

Pauliina Mäntylä

Pienyrityksen strateginen budjetointi

Budjettipohjan ja ohjeistuksen laatiminen uudelle vaatetusalan osakeyhtiölle

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Tekijä: Pauliina Mäntylä

Työn nimi: Pienyritysten strateginen budjetointi: Budjettipohjan ja ohjeistuksen laatiminen uudelle vaatetusalan osakeyhtiölle

Ohjaajat: Aapo Länsiluoto, Erkki Kytönen

Vuosi: 2017 Sivumäärä: 66 Liitteiden lukumäärä: 4

Tämän opinnäytetyön aiheena on pienyrityksen strateginen budjetointi. Budjetointia on kritisoitu työlääksi prosessiksi, ja varsinkin pienyritysten omistajilla aika kuluu usein pelkästään ydinliiketoiminnan pyörittämiseen. Budjetin laatiminen on helpottunut nykyään saatavilla olevien sähköisten työkalujen ansiosta, ja se koetaan hyödylliseksi myös pienyrityksissä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat vaatetusalan mikroyrityksen budjetointiin. Työn tavoitteena oli laatia suunnitteilla olevalle vaatetusalan osakeyhtiölle budjettipohja ja -ohjeistus.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan budjetointia pk-yrityksen näkökulmasta sekä vähittäiskaupan alaa vaatetusalan näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys on pohjana tämän opinnäytetyön tutkimusosiolle.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineiston keruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Empiiristä osiota varten haastateltiin kahta kohdealueen pienyrittäjää, näistä toisen yrityksen työntekijää, paikallista uusyrityskeskusta sekä kohdealueella toimivaa rahoittajaa. Haastatteluihin valitut pienyritykset toimivat vaatetusosalalla, ja ne on perustettu kuluvan vuosikymmenen aikana. Tutkimuksen tuloksia käytetään työssä budjettiohjeistuksen laatimiseen.

Tutkimustulokset osoittivat, että pienyrittäjät budjetoivat erityisesti perustamisvaiheessa, jos he hakevat yritystoiminnalleen rahoitusta. Apua haetaan usein paikalliselta uusyrityskeskuselta. Tärkeimpinä budjettiin vaikuttavina tekijöinä nousi esiin, että kaikki kulut tulee huomioida sekä käyttöpääoman tarve ja investointitarpeet arvioida. Kohdealueella on haastattelujen mukaan tapahtumassa muutoksia, joilla saattaa olla vaikutusta budjettiin.

Tämä työ osoitti, miksi budjetointi kannattaa myös pienyrityksessä. Tutkimus osoitti, mitä kannattaa kartoittaa ennen budjetin laatimista ja mitä budjetissa kannattaa ottaa erityisesti huomioon. Työn tuloksia voivat hyödyntää kohdeyrityksen lisäksi erityisesti alkavat pienyrittäjät, mutta myös pienyritykset, jotka eivät vielä budjetoit.

Avainsanat: budjetointi, budjetti, pienyritys, pk-yritys, taloussuunnittelu, strategia, yrittäjyys, vähittäiskauppa, vaatetusala

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Financial Management

Author: Pauliina Mäntylä

Title of thesis: Strategic budgeting at small businesses: Creating a budget frame and budgeting instructions for a new limited liability company in the clothing industry

Supervisors: Aapo Länsiluoto, Erkki Kytönen

Year: 2017

Number of pages: 66

Number of appendices: 4

The topic of this thesis is strategic budgeting at a small business. Budgeting has been criticized as a difficult process, and the working hours of especially small-business owners are used to running the core business. Today, electronic tools help draw up budgets, and budgeting is also found useful by small businesses. This thesis aims to find out what factors influence the budgeting of a micro enterprise in the clothing sector. The goal of the thesis was to create a budget base and budgeting instructions for a planned limited liability company in the clothing industry.

In the theoretical framework of this thesis, budgeting is presented from an SME's perspective and retail trade from the clothing industry's perspective, respectively. The theoretical framework forms the basis for the empirical study of the thesis.

The empirical study was conducted with semi-structured interviews with two small business entrepreneurs, one small-business employee, the Finnish Enterprise Agency, and a financier operating in the target business area. The small businesses selected operate in the clothing industry, and they were founded during the current decade. The findings of the study would then be used for preparing the budgeting instructions.

Based on the results, if small-business entrepreneurs apply for funding, they make budgets especially while establishing a company. Help is often sought from the local service point of the Finnish Enterprise Agency. According to the results, the most important factors to be considered in a budget are all the expenses, the need for working capital, and needs for investment. There are also changes taking place in the target business area that might also have an impact on the budget.

This thesis proved why budgeting is worth the effort also at small businesses. It showed what should be researched before budgeting and what should be taken into account when drawing up a budget. The results of the thesis can be exploited by the target enterprise as well as future small business entrepreneurs and companies that do not make budgets yet.

Keywords: budgeting, budget, small business, SME, financial planning, strategy, entrepreneurship, retail trade, clothing industry

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO.....	9
1.1 Yleistä.....	9
1.2 Aikaisempia tutkimuksia.....	9
1.3 Opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset ja rakenne.....	12
2 BUDJETOINTI JA VÄHITTÄISKAUPANALAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	13
2.1 Budjetointi ja budjetti käsitteenä.....	13
2.2 Laatisprosessi.....	14
2.2.1 Budjetin suunnittelu.....	15
2.2.2 Budjettien laatiminen.....	16
2.2.3 Budjettitarkkailu.....	18
2.3 Vähittäiskaupanalan toimintaympäristö.....	20
2.3.1 Vähittäiskauppa Suomessa.....	20
2.3.2 Muodin vähittäiskauppa ja sen kehitys.....	21
3 STRATEGINEN BUDJETOINTI PIENYRITYKSESSÄ.....	23
3.1 Miksi pienyrityksen pitäisi budjetoida?.....	23
3.2 Budjetin tulee perustua strategiaan.....	26
3.3 Budjetointimenetelmät ja tavat.....	31
3.4 Budjetointivaihtoehdot.....	33
3.5 Budjetoinnin apuvälineet.....	35
3.5.1 Nollapohjabudjetointi.....	35
3.5.2 Budjetointi edelliseen tilikauteen perustuen.....	36
3.5.3 Budjetointiohjelmat.....	36
4 BUDJETOINTIIN VAIKUTTAVIEN TEKIJÖIDEN TUTKIMINEN KOHDEALUEELLA.....	38

4.1 Tutkimusmenetelmä.....	38
4.2 Teemahaastattelut kohdealueella	40
4.2.1 Uusyrityskeskus	42
4.2.2 Vaatetusalan pienyrittäjä 1	45
4.2.3 Vaatetusalan pienyrittäjä 2	47
4.2.4 Pienyrityksen 1 työntekijä.....	50
4.2.5 Rahoittaja.....	51
4.3 Tutkimustulokset	55
4.4 Budjettipohja ja ohjeistus	57
4.4.1 Budjettipohja	58
4.4.2 Ohjeistus.....	59
4.5 Johtopäätökset tutkimuksesta ja sen tuloksista	61
5 YHTEENVETO.....	63
LÄHTEET	65
LIITTEET	67

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Budjetointiprosessin vaiheet (mukailtu Eklund & Kekkonen 2014, 167)..	15
Kuvio 2. Talouslaskelmien ja liiketoiminnan suunnittelun yhteys (mukailtu Koski 2014, 12).....	28
Kuvio 3. Vaatetusalan pienyrityksen budjetointiin vaikuttavat tekijät kohdealueella	57

Käytetyt termit ja lyhenteet

Budjetointi Taloushallinnon prosessi, jonka tuloksena laaditaan rahamääräinen lyhyen aikavälin toimintasuunnitelma eli budjetti.

Budjetti Rahamääräinen, budjetoinnin tuloksena laadittu taloudellinen suunnitelma pidempiaikaisen strategian toteuttamiseksi.

Kassabudjetti Rahoituslaskelman muotoon maksuperusteisesti laadittava budjetti. Kassabudjetissa esitetään kaikki tuloslaskelman kassaliikkeet.

Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullinen tutkimus, jolla pyritään selvittämään ilmiötä ilman tilastollisia tai muita määrällisiä menetelmiä. Sen avulla ilmiötä pyritään ymmärtämään, kuvaamaan ja tulkitsemaan sanallisin keinoin.

Kvantitatiivinen tutkimus

Määrällinen tutkimus, joka pyrkii kuvaamaan ja tulkitsemaan kohdetta tilastojen ja numeeristen menetelmien avulla. Kassabudjetti osoittaa yrityksen kyvyn toteuttaa positiivista kassavirtaa.

Liukuva budjetti Budjetointivaihtoehto, joka muuttuu toiminta-asteen mukaan. Budjettiin lisätään kiinteät kulut vakiomääräisenä, mutta muuttuvat kulut jätetään riippumaan toiminta-asteesta.

Rullaava budjetti Budjetointivaihtoehto, joka laaditaan ennen tilikauden alkua, mutta budjetoitavan kauden päätöstä siirretään aina tietyllä ajanjaksolla eteenpäin.

Strateginen budjetointi

Strateginen budjetointi yhdistää strategisen suunnitteluprosessin ja budjetoinnin. Sen avulla laadittu budjetti pyrkii toteuttamaan yrityksen strategiaa.

Tarkistettava budjetti Budjetointivaihtoehto, joka laaditaan kokonaisuudessaan ennen tilikauden alkua, mutta siihen tehdään tarkistuksia tilikauden kuluessa.

Vuosiperusteinen (perinteinen) budjetti

Vuosiperusteinen budjetti laaditaan nimensä mukaisesti tilikaudeksi kerrallaan, eikä siihen tehdä muutoksia tilikauden aikana.

1 JOHDANTO

1.1 Yleistä

Taloussuunnittelussa on jo pitkään keskusteltu perinteisen budjetoinnin jäykkyydestä, sekä pienyritysten budjetoimattomuudesta. Suuremmat yritykset ovat budjetoinnissa edelläkävijöitä, sillä ne hyödyntävät erilaisia budjetointimenetelmiä ja tapoja. Pienyrityksissä yrittäjien aika menee usein liiketoiminnan päivittäiseen pyörittämiseen, mutta strateginen budjetointi voi antaa pienyrityksillekin mahdollisuuden tehostaa toimintaa sekä parantaa kilpailukykyä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on suunnitteilla oleva, pieni vaatetusalan erikoisliike, joka keskittyy lasten ja nuorten vaatteisiin. Yritys on tarkoitus perustaa 2–5 vuoden kuluttua kohdealueelle. Yritys tulee olemaan yhtiömuodoltaan osakeyhtiö. Yrityksen perustajat miettivät verkkokaupan perustamista kivijalkaliikkeen lisäksi. Kohdeyrityksen perustavat kaksi naishenkilöä ja yritykseen ei ole tarkoitus palkata ulkopuolista työvoimaa.

Yrityksen strategista taloussuunnittelua kehittämällä yritys saa jo ennen perustamista vinkkejä budjettisuunnitteluun, sekä hyvän kuvan alasta, kohdealueesta ja niiden kehityksestä. Se voi parantaa yrityksen kehitystä, kasvua ja kilpailukykyä, sekä antaa paremmat mahdollisuudet sopeutua nopeasti muuttuvassa muodin vähittäiskaupan toimintaympäristössä.

1.2 Aikaisempia tutkimuksia

Tämä opinnäytetyö käsittelee budjetointia pienyrityksen näkökulmasta, mutta suoraan siihen liittyen ei löydy aikaisempia tieteellisiä tutkimuksia. Sen sijaan sitä sivuavista aiheista on tutkimuksia tehty - esimerkiksi strategisesta budjetointiin, budjetoinnin kehittämiseen ja eri budjetointimenetelmien vertailuihin liittyen. Pienyrityksen budjetoinnista tai sitä sivuavista aiheista on kirjoitettu lisäksi opinnäytetöitä.

Ekholm ja Wallin (2000, 519–521, 526) ovat tutkineet perinteisen budjetoinnin kritiikin kautta suomalaisten yritysten budjetoinnin kehitystä ja tilaa. Heidän tutkimuksensa taustalla oli, että maailmalla ei perinteinen budjetointimenetelmä enää ollut käytössä, joten akateemisen yhteisön tulisi myös Suomessa kiinnittää huomiota perinteisen budjetoinnin kritiikkiin. Heidän tutkimuskohteenaan oli 650 suomalaista yritystä, joiden liikevaihto oli yli 100 miljoonaa markkaa eli hieman alle 17 miljoonaa euroa. He lähettivät näille yrityksille 33 kohdan kyselyn tarkoituksena, että yritysten talousjohtajat niihin vastaisivat. He saivat takaisin 168 vastausta, joihin olivat vastanneet talousjohtajien enemmistön lisäksi myös yritysten muut johtotason henkilöt.

Ekholm ja Wallin saivat tutkimustulokseksi (2000, 527), että 85,7 prosenttia vastanneista yrityksistä joko pitäytyy vuosiperusteisessa budjetoinnissa tai pyrkii kehittämään sitä hiukan vastaamaan uusia vaatimuksia. Toinen merkittävä ryhmä oli 14,3 prosenttia vastanneista yrityksistä, jotka olivat joko ajatelleet hylkäävänsä vuosiperusteisen budjetoinnin, olivat juuri hylkäämässä sen tai olivat jo hylänneet sen. Tästä Ekholm ja Wallin toteavat, että radikaaliselle budjetointimenetelmän muutokselle on vastustusta, sillä harvat yritykset olivat valmiita luopumaan perinteisestä vuosiperusteisesta budjetointimenetelmästä.

Armitage, Webb ja Glynn (2014, 32, 41,) tutkivat johdon laskentatoimen tekniikoiden käyttöä kanadalaisissa ja australialaisissa pk-yrityksissä. He tarkoittavat johdon laskentatoimen tekniikoilla esimerkiksi budjetointia ja suorituskyvyn mittausta. He keräsivät perusteellisella kenttähaastattelumenetelmällä tietoa tekniikoiden käytöstä 22lta yritykseltä, joista puolet (11) sijaitsi Kanadan Waterloo alueella ja puolet (11) Australian Illawaran alueella. He kertovat, että nämä alueet oli valittu niiden samankaltaisuuksien vuoksi. Kaikki haastateltavat toimivat heidän mukaansa laskentatoimen ja rahoituksen ylimmissä johtotehtävissä.

Yksi Armitagen ym. (2014, 50–51) budjetoinnin käytön tutkimustuloksista oli, että pääbudjettien laatiminen, rullaava budjetointi ja neljäsvuosittaisten budjettien laatiminen olivat vastaajien mukaan joko paljon tai jonkun verran käytössä. Sen sijaan joustavaa budjetointitapaa ja pääoman budjetointia käytettiin vain harvoissa haastatelluissa yrityksissä. He toteavat, että tulokset osoittavat pienempien yritysten keskittyvän budjetoinnissaan eniten kassanhallintaan. Tulokset osoittivat heidän mukaansa myös, että budjettien laatiminen ja käyttö ovat suhteessa pk-yrityksen

kokoon. Armitage ym. (mp.) kertovat, että osa vastaajista käyttivät budjettia suunnittelun työkaluna, mutta osa käyttää budjetteja vain hallinnollisiin tarkoituksiin.

Strategisesta budjetoinnista löytyy aikaisempaa tutkimuksena Kempin (2012) tekemä pro gradu -tutkielma. Se käsittelee strategisen budjetoinnin vaikutusta yrityksen suorituskykyyn epävarmassa toimintaympäristössä. Kempin tutki kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla strategisen suunnittelun ja budjetoinnin välistä suhdetta sekä toimintaympäristön epävarmuuden vaikutusta näihin. Hänen tutkimuskohteenaan olivat suomalaiset pk-yritykset ja tavoitteensa löytää strategian vaikutuksia yritysten budjetointiin ja suorituskykyyn yleensä. Tärkeimpänä tutkimustuloksena Kempin löysi strategisella budjetoinnilla olevan positiivista vaikutusta yrityksen suorituskykyyn, mikäli strateginen suunnittelu ja budjetointi toteutetaan yhtenäisenä prosessina.

Budjetoinnista on tehty myös monia opinnäytetöitä. Esimerkkinä Tommiskan (2009) kirjoittama opinnäytetyö, joka käsittelee pienyritysten budjetoimattomuutta. Tommiskan tavoite oli lisätä myös pien- ja mikroyritysten tietoutta budjetoinnista, jotta pienimmissäkin yrityksissä tiedettäisiin budjetoinnin edut ja tarpeellisuus. Hän selvitti kvalitatiivisen tutkimuksen avulla, kuuluuko budjetointi heidän yrityksensä taloussuunnitteluun. Tommiska haastatteli tutkimustaan varten kuutta pienyrittäjää. Tärkeimpänä tutkimustuloksena Tommiska esittelee sen, että budjetointi koettiin pienyrityksissä hankalaksi ja aikaa vieväksi.

Toisena opinnäytetyönä voidaan mainita Stenbackan (2016) opinnäytetyö, jossa hän on vertaillut perinteistä vuosibudjettia ja rullaavaa budjetoimintamenetelmää. Stenbacka käytti kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää selvittääkseen perinteisen ja rullaavan menetelmän eroavaisuuksia ja hyötyjä. Hän haastatteli kolmea henkilöä, joista kaksi toimivat Wärtsilässä business controllerin tehtävissä – toinen Suomessa, toinen Ruotsissa. Kolmas haastateltava toimi talousjohtajana Optinovalla. Hänen tutkimuksensa osoittivat, että rullaava budjetointi koetaan parempana vaihtoehtona, koska se antaa enemmän vaihtoehtoja ja vapautta. Hänen mukaansa perinteisessä budjetoinnissa painotettiin enemmän huonoja puolia ja rullaavassa menetelmässä hyviä.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset ja rakenne

Opinnäytetyön tavoite on laadullisen, eli kvalitatiivisen tutkimuksen avulla selvittää, mitä tietoa aloittavat pienyritykset hyödyntävät strategia- ja taloussuunnittelussaan ja miten he tätä tietoa saavat. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, laativatko pienyritykset budjetteja ja ovatko he kokeneet budjetoinnin hyödylliseksi.

Tutkimuksen tuloksena laaditaan taulukkolaskentaohjelmalla budjettipohja kohdeyrityksen ensimmäistä tilikautta varten. Budjettipohjan lisäksi laaditaan ohjeistus tälle suunnitteilla olevalle kohdeyritykselle tulevan budjetointiprosessin avuksi. Tulobudjettipohjan lisäksi laaditaan kohdeyrityksen pyynnöstä ennustepohjat budjetoidulle taseelle, kassabudjetille sekä osabudjeteista myynti-, osto-, ja varastobudjeteille. Budjettipohjat laaditaan siten, että ne ovat helposti muokattavissa ja laskevat myöhemmin budjetoitavat luvut automaattisesti yhteen. Budjettipohjien perustana käytetään budjetoinnin, sekä kohdealan toimintaympäristön teoriaa. Ohjeistus perustuu näiden lisäksi teoriaan strategian vaikutuksista budjettiin, sekä teemahaastatteluihin.

Koska kyseessä on pieni yritys, teoriasta jätetään pois suurten yritysten budjetointiin ja strategiaan liittyviä seikkoja, tai niitä käsitellään suppeammin. Koska tarkoitus on tehdä budjettipohja, työssä tarkastellaan sen laatimisen kannalta olennaisesti strategisen johtamisen teoriaa.

Opinnäytetyön johdanto-osuudessa (luku 1) kuvataan kohdeyritys sekä esitellään opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset. Siinä käydään lisäksi läpi tutkimusongelma, sekä tutkimuskysymykset. Teoreettinen viitekehys (luku 2) koostuu budjetoinnin sekä kaupan- ja erityisesti vaatetusalan toimintaympäristöstä. Luvussa kolme esitellään empiirisen osuuden taustalla olevaa teoriaa strategisesta budjetoinnista ja sen hyödyntämisestä pk-yrityksessä. Luvussa esitellään myös erilaisia budjetointimenetelmiä, -tapoja ja -vaihtoehtoja. Empiriaosuudessa (luku 4) tarkastellaan kvalitatiivista tutkimusta, sekä teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä. Luvussa esitellään teemahaastattelun tutkimustulokset sekä niiden ja teoriaosuuden pohjalta laaditut budjettipohjat sekä ohjeistus budjettien laadintaa varten. Luvussa 5 on yhteenveto koko opinnäytetyöstä.

2 BUDJETOINTI JA VÄHITTÄISKAUPANALAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Budjetti on yksi yrityksen sisäisen laskentatoimen ja talousjohtamisen työkaluista (Eklund & Kekkonen 2014, 166). Parhaimmillaan budjetti on Eklundin ja Kekkonen mukaan rahamääräinen toimintasuunnitelma, jolla pyritään päästä tulevaisuuden tavoitteisiin. Yleisimpiä budjetteja ovat tulos- tase ja kassabudjetit. Edellä mainitut kirjoittajat toetavat, että budjetointiprosessiin tulisi aina kuulua myös budjettitarkkailu, jossa seurataan tavoitteiden toteutumista ja katsotaan, miten hyvin asetetut tavoitteet ovat toteutuneet.

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön teoriakehys, joka kattaa budjetoinnin ja vähittäisvaatekaupan toimintaympäristön. Ensiksi luvussa avataan budjetti ja budjetointi käsitteenä ja käydään läpi budjetointiprosessin kulku. Toiseksi luvussa tarkastellaan vähittäiskaupanalan toimintaympäristöä erityisesti vaatekaupan näkökulmasta.

2.1 Budjetointi ja budjetti käsitteenä

Järvenpää ym. (2013, 235, 238) määrittelevät budjetoinnin olevan prosessi, jota suunnitellaan ja ohjataan. Budjetoinnin tarkoituksena on luoda lyhyen aikavälin suunnitelmia ja tavoitteita tukemaan yrityksen pitempiaikaista strategiaa. Budjetointi kytketään johtamisen keskeisiin osa-alueisiin: strategiseen suunnitteluun, ohjaukseen ja valvontaan (mp.). Budjetoinnin avulla yrityksen johto määrittää toimintaohjelman, asettaa taloudelliset tavoitteet sekä pystyy seuraamaan ja sitä kautta kehittämään yrityksen toimintaa. Eklund ja Kekkonen (2014, 166) lisäävät tähän, että budjetoitaessa tulee aina keskustella yrityksen tavoitteista, sekä siitä, miten niihin päästään. Glenn Welsch, Ronald Hilton ja Paul Gordon (1988, 30–31) kertovat kirjassaan *Budgeting: profit planning and control*, että budjetointia ajateltiin ennen vain tietokoneohjelmoijien kehittämänä matemaattisena mallina yrityksille. Tällainen ajattelu heidän mukaansa jättää kokonaan huomioimatta budjetoinnin kolme tärkeintä asiaa. Ensimmäiseksi budjetointi sisältää laajan yritysjohton tekemän suun-

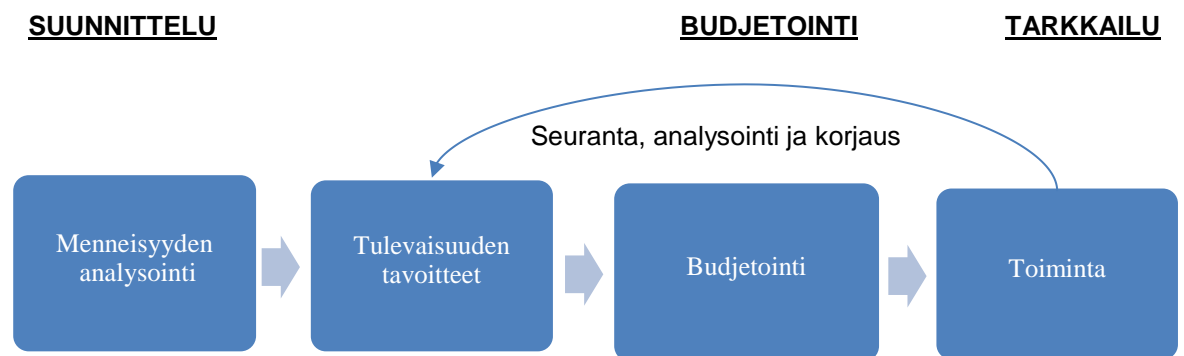
nitteluprosessin. Toiseksi se sisältää kokonaisvaltaisia yritysjohton toimintaa kontrolloivia seikkoja ja kolmanneksi tunnistaa kriittisiä käytännön seurauksia koko organisaatiossa.

Budjetoinnin tuloksena laaditaan budjetti, jolla tarkoitetaan tavoitteellista rahamääräistä toimintasuunnitelmaa (Järvenpää ym. 2013, 235). Sen avulla pyritään pääsemään tietyn ajanjakson kuluttua mahdollisimman hyvään taloudelliseen suoritustasoon. Budjetilla käsitetään yleensä tilikausi- tai vuosikohtaista suunnitelmaa, jossa näkyvät myös kuukausi-, kvartaali-, tai puolivuotiskausien tavoitteet (mp.). Jos budjettia ei laadita, yrityksen toiminta perustuu kirjanpidon tuottamaan tietoon, joka antaa oikean kuvan yrityksen toiminnasta vasta tilinpäätöksen jälkeen (Syvänperä & Lindfors 2014, 10).

2.2 Laatimisprosessi

Dickeyn (2010, 14) mukaan budjetin laatiminen on sosiaalinen prosessi. Budjettia ei hänen mukaansa tulisi laatia yksin tietokoneella, vaan keskustelemalla eri tahojen kanssa. Dickey ehdottaa, että ainakin yrityksen ulkoisten sidosryhmien, muiden yritysten, omien työntekijöiden ja ulkopuolisten ihmisten ja yritysten kanssa tulisi keskustella. Sidosryhmistä esimerkiksi rahoittajien ja sijoittajien näkemys ja vaatimukset yrityksen budjetista on Dickeyn mielestä tärkeää. Muiden ja saman alan yritysten kanssa keskusteleminen auttaa myös budjetin laatimisessa. Muilla yrittäjillä saattaa olla tietoa alaa koskevista tärkeistä seikoista ja heillä saattaa olla samankaltaisia tavoitteita sekä ongelmia. Omien työntekijöiden kanssa keskustelu voi antaa hyviä näkökulmia suunnitteluun. Myös ulkopuolisten henkilöiden ja yritysten, esimerkiksi asiakkaiden, tavarantoimittajien ja kilpailijoiden haastattelu on hänen mielestään tärkeää. Lisäksi paikalliset ja kansalliset trendit ja alan uutiset antavat budjetin laadintaan tärkeää tietoa. Dickey huomauttaa (mp.), että muiden tahojen osallisuus on eri asia kuin kontrolli. Jokaisen yrittäjän tulee kontrolloida omaa budjettiaan; kontrollia ei koskaan tule antaa kenellekään muulle.

Farine Clarke ja Laurence Slavin kertovat budjetointiprosessista kirjassaan *How to Manage Your GP Practice* (2011, 76–77). Heidän mukaansa yrityksen koosta riippuen prosessi voi alkaa kuukausia tai vuotta ennen seuraavan tilikauden alkua. Sen jälkeen prosessi seuraa tarkkaan laadittua aikataulua. Clarke ja Slavin korostavat, että hyvä budjetti on avain menestykseen, joten budjetointiprosessi on otettava vakavasti. Eklundin ja Kekkonen (2014, 168) mukaan tärkeä osa budjetointiprosessia on luoda sille toimintaedellytykset, eli valitaan yrityksestä budjetoinnista vastuussa olevat henkilöt. He vastaavat prosessin etenemisestä luoden sille aikataulun ja laatimalla tarvittavat dokumentit. Prosessin suunnittelu on yleensä yrityksen talousosaston vastuulla ja budjetointiprosessi koostuu heidän mukaansa suunnittelusta, itse budjettien laatimisesta, sekä tarkkailusta. Kuviossa 1 on mukailtu Eklundin ja Kekkonen (mp.) esittämät budjetointiprosessin vaiheet. Kuvan vaihteita käsitellään tarkemmin alla.



Kuvio 1. Budjetointiprosessin vaiheet (mukailtu Eklund & Kekkonen 2014, 167).

2.2.1 Budjetin suunnittelu

Eklund ja Kekkonen (2014, 168) huomauttavat, että budjetointiprosessi aloitetaan yleensä edellisten vuosien toiminnan arvioinnilla lukuun ottamatta käytännössä ai-noastaan uusia yrityksiä. Menneisyyden analysoinnin lisäksi he pitävät yhtä tärkeänä tutkia toimintaympäristön muutoksia ja tulevaisuuden näkymiä, joilla voi olla vaikutusta yrityksen tavoitteisiin sekä toimintaan. Kun menneisyys ja toimintaympäristö on analysoitu, voi yritysjohto heidän mukaansa keskittyä asettamaan tavoitteet budjetoidulle kaudelle.

Järvenpää ym. (2013, 246–247) vahvistavat prosessin kulkevan kuvion 1 mukaisesti, sillä heidän mukaansa budjetin laatimisen tulisi aina aloittaa tavoitteista ja niiden saavuttamiskeinojen pohdinnasta. Sen jälkeen voidaan siirtyä numeerisiin budjettisuunnitelmiin ja niiden työstämiseen. Heidän mukaansa budjettia ruvetaan kuitenkin tekemään liian usein edellisen vuoden budjettia korjaamalla, jolloin tulevan tilikauden budjetti ei tue uusia ideoita ja innovaatioita tai kyseenalaista nykyisiä toimintatapoja.

2.2.2 Budjettien laatiminen

Yrityksen budjettijärjestelmä koostuu eri budjeteista ja budjettijärjestelmä riippuu esimerkiksi yrityksen koosta ja toimialasta (Järvenpää ym. 2013, 240–241). Budjettien laatiminen aloitetaan osabudjeteista. Osabudjettien tietojen perusteella laaditaan tulos- ja tasebudjetit, sekä kassabudjetti. Budjetti ei yleensä valmistu ensimmäisellä laadintakerralla, joten se vaatii korjauksia ja täydennyksiä (mp.). Tulosbudjetissa esitetään budjettikauden ennakoitut tuotot ja kulut. Kassabudjetissa esitetään, miten yritys on hankkinut varoja ja miten hankitut varat on käytetty budjettikauden aikana. Eklundin ja Kekkonen (2014, 169, 178) mukaan kassabudjetti voi olla vähennyslaskumuotoisena kassavirtalaskelmana esitetty. Heidän mukaansa sen tarkoituksena on laatia budjettikautta lyhyemmän aikavälin laskelma, jolla varmistetaan yrityksen rahojen riittävyys. Se osoittaa heidän mukaansa yrityksen kyvyn tuottaa positiivista kassavirtaa. Kassabudjetin sekä tulosbudjetin lisäksi voidaan heidän mukaansa laatia myös tasebudjetti, jossa esitetään yrityksen ennakoitu taloudellinen asema budjettikauden lopussa.

Osabudjettien kohdalla keskitytään Syväperän ja Lindforsin (2014, 27) mukaan ensimmäisenä toimintaan eniten vaikuttavaan osa-alueeseen, mikä monessa yrityksessä tarkoittaa myyntiä. Myynti jakautuu eri tuotteisiin, palveluihin tai erityyppisiin asiakkaisiin ja se vaikuttaa suoraan yrityksen kustannusrakenteeseen, esimerkiksi markkinointiin tai henkilöstöresursseihin. Myyntibudjetin rakentamiseksi yrityksen on yleensä hankittava informaatiota myynnin osatekijöistä esimerkiksi kokonaismarkkinoista, kilpailijoista, asiakkaista, hinnoittelusta, tuotevalikoimasta ja omasta kapasiteetista. Yritykset pyrkivät Syväperän ja Lindforsin (mp.) mukaan tekemään

myyntibudjetista yksityiskohtaisen. Se voidaan laatia esimerkiksi tuotteittain, tuoterhmittäin tai asiakkaitten tai asiakasryhmien perusteella. Yritys voi myös myydä toiselta yritykseltä ostamiaan tuotteita. Ostobudjetti laaditaan yleensä liikevaihdon ja muuttuvien kulujen erotuksen, myyntikatteen tavoitteluksi. (mp.)

Liikevaihdosta suuri osuus saattaa muodostua henkilöstökustannuksista. Syväperän ja Lindforsin (2014, 27–29, 33) mukaan palkkojen ja palkkioiden lisäksi henkilöstökustannuksiin on huomioitava niiden sivukulut. He kertovat, että henkilöstökustannusbudjettia tehdessä kannattaa palkat sivukuluineen kirjata samalla tavalla, kuin kirjanpidossakin. Tämä tarkoittaa sitä, että ne kirjataan samalle kuulle, jona palkka on ansaittu ja lomapalkkojen jaksotus kirjataan kuukausittain. Syväperä ja Lindfors huomauttavat (mp.), että yrityksen tehdessä pitempiaikaisia käyttöön tarkoitettuja investointeja on investointibudjettia laadittaessa huomattava suunnitelman mukaisten poistojen kirjaaminen. Pienyritykset saavat käyttää suunnitelman mukaisina poistoina elinkeinoverolain (L 24.6.1968/360) maksimipoistomäärää. Syväperä ja Lindfors (emt. 37) mainitsevat myös, että pienyritykset voivat kirjata vuotuisen maksimipoiston, vaikka hankinta olisi tehty kesken vuotta, ellei suunnitelman mukaisten poistojen määrä vuotuisia maksimipoistoja kirjatessa olennaisesti vääristy. Kirjanpitolaissa (L 30.12.1997/1336) pienyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jolla päätyneen ja sitä edeltäneen tilikauden aikana enintään yksi kolmesta raja arvosta ylittyy tilinpäätöspäivänä. Kirjanpitolakiin tehdyn lakiuudistuksen (L 30.12.2015/1620) mukaan rajat ovat lain mukaan seuraavat:

1. Taseen loppusumma 6 000 000 euroa
2. Liikevaihto 12 000 000 euroa
3. Yrityksen palveluksessa tilikauden aikana olleet henkilöt keskimäärin 50

Lakiuudistuksen (L 30.12.2015/1620) myötä mikroyritys määritellään samalla tavalla, mutta raja-arvot ovat seuraavat:

1. Taseen loppusumma 350 000 euroa
2. Liikevaihto 700 000 euroa
3. Yrityksen palveluksessa tilikauden aikana olleet henkilöt keskimäärin 50

Tulosbudjetti laaditaan Eklundin ja Kekkosen (2014, 171) mukaan samaan muotoon kuin tuloslaskelma. He huomauttavat, että mikäli yrityksessä on tehty osabudjetteja,

voidaan niistä tuoda suoraan luvut vastaaville tulosbudjetin riveille. Eklund ja Kekkonen kertovat, että tulos budjetoidaan joka vuosi uudelleen, mutta apuna prosessissa voi käyttää edellisen kauden toteutuneita lukuja. Tämä auttaa heidän mukaansa hahmottamaan yrityksen olemassa olevaa kulurakennetta. Eklund ja Kekkonen kertovat, että osabudjeteista myyntibudjetti voidaan siirtää suoraan liikevaihtoon ja ostobudjetti ostoihin. Investointibudjetti heidän mukaansa vaikuttaa poistojen määrään ja markkinointibudjetti liiketoiminnan muihin kuluihin. Järvenpään ym. (2013, 239) mukaan kassabudjetin tarkoitus on osoittaa yrityksen maksuvalmius budjetoidulla ajanjaksolla. He kertovat, että sen avulla pyritään pääsemään mahdollisimman edullisiin rahoituksen kustannuksiin. Kassabudjetti laaditaan Järvenpään ym. mukaan maksuperusteisesti, kuten kassavirtalaskelmakin. He kertovat, että tasebudjetissa on kaksi puolta: vastaavaa ja vastattavaa. Järvenpää ym. (mp.) toteavat, että vastattavaa puoli kertoo, miten yritys on hankkinut pääomaa ja vastaavaa puoli osoittaa, mihin hankittu pääoma on sidottu. Tasebudjetti laaditaan heidän mukaansa tulos- ja kassabudjettiin perustuen.

Budjetointistandardit poikkeavat Dickeyn (2010, 16) mukaan kirjanpitosstandardeista olemalla hieman vapaamuotoisempia. Dickey kertoo, että budjetin tarkkuus vaihtelee eri yritysten kesken suurestikin. Hänen mukaansa toiset yritykset pyöristävät budjeteissaan luvut lähimpään tuhanteen, toiset lähimpään miljoonaan samalla jättäen budjetoimatta joitakin yksittäisiä pienempiä tilejä. Dickey huomauttaa, että toiset yritykset kirjaavat budjettiin jokaisen tilin ja jokaisen euron.

2.2.3 Budjettitarkkailu

Järvenpään ym. (2013, 235, 251–252) mukaan budjetoinnissa asetetut tavoitteet, budjetin toteutumisen tarkkailu ja analysointi, sekä korjaavien toimenpiteiden suunnittelu ja toteutuminen ovat tärkeä osa budjettiohjausta. Se on osa yrityksen kokonaisohjausmallia, millä pyritään taloudellisten tavoitteiden ja organisaation toiminnan ohjaamiseen. Tarkkailun avulla saadaan tietoa, miten hyvin suunniteltu budjetti on toteutumassa ja tarvitaanko korjaavia toimenpiteitä. Tarkkailua voidaan tehdä sekä pää- että osabudjettitasolla ja tarkkailun järjestäminen on yleensä budjetin laa-

tijoiden vastuulla. Järvenpään ym. (mp.) mukaan budjettia seurataan samalla ajanjaksofrekvenssillä, kuin laadittua budjettiakin – yleensä kuukausikohtaisesti. Tarkkailun avulla arvioidaan pitkäaikaisen strategian toteutumista sekä varmistetaan, että tilikauden tavoiteltu tulos toteutuu. Tarkkailu on näin korjaavien toimenpiteiden tukena, jos jommassakummassa edellä mainitussa havaitaan ongelmia.

Eklundin ja Kekkosen (2014, 169) mukaan budjetointiprosessi vaatii täsmällistä seuranta. Heidän mielestään budjetointi on myös oppimisprosessi, jossa analyysien ja seurannan avulla opitaan budjetoimaan entistä paremmin. He korostavat, että korjaustoimia tulee tehdä budjettikaudenkin aikana, sillä virheellinen budjetti voi heikentää siihen sitoutumista. He kertovat, että monissa yrityksissä on käytössä rullaava budjetti, jotta seuranta voitaisiin tehdä helposti tilikauden aikana. Eklund ja Kekkonen (emt, 198) kertovat, että budjetointiprosessi vaatii tarkkailua onnistuakseen. Heidän mukaansa tarkkailussa olennaista on tarkkailuperiodin pituus. He huomauttavat, että vuoden mittainen ajanjakso on liian pitkä, koska eroihin ei vuoden jälkeen voida enää puuttua. He kertovat, että tarkkailuajanjaksot ovat vuosikymmenen kuluessa pienentyneet ja yleisimpänä tarkkailuvälinä he arvelevat olevan yhden kuukauden mittaisen ajanjakson.

Clarke ja Slavin (2011, 76–77) kertovat, että budjettia yleensä tarkastellaan ja prosessin aikana useita kertoja ennen hyväksyntää, ja monet yritykset laativat prosessin aikana useita budjetteja erilaisten skenaarioiden varalle. Skenaarioista näkyy, mitä voitolle tapahtuu, jos yhtä tai useampaa budjetin avaintekijää muutetaan. Esimerkiksi muutokset liikevaihdossa tai palkoissa voivat aiheuttaa muutoksia. Tällaisten vaihtoehtoisten budjettien laatiminen auttaa havaitsemaan niin liiketoiminnan vaaravyöhykkeet kuin tilaisuudetkin, mutta myös helpottaa välttämään liian optimistisen budjetin laatimisen. Useimmiten liian optimistinen budjetti syntyy tuottoja yliarvioimalla ja menoja aliarvioimalla. Clarke ja Slavin (mp.) kertovat pienyritysten budjetoivan usein alakanttiin. Pienyrittäjien mielestä on parempi laatia pessimistinen budjetti ja todellisuudessa saada enemmän voittoa, kuin laatia optimistinen budjetti ja epäonnistua.

2.3 Vähittäiskaupanalan toimintaympäristö

Santasalon ja Koskelan (2015, 8) mukaan vähittäiskaupan tehtävä on palvella kuluttajaa välittämällä tuotteita tuotannosta, teollisuudesta tai ulkomailta tukkujen ja maahantuojien avustuksella. He jaottelevat vähittäiskaupan kolmeen pääryhmään: päivittäis- ja tavaratalokauppoihin, erikoiskauppoihin ja autoalan vähittäiskauppoihin. Vaatetusala kuuluu näistä kategorioista vähittäiskauppoihin.

2.3.1 Vähittäiskauppa Suomessa

Santasalo ja Koskela (2015, 6) kertovat, että vähittäiskauppa on Suomessa tasaisesti kasvanut 2000-luvun alusta vuoteen 2008. Heidän mukaansa vuonna 2009 puhjennut finanssikriisi katkaisi tämän kehityksen, jonka seurauksena kaupan alalla kasvu pysähtyi tai hidastui. Santasalo ja Koskela huomauttavat, että tällaiset muutokset näkyvät nopeasti kaupan toiminnassa, mikäli kauppa on riippuvainen yksityisen kulutuksen kysynnästä. He toteavat, että vähittäiskauppa on keskittynyt kaupunkeihin ja keskuksiin, sillä pääosa kaupasta tehdään yhä siellä, missä ihmiset asuvat. Vähittäiskaupanalalla suurin muutos heidän mukaansa on verkkokaupan osuuden kasvu. Santasalo ja Koskela (mp.) kertovat, että verkkokaupan osuutta on kuitenkin myyntikanavana vaikeaa tilastollisesti seurata, sillä osa verkkokaupoista on täysin ulkomaalaisia ja osa on kivijalkaliikkeiden yhteyteen perustettuja.

Vähittäiskauppa on Santasalon ja Koskelan (2015, 12, 15–16) mukaan merkittävä osa yhteiskuntaa ja kansantaloutta. He toteavat, että kaupan ala on Suomen kansantalouden näkökulmasta ollut enemmänkin tasapainottava tekijä, kun taas muut toimialat ovat sitä heiluttaneet. He toteavat hintatason Suomessa kasvaneen vaihtelevasti vuosina 2000–2011, mutta hintojen kehityksen olleen viime vuosien aikana kuitenkin edellisvuosia hitaampaa. Santasalo ja Koskela (mp.) kertovat, että kansainvälisesti katsottuna Suomen hintataso on korkea, mutta sitä selittää osaksi korkea arvonlisäverotus.

2.3.2 Muodin vähittäiskauppa ja sen kehitys

Santasalon ja Koskelan (2015, 97) mukaan vaatekaupassa kehitys on ollut nousujohteista; kilpailu on koventunut, mallistot vaihtuvat nopeasti ja sesongit eivät rajoitu enää vain perinteisiin aikoihin.

Muotikauppa on yksi suurimmista erikoiskaupan toimialoista ja se koostuu vaatteiden, kenkien, laukkujen ja asusteiden kaupasta. Suomessa ketjujen osuus muotikaupasta on kasvanut voimakkaasti 1990-luvun alusta ja osasyys voimakkaaseen ketjuuntumiseen on ulkomaisten ketjujen rantautuminen Suomeen. Suomessa muotikaupan markkinoiden arvo on noin kolme miljardia, josta erikoisliikkeiden ja ketjujen osuus on vähän yli puolet. Toisen puolen täyttävät marketit ja tavaratalot (30 %), urheilukauppa (yli 10 %) ja ketjuihin kuulumattomat verkkokaupat (6 %). Tavaratalojen ja markettien vaatemyynti on ollut laskussa viimeisen parin vuoden ajan, kun taas verkkokaupan osuus on kasvussa. (Santasalo & Koskela 2015, 96.)

Muotikauppoja löytyy yleensä kaupungin keskeisiltä kauppapaikoilta, kuten ostoskeskuksista ja kaupungin keskustasta. Ne sijoittuvat usein muiden vaatekauppojen läheisyyteen, koska se on koettu hyödylliseksi. Kauppakeskuksiin houkutellaan muotiliikkeitä, sillä niissä on huomattu, että vaatekaupat kasvattavat kauppakeskusten vetovoimaa. Muotiliikkeissä shoppaillaan, mutta myös vertaillaan valikoimaa, ja niihin tullaan katsomaan myös uusia tuotteita. Verkkokauppa, joka on viime aikoina kasvanut voimakkaasti muotikaupan vaihtoehtoisena myyntikanavana, tarjoaa myös asiakkaille mahdollisuuden vertailla tuotteita. Markkinoille onkin tullut ulkomaisia ja kotimaisia muodin verkkokauppoja, jolla ei ole lainkaan perinteistä kivi-jalkamyymälää. Verkkokaupan kasvun vuoksi myös kotimaiset yritykset ja ketjut ovat panostaneet verkkokauppaan. (Santasalo & Koskela 2015, 97.)

Muotikaupan myymäläkonsepteissa on eroja. Isot liikkeet ja suuret ulkomaiset ketjut panostavat edulliseen hintatasoon, kun taas korkeaan laatuun panostavat merkkiliikkeet toimivat usein pienissä myymälöissä. Suomessa on tällä hetkellä vähän merkkituotteita myyviä liikkeitä, jos verrataan Keski-Euroopan markkinoihin. (Santasalo & Koskela 2015, 97.)

Heinimäki kertoo (2006, 29), että vähittäiskaupat kilpailevat kauppapaikkojen lisäksi alueen asukkaiden ostovoimasta. Menestystekijänä Heinimäki mainitsee kilpailuedun muihin saman alan toimijoihin nähden. Kilpailuedun voi saavuttaa, kun tarjonta on mahdollisimman lähellä kuluttajien odotuksia. Santasalo ja Koskela (2015, 97) kertovat, että osasyyp kilpailuun ovat ulkomaiset ketjut, jotka ovat kasvattaneet osuuttaan vaatekaupan myynnissä. Lisäksi ne ovat yleensä sijoittuneet kaikkein parhaimmille ostospaikoille kaupunkien kävely- ja kauppakaduille sekä ostoskeskuksiin.

3 STRATEGINEN BUDJETOINTI PIENYRITYKSESSÄ

Budjetointi on koettu työlääksi, sillä se vaatii prosessina paljon resursseja. Lisäksi pienyrityksessä johdon aika menee usein yrityksen liiketoiminnan pyörittämiseen. Nykyaikaisten ohjelmistojen avulla budjetoinnista on kuitenkin saatu vaivattomampaa. Näin ollen myös pienyrityksillä olisi mahdollisuus toteuttaa strategiaansa laatimalla budjetteja.

Tässä luvussa kerrotaan työn empiirisen osion taustalla olevista aiheista: miksi pienyrityksenkin kannattaa budjetoida, sekä budjetin suhteesta strategiaan. Luvussa avataan myös tarkemmin Kempin (2012) tutkimustuloksia pk-yrityksen strategisesta budjetoinnista ja Armitagen ym. (2014) havaintoja pk-yrityksen laskentatoimen työkalujen hyödyntämisestä. Lisäksi luvussa esitellään erilaiset budjetointimenetelmät, -tavat ja -vaihtoehdot sekä budjetoinnin apuvälineet erityisesti pk-yrityksen näkökulmasta.

3.1 Miksi pienyrityksen pitäisi budjetoida?

Dickey (2010, 7) kertoo, että budjettisuunnittelu koetaan työlääksi, mutta siitä huolimatta yritykset pitävät sitä hyvänä sijoituksena. Hän listaa neljä tärkeää syytä, miksi budjettisuunnittelu on tärkeää. Ensimmäinen syy on kontrolli. Yrityksen toiminnan kontrolloimiseksi on tehtävä suunnitelmia – ilman kontrollia yritykset joutuisivat kaaoksen valtaan. Toisena syynä Dickey mainitsee resurssien kohdentamisen. Yritykset menestyvät, kun osaavat kohdentaa käytössä olevia resursseja tehokkaasti. Hyvät suunnitelmat muuttavat resurssien käyttöä yrityksessä, jolloin tuotto kasvaa. Kolmantena hän mainitsee yrityksen vastuun ulkopuolisia tekijöitä kohtaan. Esimerkiksi pankit, sijoittajat ja osakkeenomistajat vaativat hyvän suunnitelman, sillä kukaan ei halua sijoittaa rahojaan sellaiseen yritykseen, jolla ei ole vakaata tulevaisuudensuunnitelmaa. Viimeisenä Dickey (mp.) mainitsee tehokkuuden. Suunnittelu säästää aikaa, vaivaa ja rahaa, sekä antaa yritysjohdolle mahdollisuuden tehdä virheitä paperille. Suunnitellessa syntyy lista tehdyistä päätöksistä, keskustelluista asioista sekä ratkaistuista väittelyistä. Ne yritykset, jotka suunnittelevat ovat enna-

koivia, keskittyneitä ja tavoiteorientoituneita. Ne kohtaavat hänen mukaansa vähemmän vastoinkäymisiä ja käyttävät vähemmän aikaa yllättävien tilanteiden ratkaisemiseksi.

Armitage ym. (2014, 32, 41, 50–51) tutkivat johdon laskentatoimen tekniikoiden käyttöä australialaisissa ja kanadalaisissa pk-yrityksissä. He haastattelivat 22 yritystä, 11 kummastakin maasta. Yritykset sijaitsivat Kanadassa Waterloon alueella ja Australiassa Illawaran alueella. Alueet olivat heidän mukaansa valittu niiden samankaltaisuuksien vuoksi. Tutkimustulokseksi budjetoinnin osalta he saivat, että valituissa yrityksissä pääbudjetteja, rullaavaa budjetointia ja neljäsosavuositain jaetua budjettia hyödynnettiin joko usein tai kohtalaisesti jokaisessa yrityksessä. Sen sijaan harvat yritykset käyttivät joustavaa budjetointitapaa tai pääoman budjetointia. Yksi merkittävä tulos heidän tutkimuksessaan on, että pienemmät yritykset keskittyvät taloussuunnittelussaan enemmän kassanhallintaan, kuin suuremmat yritykset. Toinen merkittävä tulos on, että budjettien laatiminen ja käyttö ovat suhteessa pk-yrityksen kokoon. Yhdessä pienyrityksessä laadittiin budjetti neljäsosavuositain, mutta kuukausittaista tarkastelua tehtiin budjettiin. Suuremmassa heidän haastattelemassaan pk-yrityksessä budjettiin asetettiin kuukausittaiset tavoitteet ja niitä verrattiin tuloslaskelmaan.

Fallon (2015) kertoo artikkelissaan, että pienyrityksen omistajille on todennäköistä toimia suhteellisen rajallisella budjetilla. Hän kertoo, että mikäli on aloittamassa yritystoimintaa tai maksamassa yrityksen perustamiseksi ottamaa lainaa takaisin, niin rahaa kannattaa säästää keinolla millä hyvänsä. Hänen mukaansa ilman huolellista budjettisuunnittelua voi olla hankala hoitaa ja pitää kirjaa raha-asioista. Hän kertoo, että tämä näkyy erityisesti tilanteissa, jossa yritykselle tulee odottamattomia kustannuksia, niin kuin usein käy. Hän mainitsee artikkelissaan Headway Capitalin vuonna 2015 suorittaman tutkimuksen, jonka mukaan 57 prosenttia tutkimuksen kohteena olevista pienyrityksistä ennakoivat kasvua ja 19 prosenttia yrityksistä olivat huolissaan odottamattomien kustannusten vaikutuksista yritystoimintaan. Hän kertoo, että mikäli yritystoiminta halutaan joskus toimimaan velattomasti, niin kiinteistä ja suunnittelemattomista kustannuksista on oltava tietoinen. Fallon (mp.) korostaa, että sen jälkeen tulee laatia budjetti ja pyrkiä pysymään siinä.

Tommiska (2009, 26–27, 34) tutki opinnäytetyössään pienyritysten budjetointia. Hän haastatteli kuutta pienyrittäjää tarkoituksenaan selvittää, budjetoidaanko näissä yrityksissä ja jos ei budjetoida, mitkä ovat syyt siihen. Hän mainitsee tärkeimpänä tutkimustuloksenaan pienyritysten kokevan budjetointiprosessin hankalaksi, aikaa vieväksi ja tarpeettomaksi. Hän toteaa, että pien- ja mikroyrityksissä budjetoidaan harvoin. Yrittäjät eivät osanneet nimetä hänen mukaansa ketään yrittäjätuttavia, jotka budjetoisivat. Tommiska kertoo, että yrittäjät eivät välttämättä osaa arvioida budjetoinnista koituvia hyötyjä yritykselle, vaan ajattelevat sen pelkästään aikaa vievänä prosessina. Ratkaisuna Tommiska ehdottaa avun hakemista tilitoimistolta, jotta budjetointi helpottuisi ja aikaa säästyisi.

Auktorisoidun tilitoimisto Talousplussan artikkelissa Budjetit hyötykäyttöön Pk-yrityksissä (2016) väitetään, että alle puolet suomalaisista pk-yrityksistä budjetoivat. Artikkelin mukaan syitä budjetoimattomuudelle on lukuisia. Toiset kokevat budjetin turhana muodollisuutena tai ajattelevat, että vain toimitusjohtajan täytyy tietää asioista. Budjetointi koetaan yleisesti myös todella työlääksi, sillä sen tekeminen vie paljon aikaa ja seuranta on haasteellista. Pienyrittäjien aika menee Talousplussan mukaan usein ydintoiminnan pyörittämiseen.

Talousplussan artikkelissa kerrotaan myös, että budjetointi on yritystoiminnan hyödyllisimpiä työkaluja ja antaa pk-yrittäjälle valmiudet arvioida toiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta sekä strategian kannalta tärkeitä liiketoiminta-alueita. Artikkelissa kerrotaan suunnittelun olevan edellytys yrityksen menestymiselle ja kasvulle. Budjetti antaa mahdollisuuden vakuuttaa sidosryhmät konkreettisella näytöllä yrityksen tulosenusteesta sen sijaan, että visiot olisivat ainoastaan yrittäjän päässä. Artikkelissa korostetaan, että budjetista on todella hyötyä pk-yritykselle; sen avulla talouden hallinta ja johtaminenkin helpottuvat. Nykyään taloushallinnon palvelut ovat pitkälti sähköisiä, joten budjetoinnista on tullut helpompaa ja nopeampaa. Sähköiset palvelut helpottavat budjetin toteutumisen seuraamista, mutta myös vertailua aikaisempiin tilikausiin. Yrityksen toimintaa pystytään sähköisen palvelun avulla seuraamaan reaaliajassa, mikä tukee päätöksentekoa. (Budjetit hyötykäyttöön PK-yrityksissä, 2016.)

Syvänperä ja Lindfors kertovat (2014, 9–10) budjetoinnin olevan olennainen osa taloussuunnittelua. Se antaa esimerkiksi omistajille tärkeää tietoa yrityksen taloudellisesta kehityksestä. Suunnittelun tarkoituksena on näyttää, miten yrityksen tavoitteet toteutuisivat saatavissa olevilla resursseilla. Jos toiminta ei tuota haluttua tulosta, voidaan asioihin puuttua ajoissa muuttamalla esimerkiksi resurssien kohdentamista ja hinnoittelua. Järvenpään ym. (2013, 235–236) mukaan resurssien kohdentamisen lisäksi budjetointi asettaa ja viestittää tavoitteita, auttaa kehittämään ja koordinoimaan yrityksen toimintaa sekä selkeyttää vastuualueita. Se ohjaa maksuvalmiutta, vakavaraisuutta ja kannattavuutta, auttaa tehostamaan yrityksen toimintaa sekä johdon suoritusarviointia. Lisäksi se pyrkii motivoimaan henkilöstöä ja varmistaa yrityksen toiminnan tulevaisuudessakin.

Tästä voidaan päätellä, että ulkomailla pk-yritykset hyödyntävät jo erilaisia budjetointimenetelmiä ja tapoja, joten myös suomalaisessa pienyrityksessä kannattaa budjetoida. Olemassa olevien resurssien mahdollisimman tehokkaasta kohdentamisesta on hyötyä erityisesti nykyisessä huonossa taloudellisessa tilanteessa. Voidaan myös todeta, että budjetointi on helpottunut ajan mittaan. Sitä on pyritty helpottamaan tekemällä ohjelmia, jotka avustavat johtoa koko prosessin ajan. Ohjelmat tuottavat lisäksi automaattisesti dataa ja laskelmia yrityksen taloudellisesta tilasta. Näin ollen pienyrittäjäkin voi jo pienellä panostuksella saada ajankohtaista tietoa omasta liiketoiminnastaan ja pitää siten yrityksensä kilpailukykyisenä ja kehittyvänä.

3.2 Budjetin tulee perustua strategiaan

Matti Hakanen kertoo kirjassaan Pk-yrityksen strategiatyö (2004, 27–29), että yritystoiminnan tulee perustua tosiasioihin. Hän kertoo, että strategiatyöhön kuuluu perusteellinen toimintaympäristön ja nykyisen toiminnan analysointi ja ymmärtäminen. Strategisen toiminnan on perustuttava tietoon, sen huolelliseen analysointiin, sekä ymmärryksen hyödyntämiseen. Hänen mukaansa ilman tietoa ei voida saada tarvittavaa ymmärrystä tulevaisuuden hallintaan.

Hakanen (2004, 29) korostaa, että yrityksen on varmistettava saadun tiedon ajantasaisuus ja käyttökelpoisuus, jotta se voi menestyä. Tiedosta on tullut hänen mukaansa talouden avainresurssi, johon yritysten menestys perustuu yhä enemmän.

Tietoa hankkiva, oppiva organisaatio pystyy Hakasen mukaan paremmin sopeutumaan, muuttumaan ja uudistumaan ympäristön asettamien vaatimusten mukaisesti. Hänen mukaansa tarvittavan tiedon laatu riippuu toimialasta, sekä yrityksen koosta. Esimerkiksi alueellisesti toimivan yrityksen ei ole kannattavaa keskittyä koko maailmaa koskevan tiedon keräämiseen, mutta esimerkiksi teknologian kehitys ja muut muutokset ovat senkin kannalta oleellisia.

Tiedon kerääminen saattaa Hakasen (2004, 23–33) mukaan auttaa yrittäjää kehittämään uusia ideoita ja innovaatioita omaa liiketoimintaansa varten. Olennaista tiedon hankinnassa ei ole hänen mielestään tiedon määrä, vaan se, miten nopeasti sen avulla voidaan luoda ja toteuttaa strategiaa yrityksessä. Pk-yrityksen tulisi hänen mukaansa hankkia tietoa systemaattisesti, eikä vain kerran vuodessa. Järvenpää ym. kertovat (2013, 236), että strategiassa määritellään liiketoiminnan mission tai vision mukainen toiminta sekä valitaan tuote ja markkinaosa-alueet, jossa yritys haluaa vaikuttaa. Se määrittelee myös, miten yritys pyrkii tyydyttämään asiakkaiden tarpeet kilpailijoita tehokkaammin. Strategian toteuttaminen vaatii osaamista, varojen kasvattamista ja resurssien hyvää hallinnointia sekä tehokasta prosessijohtamista.

Hakanen (2004, 143) kertoo, että mikäli strategiatyö ja budjetointi eivät ole yhteydessä toisiinsa, yritys voi epäonnistua strategiansa toteuttamisessa. Budjetin avulla voidaan kohdentaa resurssit strategian kannalta olennaisille alueille ja asettaa lyhyen aikavälin tavoitteet tukemaan pitkän aikavälin strategiaa samalla kehittäen yrityksen kilpailukykyä. Hakasen mukaan strategiaprosessi ja budjetointiprosessi ovat yhteydessä toisiinsa, ne voivat yrityksen toiminnassa olla ajallisesti kaukana toisistaan. Tässä tilanteessa yhteys vuosisuunnittelun ja budjetin sekä strategian välillä saattaa jäädä ohuemmaksi. Hän kertoo, että jos budjetti on vahvasti samassa linjassa strategian kanssa, se voi myös vaikuttaa strategian täsmentämiseen korjauksilla toimenpiteillä. Tällöin budjetin avulla voidaan myös tunnistaa uusia strategisia mahdollisuuksia.

Järvenpää ym. (2013, 236–238) kertovat, että budjetointi on strategisen johtamisen tukena, kun se keskittyy strategian ainutlaatuisuuden kehittämiseen, strategisten tavoitteiden kehittäminen on sen keskeisenä osana ja se tukee tätä kehittämistyötä

epävarmuustekijöiden analysoinnin ja tarkkailun avulla. He korostavat, että strategiaa tukeakseen budjetoinnin on myös tuotettava reaaliaikaista informaatiota erityisesti markkinamuutoksen vaikutuksista yrityksen toimintaan, sekä saatava aikaan keskustelua liiketoiminnan muutostarpeista ja uusista strategisista mahdollisuuksista. Heidän mukaansa budjetin pitäisi olla myös yritysjohton strategisen ymmärryksen ja oppimisen tukena.

Kosken (2014, 11) mukaan yrityksen liiketoiminnan suunnittelu ja taloussuunnittelu ovat toisiinsa linkittyneitä prosesseja, missä liiketoiminnan suunnittelu ohjaa taloussuunnittelua ja joskus myös toisin päin. Tästä hän mainitsee esimerkkinä kassavirta- ja liikevaihtoennusteet, jotka perustuvat myyntibudjettiin, joka taas perustuu myyntiprosessin suunnitteluun. Toisena esimerkkinä hän mainitsee yrityksen rahoitustarpeen arvioinnin, jota arvioidaan esimerkiksi yrityksen kasvutavoitteiden kautta. Hän kuvaa liiketoiminnan suunnittelun ja tilinpäätöksen välistä yhteyttä seuraavasti:



Kuvio 2. Talouslaskelmien ja liiketoiminnan suunnittelun yhteys (mukailtu Koski 2014, 12).

Kuviossa 2 tunnistetaan aluksi liiketoimintamahdollisuus tuotteena ja siihen liittyvänä teknologiana, sitten kartoitetaan markkinat ja kilpailutilanne (Koski 2014, 12–13.) Voidaan päätellä, että budjetointi on hyvin keskeinen osa strategiaa, sillä tuloslaskelma ja tase ovat keskeisessä osassa yrityksen strategiasuunnittelua.

Järvenpään ym. (2013, 246) mukaan budjetin laadinnan tueksi tulee hankkia paljon informaatiota eri lähteistä sekä erillisanalyysien avulla. Tähän Dickey (2010, 34) lisää strategiaan ja sitä kautta budjettiin vaikuttavia yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Järvenpään ym. (emt. 247) ja Dickeyn (emt. 34) mainitsemia yrityksen strategisesti merkityksellisiä ulkopuolisista tekijöitä on listattuna alla.

- **Markkinat:** kokonaismarkkinat, markkinatrendit, asiakaskunnan kasvu, asiakkaiden odotusten kehitys, kilpailijoiden käyttäytyminen, hintojen kehitys kansainvälistyminen
- **Teknologia:** teknologian muutokset, automaatio
- **Toimiala:** kilpailuympäristö, kilpailijat ja heidän tulevaisuudennäkymänsä, suunnitelmansa ja trendinsä, uudet innovaatiot, toimialan kehityksen käännepisteet, ympäristövaatimukset, kilpailevien tuotteiden vaikutus tuotevalikoimaan, tuotteiden elinkaari
- **Kulttuuri:** yhteiskunnan toiminta, tavat, muoti, näkökulmat, mielipiteet
- **Talous ja väestö:** talouden suunta ja trendit, bruttokansantuote, korkokehitys, inflaatio, investoinnit, ihmisten tulotaso ja ikä

Yrityksen sisäisten tekijöiden kartoittamiseksi Dickey (2010, 35) ehdottaa, että yrityksen heikkoudet ja vahvuudet tulisi laittaa tärkeysjärjestykseen. Hän kehottaa miettimään vahvuuksien ja heikkouksien kautta erilaisia skenaarioita yritykselle. Esi-merkkiskenaarioina hän mainitsee jonkun liiketoiminnan osa-alueen laajentamisen, supistamisen ja uudelleen määrittelyn, tavarantoimittajien määrän lisäämisen ja toisen toimipisteen avaamisen. Järvenpää ym. (2013, 247) sekä Dickey (emt. 35) listaavat yrityksen sisäisiä asioita, joilla on strategian kautta merkitystä budjetoinnin kannalta seuraavasti:

- **Nykyinen liiketoiminta:** markkinaosuus, toteutunut liikevaihto, katteet, kustannusryhmät, tulos, investointitarpeet
- **Markkinointi:** mainostaminen, henkilöstöhallinta, innovaatiot, yrityksen sopeutumiskyky
- **Rahoitus:** rahoittajat, maksut ja raportointi tulevaisuuden kannalta sekä mahdolliset muutokset, kasvun kontrollointi sekä muutokset pääomarakenteessa
- **Tuotanto:** tavarantoimittajat, uudet tehtaot ja niiden sijainti

- **Hallinto:** johtohenkilöstön heikkoudet
- **Henkilökunta:** työntekijälainsäädäntö, työntekijöiden moraali, kannustimet ja palkkiojärjestelmät, johdon ja työntekijöiden kehittäminen, palkka-vertailu paikallisilla työmarkkinoilla

Listattujen asioiden aikaisempiin tietoihin, kehitykseen sekä tulevaisuuden ennusteisiin olisi Järvenpään ym. (2013, 247) sekä Dickeyn (2010, 34) mukaan hyvä kiinnittää huomiota.

Kemppinen (2012, 74–75) on tutkinut kvantitatiivisella, eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä strategian ja budjetoinnin yhteyttä epävakaa toimintaympäristössä. Hänen tutkimuksensa kohteena oli satunnaisotanta suomalaisista pk-yrityksistä poissulkien mikroyritykset. Tästä huolimatta Kemppinen toteaa, että strategisen budjetoinnin informaatiota ja koordinoitietuja pystytään hyödyntämään myös kaikkein pienimmissä yrityksissä. Hän lähetti kyselyn 350 eri alan suomalaiselle pk-yritykselle ja sai takaisin 75 vastausta, joista käyttökelpoisia oli 74. Hänen kyselynsä (emt, 110) osa-alueita oli strateginen suunnittelu, budjetointi, ympäristön epävarmuus, strateginen budjetointi ja yrityksen tavoitteiden toteutuminen. Kemppinen (emt, 84–85) kertoo, että tutkimukseen vastanneet toimivat kaikki johtotehtävissä. Tutkimustulokset osoittavat, että suurin osa vastanneista kuului teollisuuden ja kaupan alaan. Molemmat toimialat kattoivat yhden kolmasosan tutkimustuloksista. Pieniä yrityksiä oli vastanneista noin 20 % ja keskisuuria noin 70 %.

Kemppisen (2012, 92–93) mukaan tutkimuksesta selvisi, että strategisella suunnittelulla on vaikutusta suunnitteluprosessien toteutumiseen, mutta tuottaakseen taloudellista tehokkuutta sen täytyy mukautua ympäristöön ja yrityksen todelliseen toimintaan. Hän toteaa, että pk-yrityksissä strateginen suunnittelu ei toimi tarkoituksenmukaisesti, sillä tutkimuksessa sille ei löydetty positiivista vaikutusta kannattavuuteen. Toisena havaintona hän mainitsee, että budjetoinnilla ei koettu olevan suorituskykyä parantavaa vaikutusta. Kemppinen (mp.) toteaa, että itsenäinen budjetointiprosessi nähdään pk-yrityksenä heikkona. Sen sijaan strategisella budjetoinnilla oli tutkimuksen mukaan suora yhteys yrityksen suorituskykyyn. Kemppisen mukaan strategisen suunnittelun ja budjetoinnin yhdistäminen yhdeksi prosessiksi saa aikaan hyviä tuloksia suorituskykyyn. Viimeisenä tutkimustuloksena Kemppinen mainitsee, että ympäristön epävarmuus ei vahvista strategisen budjetoinnin yhteyttä

suorituskykyyn. Hän huomauttaa, että tutkimuksessa tarkasteltiin sen vaikutusta strategisen budjetoinnin kohdalla, joten yrityksen sisäisessä rakenteessa tulisi jo etukäteen olla ajatus ympäristötekijöiden huomioonottamisesta.

Voidaan todeta, että budjetin tulee liittyä strategiseen suunnitteluprosessiin. Voidaan päätellä, että ensin on laadittava yritykselle strategia ja selvitettävä siihen vaikuttavat tekijät. Näiden tietojen avulla voidaan laatia yritykselle budjetti, minkä avulla lähdetään toteuttamaan yrityksen pitkäaikaista strategiaa.

3.3 Budjetointimenetelmät ja tavat

Budjetointi voidaan Järvenpään ym. (2013, 242–246) mukaan toteuttaa eri menetelmiä käyttäen riippuen siitä, millä perusteella yritys organisoii budjettisuunnittelun sekä niiden laadintavastuut. Budjetointimenetelmiä on tavallisen jaottelun mukaan kolme: autoritäärinen, demokraattinen ja yhteistyömenetelmä. Järvenpää ym. luettelevat budjettiohjauksen tyylejä niin ikään kolme: tiukka, joustava sekä harkinnanvarainen ohjaus. Budjetointitavaksi yritys voi valita joko kiinteän budjetin, tarkistettavan budjetin, rullaavan budjetin tai liukuvan budjetin (Syvänperä & Lindfors 2014, 15).

Autoritääristä menetelmää käyttävät Järvenpään ym. (2013, 243–245) mukaan esimerkiksi pienyritykset ja aloittavat yritykset. He huomauttavat, että sitä voidaan käyttää myös, jos yrityksen toimintaa halutaan kontrolloida tarkemmin, esimerkiksi kriisitilanteissa. He kertovat, että menetelmässä yritysjohto laatii strategiapohjaisesti budjetin perusteet ja pääkohdat. Budjetti laaditaan Järvenpään ym. mukaan erityisesti kohdentamaan resursseja niin, että toiminnasta tulee kannattavampaa. He mainitsevat autoritäärisen menetelmän olevan nopea verrattuna muihin menetelmiin. Heidän mukaansa siinä korostuu erityisesti yrityksen strategia ja se on vahvasti koordinoitua. He huomauttavat, että toisaalta vahvasti koordinoitu budjetti voi aiheuttaa ongelmia johdon ja työntekijöiden välille, sillä se saattaa aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa tyytymättömyyttä ja motivaatio-ongelmia, esimerkiksi sitoutumattomuutta tavoitteisiin. Järvenpää ym. (mp.) korostavat, että mikäli yrityksessä on eri osastoja, menetelmä ei hyödynnä osastojen sisällä olevaa tietoa. Tämä saattaa heidän mukaansa vaikuttaa negatiivisesti budjetin saavutettavuuteen.

Sekä demokraattinen että yhteistyömenetelmä on tarkoitettu Järvenpään ym. (2013, 234–245) mukaan isommille yrityksille. He kertovat niiden olevan usein työläämpiä kuin autoritäärinen menetelmä. Demokraattinen menetelmä hyödyntää heidän mukaansa osasto- toiminto- ja tulosityksikkökohtaista tietoa. He kertovat, että budjetti kootaan yrityksen vastuuhenkilöiden laatimien osabudjettien perusteella ja sitä käyttävät esimerkiksi keskisuuret ja hajautetut organisaatiot. Demokraattinen menetelmä vaatii Järvenpään ym. mukaan yleensä hyvän taloudellisen pohjan ja myönteiset tulevaisuudennäkymät. Yhteistyömenetelmä on heidän mielestään kaikkein yleisin budjetointimenetelmä, jota käyttävät esimerkiksi suuret ja monimutkaiset organisaatiot. Se on autoritäärisen ja demokraattisen menetelmän välimuoto, jossa johto asettaa tavoitteet yhdessä vastuuhenkilöiden kanssa. Yhteistyömenetelmään usein päädytään Järvenpään ym. (mp.) mukaan, jos paras tieto yrityksen toiminnasta, resursseista ja tulevaisuuden näkymistä on hajallaan eri puolilla organisaatiota.

Tapa, jolla budjetin laatimista ohjataan, vaikuttaa ilmapiiriin lisäksi tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan. Tiukka budjettiohjaus ei ota lainkaan huomioon muutoksia, jota budjetin seurantakaudella on saattanut tapahtua. Seurantakauden tavoite on tiukasti määrätty ja sen saavuttamiseksi johdon suoritusta arvioidaan ja palkitaan. Tavoitteesta jääminen koetaan huonoksi, vaikka olosuhteet huomioon ottaen toiminta olisikin ollut erittäin hyvää. Olosuhteet huomioidaan tarvittaessa joustavassa budjettiohjauksessa. Joustavaan ohjaukseen kuuluu myös johdon pitkäaikaiseen suorituskäyttöön heikentävästi tai parantavasti vaikuttaneiden toimenpiteiden arviointi. Joustavassa ohjauksessa budjettitavoitetta voidaan korjata ja näin ollen yritysjohdtoa palkita, jos esimerkiksi tulostavoitteesta on jääty, mutta pitkäaikaista suorituskäyttöä on pystytty parantamaan. Harkinnanvaraisessa ohjauksessa tavoitteita voidaan muuttaa nimensä mukaan poikkeuksellisissa oloissa. (Järvenpää ym. 2013, 244, 246.)

Voidaan todeta, että aloittava pienyritys käyttää budjetoidessaan autoritääristä menetelmää. Alkuvaiheessa olevalla yrityksellä voidaan myös olettaa tapahtuvan paljon muutoksia ensimmäisen tilikauden aikana. Tästä johtuen voidaan päätellä, että paras budjetointitapa aloittavalle pienyritykselle on joko joustava tai harkinnanvarainen budjettiohjaus.

3.4 Budjetointivaihtoehdot

Budjetoida voi monella tavalla, mutta yleisimpiä ovat kiinteä, tarkistettava, rullaava ja liukuva budjetti (Syväperä & Lindfors 2014, 15).

Syväperän ja Lindforsin (2014, 15) mukaan kiinteä budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua koko tilikaudeksi. He kertovat, että toteutunutta tilikauden tulosta tällöin verrataan budjetoituun tilikauden päätyttyä. Tarkistettava budjetti laaditaan heidän mukaansa myös ennen tilikauden alkua. Syväperä ja Lindfors huomauttavat, että ero kiinteään budjettiin on, että siihen tehdään tarkistuksia tilikauden kuluessa, jolloin tämä budjetointitapa ottaa huomioon yrityksen ulkopuoliset muutokset. Tarkistuksia budjettiin voidaan tehdä esimerkiksi neljännesvuosittain. Syväperä ja Lindfors (mp.) kertovat, että rullaava budjetti sopii erityisesti muuttuvilla markkinoilla toimiville yrityksille, sillä se laaditaan aina tietyksi ajaksi kerrallaan. Tyypillisesti se laaditaan heidän mukaansa kuukaudeksi tai neljännesvuodeksi kerrallaan siten, että budjetoitavan kauden päätöstä siirretään koko ajan eteenpäin. He täsmentävät, että kuukauden jälkeen rullaavaan budjettiin lisätään uusi kuukausi tai neljännesvuoden jälkeen uusi neljännesvuosi. Heidän mukaansa liukuva budjetti sopii yrityksille, joiden toiminta-aste vaihtelee. He kertovat, että tässä budjettivaihtoehdossa kiinteät kulut budjetoidaan vakiomääräisenä, mutta muuttuvat kulut ovat riippuvaisia kausittaisesta toiminta-asteesta. Pk-yrityksissä tehdään Syväperän ja Lindforsin (mp.) mukaan usein kiinteä budjetti, koska toteutuneet luvut yleensä poikkeavat budjetista.

Syväperä ja Lindfors (2014, 15–16) toteavat, että kiinteä budjetti laaditaan koko tilikaudeksi ja sitä verrataan tilikauden lopuksi toteutuneeseen. He kertovat, että tarkistettavaan budjettiin tehdään nimensä mukaisesti tarkistuksia tilikauden aikana, jolloin esimerkiksi ulkoisissa olosuhteissa tapahtuneet muutokset voidaan ottaa huomioon. Rullaava budjetti on heidän mukaansa hyvin saman kaltainen, kuin tarkistettava budjetti, mutta siihen sisällytetään jokaisen budjetoidun kauden jälkeen uusi saman mittainen kausi. He kertovat, että liukuvan budjetin tarkoitus on muuttua toiminta-asteen mukaisesti. Syväperä ja Lindfors huomauttavat, että budjettiin sisällytetään kiinteät kulut vakiomääräisenä, mutta muuttuvien kulujen osalta budjetti jätetään riippumaan toiminta-asteesta. Liukuvaa budjettia suositellaan heidän mukaansa yrityksille, joissa toiminta-aste vaihtelee kuukausittain. He kertovat, että pk-

yrityksissä suositaan yleensä kiinteää budjettia. He huomauttavat, että yleensä toteutuneet luvut melkein aina poikkeavat budjetista. Tämän takia pk-yrityksissä on Syväperän ja Lindforsin (mp.) mukaan syytä tehdä erillinen ennuste tilikauden aikana, joka ottaa huomioon tapahtuneet muutokset ja ennakoii tulevaa tilinpäätöstä.

Auktorisoidun tilitoimisto Talousplussan artikkelissa Millainen budjetti sopii sinun yrityksesi? (2016) tarkastellaan budjetointivaihtoehtoja pk-yrityksen kannalta. Artikkelissa kerrotaan, että budjetointi on pk-yrityksissä alihyödynnetty taloushallinnon osa. Siinä selvennetään, että erilaisia budjetointivaihtoehtoja on lukuisia ja pk-yrityksissä budjettikausi on yleensä jaettu kuukausi- tai neljännesvuosibudjetteihin. Artikkelissa käydään läpi rullaava budjetti ja perinteinen vuosibudjetti, jonka yhteydessä myöskin tarkistettava budjetti. Vuosiperusteinen budjetti voidaan Talousplussan mukaan laatia joko kiinteänä tai tarkistettavana ja se on suosituimpia budjetointivaihtoehtoja yksinkertaisuutensa vuoksi. Rullaava budjetti auttaa artikkelin mukaan ennakoimaan odottamattomia vastoinkäymisiä. Se laaditaan artikkelin mukaan esimerkiksi aina neljännesvuosi eteenpäin. Artikkelissa kerrotaan, että vielä kymmenen vuotta sitten rullaavan budjetin ei ole arveltu sopivan pk-yrityksiin, koska sitä täytyy päivittää usein ja vaatii näin paljon yrityksen voimavaroja. Talousplus kuitenkin kumoaa tämän väitteen toteamalla artikkelissaan, että nykyään sähköiset taloushallinnon palvelut on keksitty helpottamaan rullaavankin budjetin laatimista.

Perinteinen kiinteä budjettimalli on saanut runsaasti kritiikkiä ja muut budjetointimenetelmät koetaan paremmaksi. Stenbackan (2016, 48) mukaan rullaava budjetointi koetaan parempana vaihtoehtona, koska se antaa enemmän vaihtoehtoja ja vapautta. Hänen mukaansa perinteisessä budjetoinnissa painotettiin enemmän huonoja puolia ja rullaavassa menetelmässä hyviä. Hänen mukaansa väitteet siitä, että perinteinen budjetointimenetelmä pyrkii vain saavuttamaan budjetoinnin tavoitteet pitää paikkansa. Hänen mukaansa tutkimukset osoittivat, että perinteinen budjetointimenetelmä ei kannusta yritystä parempaan suorituskykyyn, eikä se myöskään auta yritystä hyödyntämään käytettävissä olevia resursseja tarpeeksi tehokkaasti. Stenbackan (mp.) mukaan väitteet rullaavan menetelmän käytöstä myös vahvistuivat tutkimuksen tuloksena. Hän kertoo, että rullaavan budjetoinnin koettiin antavan tarkempaa tietoa ja sen koettiin antavan enemmän arvoa yritykselle olemalla osa jokapäiväistä työntekoa.

Talousplussan artikkelissa Millainen budjetti sopii sinun yrityksesi? (2016) kerrotaan, että vuosibudjettia on kritisoitu siitä, että se ei ole toiminnallinen, tehokas tai kannustava. Se sopii artikkelin mukaan yrityksille, joiden toiminta on vakaata. Goodrichin (2013) mukaan perinteinen budjetti pyrkii siihen, että yrityksellä on tilikauden päätyttyä rahaa jäljellä. Tämä antaa hänen mielestään yrityksen johdolle ja työntekijöille mielikuvan, että rahaa voidaan käyttää, kunhan kulut eivät ylitä voittoja. Hän kertoo, että monet yritykset tästä johtuen käyttävät enemmän rahaa, kuin on tarve, eivätkä yritykset näin ollen kerrytä varoja taloudellisesti heikompia kausia varten.

Vaikka pk-yritykset käyttävät yleensä perinteistä kiinteää budjetointivaihtoehtoa, voidaan todeta, että rullaava tai tarkistettava budjetointivaihtoehto voisi olla yritykselle hyödyllisempi.

3.5 Budjetoinnin apuvälineet

Tässä luvussa käsitellään budjetoinnin apuvälineistä nollapohjabudjetointia, sekä lyhyesti edelliseen tilikauteen perustuvaa budjetointia ja budjetointiohjelmia.

3.5.1 Nollapohjabudjetointi

Syväperä ja Lindfors (2014, 16) määrittelevät, että nollapohjabudjetti laaditaan, mikäli aikaisemmasta liiketoiminnasta ei ole tietoa. Budjetti perustuu tällöin heidän mukaansa eri puolilta hankittuun tietoon ja arvioihin. Tietoa voidaan Syväperän ja Lindforsin mukaan hankkia esimerkiksi asiakkailta, tavarantoimittajilta, toimialatilastoista ja kaupparekisteristä saatavista kilpailevien yritysten tilinpäätöksistä. Nollapohjabudjetoinnin tarkoitus heidän mukaansa on hylätä rutiinit ja kehittää jokaista liiketoiminnan osaa. Myös Welsch, Hilton ja Gordon (1988, 43–44) kertovat nollapohjabudjetoinnista. Heidän mukaansa nollapohjabudjetissa jokainen budjetoitu summa on perusteltava. Jotkin organisaatiot pitävät kuitenkin nollapohjabudjetointia epärealistisena. Dickey (2010, 12.) kertoo nollapohjabudjetoinnista erilaisena budjetointimenetelmänä. Hänen mukaansa nollapohjabudjetit koostuvat yleensä kolmesta budjetista: tämänhetkisen toiminnan tason budjetista, sekä positiivisesta ne-

gatiivisesta budjetista. Hänen mukaansa positiivinen budjetti ylittää yleensä tämänhetkisen toiminnantason 20 %:lla ja negatiivinen alittaa sen 20 %:lla. Hän huomauttaa, että prosentit voivat myös vaihdella.

Goodrich (2013) kertoo artikkelissaan nollapohjabudjetoinnin olevan kassanhallinnan työkalu. Koska se pakottaa yritykset tarkastelemaan ja perustelevaan kaikki kulut, niin se hänen mukaansa lisää kilpailukykyä ja auttaa muotoilemaan yrityksen kulurakenteen uudelleen. Goodrich kertoo, että nollapohjabudjetointi auttaa tunnistamaan yrityksen kehityskohteet, mutta myös välttämättömät tarpeet. Turhien kulu- jen karsiminen ja samaan aikaan suorituskyvyn kasvattaminen auttaa hänen mukaansa kohdentamaan resurssit parhaalla mahdollisella tavalla. Nollapohjabudjetoinnin tärkein tehtävä on Goodrichin mukaan vähentää turhia kuluja alentamatta samalla kuitenkaan yrityksen arvoa.

3.5.2 Budjetointi edelliseen tilikauteen perustuen

Syväperän ja Lindforsin (2014, 16–17) mukaan budjetin perustana on sille tehty toimintasuunnitelma sekä siinä esitetyt lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Budjetointityö aloitetaan heidän mukaansa lisäämällä budjettipohjiin aikaisempien tilikausien toteutuneita lukuja, jotka auttavat budjetin laatijaa tekemään budjetin seuraavalle tilikaudelle. Tämä voidaan heidän mukaansa tehdä esimerkiksi niin, että siirretään kirjanpito-ohjelmasta luvut Exceliin valmiiseen budjettipohjaan ja tehdään uuden tilikauden budjetti niiden viereen.

3.5.3 Budjetointiohjelmat

Syväperä ja Lindfors (2014, 17) kertovat, että joissain kirjanpito-ohjelmissa on budjetointia helpottavia toimintoja. Ne auttavat heidän mukaansa esimerkiksi jaottelemaan koko vuoden budjetoituja lukuja kuukausikohtaisesti kaavojen avulla. He kertovat, että ohjelmiin on mahdollista syöttää budjettitiedot myös Excel-taulukkona, mutta ensin on syytä tarkistaa missä muodossa lukujen tulee olla. Kyseisen tau-

lukko-ohjelman kanssa on myös heidän mukaan oltava tarkkana, että kaikki laskukaavat tulevat oikein. Lisäksi he ohjeistavat käyttämään tarkistuslaskentaa budjetin laatimisen jälkeen.

Budjetointia varten on Syväperän ja Lindforsin (2014, 17) mukaan tehty myös omia ohjelmia. Ohjelmat tarjoavat heidän mukaansa budjetointisimulaatiota, joten käyttäjä pystyy osatekijöitä muuttamalla tarkastelemaan muutoksia kaikissa budje-teissa.

4 BUDJETOINTIIN VAIKUTTAVIEN TEKIJÖIDEN TUTKIMINEN KOHDEALUEELLA

Työn empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisena, eli laadullisena Case -tutkimuksena haastattelemalla viittä eri tahoja pienyrityksen taloussuunnitteluun liittyen. Haastattelujen taustalla on käytetty työn teoriaosuutta ja varsinkin luvussa kolme mainittua strategisen budjetoinnin teoriaa. Tutkimuksessa on pyritty selvittämään pienyrityksen budjetointiin vaikuttavia strategisia seikkoja kohdealueella, pienyrityksen taloussuunnittelun erikoispiirteitä ja mistä paikalliset pienyritykset hakevat neuvoja taloussuunnittelua varten.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan laadullista tutkimusta, jonka avulla pyritään ilman tilastollisia tai muita määrällisiä keinoja erilaisiin löydöksiin (Kananen 2014, 18–19). Kananen kertoo, että tutkimusmenetelmällä tutkitaan yksittäistä ilmiötä, jota pyritään kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan. Hän kertoo, että laadullisessa tutkimuksessa paneudutaan tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön perusteellisesti, mutta ilmiötä ei voida silti yleistää. Kananen huomauttaa, että kvalitatiivisen tutkimus ei ole suoraviivainen prosessi, vaan se tapahtuu sykleissä. Kananen kertoo, että laadullisen tutkimuksen viimeinen vaihe ei ole analyysi, vaan tutkimusprosessin eri vaiheissa oleva toiminta, joka ohjaa tiedonkeruuta ja koko prosessia. Hänen mukaansa on väärin analysoida kvalitatiivista työtä vasta lopuksi. Kananen väittää (mp.), että aineiston analyysin jälkeen voidaan vasta määrittää, onko tietoa kerätty riittävästi. Hän kertoo, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa etukäteen ei voida tietää, miten paljon ja mitä tietoa kerätään. Tarkoitus on Kanasen mukaan se, että tutkija ymmärtää ilmiön ja tutkimusongelma ratkeaa.

Kanasen (2014, 19) mukaan kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään selvittämään sellaisia prosesseja, joiden tutkiminen määrällisen tutkimuksen keinoin on lähes mahdotonta. Kananen kertoo, että laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksestä, eli ihmisten näkemyksistä. Kanasen mukaan tutkijan tekemän tie-

donkeruun ja analysoinnin kautta kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihmisten näkemykset hahmottuvat tutkimustuloksiksi. Kananen kertoo, että tutkijalla ja tutkittavalla ilmiöllä on suora kontakti, sillä tutkija menee itse ilmiön pariin tekemään haastatteluita tai havainnoimaan.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään Kanasen (2014, 16–17) mukaan selvittämään, mistä jossain ilmiössä on kyse. Hän kertoo, että tutkimusmenetelmässä ei pystytä laatimaan yksityiskohtaisia kysymyksiä. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää Kanasen mukaan seuraavissa tapauksissa:

1. Ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita tai tutkimusta
2. Halutaan saada ilmiöstä syvälinen näkemys
3. Luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja
4. käytetään triangulaatiota, eli aineistoa kerätään monilähteisesti
5. Halutaan ilmiöstä hyvä kuvaus

Kananen (2014, 17) kertoo, että laadullinen tutkimus on aina pohjana uusille malleille ja teorioille. Se tarjoaa hänen mukaansa mahdollisuuden hyvälle sanalliselle kuvaukselle ilmiöstä.

Kanasen (2013, 30–31) mukaan kvalitatiivinen tutkimus on yläkäsite joukolle tutkimusmenetelmiä. Yksi niistä on tapaustutkimus, eli case-tutkimus, jossa työllä on rajattu kohde. Hänen mukaansa kohteeseen liittyvää tutkimusaineistoa kerätään case-tutkimuksessa käyttäen monia tiedonkeruumenetelmiä, kuten kirjallisia lähteitä, havainnointia, teemahaastattelua, raportteja ja muistioita. Kananen kertoo, että teemahaastattelu itsessään luetaan Suomessa yhdeksi tutkimustyyppiksi, mutta se voidaan usein katsoa puhtaasti tiedonkeruumenetelmäksi, kuten esimerkiksi havainnointi. Case tutkimusta ei voida Kanasen (emt, 54) mukaan tehdä menneestä ilmiöstä, vaan tutkimuksen kohteena on oltava tämänhetkinen ilmiö. Hän kertoo, että tutkimuksen kohteena tulee olla yksi tai useampi ilmiö, josta pyritään saamaan syvälinen ymmärrys.

Kanasen (2014, 76–77) mukaan teemahaastattelua käytetään usein kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä. Kananen täsmentää, että teemalla tarkoite-

taan laajempaa aihealuetta, kuin yksittäinen kysymys. Tarkoituksena on hänen mukaansa saada haastateltava keskustelemaan jostain ilmiöstä. Kananen huomauttaa, että tutkija laatii teemat, kun hänellä on jo jokin ennakkonäkemyks ilmiöstä. Hän kertoo, että haastattelutilanteessa haastattelijan ja haastateltavan on molempien oltava fyysisesti läsnä. Haastattelun tulee Kanasen mukaan edetä haastateltavan ehdoilla niin, että hän saa vapaasti kertoa aiheeseen liittyvää kertomusta. Hän toteaa, että aluksi teemat tulee käydä haastateltavan kanssa läpi ja haastattelun aikana voi teemaan liittyen tehdä täsmentäviä kysymyksiä, sekä antaa haastateltavan vapaasti kertoa myös uusista aihealueista. Aineisto tulee analysoida hänen mukaansa keruutilanteen jälkeen mahdollisimman pikaisesti. Näin haastattelijan tieto ilmiöstä Kanasen (mp.) mukaan kasvaa ja uusia kysymyksiä aiheeseen liittyen voi nousta esiin. Hän kertoo, että teemahaastattelussa usein tehdään uusintakierros, kun haastattelijalla on parempi ymmärrys aiheesta. Hän huomauttaa, että aloittelevalla tutkijalla haastattelut jäävät usein yhteen kertaan.

Kananen (2014, 98) kertoo, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelujen määrä riippuu tutkijasta. Materiaalia kerätään niin paljon, kuin sitä tarvitaan ilmiön selventämiseksi. Hän kertoo laadullisen tutkimuksen voivan jatkua ikuisuuksiin, joten aineiston keruu on jossain kohtaa lopetettava.

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty kvalitatiivista case-tutkimusta, jossa tietoa on hankittu pienyrityksen taloussuunnittelusta kirjallisten lähteiden ja teemahaastattelujen avulla. Tässä työssä pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen: mitkä tekijät vaikuttavat vaatetusalan mikroyrityksen budjettiin? Teemahaastattelut on toteutettu kohdealueella siten, että haastattelijat on mennyt kohdeorganisaatioihin paikalle. Haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu ainoastaan haastattelijaa varten, joten litteroituja haastatteluja ei ole työssä esillä. Litteroidusta aineistosta on kuitenkin esitetty opinnäytetyössä useita katkelmia paremman ymmärryksen saamiseksi.

4.2 Teemahaastattelut kohdealueella

Haastattelumenetelmänä käytettiin luvun 4.1 mukaista kvalitatiivista yksilöteemahaastattelua. Haastatteluiden pohjana käytettiin luvussa 3.2 mainittuja strategioita

ja sitä kautta budjettiin vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, sekä budjetoinnin teoriaa. Haastattelut toteutettiin viidelle eri taholle, jotta saadaan selville mahdollisimman hyvä kuva siitä, millä tekijöillä on strategisesti vaikutusta vaatetusalan pienyrityksen budjetoinnissa ja mitä vaatetusalan pienyrityksen pitäisi erityisesti huomioida taloussuunnittelussaan. Kohdeyrityksen toiveesta haastatteluissa käytiin läpi erityisesti pienyrityksen rahoitukseen ja sen hakemiseen liittyviä seikkoja. Rahoituksen tarkempi tarkastelu otettiin tutkimukseen mukaan erillisenä, koska sillä on uuden yrityksen perustajien mukaan suuri vaikutus heidän toiminnalleen alkuvaiheessa. Pienyritysten, uusyrityskeskusten ja rahoittajan haastatteluissa käytettiin seuraavia teemoja:

1. Mitä pienyrityksen taloussuunnittelussa tulee ottaa huomioon?
2. Mitä pienyrityksen tulee ottaa huomioon rahoitusta hakiessaan?
3. Mitkä strategiset seikat tällä alalla ja alueella vaikuttavat yrityksen taloussuunnitteluun?

Pienyrityksen työntekijän haastattelussa keskityttiin strategiaan ja sitä kautta budjettiin vaikuttaviin seikkoihin, sillä hän ei osallistu aktiivisesti työllistävän yrityksen taloussuunnitteluun, eikä näin ollen tiedä siitä. Hänen kanssaan keskusteltiin seuraavista teemoista:

1. Mitä muutoksia on tapahtunut alueella viime vuosien aikana?
2. Oletko huomannut toimialalla muutoksia viime vuosien aikana?

Kaikkiin teemoihin käytettiin liitteessä 1 mainittuja apukysymyksiä tarvittaessa. Niitä esitettiin, mikäli haastateltavat eivät osanneet suoraan avata teemaa haastattelutilanteessa.

Sekä työntekijä että yrittäjä haastateltiin erikseen niin, että he eivät voineet kuulla toistensa vastauksia. Ennen vaatetusalan yrityksen 1 haastattelua oli tiedossa, että yrityksen 1 työntekijä ei osallistu yrityksen talousjohtamiseen. Siksi työntekijää haastatellessa valitsin budjettiin vaikuttavista strategisista tekijöistä ne, mihin hän voisi vastata. Rahoittajan näkökulma saatiin haastatteleamalla kahta kohdealueen pankin virkailijaa samanaikaisesti.

4.2.1 Uusyrityskeskus

Uusyrityskeskus auttaa nimensä mukaisesti alkavia yrityksiä saamaan liiketoimintansa vauhtiin. Se tukee uusia yrittäjiä avustaen esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman laatimisessa ja muissa alun käytännön perustamisjärjestelyissä. Kohdealueen uusyrityskeskusta haastateltiin 19.4.2017 luvussa 4.2 mainituilla teemoilla.

Kohdealueen uusyrityskeskus tarjoaa neuvonnan lisäksi yrittäjälle sähköisiä työkaluja yritystoimintansa aloittamisen tueksi. Heidän kauttaan alkava yrittäjä saa tunnukset järjestelmään, missä hän voi laatia esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman tai selvittää yritysideoan toimivuutta kannattavuuslaskelmalla. Virkailijan kanssa keskusteltiin ensin pienyrityksen taloussuunnittelusta. Hänen mukaansa pienyrittäjän kannattaa miettiä ensin kulujen kautta sitä, kannattaako yritystä lähteä perustamaan.

”Mä näytän sulle mitä me pienyrittäjän kannalta katotaan. Esimerkiksi tällä kannattavuuslaskelmalla. Mitä se yrittäjä haluaa itelleen kuukaudes käteen, että se lähtee ylipäättään tähän hommaan. Jos se yrittäjä haluais 1800 euroa, nii tää rupee laskeen tarvittavaa liikevaihtoa, ku laitetaan ne kulut tähän päälle. Sitte katotaan, että paljonko siinä kuukaudes pitäis olla se myynti ja päivämyynti. Ja jos sitte kuus tuntia olis laskutettavaa, niin mikä se tuntitaksa pitäis olla.”

Alkava yritys voi uusyrityskeskuksen virkailijan mukaan hakea neuvoja taloussuunnittelua varten heiltä, mutta myös kunnallisilta elinkeinoasiamiehiltä tai tilitoimistoilta. Hänen mielestään uuden yrityksen perustajan tulisi laatia budjettinsa itse, mutta uusyrityskeskus mielellään opastaa prosessin aikana. Pienyrityksen taloussuunnittelussa uusyrityskeskuksen virkailija korosti, että kaikki kulut tulisi ottaa huomioon.

”Sillä ei oo niin merkitystä, että ne on siinä budjetis just oikealla kohtaa, vaan on huomioitu kaikki kulut ja että rahat riittää. Koskaan ei oo ongelma aloittavalla yrittäjällä tai yritystoimintaa suunnittelevalla, että sillä olis liian paljo rahaa tähän hommaan. Yleensä se on se, että siinä ei oo huomioitu esimerkiksi käyttöpääoman tarvetta. Sitte yllättäviä odottamattomia menoja varte pitää olla aina tarpeeksi rahaa.”

Uusyrityskeskuksen virkailijan mukaan taloussuunnitteluun on yrityksen toimialalla suuri merkitys. Hänen mukaansa joillain toimialoilla kassavirta alkaa vasta esimerkiksi muutaman kuukauden kuluttua, vaikka yrittäjä joutuu jo tekemään töitä sen

ajan. Vaateliikkeen toimialasta hän huomautti, että yrittäjä tarvitsee sekä alkuvaraston, että rahaa seuraavan sesongin vaatteisiin. Toisena asiana virkailija korosti budjettiseurannan tärkeyttä. Hänen mukaansa aloittavalle yrittäjälle budjettiseurannasta on itselleen paljon hyötyä.

Toisena teemana keskusteltiin pienyrityksen rahoituksesta. Rahoittajat virkailijan mukaan vaativat taloussuunnitelman, mikäli yrittäjä hakee velkakirjalainaa. Rahoittajat haluavat näin varmistua siitä, että saavat rahansa takaisin. Lisäksi budjetti antaa yrittäjästä hänen mielestään ammattimaisen kuvan. Taloussuunnitelmassa ei tulisi hänen mukaansa unohtaa käyttöpääoman tarvetta. Rahoittajana nousi esille erityisesti Finnvera. Budjetti oli rahoituksen hakemisessa erittäin tärkeää, sillä Finnvera vaatii rahoittajana uudelta yritykseltä kolmen vuoden budjetin. Uuden pienyrityksen rahoituksessa huomioitavista asioista virkailijalla kertoi seuraavaa:

”Se, mitä rahoittajat vaatii, niin on liiketoimintasuunnitelma. Se kannattaa olla kainalos, kun menee pankkiin. Monesti monet kiertää kyselemäs korkoja, jos jostaki saa 0,05 % halvemmalla, nii sillä ei oo mitää merkitystä. Sitte ehkä sellanen, että paljoko on valmis riskeeraamaan, et siinä on yritysmuodollaki vaikutusta sitte tän rahoituksen riskiin. Esimerkiksi Finnveralta, jos sieltä hakee maksimialkutakauksen 100 000, Finnvera takaa 80 000 sun pankkilainaa, niin soot ite siinä vastuus vaan 24 000 eurosta, jos sulla on osakeyhtiö. Mut jos sulla on toiminimi, niin se koko 100 000 kaatuu sun niskaan, että siinä voi optimoida vähän tätä riskiäki.”

Hän kertoi myös, että rahoitusta hakiessa tulee miettiä vakuuksia. Finnvera on hänen mukaansa nuorille yrittäjille takaajanakin hyvä vaihtoehto, sillä heille ei ole yleensä kertynyt tarvittavaa vakuusmassaa.

”Kun aloittava yrittäjä hakee rahoitusta, niin siinä aina ensimmäisenä nousee se, että minkälaiset vakuudet siinä on. Monesti ne alkavat yrittäjät on hyvin nuoria. Sitä ei oo vielä kertyny sitä vakuusmassaa, niin silloin mietitään, että haluaako sitte äitin ja isän nimiä ja kotia siihen sitte pantiksi. Monesti nuoret haluaa olla itsenäisiä. Silloin mietitään Finnveraa, joka ei sinne halua ulkopuolisia takauksia, elikkä yrittäjä saa omalla nimellensä 50 000. Sit Finnvera voi myöntää myöski näitä takauksia, elikkä alkutakaus. Se on tosi käytetty, se takaa 80 % pankkilainasta.”

Vaihtoehtoisena rahoittajana virkailija mainitsi innovaatiotoiminnan rahoittaja Teke-sin. Tekesiltä voi saada alkuvaiheeseen rahoitusta, mikäli yritystoiminnassa on jotain innovatiivista, esimerkiksi jokin palveluinnovaatio. Aloittavat yrittäjät eivät hänen

mukaansa yleensä saa pääomasijoittajaa, sillä he yleensä sijoittavat kehittyviin ja kasvaviin yrityksiin.

Haastattelua jatkettiin keskustellen vaatetusalan ja kohdealueen kehityksestä taloushallinnon näkökulmasta. Virkailija ehdotti, että alkavan yrittäjän kannattaisi katsoa kaupungin infoa tutustuessaan kohdealueeseen. Hänen mielestään lasten ja nuorten vaateliikkeen perustavan yrittäjän tulisi katsoa, paljonko kohdealueella asuu kyseistä ikäryhmää. Lisäksi hänen mielestään tulisi katsoa väestön kehitystä siltä näkökannalta, että onko tämä ikäryhmä juuri se, joka kohdealueella kasvaa.

"Väestö kasvaa kohdealueella siltä osin, niin siinä voi tietysti taloussuunnittelussaki budjettia vähä laittaa, että se kasvaa. Toisaalta sitte mieltä ihan tätä vaatetusalaa, että kuinka paljon siellä ostetaan netistä. Kompensoiko ne toinen toisiansa? Jos väkimäärä lisääntyy, niin budjettikäyrä menee ylöspäin, mut sitte taas nettikauppa on siellä, että jos se onki sitte hyvin tasaista tai alamäkeä?"

Kohdealueen väestöstä keskustelua jatkettiin. Virkailijan mukaan kohdealueelle on tullut viime vuosina niin paluumuuttajia, kuin muista kaupungeista ja kunnista muuttaneita. Hänen mielestään tämä muuttoliike tuo mukanaan tuulahduksen hieman erilaisesta, joskus modernimmastakin kulttuurista, mikä ei kohdealueelle vielä ole ominaista. Hänen mukaansa muutokset kohdealueella tulevat hiljalleen, ehkä vasta seuraavan sukupolven myötä. Ihmisten ostokäyttäytymisestä virkailija kertoi, että yleensä ei enää nykyään osteta ostamisen ilosta, kuten 15–20 vuotta sitten oli tapana.

"Nyt on tullut älläset arvot, että ei turhaa kuluteta ja rasiteta sitä kautta sitä ympäristöä. Vaatepuolellahan, oli juttuaki tos lehdissä, että kun ei tiedä mitä niille vaatteille tekee. Koko ajan ostetaan edullisesti uutta vaatetta, esimerkiksi Englannishan on jo vaateketju, joka myy kertakäyttöisiä vaatteita, että niitä ei oo tarkotettukaan, että ne pestään ja käytetään toisen kerran. Ne on edullisia, pannaan päälle t-paita ja heitetään sitte roskiin. Täällä sitte taas yritetään tällä laadulla ja kestävyydellä ja tällasella. Uskonpa, että se trendi tulee tännekin, mutta se tulee hitaasti."

Vaatetusosalasta virkailija huomautti, että pienyritysten kannattaa erikoistua. Trendit tulevat hänen mukaansa Suomeen Tukholmasta ja Tallinnasta, joten hän kehotti kohdeyrityksen perustajia vierailemaan näissä kaupungeissa.

4.2.2 Vaatetusalan pienyritys 1

Ensimmäinen pienyritys on vaatetusalan erikoisliike, joka on perustettu kohdealueelle kuluvan vuosikymmenen aikana. Sen omistavat kaksi henkilöä, jotka molemmat työskentelevät yrityksessä. Lisäksi yritys työllistää yhden muun henkilön. Yrityksellä on kivijalkamyymälä kohdealueen keskustan kauppakeskuksessa. Sillä ei ole verkkokauppaa. Toista yrityksen omistajaa haastateltiin 20.4.2017. Haastattelun teemana käytettiin luvun alussa mainittuja kolmea teemaa: pienyrityksen taloussuunnittelu, rahoitus sekä toimialan ja alueen kehitys. Lopuksi käytiin vielä vapaata keskustelua teemoihin liittyen. Yrittäjä ei halunnut haastattelua nauhoitettavan, joten haastattelija laati haastattelutilanteessa muistiinpanoja. Välittömästi haastattelun jälkeen laadittiin muistio haastattelun tuloksista.

Haastateltavan mukaan aloittavan yrittäjän tulisi ottaa taloussuunnittelussa huomioon ensisijaisesti se, että rahaa menee paljon kaikkeen muuhunkin, kuin suoraan liiketoimintaan liittyviin asioihin. Yrittäjän tulisi selvittää ennen liiketoiminnan aloittamista esimerkiksi alueen kilpailutilanne, sekä tuotteiden ja palveluiden katteet. Hän totesi, että alussa rahaa menee erilaisiin maksuihin yllättävän paljon. Teemaan liittyen keskusteltiin siitä, mistä aloittavan yrittäjän tulisi hakea apua taloussuunnittelussaan. Yrittäjä kertoi, että hänen mielestään ammattilaisen apu on tässä todella tärkeää. He olivat itse yritystä perustaessaan saaneet apua paikalliselta Uusyrityskeskukselta, ja hän suositteli sitä. Lisäksi hän mainitsi myöhemmin sen, että hyvä kirjanpitäjä kannattaa olla, joka ohjaa, neuvoo ja seuraa koko ajan. Yrittäjällä on hänen mukaansa niin paljon muuta tekemistä. Hän myös mainitsi, että erilaisiin yrittäjille suunnattuihin koulutuksiin kannattaa osallistua. Tiedustelin häneltä, tekevätkö he budjettia ja hän kertoi, että he yrittäjinä tekevät budjetit itse. Budjetin toteutumisen suhteen hänen mukaansa välillä jotkin kustannukset menevät yli budjetin, mutta tärkeää on, että varasto ei kasva liikaa.

Rahoituksesta keskustellessa yrittäjä nosti esiin Finnveran rahoituksen, sillä he olivat itse saaneet rahaa perustamisvaiheessa sen kautta. Hän totesi, että pankeilta voi myös tiedustella, mutta arveli Finnveran rahoituksen tulevan edullisemmaksi. Hän korosti, että yrittäjän kannattaa miettiä rahoituksen takaisin maksussa järkevä kuukausierä. Hänen mielestään yrittäjän ei kannata asettaa itseään takaisinmaksun kanssa aluksi liian ahtaalle, vaan pienemmästä kuukausierästä on parempi aloittaa.

Rahoitusta hakiessa yrittäjät olivat kokeneet hyväksi budjetin. ”Pitää olla mustaa valkosella”, yrittäjä totesi.

Alueesta keskustellessa nousi esiin alueen tämänhetkinen kasvu. Yrittäjä totesi, että alueella on tällä hetkellä hyvin ostovoimaa, joten heillä on yrittäjinä luottoa, että toimina ei ainakaan lähivuosina lakkaa. Maakunnasta, sekä kauempaa Suomesta on myös ollut asiakkaita. Myöhemmin keskusteltiin myös siitä, että alueen veto-voima on myös hyvä, varsinkin kesällä, sillä kohdealueella järjestetään paljon tapahtumia. Tapahtumat houkuttelevat ostovoimaa kaupunkiin myös kauempaa. Lisäksi hän totesi, että aluetta markkinoidaan nykyään paljon enemmän. Negatiivisena asiana nousi esiin se, että alueelle on suunnitteilla uusi iso ostoskeskus, joka ei tule sijaitsemaan keskustan alueella, mutta kuitenkin sen lähetyvillä. Tämä huolestutti yrittäjää, sillä hänen mielestään se saattaa aiheuttaa ostovoiman heikkene- mistä keskustan alueella. Hän arveli, että varsinkin maakunnista tulevat ihmiset saattavat mieluummin poiketa uuteen isompaan kauppakeskukseen, sillä keskustan alueella kaikki parkkipaikat ovat maksullisia. Yrittäjän mukaan tämä aiheuttaa kysy- myksen siitä, kannattaako yritys muuttaa uuteen kauppakeskukseen vai ei. Keskus- telimme teemaan liittyen myös kuluttajista ja heidän ostokäyttäytymisestään. Yrittäjä oli sitä mieltä, että alueella on kaiken ikäisiä ihmisiä ”laidasta laitaan”. Hänen mu- kaansa selvää piristymistä on tapahtunut alueen ostokäyttäytymisessä. Kuluttajat keskittyvät tällä hetkellä hänen mukaansa enemmän laatuun, sekä luonnon säästä- miseen. Lisäksi kotimaisuus on hänen mukaansa myös suosiossa.

Toimialasta hän totesi, että tällä hetkellä pienyrityksellä erikoistuminen on tärkeää. He ovat valinneet tuotteet niin, että isot ketjuyritykset eivät niitä helposti saa vali- koimiinsa, sillä heidän myymänsä tuotemerkit suosivat pienyrityksiä ketjuliikkeiden sijaan. Keskusteltiin toimialaan liittyen teknologiasta ja yrittäjä totesi, että verkko- kauppa työllistäisi vähintään yhden ihmisen lisää, mikä on kallista. Verkkokauppaan liittyen hän totesi: ”Siitä on tehty sellainen tilaa tästä, maksa kuukauden päästä”. Suurimpana kilpailijana hän näki isot verkkokaupat, joista saa kaiken. Ihmiset tule- vat hänen mukaansa tarkastelemaan tuotteita heidän myymäläänsä ja sen jälkeen ostavat saman tuotteen verkkokaupasta. Hän kertoi, että mikäli asiakas kysyy jotain tuotetta lähetettäväksi kauemmas, he postittavat sen. Sosiaalisen median yrittäjä

kokee todella hyödylliseksi; sen kautta voi tavoittaa ihmisen joka etsii jotain tiettyä tuotetta, ja joka heidän pienessä myymälässään sattuu olemaan.

Tulevaisuus näyttää yrittäjän mukaan positiiviselta uudesta kauppakeskuksesta huolimatta. ”Sen näkee sitten mitä se vaikuttaa”, hän totesi.

4.2.3 Vaatetusalan pienyritys 2

Vaatetusalan pienyritys 2 on myös erikoisliike. Sen on perustanut yksi henkilö vuonna 2010 ja yrityksessä työskentelee yrittäjän lisäksi yksi työntekijä. Yrityksellä on kivijalkamyymälä kohdealueella ja lisäksi verkkokauppa. Yrittäjää haastateltiin 9.5.2017 ja teemoina käytettiin luvun alussa mainittua neljää aihetta.

Haastattelun ensimmäisenä teemana oli pienyrityksen taloussuunnittelussa huomioidtavat asiat. Yrittäjä kertoi, että isoimpia investointeja aluksi olivat alkuvarasto sekä liiketilan pintaremontti. Oman kokemuksensa kautta hän totesi, että maahantuojat myyvät tuotteita todella tehokkaasti ja hän oli aluksi ostanut omasta mielestään liikaa. Se kasvatti varaston kokoa ja varaston kiertoaika kasvoi.

”No jos miettii, mitä virheitä ite teki, nii maahantuojalta ostettiin tavarat ja ite oli aika nuori sillo eikä tienny mikä meidän linja on eikä tienny mikä juttu tällä hetkellä se juttu mitä pitää myydä. Kuuntelin ehkä liikaa niit maahantuojia ja ne puski aika paljon tavaraa. Me ostettiin silloin liikaa ensimmäiset pari vuotta kamaa sisään. Sitä kautta sitte tietysti oppi sen ja oppi tuntemaan sen, että missä ajassa me myydään, että se varasto kiertää tarpeeksi nopeeta. Se varaston kierto ja se, että valikoima pysyy fressinä, niin se on tosi tärkeä varsinkin meillä, miksei muussaki.”

Hän korosti, että pienyrittäjän tulisi tehdä mahdollisimman paljon itse. Esimerkkinä hän mainitsi liiketilan remontoinnin, markkinoinnin ja logojen suunnittelun. Aluksi yrittäjäkin oli käyttänyt mainostoimiston palveluja, mutta hän oli todennut ne kalliiksi ja opetellut itse tekemään osan markkinointimateriaalista. Näin yritys voi hänen mielestään säästää jopa tuhansia euroja.

Neuvoja taloussuunnitteluun yrittäjä oli hakenut paikalliselta uusyrityskeskuksesta ja koki sieltä samaansa neuvot hyväksi.

”Se oli sen takia, ku sieltä saa lausunnon starttirahaan. Se helpotti ensimmäisen vuoden omaa palkkaa. Sieltä sai sit rahoituksen hakemiseen ja muuhun vinkkiä ja neuvoo. Tehtiin se suunnitelma yritystoiminnasta. -- Se oli hyvä, ne kyseenalaisti sitä touhuu ja piti miettiä itekki ku laatikon ulkopuolelta tuli kysymyksiä. Se oli hyvää sparrausta.”

Yrittäjä oli uusyrityskeskuksen avustamana laatinut budjetin, jotta sai rahoituksen Finnveraa varten. Lisäksi hän oli pohtinut vaihtoehtoisena rahoittajana pankkia, mutta koki Finnveran maksusuunnitelman joustavammaksi ja lainan halvemmaksi. Hän muisteli, että Finnveralla on mahdollisuus noin vuoden verran maksaa pelkkiä korkoja, mikäli liiketoiminta ei olisi lähtenytkään rullaamaan heti aluksi. Yrittäjä on myöhemmin hakenut lyhytaikaista lainaa myös pankilta.

”Täs alas noi tilaukset, kun ne tehdään tällä hetkellä melkein vuotta ennen jo ja sit esimerkiks kevään tavarat rupee tuleen tammi-helmikuussa, ku kaupallisesti on älyttömän hiljasta. Siihen tarvitaan sesonki-rahotusta, että saadaan ne kamat sisään ja sit maksellaan ne saman tien pois ne lyhyet pikalainat.”

Toimiala elää yrittäjän mukaan ”sykleissä ja buumeista”. Esimerkiksi julkisuuden henkilöiden asuvalinnat voivat vaikuttaa suurestikin jonkun tietyn tuotteen myyntiin. Hän korosti, että muutoksissa täytyy pysyä mukana, koska muuten voi jäädä isojaikin tuottoja saamatta. Hän kertoi myös, että toimialalla on havaittavissa paikallisten pienyritysten tukemista, varsinkin pääkaupunkiseudulla, ja arveli tämän trendin pian leviävän ympäri Suomen. Yhtenä suurena toimialaan vaikuttavana tekijänä yrittäjä mainitsi verkkokaupan.

”Ja tietysti verkkokauppa on iso, joka vie Suomesta rahaa pois ihan älyttömät määrät, niinku Zalando ja muut vastaavat. Nykyään se on vähä helpottunu, et ku brändit aika pitkälti määrittelee jälleenmyyntihinnat, nii ei pysty kilpailemaan noi isot niillä hinnoilla. Joskus pari vuotta sitte tuntu välillä, et kattoi itellä, mitä meille oli sanottu, suositeltu jälleenmyyntihinta, et saa siihen oikeen katteen siihen. Meet kattoo nettiin, nii Zalando myy kaks kymppiä halvemmalla. Nykypäivänä ihminen on niin hintatietonen, et ne tilaa sieltä, mistä halvemmalla saa.”

Haastattelussa keskusteltiin myös sosiaalisen median vaikutuksesta pienyrityksen taloussuunnitteluun. Yrittäjä koki sosiaalisen median todella hyväksi markkinointikanavaksi ja kertoi sen olevan paljon halvempi markkinointikanava, kuin esimerkiksi printtimedia.

”Kyllä mä positiivisena sitä pidän. Jos mietitään, jos ei somea olis ja me mainostettais. Mitkä olis sit kanavat missä mainostettais, nii ne olis varmaan printtimedia, lehdet ja muut tämmöset. Niihin menis aiva hirveesti rahaa ja se on se yks päivä ku se näkyy paikallislehdessä. Tulitikkuaakin kokonen mainos saattaa maksaa 300 euroo. Mitä mä saan 300 eurolla vaikka Facebookissa somemainontaa, nii se on kuukauden ekstranäkyvyyttä. Aiva älyttömän hyvä asia toi some yrityksille. Siihen saa kulumaan rahaa, mutta myös ilman isoja panostuksia sä saat tosi hyvää näkyvyyttä ja helppoa näkyvyyttä.”

Seuraavaksi keskusteltiin alueen ostovoimasta. Yrittäjän mukaan viimeisen kahden vuoden aikana asiakaskunta on laajentunut sekä nuorempaan että vanhempaan ikäluokkaan. Hänen mukaansa on paljon esimerkiksi sellaisia kenkämalleja, joita voivat käyttää niin nuoret kuin vanhemmatkin.

Yrittäjä kertoi sijainnilla olevan jonkin verran vaikutusta taloussuunnitteluun. Hänen mukaansa sekä sijainti kauppakeskuksessa, että erillisessä toimitilassa keskustan alueessa tarjoavat omat hyvät ja huonot puolensa.

”Joo siis me oltiin aluks pienemmässä kauppakeskuksessa vuosi. Siinä ei vuokratasollisesti, se oli samaa hintaluokkaa, mutta jos mä nyt oon täs meidän kivijalkaliikkees ja kadun toisella puolella on ostoskeskus, missä on puolet kalliimpi vuokra. Plus että sun pitää maksaa jotain markkinointirahaa. Ja se markkinointi saattaa olla niin, että se ei tavaltaan ees kosketa meitä. Ne saattaa olla jossain tarjouskampanjoissa, missä pitää olla väkisin mukana, vaikka meillä ei oo sellanen sesonki menos, et halutaan myydä alennuksella tavaraa. Mä oon todella tyytyväinen itsenäiseen kivijalkaliikkeeseen. Varmaan sekä että, varmasti on hyötty, et jotku ketjut on kauppakeskuksis ja sit ne vetää porukkaa sinne sillä ketjumarkkinoinnilla ja muulla. Jos siinä on vieres yksityinen liike, niin ne varmaan saattaa poiketa siinäki. Vuokratasollisesti tällä hetkellä on edullisempi olla tässä ja nään parempana. En sano niin, että me ei tulla ikinä olemaan kauppakeskukse, ei sitä voi ikinä tietää.”

Haastattelussa nousi esiin myös uuden ostoskeskuksen rakentuminen kohdealueelle. Se ei yrittäjää huolettanut, päinvastoin, sillä hän koki sen tuovan yhä enemmän ostovoimaa kohdealueelle ja mahdollisesti myös keskustan alueelle.

4.2.4 Pienyrityksen 1 työntekijä

Vaatetusalan pienyrityksen 1 työntekijää haastateltiin 20.4.2017. Hän on työskennellyt yrityksessä vuodesta 2014 lähtien vakituisena työntekijänä. Hän on 24-vuotias ja on asunut kohdealueella koko elämänsä ajan. Teemoina olivat luvun alussa mainitut kolme asiaa: toimialan ja alueen muutokset, kulttuurin ja väestön muutokset, sekä teknologian muutokset. Sen jälkeen käytiin vielä vapaata keskustelua teemoihin liittyen. Haastattelua ei nauhoitettu pienyrityksen yrittäjän pyynnöstä, mutta haastattelun aikana haastattelijä teki muistiinpanoja ja kokosi ne välittömästi haastattelun jälkeen muistioksi.

Alueella tapahtuneista toimialan muutoksista keskustellessa työntekijällä tuli ensimmäisenä mieleen, että alueen kasvusta johtuen myös muut saman toimialan liikkeet ovat löytäneet kohdealueelle. Tämä, sekä verkkokauppojen lisääntyminen ovat lisänneet hänen mukaansa kilpailua. Tulevaisuudessa tällä hetkellä suunnitteilla oleva ostoskeskus tulee lisäämään kilpailua merkittävästi.

Kulttuurissa sekä väestössä hänen mukaansa on tapahtunut sekä toimialalla, että alueella enemmänkin muutoksia. Varsinkin nuoret seuraavat sosiaalisen median avulla tämän hetken trendejä. Ihmisillä on hänen mukaansa nykyään yleisesti enemmän rahaa käytettävissä, ja he käyttävät enemmän aikaa ostoksilla käymiseen. Hän oli huomannut, että aikuiset panostavat ostoksilla käydessään enemmän lapsiinsa, kuin ennen. Myös lapset ja nuoret käyvät hänen mielestään enemmän ostoksilla, kuin hänen nuoruudessaan ja ovat hyvin merkki- ja laatutietoisia. Hän mainitsi, että heidän asiakkaansa suosivat tällä hetkellä laatua, sekä kotimaisuutta ostopäätöksiä tehdessään. Hän kertoi, että monet asiakkaista tulevat liikkeisiin vain tarkastelemaan tuotteita, ja ostavat ne sen jälkeen verkkokaupasta. Lisäksi hän totesi, että niin yrittäjille, kuin työntekijöillekin on tärkeää pysyä ajan hermoilla, jotta he tietävät, mitä kuluttaja haluaa.

Työntekijä koki, että sosiaalinen media on auttanut markkinoinnissa merkittävästi. Ihmiset ovat hänen mukaansa nykyään sosiaalisen median vuoksi hyvin innokkaita etsimään tietoa tuotteista sosiaalisen median kautta.

Lopuksi työntekijä totesi, että sijainnilla on suuri merkitys liikkeen houkuttelevuuden kannalta. Hän totesi, että erillään oleviin liikkeisiin asiakkaat menevät tarkoituksella, mutta ostoskeskuksissa he saattavat poiketa sattumalta. Toisena tärkeänä asiana hän totesi, että liikkeen läheisyyteen tulisi olla helppoa pysäköidä. Viimeisenä hän totesi, että ostoskeskuksissa liikkeillä on tukea toisistaan. Niissä on myös hyvät turvallisuusjärjestelmät, sekä vartiointipalvelu.

4.2.5 Rahoittaja

Rahoittaja on kohdealueella pitkään toiminut pankki, joka tarjoaa yrityksille rahoitusmahdollisuuksia ja muita palveluita. Rahoittajan näkökulmaa haettiin haastattelemalla kahta pankin virkailijaa samanaikaisesti 11.5.2017. Tarkoituksena oli saada rahoituksen saamisen kannalta näkökulma yrityksen taloussuunnitteluun. Teemoina käytettiin luvun alussa mainittuja kolmea kysymystä yrityksen taloussuunnitteluun, rahoitukseen ja toimialan sekä alueen kehitykseen liittyen. Haastattelu on avattu siten, että haastateltavia kuvataan termein virkailija A ja virkailija B.

Haastattelun aikana nousi monessa kohdassa esille liiketoimintasuunnitelman tekeminen, sekä toimialan, asiakasryhmän ja kohdemarkkinoiden tunteminen rahoituksen saamisen kannalta. Myös yrittäjän oma kiinnostus vaikuttaa rahoituksen saamiseen.

”Eli se on tärkeää, mitä lähtee tekemään ja sitte se yrittäjän vahvuudet elikkä minkämoinen se yrittäjä on. Onko se innostunu siihen asiaan ja onko se valmis satsaamaan täysillä siihen. Sitte sen alan toimialatunteminen, eli tuntee sen toimialan ja sen haasteet ja riskit.”

Tärkeänä asiana virkailija A korosti, että taloussuunnittelua varten on nykyään olemassa sähköisiä palveluita, mihin voi valmiiksi syöttää haluamansa tiedot. Hän kertoi, että esimerkiksi paikallinen uusyrityskeskus tarjoaa sähköistä palvelua, jonka avustuksella voi laatia liiketoimintasuunnitelman ja laskelmat sen yhteyteen. Toisaalta myös laskelmien tekemisen työläys tuli hänen kauttaan esille.

”Ne on kaikki sellasia asioita, mitkä rahoittajaa kiinnostaa, mitä sielä on. Kaikkista helpointa meille on se, että asiakas olis jo tänne tullessaan tehny sen. Se antaa sellasen vaikutelman, että se on paneutunu ja

miettiny valmiiksi jo kaikkia näitä asioita. Sitte sielä on ne tietyt laskelmat, mitä sielä on, esimerkiksi kannattavuuslaskelmia. Varsinki, et jos sä perustat uuden yrityksen, niin se on hankala arvioida mikä se on, mutta joku arvio pitää olla. Niin me ku Finnveraki, niin se pitää olla se liiketoimintasuunnitelma ja sinne pitää olla mietittynä. Ei se tarkota, et se menee just niin, mut se osottaa sitä, et sä oot kuitenkin miettiny. Sä oot laskenu vuokratuluja ja vaikka palkkakulut, että ne näyttää siltä, et ne olis realistiset ja siitä tulis vähä sellasta suuntaa antavaa. Tietysti se on työlästä tehdä niitä laskelmia.”

Virkailija B jatkoi tästä, että laskelmien tulee olla ajan tasalla ja realistisia. Hän korosti, että esimerkiksi seuraavat käytännön asiat tulee huomioida: käyttöpääoman tarve, toimitilojen vuokrat, markkinointikulut sekä oma toimeentulo ja mahdolliset työntekijöiden palkat.

Haastattelun ensimmäinen varsinainen teema oli pienyrityksen taloussuunnittelu. Tärkeimpänä asiana taloussuunnittelusta Virkailija B nosti esiin erityisesti liiketoiminnan kannattavuuden mittarit ja erityisesti nollatuloksen selvittäminen.

”Ja sitte tietenki pitäis olla mietittynä niis laskelmis, että millä myyntimäärällä vaikka se lastenvaateliike, niin millä myyntimäärällä se olis vielä kannattavaa. Millä päästään siihen, että saadaan vielä palkat maksettua, vuokrat maksettua. Millä päästään siihen nollatulokseen, että olis joku sellanen mittari. Niitä kuluja osaa kuitenkin arvioida aika hyvin etukäteen niitä kaikkia kiinteitä kuluja: vuokraa, palkkaa, tällästä. Niin pystyy laskee sen, että paljonko pitää myydä, ennenku tää menee tappiolliseksi. Siihen on helppo sen yrittäjän, jos se tietää viikkotasolla ja kuukausitasolla, että nyt on menny jo pari kuukautta niin, että ei riitä edes kulujen kattamiseen, niin sitte tietää ja pitää reagoida, että nyt pitää tehdä jotakin.”

Myös hyvästä kirjanpitäjästä käytiin keskustelua. Toiset kirjanpitäjät auttavat virkailijoiden mukaan yrityksiä taloussuunnittelussa ja toiset eivät. Molemmat olivat sitä mieltä, että hyvä kirjanpitäjä ei välttämättä ole halvin, mutta säästöä voi tulla sitten toisaalla.

Taloussuunnittelusta keskustellessa nousi esiin myös sijainnin vaikutus. Molemmat virkailijat olivat sitä mieltä, että sijainti on tärkeää. Kohdealueella on tällä hetkellä rakennustyömaita pitkin keskustaa, joten lähivuosien aikana keskusta ei välttämättä ole virkailijoiden mukaan ideaalisin paikka aloittaa yritystoimintaa. Vuokran määrä

ja sijainti kulkevat heidän mukaansa yleensä käsi kädessä; mitä paremmalla paikalla yritys sijaitsee, niin sen kalliimpi vuokra.

Pienyrityksen taloussuunnittelu -teeman yhteydessä haastattelija tiedusteli virkailijoiden näkemystä budjettiseurantaan laatimisen jälkeen. Virkailijat kertoivat, että budjettiseurantaa kannattaa tehdä aluksi kuukausittain. Virkailija B kertoi, että uudella yrityksellä tulee aluksi paljon kuluja, mutta ensimmäiset kuukaudet eivät vielä kerro totuutta liiketoiminnan kannattavuudesta.

”Yleensäkin se seuranta siihen budjettiin, se kannattaa aina. Siitä sen sitte näkee, että missä se rupeaa heittämään. Jos se on uuski yritys, että siellä ei oo mitää tilinpäätöksiä taustalla, niin kannattaa seurata ihan vaikka kuukausittain. Useammin, kuin neljännesvuosittain. Joka kuukausi, että miten se viimekuu meni. Aluksi on tietysti niitä kuluja paljo. Joutuu markkinointiin satsaamaan ja takuuvuokria kolmen kuukauden ajalta. Siinä on ylimääräisiä kuluja. Ne kolme ensimmäistä kuukautta ei välttämättä kerro sitä totuutta, mitä se tulee olemaan ja ne tulee olemaan huonoja kuukausia, mutta sitte ku se rupeaa tasaantumaan, niin sitte. Ilman muuta koko ajan seuranta päällä, silloin tietää missä mennään ja pystyy reagoimaanki ajoissa.

Virkailija B jatkoi täsmentämällä, että sitä tietoa ei tarvitse rahoittajalle joka kuukausi toimittaa, vaan se on yrittäjälle itselleen hyödyksi. Varsinkin alussa, kun ei ole edellistä tilikautta mihin verrata – tällöin yrittäjällä on vain se tieto menneistä kuukausista.

Seuraavana teemana oli rahoituksessa huomattavat asiat. Virkailija A kertoi, että rahoitusneuvotteluun tullessa tulee olla selvillä esimerkiksi mistä vaatteita ostaa, millä hinnalla ja miten paljon ostetaan, sekä mahdollinen kassa-alennuksen määrä ja maksuaika. Tämän lisäksi tulee hänen mukaansa huomioida se, että laina pitää maksaa takaisin. Pankkirahoitus voi hänen mukaansa aluksi olla lyhennysvapaalla puoli vuotta, jopa vuodenkin niin, että yrittäjä maksaa vain korkoja. Yrittäjän tulisi hänen mielestään varautua budjetilla myös lainan lyhentämiseen. Lisäksi hän mainitsi, että mikäli liiketoiminta on ollut pitkään tappiollista, kannattaa liiketoiminnan jatkamista harkita tarkkaan, ettei ota turhaan lisää käyttöpääomaa kannattamattomalle toiminnalle. Virkailija A kertoi lisäksi, että rahoitusta hakiessa tulee huomioida kaksi asiaa: maksukyky ja vakuus.

”Sitten tietysti me rahoitusneuvottelujen yhteydessä aika äkkiä sen luoton vakuudet otetaan puheeksi. Kun meidät on saatu vakuutettua sen liikeidean kans, ja se maksukyky löytyy sieltä liiketoimintasuunnitelmasta, että miten sitä aiotaan hoitaa. Ne on tärkeitä asioita.”

Rahoituksesta keskustellessa nousi esiin investointitarpeet perustamisvaiheessa, sekä yritystoimintaa laajentaessa. Erityisesti varastosta keskusteltiin, sillä se oli virkailijan B mukaan yksi suurimpia investointeja.

”Sitten tuohon vaatekauppaan ajattelee, että ei voi alkuun mitään isoja eriä niitä vaatteita tilata. Sitte jos huomaa, että liikkees käy paljon asiakkaita ja aina kun on tilannu, niin ne heti menee. Mut ei oo välttämättä rahaa tilata niitä isompia eriä, kun se raha tulee vasta, kun ne on myyny. Siihen tarvitaan rahaa, niin on hirveen kiva, kun näkee sen, että tää toimii hyvin. Ymmärretään sekin, että sillä kassalla on aika hankala laajentaa sitä toimintaa, että siihen sitä rahoitusta tarvitaan. Sellaseen sitä mielellään sitten myönnetäänki.”

Virkailija A mainitsi tässä kohtaa, että liiketoiminnan laajennusinvestointia voidaan perustella esimerkiksi sillä, että toteutunut tilikausi oli huomattavasti parempi, kuin budjetoitu. Hän kertoi, että esimerkiksi kausirahoitusta voi pankin kautta hakea toisellakin tapaa:

”Sitten mietitään, mitä se käyttöpääoma olis, että tehdäänkö tiliin pieni limiitti, että voi tarvittaes ostaa isompia eriä. Mietitään sitä rahoitusmuotoa, sen ei tarvitse aina olla sitä velkakirjalainaa, voi olla tilissä vähän limiittiä, minkä puitteissa voi ostaa. Se on silloin millon tahansa käytettävissä ja kun tilille tulee sitä rahaa, niin se lyhenee aina pois. Ja korkoa menee vaan käytetystä osasta ja provisio menee koko siitä summasta mutta se ei oo mitään hirvittävän kallista.”

Viimeisenä keskusteltiin alueen ja vaatetusalan kehityksen vaikutuksista taloussuunnitteluun. Virkailijat olivat yhtä mieltä siitä, että alue kasvaa, mutta rakennustyöt haittaavat keskustan yrityksiä. Virkailija B mainitsi lisäksi, että taloudessa on muutenkin tapahtunut virkistymistä, joka vaikuttaa esimerkiksi yritysostoihin ja asunto-kauppoihin, mutta ei osannut arvioida sen vaikutusta pienyrityksiin. Hänen mukaan alueella on kilpailevia lasten- ja nuortenvaateliikkeitä, mutta lähinnä ketjuja sekä isompia tavarataloja. Virkailija B korosti, että kilpailu aina kannattaa kartoittaa, sekä selvittää, miten kilpailijoista erottuu.

Vaatetusalaan liittyen keskusteltiin verkkokaupasta. Se oli virkailijan A mielestä merkittävä asia vaatetusalalla. Virkailija B lisäsi, että tietää tällä hetkellä olevan kaksi ääripäätä: ihmiset, jotka ostavat kaiken käytettynä ja ihmiset, joilla kaikki on viimeisimmän muodin mukaista.

Lopuksi virkailijat vielä lisäsivät, että hyvällä maineella pienet erikoisliikkeet saavat alueella helposti ilmaista mainosta:

B: ”Kyllä tän kokosessa ja isommassakin kaupungissa vaikuttaa se yrittäjä ja sen oma persoona ja se, saako sieltä hyvää palvelua, onko sinne liikkeeseen kiva mennä. Siinäkin juttu kulkee. Väittäisin, että asiakkaat sitten suosittelee. Kun on joku, mistä se tiedetään ja muistetaan. Se on se tekijä, millä pienet erikoisliikkeet voi erottua. Vaikka ne tuotteet maksaaki enemmän, mutta kun se laatu on hyvä ja sieltä saa hyvää palvelua.”

A: ”Kyllä se ensimmäinen käynti ja se asiakaskuva. Ja se, oliko onnistuneet ostokset.”

4.3 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset osoittavat, että tärkeimpänä asiana budjettisuunnittelussa tulee huomioida kaikki kulut, myös sellaiset jotka eivät liity suoraan liiketoimintaan. Toisena tärkeänä asiana nousi esiin kohdealalle tyypillinen varastonhallinta. Varaston kiertoa kannattaa tarkkailla, eikä sen saa antaa kasvaa liikaa. Tutkimuksen mukaan varasto on yksi suurimmista investoinneista vaatetusalalla.

Huomionarvoista on myös se, että molemmat yritykset ovat alkuvaiheessa tehneet budjettinsa itse ja sekä rahoittaja, että uusyrityskeskus kannustavat siihen. Molemmat kuitenkin ovat valmiita neuvomaan uusia yrittäjiä tarvittaessa. Lisäksi sekä uusyrityskeskus, että rahoittaja mainitsivat, että budjetoidessa kannattaa selvittää miten yritys pääsee nollatulokseen, eli millä myyntimäärällä toiminta on vielä kannattavaa.

Apua haetaan tutkimustulosten mukaan taloussuunnittelussakin paikalliselta uusyrityskeskukselta. Lisäksi hyvästä kirjanpitäjästä on myöhemmin paljon apua taloussuunnittelussa.

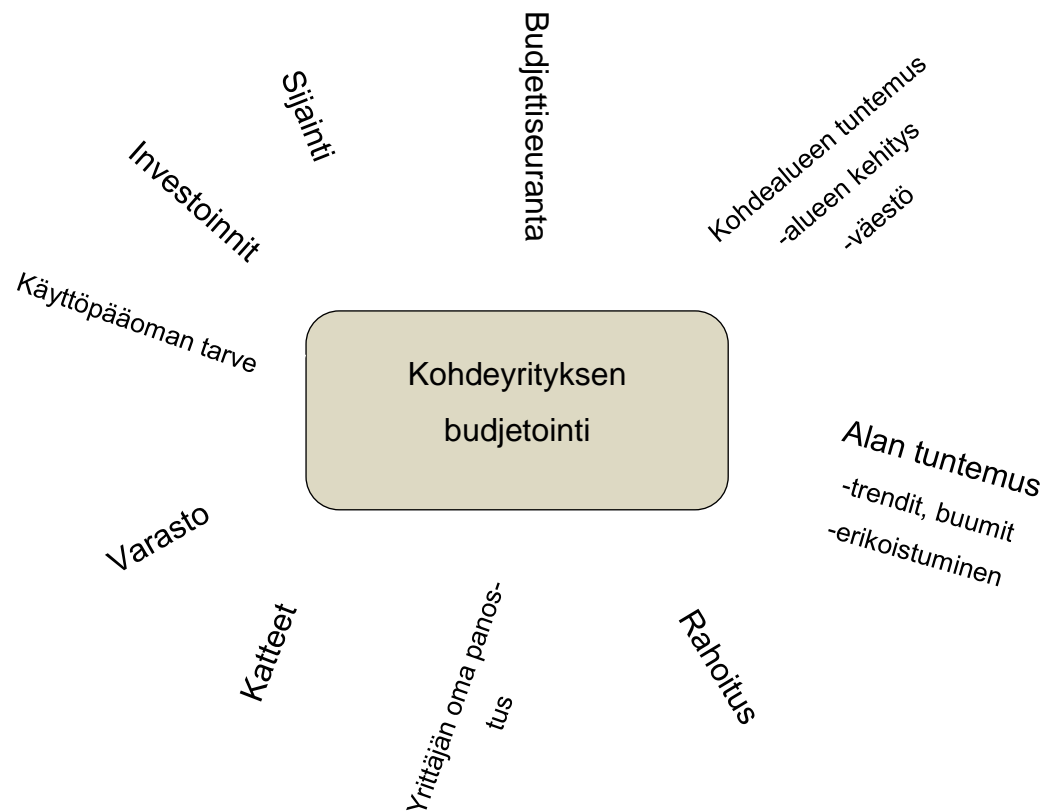
Budjettiseuranta ja budjetointimenetelmän valinta tulivat myös uusyrityskeskukseen ja rahoittajan puolelta esille. Uutta yritystä kannustetaan seuraamaan budjettiaan kuukausittain ja laatimaan budjettinsa siten, että sitä voidaan seurata ja muokata.

Yhtenä merkittävänä tutkimustuloksena voidaan todeta, että uuden yrityksen tulee laatia ennen yritystoiminnan aloittamista budjetti saadakseen rahoitusta. Rahoitusta hakiessa tulee tutkimuksen mukaan huomioida erityisesti vakuudet ja maksukyky. Yrittäjien, rahoittajan ja uusyrityskeskukseen haastatteluissa tuli kaikissa esiin sekä rahoittajana, että lainantakaajana Finnvera. Esiin nousi myös, että Finnveralla on naisyrittäjille kohdennettua palvelua. Yrittäjien mukaan rahoitusta ei kannata maksaa takaisin liian isolla kuukausierällä, ja Finnveralta on mahdollista saada lainalle maksuvapaata jopa vuodeksi, mikäli yritystoiminta ei käynnisty toivotulla tavalla.

Vaatetusalalla on tutkimustulosten mukaan tapahtunut muutoksia ja se muuttuu kaiken aikaa. Alalla on viime aikoina noussut tärkeäksi kestävän kehityksen ajattelu. Laatua arvostetaan, eivätkä ihmiset käy ostoksilla ostamisen ilosta. Vaatetusalan yritysten on pysyttävä mukana kehityksessä ja tarkkailtava jatkuvasti uusimpia trendejä. Verkkokauppa voi viedä pienyrityksiltä asiakkaita, mutta mahdollista on myös, että Helsingissä jo oleva trendi pienyritysten tukemisesta rantautuu myös kohdealueelle. Myös pienyritykset voivat kilpailla perustamalla oman verkkokaupan. Teknologian kehitykseen liittyen nousi esille myös sosiaalinen media, joka auttaa yritystä markkinoimaan liiketoimintaansa, sekä saamaan asiakkaita kauempaakin.

Kohdealueen kehityksestä selvisi haastatteluiden perusteella, että alue on kasvamassa. Tällä hetkellä siellä sijaitsee rakennustyömaita ja suunnitteilla on uusi kaupakeskus, joka ei tule sijaitsemaan keskustassa. Ostovoimaa tulee haastatteluiden perusteella kohdealueelle maakunnista ja myös muuttoliikettä kohdealueelle tapahtuu. Kohdealueen yhtenä piirteenä nousi esille, että trendit saapuvat sinne hieman myöhässä.

Tutkimustulokset on koottu yhteen kuviossa 3 selventämään yrityksen sisäisiä ja ulkoisia strategisia seikkoja, joilla on vaikutusta yrityksen budjetointiin:



Kuvio 3. Vaatetusalan pienyrityksen budjetointiin vaikuttavat tekijät kohdealueella

4.4 Budjettipohja ja ohjeistus

Tässä luvussa esitellään lyhyesti budjetoinnin teorian pohjalta laadittu budjettipohja. Lisäksi lukuun on koottu kohdeyrityksen kannalta olennaiset ohjeet helpottamaan budjetin laadintaa. Työn tutkimusosion tulokset, sekä budjetoinnin ja muodin vähittäiskaupan alan teoriaosuus auttavat yritystä hahmottamaan, mitkä asiat vaikuttavat budjettiin, mitä vaatetusalan yrityksen tulee erityisesti huomioida ja mistä kannattaa kysyä neuvoa taloussuunnitteluun.

4.4.1 Budjettipohja

Koska aloittava yritys tulee olemaan luvussa 2.2.2 mainitun lain mukainen mikroyritys ja budjetoidessa kannattaa käyttää samaa tulos ja tasekaavaa, kuin kirjanpidossa, on tulos- ja tasebudjetti laadittu valtioneuvoston asetuksen (A 30.12.2015/1753) mukaisesti. Asetuksessa säädetään pien- ja mikroyrityksen tilinpäätöksessä esitettävät tiedot. Tulos ja tasebudjetti on laadittu mikroyrityksen kirjanpito vaatimusten mukaiseksi ja niihin on lisätty pienyrityksen kirjanpidossa vaadittavia eriä helpottamaan tulkintaa. Budjetteihin on lisätty Syväperän ja Lindforsin (2014, 15) ehdottama tilikauden jakaminen neljänneksiin. Tällöin yrityksen on mahdollista budjettia laatiessaan tehdä luvussa 2.4 mainittu tarkistettava tai rullaava budjetti.

Osabudjeteista on laadittu myynti- ja osto-, ja varastobudjettipohja, koska niillä on haastattelujen ja luvun 2.2.2 mukaan eniten vaikutusta yrityksen liiketoiminnan kannalta. Myyntibudjettipohja (liite 3) on laadittu Syväperän ja Lindforsin (2014, 27) ehdottamalla tavalla tuoteryhmittäin. Kohdeyritys ostaa tavaransa maahantuojalta, joten ostobudjettia (liite 2) laatiessa huomioitiin haastatteluissa esiin tullut maahantuojan asettama ostohinta ja suositusmyyntihinta. Koska hinnat tulevat maahantuojalta valmiina, voidaan ostobudjettia käyttää katteiden ja kassa-alennusten seuraamiseen. Varastobudjettipohja (liite 2) laadittiin siten, että loppuvarastoa voidaan tarkkailla ja varaston liialliseen kasvuun voidaan varautua.

Kassabudjettipohja on laadittu mukaillen Eklundin ja Kekkosen (2014, 182) mallia. Siinä on huomioitava, että se on laadittu maksuperusteisesti. Rahoitusbudjettiin kerätään kaikki tulosbudjetin kassaliikkeet. Se on laadittu kuukausikohtaisesti, jotta joka kuukausi pystytään seuraamaan, paljonko rahaa on käytettävissä. Tämä auttaa esimerkiksi laskujen ja lainan maksun arviointiin. Lisäksi rahoitusbudjetin avulla voidaan varautua huonompien kuukausien varalle ja sen avulla näkee, milloin kannattaa tehdä investointeja ja milloin tarvitaan haastatteluissa esiin tullutta sesonkirahoitusta.

Kaikki budjettipohjat on laadittu Excel-taulukko-ohjelmalla, joten budjetoidut luvut voidaan mahdollisesti syöttää myöhemmin kirjanpito-ohjelmaan.

4.4.2 Ohjeistus

Budjetointiprosessia (kuvio 1) ei voida aloittaa hyödyntämällä edellisten tilikausien lukuja, joten yrityksen on käytettävä luvussa 2.5.1 mainittuja nollapohjabudjetoinnin keinoja, eli tarkat luvut budjettiin on hankittava useista lähteistä. Kohdeyrityksen budjettia varten voi esimerkiksi vertailla kohdealueella sijaitsevien saman alan yritysten tilinpäätöstietoja, tehdä asiakasanalyysjä sekä tiedustella tavarantoimittajilta tuotteiden sisäänostohinnat ja ohjemyyntihinnat. Kohdeyrityksessä budjetti laaditaan käyttäen luvussa 2.3 mainittua autoritääristä menetelmää, koska kyseessä on aloittava yritys. Budjetin laativat siis yrityksen omistajat.

Tärkeimpänä asiana budjetissa haastattelujen perusteella on huomioida aivan kaikki kulut. Kun osataan arvioida kulut, voidaan uusyrityskeskuksen haastattelulosten perusteella arvioida, miten paljon myyntiä täytyy tehdä, että yrityksen perustamista voidaan edes ajatella.

Varaston koko ja kierto voivat haastattelujen mukaan vaikuttaa paljon vaatetusalan pienyrityksen budjetointiin. Varastoa (liite 2) ei kannata budjetoida liian suureksi, jotta valikoima pysyy tuoreena ja varaston kiertonopeus on riittävä. Liian suuri varasto kasvattaa tulosbudjetissa ostoja huonontaan tilikauden tulosta ja taseessa sillä on kasvattava vaikutus vaihto-omaisuuden määrään sekä vieraan pääoman määrään. Jos varasto ei kierrä tarpeeksi nopeaa, voidaan päätellä, että yrittäjä joutuu myymään tuotteita alennuksella, mikä vähentää myös myyntituottoja.

Jokaisen pienyrityksen budjettiin vaikuttava seikka on haastattelujen perusteella markkinointi. Markkinointi aiheuttaa kuluja tulosbudjettiin (liite 3), mutta voidaan päätellä, että yrityksen markkinoinnilla on budjetoitaessa suora positiivien vaikutus myynteihin ja sitä kautta tulosbudjetin liikevaihtoon. Pienyrityksen 2 haastattelun mukaan markkinointikuluja voidaan pienentää tekemällä mahdollisimman paljon itse. Mikäli markkinointi aiotaan hoitaa mainostoimiston avulla, on haastattelun mukaan budjettiin lisättävä jopa tuhansia euroja kuluja lisää.

Vaatetuslalla yksi suurimpia toimialaan vaikuttavia tekijöitä on verkkokauppa. Se on ollut kasvussa niin luvun 2.6.2, kuin haastatteluidenkin mukaan. Kuitenkaan kumpikaan haastatelluista kohdeyrityksistä ei ollut perustanut verkkokauppaa heti

aluksi, joten kohdeyrityksen perustajan tulee ajatella verkkokauppaa kahdelta kantilta: se voi laajentaa asiakaskuntaa, ja siten kasvattaa myyntiä ja näin tulosbudjettiin voidaan kasvattaa liikevaihtoa, mutta se vaatii myös yritykseltä resursseja. Verkkokaupan ylläpitäminen voi haastattelujen mukaan vaatia työntekijän palkkaamisen, mikäli yrittäjällä itsellään ei ole sitä aikaa pyörittää. Tämä lisää tulosbudjettiin (liite 3) henkilöstökuluja. Voidaan myös päätellä, että yritys ei perustamisvaiheessa ilman tehokasta markkinointia ole tunnettu, joten verkkokaupan perustaminen lisää entistään markkinointikuluja tulosbudjettiin. Lisäksi voidaan todeta, että verkkokaupan sekä kivijalkaliikkeen yhtäaikainen ylläpitäminen voi vaatia suurempien vaateerien tilaamisen, joka lisää ostoja tuloslaskelmassa, sekä vieraan pääoman määrää taseessa (liite 4).

Toisena tärkeänä asiana haastatteluista nousi esiin nopeasti vaihtuva muoti ja trendit. Muodin tarkka seuraaminen voi nopeuttaa varaston kiertoa (liite 2), jolloin vaihtomaisuutta jää taseeseen (liite 4) vähemmän sekä kasvattaa myyntituottoja tuloslaskelmassa (liite 3).

Budjettiin vaikuttaa yrityksen sijainti. Mikäli yritys tulee sijaitsemaan kohdealueen keskustassa, nousevat tuloslaskelmassa (liite 3) vuokratulot verrattuna siihen, jos yritys olisi kaupungin reuna-alueella. Sijainti kauppakeskuksessa voi olla haastatteluihin perustuen vuokratasollisesti vielä kalliimpaa, kuin sijainti keskustassa erillisessä liikkeessä. Lisäksi haastattelujen mukaan sijainti kauppakeskuksessa voi lisätä markkinointikuluja tuloslaskelmassa. Jos liike perustetaan kauppakeskukseen, voi yritykseen haastattelujen mukaan asiakkaita poiketa myös sattumalta. Tätä vahvistaa luvussa 2.6.2 mainittu sijoittuminen keskustaan ja kauppakeskuksiin. Voidaan päätellä, että keskeisellä kauppapaikalla sijaitseva yritys voi budjetoida enemmän myyntiin. Kohdealueelta on kuitenkin huomattava, että mikäli yritys tulee perustamaan kivijalkamyymälän lähitulevaisuudessa, on syytä ottaa huomioon haastattelujen aikana esiin tulleet rakennustyömaat sekä uuden kauppakeskuksen rakentuminen kohdealueelle.

Budjettiseurantaa tulee tutkimustulosten mukaan tehdä kuukausittain ja budjetti kannattaa laatia rullaavaksi niin teorian kuin tutkimuksenkin perusteella. Näin voidaan tarvittaessa korjata tilikauden aikana budjettia tai muuttaa toimintatapoja vastaamaan strategiaa.

4.5 Johtopäätökset tutkimuksesta ja sen tuloksista

Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä sopivat pienyrityksen budjettiin vaikuttavien strategisten tekijöiden selvittämiseen, sillä vastaukset suhteutuivat teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Tutkimus suoritettiin lähes suunnitellusti viidelle taholle kohdealueella. Ainoastaan kahden haastattelun nauhoittamattomuus sekä rahoittajan kohdalla kahden henkilön haastattelu yhtä aikaa poikkesivat alkuperäisestä tutkimussuunnitelmasta. Tutkimuksen teemat perustuivat työn teoriaosuuteen ja ne osoittautuivat haastattelutilanteissa hyviksi, sillä teemojen apukysymyksiä tarvitsi harvoin käyttää.

Tutkimuksessa selvisi, että pienyrittäjien tulee laatia budjetti yrityksen perustamisvaiheessa, mikäli he hakevat rahoitusta yritystoiminnalleen. Budjetti laaditaan osana liiketoimintasuunnitelmaa, jonka perusteella rahoituspäätös yleensä tehdään. Tutkimuksen mukaan tärkeintä aloittavien pienyritysten budjetoinnissa on huomioida kaikki kulut, myös ne kulut, jotka eivät ole suoraan yhteydessä yrityksen liiketoimintaan. Kulut huomioimalla pienyrittäjä voi myös arvioida yritystoimintansa kannattavuutta. Yrittäjä voi näin selvittää esimerkiksi, millä tuotoilla päästään nollatulokseen.

Vaatetusalan pienyrityksen budjetoinnissa tulee tutkimuksen mukaan huomioida erityisesti varastoinvestointi. Se on tulosten mukaan vaatetusalan pienyrityksen suurimpia alkuvaiheen investointeja. Varaston koko ei saa kasvaa liian suureksi, jotta varaston kiertoaika pysyy tarpeeksi nopeana.

Kohdealueella kannattaa tutkimuksen mukaan huomioida sen kasvu ja sen seurauksena tällä hetkellä näkyvät työmaat keskustassa. Kohdealueelle on myös tulossa uusi ostoskeskus. Molemmilla tekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa sekä negatiivisesti, että positiivisesti yrityksen taloussuunnitteluun.

Tutkimuksen mukaan yrittäjän täytyy pysyä mukana vaatetusalan trendeissä, sillä alan trendit muuttuvat nopeasti. Ajan hermoilla pysyminen vaikuttaa alalla näin ollen myös taloussuunnitteluun. Alaan on tutkimuksen mukaan vaikuttanut teknologian kehitys, sillä verkkokaupat ovat vallanneet suuren osan Suomen vaatetusalan mark-

kinoista. Verkkokaupan perustamisesta vaatetusalan pienyritykseen tuli tutkimuksessa sekä puoltavia että kieltäviä argumentteja. Molemmilla valinnoilla on vaikutusta tutkimuksen mukaan myös yrityksen taloussuunnitteluun. Myös sosiaalisella medialla on strategista vaikutusta yrityksen budjetointiin, sillä se toimii tehokkaana markkinointikanavana.

Tutkimuksella oli selvä yhteys opinnäytetyön teoriaan, sillä budjetoinnissa huomattavia strategisia seikkoja nousi esille. Myös vähittäiskaupan alan ja vaatetusalan erityispiirteitä nousi esille esimerkiksi sijainnin ja kilpailun, sekä verkkokaupan osalta.

Teorian ja tutkimustulosten pohjalta voitiin helposti rakentaa budjettipohja ja ohjeistus strategisesti vaikuttavien seikkojen osalta kohdeyritykselle. Myös teknisesti budjettiin vaikuttavia tekijöitä nousi tutkimuksessa esille ja ne lisättiin ohjeistukseen.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön aiheena oli pienyrityksen strateginen budjetointi. Budjetoinnista, sen käytöstä ja tarpeellisuudesta on keskusteltu yritysmaailmassa jo pitkään. Budjetointia on kritisoitu työlääksi ja aikaa vieväksi prosessiksi, eikä sen hyötyjä ole välttämättä tunnustettu jokaisessa yrityksessä. Varsinkin pienyritysten omistajilla aika menee usein ydinliiketoiminnan pyörittämiseen, joten työn taustaoletuksena on, että harvat pienyritykset laativat budjetteja säännöllisesti. Budjetin laatiminen on helpottunut nykyään saatavilla olevien sähköisten työkalujen ansiosta. Niiden avulla pienyrittäjänkin on mahdollista saada ajan tasalla olevaa tietoa omasta liiketoiminnastaan ja hyödyntää myös muitakin budjetointivaihtoehtoja, kuin perinteistä budjettimallia.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitkä tekijät vaikuttavat vaatetusalan mikroyrityksen budjetointiin. Tutkimusongelmia työssä oli kaksi: millä tekijöillä on strategisesti vaikutusta vaatetusalan pienyrityksen budjetoinnissa ja mitä vaatetusalan pienyrityksen pitäisi erityisesti huomioida taloussuunnittelussaan. Työn tavoitteena oli laatia suunnitteilla olevalle vaatetusalan osakeyhtiölle tulos-, tase-, ja rahoitusbudjettipohjat sekä osabudjeteista pohjat myynti-, osto-, ja varastobudjeteille. Budjettipohjien laatimisen lisäksi tehdään ohjeistus budjettien laatimista varten.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin budjetointia pk-yrityksen näkökulmasta, sekä vähittäiskaupan alaa vaatetusalan näkökulmasta. Siinä käytiin läpi budjetoinnin teorian perusteita, sekä tarkasteltiin vähittäiskaupan alan ja erityisesti vaatekaupan alan erityispiirteitä. Teoreettinen viitekehys toimi pohjana opinnäytetyön tutkimusosiolle.

Tutkimuksen kohteena oli strateginen budjetointi pienyrityksessä, joten strategiaa, sen kytkeytymistä budjetointiin, sekä pk-yrityksen budjetoinnin teoriaa on työssä tarkasteltu. Tarkastelun kohteena olevaan aineiston tueksi löytyi muutama tieteellinen tutkimus. Tutkimuksia pienyrityksen strategiseen budjetointiin liittyen löytyi vähän, joten työssä on hyödynnetty myös sitä sivuavia aiheita.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena ja aineiston keruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Empiiristä osiota varten haastateltiin kahta

kohdealueen pienyrittäjää ja toisen yrityksen työntekijää, paikallista uusyrityskeskusta, sekä kohdealueella toimivaa rahoittajaa. Tutkimukset toteutettiin kohdeyrityksen tulevalla liiketoiminta-alueella. Haastatteluihin valitut pienyritykset toimivat vaatetusosalalla ja ovat kuluvan vuosikymmenen aikana perustettuja. Tutkimuksen tuloksia käytettiin työssä budjettiohjeistuksen laatimiseen.

Tutkimustulokset osoittivat, että pienyrittäjät budjetoivat erityisesti perustamisvaiheessa, jos hakevat yritystoiminnalleen rahoitusta. Apua taloussuunnitteluun haetaan usein paikalliselta uusyrityskeskuselta. Tärkeimpänä tutkimustuloksena voitiin todeta, että pienyrityksen budjetoinnissa tulee huomioida kaikki kulut – myös ne, jotka eivät aiheudu suoraan liiketoiminnasta. Tutkimuksessa selvisi, että uuden vaatetusalan pienyrityksen yksi suurimpia investointeja tulee olemaan varasto. Varaston optimaalisella koolla on vaatetusosalalla merkittävä vaikutus budjettiin. Vaatetusosalalla yrityksen talouteen ja sen suunnitteluun vaikuttaa trendien seuraaminen ja ajan tasalla pysyminen. Lisäksi taloussuunnitteluun vaikuttavat verkkokauppa ja sosiaalinen media. Kohdealue on kasvava ja siellä on lähiaikoina tapahtumassa suuria muutoksia, joilla voi myös olla vaikutusta vaatetusalan pienyrityksen budjettiin.

Tämä työ osoitti miksi budjetointi kannattaa myös pienyrityksessä. Se on tärkeä yrittäjän työkalu, jonka avulla yrittäjä voi seurata omaa liiketoimintaansa ja huomata mahdolliset heitot budjetoituihin lukuihin nähden. Työ kertoi, mitä kannattaa kartoittaa ennen budjetin laatimista ja mitä budjetissa kannattaa ottaa erityisesti huomioon. Näitä asioita käsiteltiin erityisesti vaatekaupan pienyrityksen näkökulmasta, mutta työn tuloksia voivat hyödyntää kohdeyrityksen lisäksi erityisesti alkavat pienyrittäjät ja pienyritykset, jotka eivät vielä budjetoivat.

LÄHTEET

- A 30.12.2015/1753. Valtioneuvoston asetus pien- ja mikroyrityksen tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista.
- Armitage, H. & Webb, A. & Glynn, J. 2014. The Use of Management Accounting Techniques by Small and Medium-Sized Enterprises: A Field Study of Canadian and Australian Practice. [Verkkoartikkeli]. Accounting Perspectives 15 (1), 31–69. Saatavana Business Source Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Budjetit hyötykäyttöön PK-yrityksissä (osa 1). 7.2.2016. Talousplus [Verkkoartikkeli]. [Viitattu 2.3.2017]. Saatavana: www.talousplus.fi/blogi/budjetit-hyotykayttoon-pk-yrityksissa-osa-1/
- Clarke, F. & Slavin, L. 2012. How to Manage Your GP Practice. [Verkkokirja]. Chichester: John Wiley & Sons. Saatavana Ebrary -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Dickey, T. 2010. Basics of Budgeting : Become a Better Business Planner. [Verkkokirja]. Axzo Press. Saatavana Ebsco E-book Academic Collection -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Ekholm, B. & Wallin, J. 2000. Is the annual budget really dead? [Verkkoartikkeli]. The European Accounting Review 9 (4), 519–539. [Viitattu 13.5.2017]. Saatavana EBSCOhost Business Source Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro.
- Fallon, N. 2015. 6 Smart Budgeting Tips for Small Business Owners. [Verkkoartikkeli]. New York: Business News Daily. [Viitattu 13.5.2017]. Saatavana: <http://www.businessnewsdaily.com/8323-small-business-budget.html>
- Goodrich, R. 2013. What is Zero-based Budgeting? [Verkkoartikkeli]. New York: Business News Daily. [Viitattu 13.5.2017]. Saatavana: <http://www.businessnewsdaily.com/5626-zero-based-budgeting.html>
- Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. [E-kirja]. Helsinki: Multiprint. Saatavana Ellibs e-kirjakokoelmassa. Vaatii käyttöoikeuden.
- Järvenpää, M. & Länsiluoto, A. & Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kemppinen, A. 2012. Strategisen budjetoinnin vaikutus yrityksen suorituskykyyn epävarmassa toimintaympäristössä. [Verkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta, laskentatoimen ja rahoituksen maisteriohjelma. [Viitattu 13.5.2017]. Pro gradu -tutkielma. Saatavana: <https://www.tritonia.fi/download/gradu/4819>
- Koski, T. 2012. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsinki: Kauppamari.
- L 24.6.1968/360. Elinkeinoverolaki.
- L 30.12.1997/1336. Kirjanpitolaki.
- L 30.12.2015/1620. Laki kirjanpitolain muuttamisesta.
- Millainen budjetti sopii sinun yrityksesi? (osa 2). 10.4.2016. Talousplus. [Verkoartikkeli]. [Viitattu 28.5.2017]. Saatavana: www.talousplus.fi/blogi/millainen-budjetti-sopii-sinun-yritykseesi-osa-2/
- Saarenpää, M. 2014. Budjetointimenetelmät 2000-luvun yrityksissä. [Verkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta, laskentatoimen ja rahoituksen maisteriohjelma. [Viitattu 13.5.2017]. Pro gradu -tutkielma. Saatavana:
- Santasalo, T. & Koskela, K. 2015. Vähittäiskauppa Suomessa 2015. Helsinki: TUOMAS SANTASALO Ky.
- Stenbacka, R. 2016. Alternativ budgetering. [Verkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden yksikkö, liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 13.5.2017]. Saatavana: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114197/Stenbacka_Robert.pdf?sequence=1
- Syväperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari.
- Tommiska, S. 2009. Pienyritysten budjetointi. Kymenlaakso: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Liiketalouden yksikkö, liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 28.5.2017]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4782/saara.tommiska.pdf?sequence=1>
- Welsch, G. & Hilton, R. & Gordon, P. 1988. Budgeting: profit planning and control. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

LIITTEET

Liite 1. Haastatteluiden apukysymykset

Liite 2. Osabudjettipohjat

Liite 3. Tulosbudjettipohja

Liite 4. Kassabudjettipohja

Liite 5. Tasebudjettipohja

LIITE 1 Haastatteluiden apukysymykset

1. Mitä rahamääräisiä seikkoja teille tulee mieleen pienyrityksen taloussuunnittelusta alkuvaiheessa ja mitkä niistä ovat merkittävimpiä?
2. Mistä pienyrityksen taloussuunnittelu kannattaisi aloittaa?
2. Mistä suunnitteilla olevan yrityksen kannattaa hakea apua taloussuunnittelussa?
3. Mitä taloussuunnittelussa tulisi ottaa huomioon perustamisen jälkeen?
4. Mitä rahoitusvaihtoehtoja uusi yrittäjä voisi ajatella?
5. Miten te näette tämän alueen kehittyneen viime vuosien aikana?
6. Onko tapahtunut taloudellista kehitystä?
7. Onko tapahtunut väestöllistä kehitystä?
8. Ovatko kohdealueen markkinat kehittyneet?
9. Onko alueen ostovoimassa tapahtunut muutoksia?
10. Onko alueella tapahtunut muutoksia kulttuurissa, ihmisten tavoissa tai trendeissä?
11. Miten te koette vaatetusalan kehittyneen viime vuosien aikana?
12. Onko toimialan muutoksilla ollut mielestänne vaikutusta taloussuunnitteluun?

LIITE 2 Osabudjettipohjat

MYYNTIBUDJETTI	1. kvartaali	2. kvartaali	3. kvartaali	4. kvartaali
Lastenvaatteet	0	0	0	0
Nuortenvaatteet	0	0	0	0
Budjetoitu liikevaihto	0	0	0	0

OSTOBUDJETTI	1. kvartaali	2. kvartaali	3. kvartaali	4. kvartaali
Vaatteiden myynti				
Kate				
Vaatteiden sisäänosto				

VARASTOBUDJETTI	1. kvartaali	2. kvartaali	3. kvartaali	4. kvartaali
Alkuvarasto				
Myynti				
Loppuvarasto				

LIITE 3 Tulosbudjettipohja

TULOSBUDJETTI €	1. kvartaali	2. kvartaali	3. kvartaali	4. kvartaali	Yhteensä vuosi X
LIKEVAIHTO					
Liiketoiminnan muut tuotot					
Materiaalit ja palvelut					
Aineet, tarvikkeet ja tavarat					
Ostot tilikauden aikana					
Varastojen muutos					
Ulkopuoliset palvelut					
Henkilöstökulut					
Palkat ja palkkiot					
Henkilösivukulut					
Eläkekulut					
Muut henkilösivukulut					
Liiketoiminnan muut kulut					
KÄYTTÖKATE					
Poistot ja arvonalennukset					
LIKETULOS					
Rahoitustuotot ja -kulut					
Tuloverot					
Muut välittömät verot					
TILIKAUDEN TULOS					

Liite 4 Kassabudjettipohja

KASSABUDJETTI	kk	kk	kk	kk	kk
Alkukassa					
Kassaanmaksut					
Myynnit					
Myyntisaamiset					
Kassaanmaksut yht.					
Kassastamaksut					
Ostot					
Ostovelat					
Mainonta					
Palkat					
Vuokrat					
Toimistomenot					
Yksityisotot					
Lainan lyhennys					
Lainan korko					
Yhteensä					
Kassajäännös					

Liite 5 Tasebudjettipohja

TASEBUDJETTI	1. kvartaali	2. kvartaali	3. kvartaali	4. kvartaali	Yhteensä vuosi X
VASTAAVAA					
Pysyvät vastaavat					
Aineettomat hyödykkeet					
Aineelliset hyödykkeet					
Sijoitukset					
Vaihtuvat vastaavat					
Vaihto-omaisuus					
Saamiset					
Rahoitusarvopaperit					
Rahat ja pankkisaamiset					
VASTATTAVAA					
Oma pääoma					
Osakepääoma					
Rahastot					
Edellisten tilikausien voitto					
Tilikauden voitto					
Tilinpäätössiirtojen kertymä					
Pakolliset varaukset					
Vieras pääoma					
Pitkäaikainen vieras pääoma					
Lyhytaikainen vieras pääoma					