistavoitteeksi. Uutta tavoiteltavaa myyntilukua verrattiin sen jälkeen tilikauden 2014 toteutuneeseen määrään. (Vaikka tilikausi 2014 ei ollut vielä päättynyt, sen tulos osattiin ennustaa jo varsin tarkasti.) Myynnin kasvutavoitteeksi muodostui näin 35 prosenttia.

Kunkin asiakkaan uusi myyntitavoite jaettiin tilikauden 2014 kuukausittaisen myynnin prosenttimäärän suhteessa eri kuukausille. Asiakkaan luokse ei käytännössä tehdä esitelykäyntejä joka kuukausi, vaan vain noin kolme kertaa vuodessa. Silti myyntimäärän jako joka kuukaudelle oli toimitusjohtajan mielestä paras ratkaisu, sillä näin saadaan joka kuukaudelle realistinen arvio tulevasta myynnin määrästä. Myynnin toteutumista asiakaskohtaisesti on silti mahdollista seurata esimerkiksi puolivuositain. Taulukon 2 kuukausien yhteensä luvut ja budjetin kokonaisuusmäärä on peitetty kysymysmerkein ja asiakkaista on esillä tässäkin taulukossa vain osa.

TAULUKKO 2. Osa MainVision Oy:n asiakaskohtaisten myyntimäärien jaosta tilikauden 2015 kuukausille.

ASIAKKAAT	2015				
	BUDJETTI	TAMMI	HELMI	MAALIS	HUHTI
1	4 000	160	440	520	400
2	3 500	140	385	455	350
3	5 000	200	550	650	500
4	5 000	200	550	650	500
5	4 500	180	495	585	450
6	4 500	180	495	585	450
7	3 500	140	385	455	350
8	4 000	160	440	520	400
9	2 500	100	275	325	250
10	2 500	100	275	325	250
<b>Yhteensä</b>	<b>??????</b>	<b>?????</b>	<b>?????</b>	<b>?????</b>	<b>?????</b>
<b>%/KK</b>	<b>35 %</b>	<b>4,00</b>	<b>11,00</b>	<b>13,00</b>	<b>10,00</b>

Näin saadut tilikauden 2015 kuukausittaiset myyntimäärät siirsin varsinaiseen myyntibudjettitaulukkoon. Myyntibudjetista linkitin kuukausittaiset luvut eteenpäin tulosbudjetin myyntiriville.

Vertaamalla tilikauden 2014 ostoja kokonaismyyntimäärään sain pohjan ostojen euromäärälle, josta laskin suhteen prosentteina. Tällä prosentilla laskin ostojen euromäärät kuukausittain. Ostojen euromäärään sisältyy niin varastoon ostetut tavarat kuin mallikappaleetkin, joten prosenttiluku on käyttökelpoinen sellaisenaan. Varastoon ostoja emme halua kasvattaa ja mallikappaleiden määrän ostoa rajoittaa se, miten paljon niitä mahtuu näytesalkkuihin. Näytesalkkuja on jo puolestaan se maksimimäärä, mikä niitä mahtuu autoon. Autokin on vaihdettu tavaratiloiltaan suurimmaksi farmariautoksi, mikä markkinoilta löytyy.

Ostoihin sisältyy myös ulkomaiset rahdit ja sen määrä saattaa vaihdella. Toisaalta kuljetusala on varsin kilpailtu ala ja päämiehillämme on hyvin neuvotellut sopimushinnat kaikkien suurimpien Suomessa toimivien kuljetusyriyten kanssa. Ostobudjetissa laskin yhteen yhteisötavarahankinnat ja pakkausmateriaalit. Sen jälkeen arvioin varaston muutoksen perustuen niihin havaintoihin, joita olen tehnyt hoitaessani yrityksen ostotilauksia. Ainoa, mitä ostobudjetin euromäärässä jäin miettimään, on hintojen mahdollinen muutos. Euroopan yleisestä taloustilanteesta johtuen, hinnat eivät ole MainVision Oy:n neljän toimintavuoden aikana juurikaan nousset. Linkitin ostojen yhteismäärän edelleen tulosbudjettiin.

Halusin budjettijärjestelmästä kattavan, mutta silti sellaisen, että siitä nopealla silmäyksellä löytää helposti haluamansa numeraalisen tiedon. Kiinteissä kustannuksissa käytin Excelin group -toimintoa ja yhdistin sarakkeita kolmen kustannuslajin, henkilöstö-, matka- ja hallintomenojen osalta. Nämä kaikki kolme kustannuslajia ovat sellaisia, joihin kohdeyrityksessä toimivien on mahdollista vaikuttaa ja sen vuoksi niiden seuranta on yritykselle tärkeää. Seuranta helpottaa se, että ne on yhdistelty kustannuslajin mukaan ja sen lisäksi niitä voi tarkastella yksityiskohtaisemmin, eriteltyinä. Esimerkiksi matkakustannukset yhteensä -sarakeessa on yhteenlaskettuna kilometrikorvaukset, päivärahat, hotelli ja muu majoitus sekä muut matkojen aiheuttamat menot. Näistä jokaista voi tarkastella myös erillisinä kustannuseräänään.

Eri kustannuserien määrien arvioinnissa olen käyttänyt enimmäkseen havainnointia yrityksen toiminnasta. Tässä minulla on ollut suurena apuna se, että olen kiinteästi mukana yrityksen päätöksenteossa ja sen jokapäiväisessä toiminnassa. Joidenkin kustannusten kohdalla, esimerkiksi posti- ja lähetysmaksuissa, myynnin määrän kasvu on ollut vaikuttava tekijä. Kun tavaraerien koko kasvaa, kasvavat myös lähetyskustannukset. Joissain

muissa kustannuksissa, kuten palkoissa, olen kyennyt arvioimaan tulevaa yrityksessä olevien tietojen pohjalta.

Tulosbudjetti on rakennettu siten, että sen täyttäminen tehdään kuukausittain. Tämä oli molempien yrittäjien mielestä paras ratkaisu, sillä toiminnanohjausjärjestelmästä saadaan luvut kuukausittain. Sen lisäksi tulosbudjettia on mahdollista tarkastella vuosineljänneksittäin. Tämä oli toimitusjohtajan erityinen toive, sillä kuukausitasolla varsinkin myynneissä saattaa olla hyvin suurta vaihtelua, mikä pidemmällä aikavälillä tasoittuu ja antaa todenmukaisemman kuvan tilanteesta. Esimerkiksi tavaraerät eivät aina saavu kaikilta toimittajilta suunnitellussa aikataulussa ja se viivästyttää toisinaan myynnin kertymistä.

Tulosbudjettiin täytetään vihreällä merkityt kohdat kuukausittain toteutuneilla tiedoilla. Budjettimalli näyttää eron toteutuneiden arvojen ja budjetoitujen lukujen välillä. Harmaalla merkityt kohdat jäävät tyhjiksi ja vaaleanpunaisella on erotettu yhteensä-sarake, jossa on koko tilikauden luvut yhteenlaskettuina neljännesvuosittain ja lopuksi vielä yhteenlaskettujen toteutuneiden lukujen suhde budjetoituihin prosentteina. Osa tulosbudjetista on nähtävissä tämän työn liitteenä (Liite 1).

## **5.2 Kassavirtalaskelman laatiminen**

Kassabudjetin rakentamisen aloitin myyntisaamisten aputaulukosta. Ennusteen pohjaksi otin liikevaihdon luvut tulosbudjetista ja laskin niistä erikseen suoritettavan arvonlisäveron. Nämä yhteenlaskettuna muodostavat kunkin kuukauden arvonlisäverollisen kokonaisyntymisen yhteensä. Myyntisaamiset tammikuun alussa sain tilikauden 2014 taseesta. Tutkiessani asiakkaiden maksukäyttäytymistä ja myyntisuoritusten saapumista Main-Vision Oy:n tilille tilikauden 2014 tietojen perustella huomasin, että saman kuukauden myyntisaatavista yritys saa suoritukset 50 prosentin osalta. Puolet myyntisaatavista tulee yrityksen tilille seuraavan kuukauden aikana. Muutama asiakas maksaa laskunsa vielä myöhemmin, mutta näitä asiakkaita on koko asiakasmäärään nähden niin vähän, etten nähnyt tarpeelliseksi huomioida sitä kassavirtalaskemassa.

Myyntisaamiset kunkin kuukauden lopussa on siten yhtä kuin puolet kunkin kuukauden kokonaisyntymistä. Kasaanmaksut yhteensä sain, kun vähensin kokonaisyntymistä

kuukauden lopun ja kuukauden alun myyntisaatavien erotuksen. Näin saadut luvut linkitin edelleen kassabudjetin kokoomataulukoon. Suoritettavan arvonlisäveron linkitin verotili-aputaulukoon.

Ostovelkojen aputaulukossa laskin erikseen yhteisötavarahankinnat, sillä niiden arvonlisävero, joka sekä lisätään että vähennetään, ilmoitetaan kyllä verottajalle, mutta maksuliikennettä yhteisötavarahankintojen arvonlisäveroista ei synny.

Tilikauden 2015 alussa olevista ostoveloista 15 prosenttia oli liiketoiminnan muista kuluista aiheutuneita ja 85 prosenttia yhteisötavarahankintojen ostovelkoja. Yhteisötavarahankintojen osalta maksuehdot ovat sellaiset, että puolet hankinnoista maksetaan seuraavan kuukauden aikana ja puolet kahden kuukauden päästä hankinnasta. Maksut yhteisötavarahankinnoista laskin esimerkiksi maaliskuun 2015 osalta siten, että laskin yhteen puolet tammikuun ja puolet helmikuun yhteisötavarahankinnoista.

Ostovelkojen aputaulukoon otin budjetista mukaan kaikki ne liiketoiminnan muut kustannukset, jotka ovat arvonlisäverovähennyskelpoisia. Laskin liiketoiminnan muista kustannuksista vähennettävän arvonlisäveron 23 prosentin mukaan, sillä suurin osa niistä on arvonlisäverokannaltaan 24 prosentin mukaan verotettavia ja vain pieni osa 10 ja 14 prosentin mukaan verotettavia. Ostovelkojen maksurytmiä tutkin jälleen tilikauden 2014 tiedoista ja MainVision Oy maksaa ostoveloista 60 prosenttia saman kuukauden aikana laskun saapumisesta ja 40 prosenttia jää maksettavaksi seuraavan kuukauden puolella. Ostovelkojen maksun yhteensä linkitin kassabudjetin kokoomataulukoon ja vähennettävän arvonlisäveron verotili-aputaulukoon.

Verotili-aputaulukoon olin valmiiksi jo linkittänyt suoritettavan ja vähennettävän kuukausittaisen arvonlisäveron ja näiden erotuksesta muodostui verottajalle tilitettävä osuus. Arvonlisäveron maksu suoritetaan yrityksen tililtä vasta kertymiskauden jälkeistä kuukautta seuraavan kuukauden kahdenteentoista päivään mennessä, joten aputaulukoon lisäsin sarakkeen, johon arvonlisämaksu tuli merkityksi oikeaan maksuajankohtaan. Samoin lisäsin ennakonpidätyksen ja sosiaaliturvamaksujen osuudet, joiden maksut suoritetaan kertymiskuukautta seuraavan kuukauden kahdenteentoista päivään mennessä. Verotilin saldon linkitin edelleen kassabudjetin kokoomataulukoon.



Kassabudjetin kokoomataulukossa kassaanmaksut ja kassastamaksut laskin yhteen omiin sarakkeisiinsa. Kassan arvon kauden lopussa sain vähentämällä kassaanmaksujen yhteensä ja kassan kauden alussa summasta kassastamaksut yhteensä. Kassavarojen muutos on kassan kauden lopussa ja kassan kauden alussa erotus.

Niin kassavirtalaskelman aputaulukoissa kuin kokoomataulukossakin on kuukausijaon alapuolella sana ennuste. Toteutuneiden lukujen vaihdon jälkeen muutan ennuste-sanan toteuma-sanaan. Näin tilikausi muuttuu kuluessaan ennusteen ja toteuman yhdistelmäksi ja antaa suuntaa seuraavan tilikauden kassavirtalaskeman laadintaan. Osa kassabudjetin kokoomataulukosta on nähtävissä tämän työn liitteenä (Liite 2).

### **5.3 Budjettijärjestelmän käyttöönotto ja seuranta**

Budjettijärjestelmä valmistui kesken tilikauden 2015, mutta siitä huolimatta se päätettiin ottaa käyttöön MainVision Oy:ssä heti. Ennen järjestelmän käyttöönottoa tarkistin sen toimivuuden ja luotettavuuden syöttämällä toteuma kohtiin tilikauden 2014 luvut. Tulos ennen veroja kohtaan tuli sama lukema, mikä oli MainVision Oy:n virallisessa tilinpäätöksessä samalta tilikaudelta. Näin sain varmistettua, ettei Excel-taulukoiden kaavoissa ollut virheitä.

Esittelin järjestelmän toimitusjohtajalle heinäkuussa 2015. Hänellä ei ollut muutosehdotuksia budjetteihin eikä kassavirtalaskelmaan. Toimitusjohtajan kanssa käymäni keskustelun jälkeen päätimme, että minä päivitän jatkossa sekä uusien tilikausien budjetit että toteumat kuluvan tilikauden tulosbudjettiin. Samoin päätettiin toimia kassavirtalaskelman kanssa.

Seuranta päätettiin aloittaa budjetin osalta neljännesvuosittain. Erojen tarkastelua voidaan tehdä tarvittaessa myös kuukausittain, mutta tarkempi selvitys erojen syistä tehdään neljännesvuosittain. Samalla päätetään mahdollisista toimenpiteistä erojen syiden analysoinnin jälkeen.

Tunnuslukuseuranta päätettiin aloittaa samaan aikaan budjettiseurannan kanssa. Myyntikateprosenttia seurataan tulosbudjetin avulla ja sen avulla lasketaan myös liikevaihdon kriittinen piste.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada aikaan budjettijärjestelmä, joka parantaisi kohdeyrityksen tuloksen ennustettavuutta. Järjestelmän oli määrä olla helppokäyttöinen ja yksinkertainen. Sen lisäksi oli tarkoitus laatia kassavirtalaskelma yrityksen rahoitustarpeen määrittämiseksi. Kehitystyön oli määrä myös selvittää, onko budjetointijärjestelmän laatimiseen uhratut resurssit suurempia kuin siitä saatavat hyödyt.

Budjetoinnista kertovaa teoretietoa oli hyvin saatavilla ja monissa budjetointia käsittelevissä kirjoissa oli esimerkein tarkennettu budjettijärjestelmän koostamista. Useat lähteet käsittelevät kuitenkin huomattavasti suurempia yrityksiä kohdeyritykseen verrattuna, joten se toi haastetta teoretiedon etsimiseen ja soveltamiseen. Kaikki löytämäni teoretieto tuki sitä päämäärää, että budjettijärjestelmän tulisi olla mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen. Suurena apuna oli myös MainVision Oy:n toiminnanohjausjärjestelmä, josta pystyin aina tarvittaessa tarkistamaan numeraalista tietoa kehitystehtävän edetessä.

Haastateltavan motivaatio oli kiitettävällä tasolla kaikissa haastattelutilanteissa. Haastattelijan ja haastateltavan välillä vallitsi myös hyvä luottamus ja yhteisymmärrys, mikä helpotti tutkimustyötä.

Kehittämistehtävä oli innostava ja sen tarve kohdeyritykselle ilmeinen. Yllättävintä oli se, että budjettijärjestelmän koostamisessa oli monta erilaista vaihetta ja sen rakentamiseen kului aikaa suunniteltua enemmän. Excel-taulukkolaskentaohjelman käyttö ei ollut minulle entuudestaan tuttua ja sen vuoksi olen nyt iloinen, että haastoin itseni valitsemalla aiheeksi Excelin avulla tehtävän työn.

Työni tulos on mielestäni ja myös kohdeyrityksen toimitusjohtajan mielestä erittäin onnistunut. Yrityksen tuloksen ennustettavuus parani selvästi. Budjettijärjestelmän toimivuutta päästiin testaamaan heti käytännössä. Varmistaakseni, ettei Excel-taulukon kaavoissa ole virheitä, syötin toteumaan tilikauden 2014 tiedot ja tulos ennen veroja näytti saman luvun kuin virallisessa tilinpäätöksessä. Myös kassavirtalaskelmaan syötetyt tilikauden toteutuneet luvut näyttivät yrityksen pankkitilin tämänhetkisen todellisen tilanteen. Tämä todistaa taulukoiden luotettavuuden.

Koko opinnäytetyön luotettavuus perustuu niihin lähteisiin, joista olen tietoa hankkinut. Koska MainVision Oy:tä koskevat tiedot ovat pääosin yhden lähteen, yrityksen toimitusjohtajan antamien tietojen varassa, voin vain todeta, että hän on luotettava ja hänen antamansa tiedot pitävät paikkansa. Tämän olen itse todennut havainnoimalla yrityksen käytännön arkea. Työni luotettavuus perustuu myös siihen, että toimeksiannosta ei olisi kohdeyritykselle mitään hyötyä, jos annetut tiedot ja luvut olisivat keksittyjä tai vääristeltyjä.

Budjetointiin ei pienellä yrityksellä ole usein osoittaa resursseja ja etenkin järjestelmien luominen on aluksi aikaa vievää. Kun järjestelmä on valmiina, niin budjetoinnista tulee helpompaa ja tarkempaa ja sen avulla oppii uusia asioita yrityksestä. MainVision Oy:n toimitusjohtaja on vakuuttunut siitä, että budjetointiin uhratut resurssit eivät ylitä sen hyötyjä. Hän perusteli näkökantansa sillä, budjettipohjien huolelliseen laadintaan kerran uhrattu aika helpottaa vuosittain tehtävää budjetointia tulevaisuudessa monen vuoden ajan.

Jatkotoimenpiteiksi toimitusjohtaja ehdotti tarkempien tulosennusteiden laatimista budjettijärjestelmän toteutuneiden ja budjetoitujen lukujen pohjalta. Rullaavan ennusteen hän näki tavoiteltavana asiana yrityksen tulevaisuudessa. ”Nyt käyttöön otettu budjettijärjestelmä riittää oikein hyvin yrityksen tarpeisiin tällä hetkellä ja on mainio työkalu tulevan suunnittelemiseen.”, hän sanoi.

Tunnuslukujen käytön soveltaminen kohdeyrityksen talouden suunnitteluun jäi tämän kehitystyön aikana vähäisemmäksi kuin etukäteen arvioin. Uskon niillä olevan enemmän käyttöä MainVision Oy:n tulevaisuudessa.

Vaikka tulosbudjetti- ja kassabudjettitaulukot on laadittu juuri tämän yrityksen tarpeisiin, on niitä mahdollista soveltaa muidenkin samantapaista toimintaa harjoittavien yritysten toiminnassa.

## LÄHTEET

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys, kannattavuuden hallinnan perusteet. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2012. Yrityksen laskentatoimi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Koski, T. 2012. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. (Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy)
- Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännölläheisesti. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Myers, M. D. 2009. Qualitative Research in Business & Management. London: SAGE Publications Ltd.
- Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6.-7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Turunen, T. 2012. Budjetointi talousohjauksen välineenä. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Sähköiset lähteet**
- Työ- ja elinkeinoministeriö , Yrityskatsaus 2013, Näkökulmia elinkeinopolitiikkaan, Luettu 5.3.2015. [http://www.tem.fi/files/37613/TEMjul\\_25\\_2013\\_web\\_07102013.pdf](http://www.tem.fi/files/37613/TEMjul_25_2013_web_07102013.pdf)
- Isoaho, M. 2015. Näin syntyy 50 000 uutta työpaikkaa Suomeen. Luettu 8.3.2015. <http://minnaIsoaho.puheenvuoro.uusisuomi.fi>
- Optisen alan toimialakatsaus 2014, Suomen Optinen Toimiala ry (SOT) Luettu 24.4.2015. <http://www.optometria.fi/tutkimukset/optinen-ala-suomessa-the-optical-field-in-finland.html>

## LIITTEET

### Liite 1. Tulobudjetti

#### MainVision Oy:n tulobudjetti 2015

Tulobudjetti	Tammikuu			Q1		
	budjetoitu	toteutunut	ero	budjetoitu	toteutunut	ero
Liikevaihto						
<b>Muuttuvat kust.</b>						
Materiaalit ja palvelut						
Myyntikate						
Myyntikate %						
<b>Kiinteät kust.</b>						
Palkat						
Sosiaaliturvamaksut						
YEL-maksut						
Vakuutusmaksut						
Henkilöstökulut yhteensä						
Toimitilakulut						
Henkilösivukulut						
Atk- ja laitekulut						
Koneet ja kalusto						
Kilometrikorvaukset						
Päivärahat						
Hotelli- ym. majoitus						
Muut matkakulut						
Matkakulut yhteensä						
Edustuskulut						
Posti- ja lähetyskulut						
Puhelin ja internet						
Taloushallintopalvelut						
Muut hallintokulut						
Hallintokulut yhteensä						
Kiinteät kustannukset yhteensä						
Käyttökate						
Käyttökate %						
Poistot						
Liikevoitto						
Liikevoitto %						
Rahoitustuotot ja -kulut						
Tulos ennen satunnaisia eriä						
Satunnaiset erät						
Tulos ennen veroja						

## Liite 2. Kassabudjetin kokoomataulukko

MainVision Oy:n kassabudjetti  
2015

<b>Kassabudjetti 1-12/2015</b>	<b>tammi</b>	<b>helmi</b>	<b>maalis</b>	<b>huhti</b>	<b>touko</b>	<b>yhteensä</b>
	ennuste	ennuste	ennuste	ennuste	ennuste	ennuste
<b>Kassa kauden alussa</b>						
<b>Kassaanmaksut</b>						
Maksut myyntisaamisista						
Muut tulot						
<b>Kassaanmaksut yhteensä</b>						
<b>Kassastamaksut</b>						
Ostovelkojen maksut						
Palkat, km-korvaukset, päivärahat						
Yel-maksut						
Verotili						
Henkilöstön vakuutusmak- sut						
Edustuskulut						
Rahaliikenteen kulut						
Rahoitustuotot ja kulut						
Ennakkoverot						
<b>Kassastamaksut yhteensä</b>						
<b>Kassavarojen muutos</b>						
<b>Kassa kauden lopussa</b>						