

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2020

Piiriikka Tabell

STARTUP-YRITYKSEN BUDJETOINTI JA KASVUN TUKEMINEN

Case: Luonkos Oy

Piiriikka Tabell

STARTUP-YRITYKSEN BUDJETOINTI JA KASVUN TUKEMINEN

Case: Luonkos Oy

Startup- ja kasvuyritykset ovat nousseet mielenkiintoiseksi aiheeksi niin sijoittajille kuin valtaväestöllekin. Nuoret kasvavat yritykset luovat Suomeen uusia työpaikkoja ja niiden odotetaan nostavan Suomen kansantaloutta sekä vientiä. Nuorilla startup- ja kasvuyrityksillä ei kuitenkaan usein ole resursseja talouden suunnitteluun ja seurantaan. Puutteellinen talouden ohjaus ja seuranta pahimmillaan johtavat kannattamattomaan liiketoimintaan ja yrityksen epäonnistumiseen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajayritykselle budjetointityökalut taloudelliseen ohjaukseen sekä seurantaan. Kohdeyrityksenä toimi nuori startup-yritys Luonkos Oy, jolla ei aiemmin ole ollut budjettityökaluja käytössään. Budjettipohjat luotiin kohdeyritykselle toimiviksi hyödyntäen ensimmäisen päätyneen tilinpäätöksen materiaalia. Budjettityökaluista räätälöitiin kohdeyritykselle sopiva, selkeä sekä helppokäyttöinen. Lisäksi kohdeyritykselle luotiin ohjeet budjettityökalun käyttöä varten, jotta kuka tahansa voi sitä käyttää. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli budjetoinnin kautta selkeyttää kohdeyrityksen johdolle heidän taloudellista tilannettaan. Opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen tutkimus, joka toteutettiin konsultoimalla toimeksiantajayrityksen johtoa sekä analysoimalla kohdeyrityksen viimeisintä tilinpäätöstä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään yrityksen elinkaariteorioita, budjetointia sekä kannattavuuslaskelmia kasvun sekä kannattavuuden tukemiseksi. Teoriaosuudessa myös sivutaan henkilöstön palkkaukseen liittyviä aiheita. Teoriaosuuden lähteenä on käytetty alan kirjallisuutta sekä internet-lähteitä.

Työn tuloksena kehitetyn budjetointityökalun avulla kohdeyritys pystyy tunnistamaan kaikki tulonlähteensä sekä kulueränsä ja täten ennakoimaan ja suunnittelemaan tulevaa. Budjettiseurannan avulla yritys pystyy seuraamaan budjetoitujen ja toteutuneiden tuottojen sekä kustannusten eroja ja mahdollisesti puuttumaan näihin. Etenkin kassabudjetin avulla yritys pystyy helposti seuraamaan maksukykyään.

ASIASANAT:

kasvuyritys, budjetointi, startup-yritys, kannattavuus, taloussuunnitelu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Financial Management

2020 | 45 pages, 4 in appendices

Piiariikka Tabell

BUDGETING AND ASSISTANCE OF GROWTH IN A START UP COMPANY

Case: Luonkos Oy

Start-up and growth companies have become an interesting topic to both investors and general population. Young and growing companies increase employment in Finland and it is also expected for them to upturn Finland's national economy and exportation. However, young start-up companies rarely have the resources for financial planning or controlling. In the worst scenario deficient financial planning and controlling lead to unprofitable business and failure of the company.

The objective of this thesis was to create budgeting tools for the case company to support financial planning and monitoring. The case company of this thesis was a young start-up company Luonkos Ltd, which didn't have budgeting tools in use prior to this study. The budgeting tools were created for the case company utilizing their first financial statement documents. The budgeting tools were tailored to fit the case company's needs and the tools were made easy and simple to use. To make the budgeting tools easy to use for anyone working in the company, it was also relevant to create manuals for the budgeting tools. Furthermore, the objective of the thesis was to clarify the case company's financial status quo for the leaders via budgeting. The data for this qualitative study was conducted by analysing the case company's latest financial statement and consulting the leaders of the company.

The theoretical section provides information about companies' life cycle theories, budgeting and profitability calculations to assist increasing the profitability and growth. Additionally, the theory section provides information about employing. The theoretical framework consists of topically related literature and online materials.

As a result of the study the developed budgeting tools support recognising the case company's streams of income and costs. Therefore, the company is able to forecast and plan their future. Through budgetary monitoring the company is able to monitor the differences between budgeted and actual revenues and costs. Therefore, the company is able to possibly adjust their actions if needed. Especially with the use of cash forecasting tool the company is able to monitor their liquidity.

KEYWORDS:

growth company, budgeting, start up company, profitability, financial planning

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 STARTUP-YRITYKSESTÄ KASVUYRITYS	8
2.1 Start-up	8
2.2 Kasvuyritys	8
2.3 Yrityksen elinkaari	8
2.3.1 Muellerin elinkaariteoria	9
2.3.2 Churchillin ja Lewisin elinkaariteoria	10
2.4 Yrityksen kannattava kasvu	13
2.4.1 Asiakkaiden rooli yrityksen kasvussa	14
2.4.2 Orgaaninen kasvu	15
2.5 Toiminnan kasvaminen ja henkilöstön palkkaus	15
2.5.1 Työntekijän palkkaus	16
2.5.2 Työehtosopimus	17
3 YRITYKSEN KANNATTAVUUS	18
3.1 Sisäinen laskentatoimi	18
3.2 Kannattavuus	19
3.2.1 Kannattavuuden mittarit	19
3.2.2 Kannattavuuden parantaminen	21
3.3 Budjetointi	25
3.3.1 Budjetoinnin prosessi ja tavoitteet	25
3.3.2 Budjettijärjestelmät	26
4 STARTUP-YRITYKSEN BUDJETOINTITYÖKALUN KEHITTÄMINEN	31
4.1 Kohdeyrityksen esittely ja tarve	31
4.2 Budjettitietojen kerääminen	31
4.3 Budjetointi Luonkos Oy:ssä	32
4.4 Kassabudjetti	38
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	42
LÄHTEET	44

LIITTEET

- Liite 1. Tulosbudjetti.
Liite 2. Budjetointiohjeet.

KAAVAT

Kaava 1. Myyntikate.	19
Kaava 2. Katetuottoprosentti.	20
Kaava 3. Kriittinen piste.	20
Kaava 4. Kriittinen piste kappalemääräisenä.	21

KUVAT

Kuva 1. Mukaillen Muellerin 1972 teoriaa. S-käyrä.	10
Kuva 2. Yrityksen kehitysvaiheet. S-käyrä (Churchill ja Lewis 1983).	11
Kuva 3. Hinnan laskemisen vaikutus katetuottoon, esimerkki.	23
Kuva 4. Kassavirtalaskelma, rullaava.	40

KUVIOT

Kuvio 1. Budjetointiprosessin tehtävät (Eklund & Kekkonen, 2014, 167).	26
--	----

TAULUKOT

Taulukko 1. Herkkyysanalyysi, esimerkki.	22
Taulukko 2. Myynnin hinnan nostamisen vaikutus katetuottoon, esimerkki.	24
Taulukko 3. Myyntibudjetti.	33
Taulukko 4. Tuotantokulujen budjetti.	34
Taulukko 5. Henkilöstöbudjetti.	35
Taulukko 6. Henkilöstömäärät.	35
Taulukko 7. Kiinteät kustannukset.	36
Taulukko 8. Investointibudjetti.	37
Taulukko 9. Tulosbudjetti.	38

1 JOHDANTO

Suomessa on lukuisia nuoria startup- ja kasvuyrityksiä, joilla ei välttämättä ole riittävää talouden ohjausta yrityksensä liiketoiminnan tueksi. Taloushallinnon tehtävät ja etenkin budjetointi koetaan usein aikaa vieviksi ja hankaliksi prosesseiksi. Usein nuoret yritykset järjestävätkin vain lain mukaan pakolliset taloushallinnon tehtävät eli kirjanpidon sekä palkkahallinnon. Kun yrityksen taloutta ei seurata, ei yrityksellä välttämättä ole riittävää käsitystä sen taloudellisesta tilanteesta tai tuottojen ja kulujen suhteesta. Yritys voi täten ajautua tekemään tappiota, kun myyntituotoilla ei kyetäkään kattamaan kaikkia liiketoiminnasta aiheutuvia kustannuksia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarjota budjetoinnin työkalut opinnäytetyön toimeksiantajana olevalle kasvuyritykselle sen toiminnan ja kasvun tueksi. Työn tavoitteena on myös tuottaa yritykselle tiedot siitä, miten liiketoimintaa saadaan kannattavaksi, kasvatettua toimintaa hallitusti sekä kustannustehokkaasti. Työssä selvitetään yrityksen tämänhetkinen tilanne, jonka pohjalta laaditaan tulosbudjetti, sen osabudjetit (myynti-, tuotanto-, palkka-, hallinto- ja markkinointibudjetti, myynnin kustannusbudjetti sekä investointien budjetti) sekä rahoitusbudjetti. Nämä työkalut luovat pohjan yrityksen tavoitteeseen eli hallittuun kasvuun. Työssä on myös esitelty kannattavuuden mittareita, yrityksen elinkaariteorioita sekä yrityksen eri vaiheisiin liittyviä haasteita. Lisäksi teoriaosuudessa on sivuttu henkilöstön palkkaukseen liittyviä aihealueita, sillä toiminnan kasvaessa tulee usein ajankohtaiseksi palkata lisää henkilöstöä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Luonkos Oy, joka on naantalilainen kolmen naisen arvopohjainen yritys, jonka liiketoiminta-ala on luonnonkosmetiikka. Yritys käyttää luonnollisia sekä vegaanisia raaka-aineita ja pyrkii siihen, että kaikki pakkausmateriaalit noudattaisivat zero waste –periaatetta. Yritys lanseerasi ensimmäisen tuotteensa markkinoille syksyllä 2018. Tuote menestyi ja yrityksen liikevaihto kasvoi eksponentiaalisesti. Työmäärän kasvaessa syntyy luonnollisesti tarve palkata lisää työvoimaa erityisesti tuotantoon, jotta omistajilla on aikaa työskennellä tuotekehityksen sekä asiakkaiden tavoittamisen saralla.

Jotta yritys voi kasvaa, on sen toiminnan oltava kannattavaa. Liiketoiminnan kannattavuus edellyttää talouden ohjausta ja seuranta sekä tarpeeksi laajaa tuoteportfoliota sekä tarpeeksi laajan asiakaskunnan tavoittamista. Etenkin kohdeyrityksen harjoittamassa kulluttajaliiketoiminnassa kilpailu on kovaa, joten tuotekehitykselläkin on iso rooli toiminnan

kannattavuudessa. Jotta yritykselle jää taloudellisia resursseja panostaa tuotekehitykseen, tarvitaan sisäistä laskentatoimea. Sisäistä laskentatoimea tarvitaan, jotta yrityksen johdolla on käsitys liiketoiminnan kannattavuudesta, tehokkuudesta, tuotteiden katteesta sekä myynnistä, jonka saavuttamalla yrityksen toiminta paitsi kannattavaa mutta myös volyymiltaan riittävää mahdollistaakseen yrityksen kasvun.

Opinnäytetyö on tutkimusmenetelmältään laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen. Työ on toteutettu toimeksiantona ratkaisemaan toimeksiantajayrityksen ongelma. Teoriaan pohjautuvan kirjallisuuden lisäksi tietoa on saatu analysoimalla kohdeyrityksen tilinpäätöstä sekä konsultoimalla kohdeyrityksen johtoa, eli yrityksen perustajia ja omistajia.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä teoriaosuuksessa käsitellään nuoren yrityksen eri vaiheita matkalla kasvuyrityksestä isoksi organisaatioksi. Toisessa teoriaosuuksessa perehdytään johdon laskentatoimeen, kannattavuuteen ja sen mittareihin sekä budjetointiin. Teoreettisen viitekehyksen tietolähteinä käytetään yrityksen elinkaari-teorioihin, kasvuun ja palkkaukseen sekä johdon laskentatoimeen, kuten budjetointiin sekä kustannuslaskentaan keskittyvää kirjallisuutta sekä internet-tietolähteitä.

Empiirisen tutkimuksen sekä teoria-aineiston pohjalta kohdeyritykselle luodaan budjetointityökalut tukemaan sen kannattavuutta sekä kasvua ja tärkeimpänä luomaan kohdeyrityksen johdolle selkeä ja yksityiskohtainen näkemys yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Budjetointityökalut on luotu Microsoft Excel-taulukkolaskennan avulla, jonka lisäksi budjetoinnin käyttöä varten on luotu ohjeet (Liite 2.), jotta budjetointi olisi mahdollisimman yksinkertaista ja helppoa. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa esitetään johtopäätökset tutkimuksesta.

2 STARTUP-YRITYKSESTÄ KASVUYRITYS

2.1 Start-up

Startup-yritys on termi, jota on käytetty viimevuosina laajastikin. Startup-yritykselle ei ole olemassa virallista määritelmää, joka olisi yleisesti hyväksytty ja yhtenäisesti käytetty. Kielitoimiston sanakirjassa kyseinen sana on määritelty: ”ensimmäistä tuotettaan tai palveluaan kehittävä nuori kasvuhakuinen yritys, start-up” (Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy, 2020). Startup-yritykseksi usein nimitetään vain esimerkiksi nopeasti menestyneitä esimerkiksi teknologiayrityksiä, jotka ovat kehittäneet menestyneen keihäänkärkituotteen tai –palvelun. Toisaalta termiä saatetaan käyttää laajastikin lähes jokaisesta nuoresta yrityksestä ja puolestaan vanhassakin konsernissa voidaan soveltaa ”startup-kulttuuria”. Tässä opinnäytetyössä termillä startup-yritys viitataan nuoreen kasvuhakuiseen yritykseen, jonka tavoitteena on kasvattaa liikevaihtoaan, henkilöstöään sekä laajentaa myyntiä Suomen rajojen yli.

2.2 Kasvuyritys

Kasvuyritys- kuten startup-yritys -termiä käytetään arkikielessä paljon ilman tietoa sanan määritelmästä. OECD:n ja EU:n määritelmän mukaan yritys luetaan kasvuyritykseksi, kun sen ”lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkeä ja seuraavana kolmena vuotena yrityksen työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu ylittää 20 prosenttia”. Kasvuyritykset luovat useita uusia työpaikkoja ja niille tarjotaan erilaisia tukemispalveluja. Business Finland tarjoaa kasvuyrityksille apua mm. tutkimukseen ja kehitystoimintaan sekä kansainvälistymiseen. ELY-keskukset tarjoavat tukea ja neuvontaa erityisesti liiketoiminnan alkuvaiheessa mm. arvioimalla innovaatioita ja täten auttamalla kehittämään liiketoimintaa. Finnveralta puolestaan voi hakea rahoitusta innovatiivisen yrityksen viennin sekä investointien rahoitukseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020.)

2.3 Yrityksen elinkaari

Yrityksen elinkaariteoria on aktiivisesti tutkittu aihe taloustieteen piirissä. Uusimmat tutkimusaiheet ovat liittyneet mm. kasvuyritysten rahoitukseen (Aho & Kaivo-oja, 2014, 11).

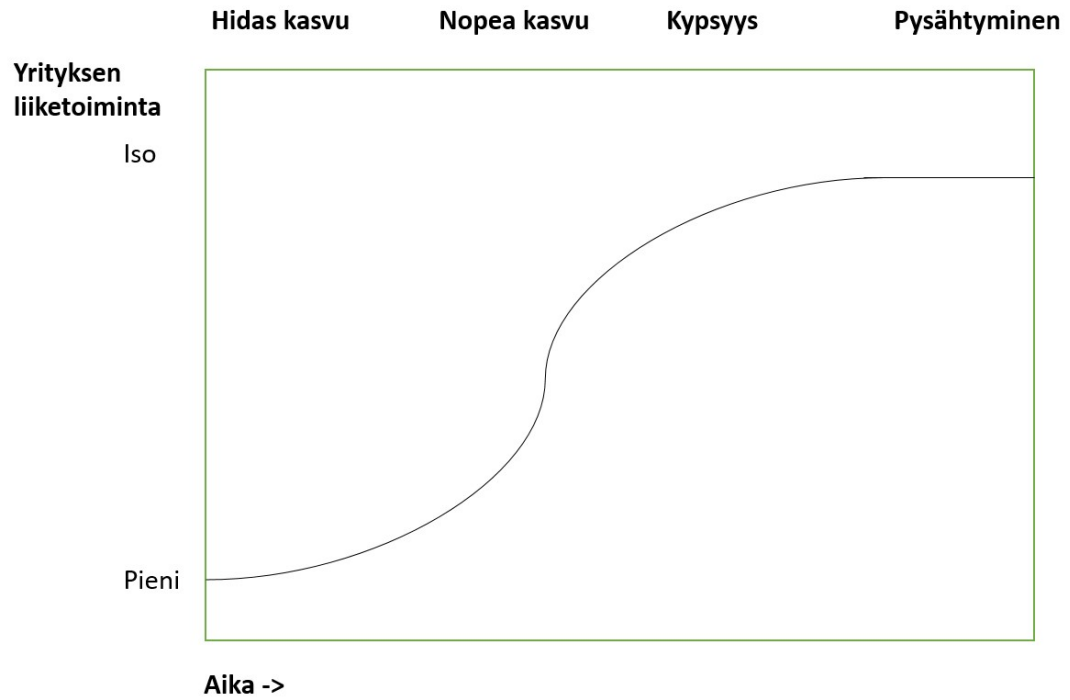
Yrityksen elinkaariteorian tutkimus perustuu siihen, että yritys käy läpi olemassaolonsa aikana erilaisia jaksollisia vaiheita ja näihin liittyviä erilaisia ongelmia. Tyypilliset vaiheet ovat mm. yrityksen perustaminen, kasvu, kypsyysvaihe, taantuminen. Elinkaarimalleja on useita ja näiden välillä yritysten läpikäymien vaiheiden lukumäärä eroaa runsaastikin. Tunnetuimpia yrityksen elinkaariteorioita ovat laatineet mm. Mueller 1972, Greiner 1972, Churchill ja Lewis 1983. (Aho & Kaivo-oja, 2014, 11.)

2.3.1 Muellerin elinkaariteoria

Muellerin (1972) elinkaariteoriassa yrityksen elinkaari on tarkkaan määritelty. Muellerin mukaan yritys syntyy yrityksestä hyötykäyttää innovaatio. Innovaatio voi olla uusi tuote, prosessi tai esimerkiksi markkinointitekniikka. Yrityksen alkuvaiheissa se investoi kaikki vapaat resurssit kehittääkseen innovaatiotaan ja parantaakseen kannattavuutta. Alkuvaiheessa kasvu on hidasta, kunnes tuote tai palvelu saavuttaa jalansijaa markkinoilla. Tämän jälkeen yritys kasvaa nopeasti saavutettuaan uusia markkinoita ja laajennettuaan asiakaskuntaansa ennen kuin suurta kilpailua on ehtinyt syntyä.

Hetken kuluttua kilpailijat saapuvat markkinoille omaksuttuaan ja kehitettyään pioneeriryhtyksen innovaatiota. Markkinat saturoituvat ja uusia markkinoita on hankalampi löytää, joten kasvu hidastuu. Ylläpitääkseen kannattavuutta ja kasvua yrityksen tulee luoda uusia innovaatioita. Tässä vaiheessa yritys on usein kasvanut suureksi ja sen ketteryys on heikentynyt – tiedon prosessointi on heikentynyt ja keskivertojohtajan riskinoton halukkuus on alentunut. Nämä tekijät rajoittavat suuren yrityksen kasvua ja tuloksena on se, että lopulta yrityksen jo olemassa olevat tuotteet ja palvelut eivät tuota tarpeeksi kasvavirtaa rahoittamaan investointeja, joiden avulla yritys loisi uusista innovaatioista myytäviä tuotteita tai palveluja. Tässä vaiheessa yhtiö jakaa osinkoja omistajilleen ja lopulta toiminta muuttuu kannattamattomaksi. (Mueller 1972, 199-219.)

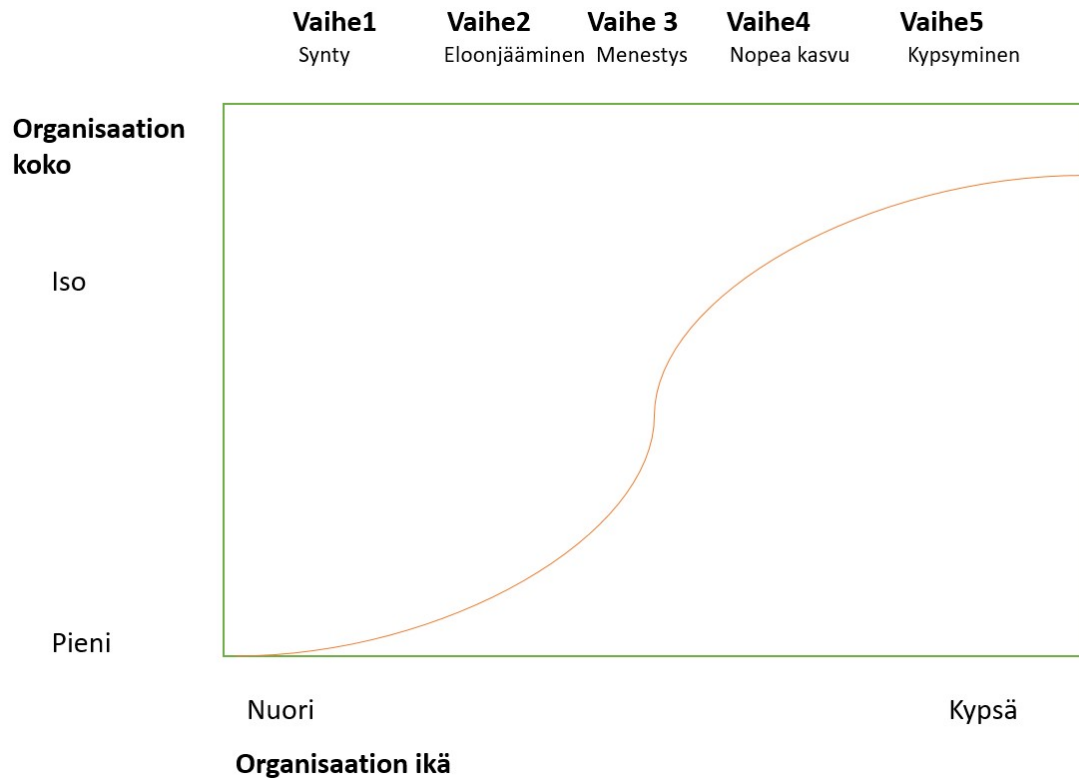
Muellerin elinkaariteorialla yrityksen elinkaari muodostaa S-käyrän (kuva 1) ja koostuu vaiheista hidas kasvu, nopea kasvu, kypsyys ja lopulta hidas kasvu tai jopa pysähtyminen.



Kuva 1. Mukailleen Muellerin 1972 teoriaa. S-käyrä.

2.3.2 Churchillin ja Lewisin elinkaariteoria

Churchill ja Lewis (1983) ovat määritelleet viisivaiheisen elinkaaren (kuva 2) etenkin pienille ja kasvaville yrityksille. Teorian vaiheet ovat syntyvaihe, eloonjääminen, menestymisvaihe ja luopuminen/kasvu, nopea kasvu sekä kypsyys. (Aho & Kaivo-oja, 2014, 12.)



Kuva 2. Yrityksen kehitysvaiheet. S-käyrä (Churchill ja Lewis 1983).

Ensimmäisessä vaiheessa yritys etsii markkinoita eli haalii asiakkaita, joille myydä tuotteitaan tai palveluitaan. Omistajan rooli on keskeinen, sillä omistaja tekee useimmiten kaiken itse tai johtaa suoraan työntekijöitään. Strateginen ja operatiivinen suunnittelu ovat tässä vaiheessa minimaalisia. Omistaja toimii myös yrityksen rahoittajana. Omistajan keskeinen rooli yrityksen jokaisessa toiminnossa tuo haastetta ja lisäksi tässä syntyvaiheessa haasteita ovat muun muassa saako se tarpeeksi asiakkaita, pystyykö se vastaamaan kasvaneeseen kysyntään ja onnistuuko se laajentamaan tuotevalikoimaansa. Tässä vaiheessa yritys saattaa myös kohdata kassavirtaongelmia. Yritys ei ole vielä saavuttanut täyttää potentiaaliaan markkinoilla, mutta suuret investoinnit, kuten liiketilat, tuotanto- ja työvälineet sekä mahdolliset palkat luovat yritykselle rahoitusvaatimuksia, joihin sen on vaikea vastata ilman ulkopuolista lainaa. Yrityksen on selvitettävä haasteistaan, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa ja se voisi jatkaa elinkaarensa toiseen vaiheeseen. Mikäli yritys ei onnistu tässä, se joko myydään tai lopetetaan. (Aho & Kaivo-oja, 2014, 11-13.)

Elinkaariteorian toinen vaihe on nimeltään eloonjääminen. Yrityksen saavuttaessa tämän vaiheen siitä on tullut toimiva organisaatio selkeällä liikeidealla. Yritys on saavuttanut tarpeeksi laajalla tuotevalikoimalla tarpeeksi laajan asiakaskunnan. Työorganisaatio

on kasvanut hieman, mutta on vielä pieni. Omistajan ja tuotannon roolien lisäksi yrityksellä on tässä vaiheessa muutama johtaja sekä myynnin ja markkinoinnin henkilöstöä. Yritys seuraa myyntituottojen ja –kulujen suhdetta arvioidessaan saako se riittävästi tuloja kattamaan käteisvaatimuksensa, jotka ovat tässä vaiheessa kasvaneet. Yritykselle tulisi nyt myös jäädä rahavaroja toiminnan kehittämiseen ja kasvattamiseen. Yrityksen tärkein tavoite on edelleen hengissä pysyminen – eloonjääminen ja mikäli se onnistuu kasvamaan ja parantamaan kannattavuuttaan, voi yritys siirtyä vaiheeseen kolme. Mikäli yritys ei onnistu tässä haasteessa se usein jatkaa toimintaansa kunnes lopulta lopettaa toimintansa. (Aho & Kaivo-oja, 2014, 13.)

Kolmas vaihe on menestysvaihe. Yrityksen tuotteet ovat markkinoilla tunnettuja, sen toiminta on kannattavaa ja se on organisaationa suuri. Tässä vaiheessa omistajan on päätettävä kasvattaako se yritystä edelleen vai tyytykö jo saavutettuun asemaansa ja luopuu yrityksestä. Luopumisen vaihtoehdossa yritys on kasvanut suureksi ja liikkeenjohto kasvaa talouspäälliköllä. Omistaja on mukana johdossa strategisen toiminnan yhteydessä, mutta ajan kuluessa hänen roolinsa häviää. Omistaja voi tässä vaiheessa myydä yrityksensä voitolla. Toinen vaihtoehto on kasvu. Kasvu-vaihtoehdossa omistaja ottaa riskin ja hankkii yritykselleen lisää pääomia, useimmin lainarahoituksella, jolla mahdollistetaan uudet investoinnit tai tuotekehitys, jotta yritys voi kasvaa. Myös tässä vaiheessa yritykseen tarvitaan ammattimaista liikejohtoa, kuten talouspäällikkö. Tilanne on siis muutoin samankaltainen kuin luopumisen vaihtoehdossa, mutta omistajan rooli ei häviöity vaan jopa vahvistuu. Mikäli omistajan ottama riski kannattaa ja yritys pääsee kasvamaan, voi se siirtyä vaiheeseen neljä. Sen epäonnistuessa yritys saattaa tipahtaa eloonjäämisvaiheeseen tai se voidaan myydä tai ajaa konkurssiin. (Aho & Kaivo-oja, 2014, 13-14.)

Neljäs vaihe on nopean kasvun vaihe. Yrityksen keskeiset haasteet ovat nopean kasvun muodostuminen, sen rahoitus ja miten sitä hallitaan. Organisaatio on jakautunut yksiköihin, joissa jokaisella on oma työtehtävänsä ja roolinsa ja johtajia on myös täten enemmän. Omistajan rooli on siirtynyt huomattavasti kauemmas liiketoiminnan arkipäiväisestä hoidosta ja operationaalinen sekä strateginen suunnittelu vaativat erityisasiantuntijat. Ongelmana on kasvun rahoitus, ja kassavirtaa sekä velkaantumistasetta on valvottava. Myös investointipäätöksiä on punnittava epäonnistumisen välttämiseksi. Yritys kompastuu nopean kasvun vaiheessa useimmiten joko liian huonoon likviditeettiin tai riittämät-

tömään delegointiin. Tässä tilanteessa yritys tippuu vaiheeseen kaksi tai kolme tai ajautuu konkurssiin. Mikäli yritys löytää tasapainon ja hallitsee nopean kasvun, siirtyy se viimeiseen vaiheeseen. (Aho & Kaivo-oja, 2014, 14-15.)

Churchillin ja Lewisin (1983) elinkaariteorian viides ja viimeinen vaihe on nimeltään kypsyminen. Vaiheessa viisi yrityksen nopea kasvu sekä halut kasvaa ovat heikentyneet ja keskeisinä tavoitteina on vakauttaa saavutettu tilanne sekä pyrkiä säilyttämään toiminnan luonne – joustavuus ja yrittäjäjys. Yrityksen tulee panostaa ammattitaitoisiin johtajiin, jotta yritys voi eliminoida tehottomuutensa, jota nopean kasvun vaiheessa on syntynyt. Yrityksellä on hallussaan runsaasti resursseja – myös taloudellisia sekä henkilökuntaa. Yrityksellä on käytössään työkalut, joilla voidaan toteuttaa yksityiskohtaisiakin strategisia sekä operationaalisia suunnitelmia ja kehityksiä. Voittaakseen tämän vaiheen haasteensa, yrityksen tulee panostaa strategiseen suunnitteluun, budjetointiin ja kustannus-seurantaan. Yrityksen omistaja on tässä vaiheessa erillään liiketoiminnasta sekä taloudellisesti että operationaalisesti. Yrityksellä on suuret resurssit sekä hajautunut ja taitava johtajisto ja se voi hallita markkinoita. Mikäli näin ei ole, yritys kangistuu, siirtyy aiempiin vaiheisiin tai ajautuu konkurssiin. (Aho & Kaivo-oja, 2014, 15.)

2.4 Yrityksen kannattava kasvu

Usein yrityksen kasvusta puhuttaessa viitataan yrityksen liikevaihdon kasvuun. Termi kasvu tulisikin määritellä tarkemmin ja tavoitteena yritykselle tulisi olla kannattava kasvu. Kannattava kasvu pitää sisällään yrityksen kehittymisen, joka mahdollista yrityksen eloonjäämisen. Taloudellisella mittarilla kasvua tulisi tapahtua liikevaihdossa, voitossa sekä omistajien saamassa tuotossa, jonka tulisi olla suurempi kuin yrityksen pääoman kustannus, koska yrityksen tehtävänä on luoda tuottoa omistajilleen. Kasvua tulee tarkastella absoluuttisen kasvun lisäksi myös suhteellisena. Yrityksen kasvua tulisi verrata toimialan, markkinoiden sekä kilpailijoiden suhteen, sillä esimerkiksi kasvavilla toimialoilla kasvu on helpompaa ja kasvutavoitteen tulisi täten olla korkeampi. (Storbacka K, 2005, 25-30.).

2.4.1 Asiakkaiden rooli yrityksen kasvussa

Yritys kykenee kasvamaan, kun sen toiminta on tarpeeksi kannattavaa. Asiakkaiden rooli on keskeinen yrityksen kehittämisessä sekä kasvun saavuttamisessa. Ilman asiakkaita, ei yrityksellä ole liikevaihtoa, jolloin asiakkaat luovat perustan yrityksen kestäväälle kasvulle. Asiakkaat ovat yritykselle aineettoman sekä aineellisen pääoman lähde – tulevaisuuden kassavirta saadaan asiakkailta ja heidän sitoutumisensa yritykseen turvaa yrityksen toimintakyvyn jatkossakin. Asiakaskantojen arvoa olisikin syytä mitata ja arvioida skenaarioita asiakasmäärien kasvun tai laskun suhteen. Yrityksen tulisi myös investoida tärkeisiin asiakkaisiin synnyttääkseen kasvua. (Storbacka K, 2005, 13-15.)

Kuluttajiin suuntautuvassa kaupassa asiakkaiden arvottamisen työkaluna toimivat erilaiset asiakkaiden rekisteröinnit, joilla kerätään tietoa asiakkaista ja markkinoista. Kuluttajien sekä toimittajayrityksen suhde on luonteeltaan asymmetrinen, sillä yritys on merkittävästi voimakkaampi kuin yksittäinen kuluttaja. Yritys voi kerätä tietoa asiakkaistaan ja jakaa nämä erilaisiin asiakassegmentteihin, joille se voi laskea arvon. Arvokkaimmista asiakassegmenteistä on kilpailua ja heidän pitämisensä on yrityksen kasvun kannalta merkityksellistä. Tällöin asiakassegmentin valta kasvaa suuremmaksi kuin yksittäisen kuluttajan. Kilpailu näistä arvokkaista segmenteistä on kovaa ja vastaliikkeitäkin on syntynyt. Vuonna 2003 Yhdysvalloissa perustettiin National do not call –rekisteri, johon kuluttaja voi ilmoittaa puhelinnumerosa estääkseen suoramarkkinointipuhelut. (Storbacka K, 2005, 21-22, 211.)

Kuluttajakaupassa voidaan ajatella markkinoinnin kustannusten olevan investointia asiakkuuksiin. Ajatus perustuu siihen, että investointi on luonteeltaan kuluerä, jonka tuotto-vaikutukset jakaantuvat pidemmälle aikavälille. Markkinoinnilla on pääasiassa kaksi tavoitetta: hankkia uusia asiakkaita sekä saada jo olemassa olevat asiakkaat ostamaan tuotteita myös tulevaisuudessa. Yrityksen tulisi kiinnittää huomiota myös uusien asiakkaiden hankinnan vaihtoehtoiskustannuksiin. Resurssit ovat rajalliset ja on tärkeää hankkia oikeanlaisia asiakkaita kestäväen kilpailuedun sekä arvon maksimoimiseksi. (Storbacka K, 2005, 23-24.)

2.4.2 Orgaaninen kasvu

Orgaaninen kasvu tarkoittaa tilannetta, jossa yritys onnistuu kasvamaan nykyisellä rakenteellaan myymällä nykyisiä ja/tai uusia tuotteita nykyisille ja/tai uusille asiakkailleen. Käytännössä ei riitä, että yritys kasvaa kasvattamalla markkinaosuuksiaan myymällä tuotteitaan kannattamattomasti. Tällöin yritys uhraisi kannattavuutensa saavuttaakseen kasvun. Kasvaakseen orgaanisesti tulee yrityksellä olla jokin kestävä kilpailuetu markkinoilla. Kilpailuetuna voi olla esimerkiksi alempi hinta kuin kilpailijoilla, mutta kestävämpi vaihtoehto on esimerkiksi matalampi kustannustaso. Liiketoimintamallin tulisi myös olla sellainen, että se houkuttelee asiakkaita ostamaan tuotteita nyt ja tulevaisuudessa sekä jakamaan positiivisia kokemuksiaan yrityksestä muillekin. (Storbacka K, 2005, 25-28.)

Yrityksen saavuttaessa orgaanisen kasvun, se on toteuttanut menestyksekkästä strategiaansa onnistuneesti ja kasvanut sekä absoluuttisesti että suhteellisesti. Yritys on tässä onnistuessaan saavuttanut kestäväen kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden. Yritys tekee siis samoja asioita kuin kilpailijansa, mutta onnistuu näissä tehokkaammin, nopeammin sekä lähempänä asiakkaita. Yritys on saattanut myös löytää ja luoda sellaisia tarpeita, joita kilpailija ei, ja täten itse tuotteen ydin on markkinoilla erottuva. Tällaiset tuotteet ovat tuoteinnovaatioita, jotka tarjoavat usein yritykselle perustan nopeaan kasvuun ja ovat elinehto kasvavalle yritykselle. (Storbacka 2005, 31-33.)

2.5 Toiminnan kasvaminen ja henkilöstön palkkaus

Liiketoiminnan kasvaessa työmäärää lisääntyy ja saattaa syntyä tarve palkata uusia henkilöitä. Työntekijöiden palkkaukseen liittyy kuitenkin erilaisia kysymyksiä ja palkkaus on säädelty laissa sekä työehtosopimuksissa. Tehdystä työstä maksettava korvaus, eli rahapalkka on Suomessa lakisääteinen. Maksettavan palkan lisäksi yritykselle syntyy muita lakisääteisiä sekä vapaaehtoisia kustannuksia eli henkilösivukuluja. (Eklund & Kekkonen 2011, 27.)

Palkkaukseen liittyy myös useita vapaaehtoisia päätöksiä. Yritys voi tarjota korkeampaa palkkaa kuin työehtosopimuksessa on määritelty sekä tarjota työntekijöille etuuksia, kuten lounasetu, liikuntaetu, matkapuhelinetu tai esimerkiksi autoetu. Työntekijän työmotivaatioon vaikuttavat palkan suuruus, mahdollinen urakehitys sekä kiinnostaviin projekteihin liittyminen (Finch 2010, 80). Työntekijöiden palkkauksen lisäksi yrityksen on keskityttävä

johtamiseen; työntekijöiden kanssa on kommunikoidava, heitä on kannustettava työsään sekä kannustettava kehittymään. Työntekijöitä on informoitava tarpeeksi sekä asianmukaisella tiedolla. Työntekijöille on annettava palautetta työn laadusta ja heitä on kannustettava kehittämään sekä pehmeitä taitoja, kuten viestintätaitoja sekä itseluottamusta, että kovia taitoja, kuten ammattiosaamista. Mikäli yritys ei onnistu näissä kolmessa asiassa, työntekijä usein kokee huolta ja työmoraali laskee. (Finch 2010, 81.)

2.5.1 Työntekijän palkkaus

Perinteinen ja edelleen yleisin käytetty tapa on rekrytoida uusi työntekijä yritykseen siten, että työsopimus solmitaan työntekijän ja yrityksen välille, ilman välikäsiä. Työnantaja voi laatia työpaikkailmoituksen, jossa kuvaa avoinna olevaa työtehtävää sekä listata vaatimuksia, joita odottaa sopivalta työntekijältä. Työpaikkailmoituksessa on hyvä myös kertoa yrityksestä. Tämä auttaa työnhakijoita arvioimaan soveltuvuuttaan kyseiseen yritykseen ja työympäristöön.

Kun työhakemuksia on käyty läpi, soveltuvat kandidaatit usein kutsutaan haastatteluun, jossa on hyvä käydä läpi työtehtäviä ja yritystä tarkemmin läpi sekä tutustua työnhakijaan tarkemmin. Sopivan henkilön löydyttyä tälle tehdään työtarjous, joka johtanee työsopimukseen. Työsopimuksessa sovitaan työtehtävistä sekä noudatettavista säännöistä sekä työehtosopimuksista sekä palkanmaksusta.

Tämä palkkaustapa vaatii yritykseltä paljon aikaa sekä tietoa ja taitoa. Työntekijän palkkaus on iso investointi, johon tulee panostaa. Työnantajan on laadittava hyvä ja kattava työpaikkailmoitus, joka tavoittaa oikeanlaiset työnhakijat sekä kyettävä haastattelemaan kandidaatit siten, että sopivin henkilö löytyy kyseiseen työtehtävään.

Usein yritykset turvautuvat ammattirekrytoijiin, joiden avulla rekrytointiprosessi toteutetaan ammattitaidolla. Tämä metodi maksaa yritykselle enemmän, mutta pienentää riskejä liittyen rekrytointiin pitkällä aikavälillä (Jones 1989, 1). Ammattirekrytoija osaa karvoittaa työnhakijoiden tekniset sekä sosiaaliset taidot usein tehokkaammin ja tarkemmin kuin henkilö, joka ei ole erikoistunut rekrytointiin. Rekrytoijat saattavat etsiä myös esimerkiksi LinkedInistä sopivia kandidaatteja, joille ehdottavat työpaikkaa. Tätä menetelmää kutsutaan nimellä headhunting tai suorahaku. Suorahakua voi tehdä ilman julkista työpaikkailmoitusta tai käyttää sitä metodina työpaikkailmoituksen rinnalla. Suorahakua

käytetään kuitenkin useimmiten ylemmän tason henkilöiden rekrytointiin tai muihin vaativin tehtäviin, jotka edellyttävät osaamista tietyltä osa-alueelta. Työtehtävän ollessa suorittavan tason työtehtävä soveltuvia henkilöitä on usein paljon, jolloin suorahaku ei ole kustannustehokas rekrytointitapa. (Lindberg 2016, 381.)

2.5.2 Työehtosopimus

Työehtosopimuksissa sovitaan työssä noudatettavista vähimmäisehdoista. Tällaisia ovat esimerkiksi palkka, työaika, sairausajanpalkka sekä arkipyhäkorvaukset. Työehtosopimuksessa ei voi sopia työntekijän kannalta huonompaa ehtoa kuin työaikalaissa, eikä työehtosopimuksessa voi sopia huonommin kuin työehtosopimuksessa on sovittu. Nämä ovat siis minimiehtoja. Työehtosopimukset ovat luonteeltaan joko yleissitovia tai normaalisitovia. Yleissitova työehtosopimus solmitaan työnantaja- ja työntekijäliittojen välillä, ja työnantajaliittoon kuuluvat yritykset noudattavat sitä normaalisitovuuden perusteella, liittoon kuulumattomat yleissitovuuden perusteella. Yleissitovuus parantaa työntekijöiden asemaa siten, että samalla alalla toimivat yritykset eivät voi alentaa henkilöstökuluja kilpailuasemaa parantaakseen. (Palvelualojen ammattiliitto, 2018.)

Yritysten on siis noudatettava työehtosopimuksessa sovittuja vähimmäisehtoja ja tarjota näitä parempia työehtoja esimerkiksi houkutellessaan osaavaa työvoimaa. Lyhyesti sanottuna yleissitova työehtosopimus ehkäisee palkkasyrjintää sekä hillitsee palkkaerojen kasvua. Työehtosopimus vahvistetaan yleissitovaksi, mikäli se katsotaan edustavaksi. Tämä vaatii sekä järjestäytyneiden työnantajien että työntekijöiden riittävää määrää – tällöin iso osa alan työntekijöistä on järjestäytyneiden työnantajien palveluksessa. Vahvistuksen tekee sosiaali- ja terveysministeriön alainen yleissitovuuslautakunta. Yleissitovan työehtosopimuksen tarkoituksena on turvata myös järjestäytymättömien työnantajien palveluksessa työskentelevien työntekijöiden turvaaminen. Sopimus on luonteeltaan pakottava, velvoittava sekä yksipuolinen. (Minilex 2020)

Mikäli työehtosopimus ei ole yleissitova, se on normaalisitova. Normaalisitovaa työehtosopimusta on noudatettava kaikkiin niihin yrityksen työntekijöihin, jotka kuuluvat työehtosopimuksen soveltamisalan piiriin. (Palvelualojen ammattiliitto, 2020.)

3 YRITYKSEN KANNATTAVUUS

3.1 Sisäinen laskentatoimi

Laskentatoimi jaetaan perinteisesti sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Ulkoisen laskentatoimen tavoitteena on tuottaa informaatiota ulkoisille sidosryhmille, kuten verottaja, sijoittajat sekä pankit. Ulkoista laskentatoimea ohjaavat erilaiset ohjeet, säädökset sekä lainsäädäntö. Yritysten tulee lakisääteisesti kirjata toimintansa tulot ja menot, josta saadaan luvut verolaskelmaan. Yritykset ovat siis kirjanpitovelvollisia. (Eklund & Kekkonen 2011, 7.)

Sisäisen laskentatoimen eli johdon laskentatoimen tavoitteena on tuottaa informaatiota yrityksen johdolle. Yrityksen johdon päätavoite on johtaa yritystä tehokkaasti strategian ja tavoitteiden toteuttamiseksi. Sisäinen laskentatoimi tuottaa informaatiota, jonka avulla mahdollistetaan yrityksen tehokas toiminta ja tunnistetaan osa-alueet, joilla on epäonnistuttu ja joiden kehittämiseen tulee panostaa. Tämän avulla voidaan ennakoida myös tulevaa ja varautua siihen. Johdon laskentatoimea ei ohjaile lainsäädäntö, ja raportointi on yksilöllistä ja erilaista yritysten välillä. Johdon laskentatoimen raportit on pääasiassa tarkoitettu johdon käyttöön, eikä niitä siten jaeta ulkopuolisille sidosryhmille tai yrityksen koko henkilöstölle. Täten on selvää, etteivät sisäisen laskentatoimen raportit ole kelvollisia eri yritysten vertailuun.

Sisäisen laskentatoimen tavanomaisia raportteja ovat mm. erilaiset budjetit, investointilaskelmat, kuten investointien vertailulaskelmat (esim. ROI, eli return on investment) sekä katetuottolaskelmat. Raportit jaetaan tavallisesti suunnittelu-, päätöksenteko- sekä valvontalaskelmiin niiden luonteen ja käyttötarkoituksen mukaan. Budjetti on tyypillinen suunnitteluraportti, investointilaskelma on luonteeltaan päätöksentekolaskelma, ja budjetin sekä investointien toteutumisen seurantaan liittyvät raportit sekä laskelmat ovat luonteeltaan valvontaa, jolla varmistetaan, että budjetissa pysytään ja tunnistetaan mahdolliset lisäkustannukset. (Ikäheimo ym. 2014, 115.)

3.2 Kannattavuus

Yrityksen tavoitteena on olla kannattava ja tuottaa omistajilleen pääomaa. Yrityksen kannattavuuden yksinkertainen mittari on tilinpäätöksestä saatu tulos – positiivinen tulos tarkoittaa, että yritys on kannattava. Tuloksen ollessa positiivinen yritys on siis onnistunut kattamaan myyntituotoillaan kaikki yrityksen toimintaan liittyvät kustannukset ja täten voi jakaa voittoa omistajilleen. On tärkeä muistaa, että yrityksellä voi olla myös muita tuloja, jotka eivät liity liikevaihtoon. Tällaisia ovat esimerkiksi käyttöomaisuuden myynnistä saadut tuotot tai saadut rahoitustulot. Tämän vuoksi onkin tärkeää mitata yrityksen kannattavuutta erilaisilla mittareilla. Yleisimpiä mittareita ovat myyntikate, käyttökate, liiketulos sekä kokonaistulos. Edellä mainitut mitarit voidaan esittää myös suhteellisina, kuten myyntikateprosentti. Tällöin kyseinen tunnusluku on jaettu liikevaihdolla, eli esimerkiksi on laskettu myyntikatteen suhteellinen osuus liikevaihdosta. (Eklund & Kekkonen 2011, 63.)

3.2.1 Kannattavuuden mittarit

Myyntikate eli katetuotto kertoo yrityksen tuotannon kannattavuudesta. Myyntikate lasketaan kaavalla myyntituotot – muuttuvat kustannukset eli tuotteiden tuotanto- ja hankintakulut. Myyntikate vaihtelee eri tuotteiden, yritysten ja toimialojen välillä runsaastikin, eikä sen avulla voi verrata kuin yrityksen sisällä eri tuotteiden tai tuotekategorioiden kannattavuutta. Yrityksen johdon tulisi seurata toteutunutta myyntikatetta sekä kokonaiskatetuottotavoitteen toteutumista. Esimerkiksi tuotteiden tai raaka-aineiden ostohintojen noustessa katetuotto laskee, mikäli ostohintojen nousua ei huomioida myyntihinnassa, eli myyntihintoja ei nosteta lineaarisesti ostohinnan suhteen. Tämä voi johtaa siihen, että katetuotto pienenee merkittävästi ja on pienempi kuin kiinteät kustannukset, jolloin kokonaistulos on tappiollinen. Tässä oletuksena on, että muita tuottoja ei ole merkittävästi. (Eklund & Kekkonen 2011, 64-65.)

$$\text{Myyntikate} = \text{Myyntituoto} - \text{Muuttuvat kustannukset}$$

Kaava 1. Myyntikate.

Katetuotto ilmaistaan usein prosentuaalisena, eli sen osuus lasketaan liikevaihdosta. Katetuottoprosentti on käyttökelpoisempi, sillä se voidaan laskea yrityksen koko liikevaihdosta tai yksittäisen tuotteen tai tuoteryhmien kesken, jolloin vertailu on helpompaa. Vertailu katetuottoprosentilla on relevanttia etenkin, mikäli jonkin tuotteen tai tuoteryhmän myynti on selkeästi määrältään suurempaa tai pienempää kuin muiden tuotteiden. Katetuottoprosentti lasketaan kaavalla:

$$\text{Katetuottoprosentti} = \frac{\text{Myyntikate}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$$

Kaava 2. Katetuottoprosentti.

Katetuottoprosenttia on helppo verrata yrityksen sisällä myös eri tilikausien ja tuotteiden välillä sekä samalla alalla toimivien yritysten eli kilpailijoiden kesken. Kirjanpidon oikeellisuuden merkitys korostuu katetuottolaskennassa, sillä esimerkiksi muiden tuottojen tai kiinteiden kustannusten kirjaus liikevaihdon tileille vääristäisi katetuottoa ja täten katetuottoprosenttia. (Eklund & Kekkonen 2011, 68). Katetuoton avulla saadaan myös laskettua yrityksen kriittinen piste. Kriittinen piste kertoo sen myynnin euromäärän, jolla yrityksen tulokseksi saadaan nolla, eli ei tehdä tappiota tai voittoa. Kriittinen piste lasketaan kaavalla:

$$\text{Kriittinen piste} = \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Katetuottoprosentti}} \times 100$$

Kaava 3. Kriittinen piste.

Esimerkiksi yrityksen A kiinteiden kustannusten ollessa 350 000 euroa tilikauden aikana ja myytävien tuotteiden katetuottoprosentin ollessa 50% kriittinen piste lasketaan:

$350\,000\text{€} / 50 \times 100 = 700\,000\text{€}$. Tällöin yrityksen A tulee myydä tuotteitaan tilikauden aikana 700 000 euron edestä saavuttaakseen nollatuloksen.

Kriittisessä pisteessä yrityksen katetuotto on saman suuruinen kuin sen kiinteät kustannukset. Kriittinen piste voidaan laskea myös kappalemääräisenä. Tällöin se kertoo yritykselle, kuinka monta tuotetta sen tulee myydä kappale- tai euromääräisesti, jottei tulos jää tappiolliseksi.

$$Kriittinen\ piste_{KPL} = \frac{Kriittinen\ piste_{\epsilon}}{Myyntihinta\ per\ kpl}$$

Kaava 4. Kriittinen piste kappalemääräisenä.

Esimerkiksi yrityksen A kriittisen pisteen ollessa 700 000 euroa ja myytävän tuotteen arvonlisäverottoman hinnan ollessa 45 euroa lasketaan kappalemääräinen kriittinen piste: $700\ 000\text{€} / 45\text{€} = 15\ 555,56$, jolloin yrityksen tulee myydä vähintään 15 556 tuotetta saavuttaakseen nollatuloksen.

Käyttökate eli EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) kertoo yrityksen tuloksen ennen korkokuluja ja –tuottoja, poistoja ja veroja. Se kertoo siis yrityksen tuloksen ilman rahoitus- ja investointieriä sekä veroja. Käyttökateprosentti saadaan, kun käyttökate jaetaan liikevaihdolla. Sekä käyttökate että käyttökateprosentti ovat vertailukelpoisia tunnuslukuja eri yritysten välillä myös eri toimialoilta. Kokonaistulos eli EAT (Earnings after tax) tai ”viimeinen rivi” saadaan kun yrityksen tuotoista vähennetään sekä muuttuvat ja kiinteät kulut sekä käyttöomaisuuden poistot, rahoituserät ja verot. Kokonaistulos on sama asia kuin tilikauden tulos ja se kertoo, mitä yrityksen omistajalle jää. (Eklund & Kekkonen 2011, 64.)

3.2.2 Kannattavuuden parantaminen

Yrityksen kannattavuuden parantamisen edellytyksenä on, että tunnetaan siihen vaikuttavat tekijät. Katetuottoon vaikuttavia tekijöitä on syytä tarkastella kriittisesti ja tiedostaa, etteivät teorian kaikki oletukset päde sellaisenaan reaali maailmassa. Työntekijä saattaa toimia sekä muuttuvia kuluja aiheuttavassa tuotannossa että kiinteitä kuluja aiheuttavissa tehtävissä. Tällaisen työntekijän palkan jyvittäminen muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin todellisuutta vastaavasti on mahdotonta. Myös muuttuvien kustannusten sanotaan kasvavan lineaarisesti myyntiin nähden, mutta tämä ei aina pidä paikkaansa. Esimerkiksi yrityksen ostaessa isomman erän raaka-aineita isompaa myyntierää varten, saa se usein alennuksen. Katetuottolaskenta ei myöskään huomioi esimerkiksi rahtikuluja, luottotappioita sekä perintäkuluja. Katetuottolaskenta tarjoaa yritykselle paljon tietoja ja on toimiva mittari, mutta se ei tarjoa absoluuttista totuutta.

Jotta kannattavuutta voidaan lähteä tarkastelemaan, on hyvä laskea kriittinen piste. Kriittisen pisteen avulla yrityksellä on tiedossa riittävä katetuoton määrä. Mikäli saatu katetuoton määrä ei ole tavoitettavissa tai sen toteutuminen on epätodennäköistä, on tarkasteltava katetuottolaskelmaan vaikuttavia tekijöitä kuten: myyntituotot (myytyjen tuotteiden määrä sekä hinta), muuttuvat kustannukset (liikevaihtoon suoraan liittyvät ostot ja kulut) sekä kiinteät kustannukset (muut kulut kuten hallinnon palkat sekä toimitilojen kustannukset). Kannattavuutta voidaan parantaa joko nostamalla kappalehintaa, lisäämällä myyntiä tai karsimalla kustannuksista muuttuvista ja/tai kiinteistä eristä. Yrityksen kampanjoissa kannattavuuden parantamisen keinojen kanssa, sopiva työkalu on herkkyysanalyysi, jolla arvioidaan yhden kannattavuustekijän muutoksen vaikutusta kannattavuuteen. (Eklund & Kekkonen 2011, 70-81.)

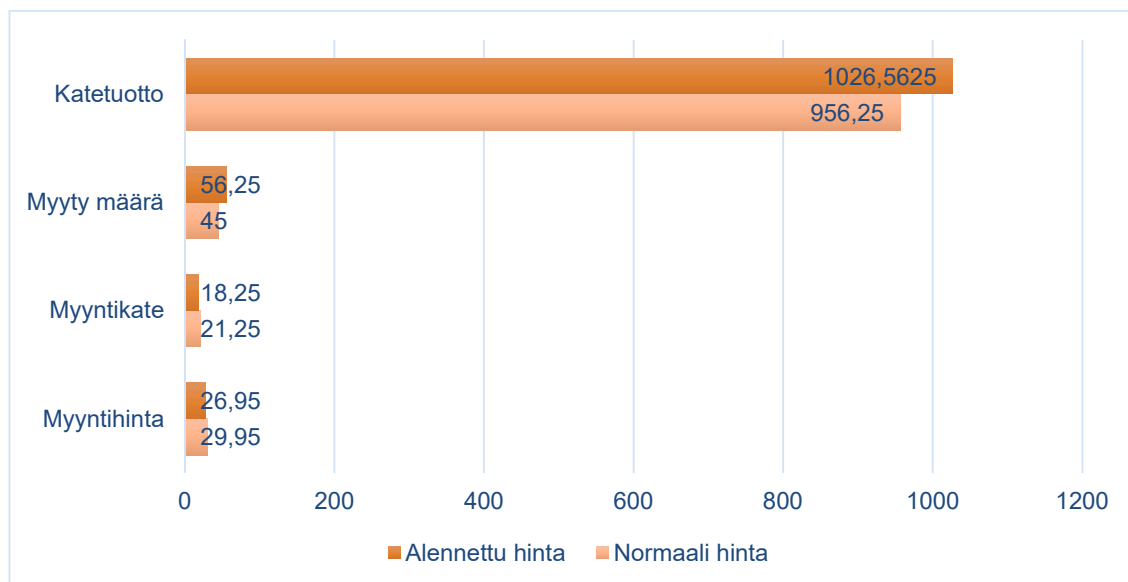
Taulukko 1. Herkkyysanalyysi, esimerkki.

	Lähtötilanne	Myynti +10%	Muuttuvat kustannukset -7%	Kiinteät kustannukset -8%
Myyntituotot	600 000	660 000	600 000	600 000
Ostot & tuotanto	-260 000	-260 000	-241 800	-260 000
Katetuotto	340 000	400 000	358 200	340 000
Kiinteät kustannukset	-360 000	-360 000	-360 000	-331 200
Liiketulos	- 20 000	40 000	- 1 800	8 800

Kannattavuuden parantaminen lisäämällä myyntiä on keino, jolla saadaan lisättyä yrityksen myyntituottoja. Myyntiä voidaan lisätä esimerkiksi markkinoinnin avulla. Tällä metodilla ei ajatella olevan merkitystä katetuottoprosenttiin, sillä muuttuvat kustannukset kasvavat lineaarisesti myynnin suhteen. Todellisuudessa katetuottoprosentti voi jopa nousta, sillä isompia erinä ostettaessa yritys voi saada alennuksia. Lisätty markkinointi puolestaan tuottaa yritykselle lisää kiinteitä kustannuksia. Kiinteiden kustannusten kasvaminen vaatii aina vähintään yhtä suuren myyntituottojen kasvun, jotta kannattavuus pysyy ennallaan tai paranee. (Eklund & Kekkonen, 2011, 72.)

Mikäli yritys arvioi, että markkinointikustannukset ovat pienemmät kuin niillä saavutettu myyntituotto, on markkinointitoimenpide järkevä toteuttaa. Toinen yleinen tapa lisätä myyntiä on laskea myyntihintaa tai järjestää tarjouskampanja lyhyeksi aikaväliseksi. Hinnan laskeminen toimii etenkin, jos tavoitteena on myös tavoittaa uusia markkina-alueita.

Potentiaaliset asiakkaat saattavat tarttua tuotteeseen tarjouskampanjan aikana herkemmin. Alempi hinta kuitenkin tarkoittaa alemmaa kateprosenttia ja täten kannattavuus paranee vain jos myyntimäärä nousee tarpeeksi, että euromääräinen katetuotto kasvaa (kuva 3). (Eklund & Kekkonen 2011, 72.) Myös lyhyelläkin aikavälillä alennetun hinnan tulisi kattaa ainakin muuttuvat kustannukset, jotta tuotetta ei myydä tappiollisesti.



Kuva 3. Hinnan laskemisen vaikutus katetuottoon, esimerkki.

Kannattavuuden parantaminen saattaa onnistua myös nostamalla hintaa. Edellytyksenä tähän on, ettei myyntimäärä alene hinnan korotuksesta huolimatta. Hintaa nostamalla katetuottoprosentti suurenee ja tällöin katetuotto sekä tulos paranevat saman suuruisina. Myyntihintaa tulisi kuitenkin tarkistaa vuositason yleisen kustannustason nousun vuoksi. Euroopan Keskuspankin tärkein tehtävä on ylläpitää hintavakautta, joka on saavutettu, kun inflaatio on alle kaksi prosenttia, mutta kuitenkin lähellä kahta prosenttia (EKP 2020). Yrityksen tulisi siis pyrkiä kustannusten noustessa lineaariseen hinnan nostamiseen, eli noin kahteen prosenttiin vuositasolla. Hinnan nostamista tulisi suunnitella ja arvioida mahdollinen myyntimäärän lasku.

Kysynnän hintajousto kertoo yritykselle hinnan muutoksen vaikutuksen myynnin määrään (Eklund & Kekkonen 2011, 73-74.) Yrityksen tulee huomioida hinnan korotusta laskevissa mahdollisessa myynnin määrän lasku. Yritys voi laskea esimerkiksi, kuinka paljon enemmän tuotetta tulee myydä, mikäli hintaa nostetaan 10%. Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) on laskettu esimerkkilaskelma, mikäli hintaa korotetaan 10% ja myynti laskee 7% sekä tehty laskelma kuinka paljon myyntiä tulisi 10% hinnan korotuksella olla,

jottei katetuotto laske normaalitilanteeseen verrattuna. Vertailusta ilmenee, että mikäli hintaa korotetaan 10%, tulee myynnin määrän olla vähintään 2127 kappaletta, jottei katetuotto heikkene. Myyntimäärä saa siis pudota enintään 11,41% kyseisillä esimerkkiluvuilla laskettuna.

Taulukko 2. Myynnin hinnan nostamisen vaikutus katetuottoon, esimerkki.

	Normaali hinta	Hinnan korotus +10%, myynnin määrän lasku -7%	Myynnin määrä korotetulla hinnalla
Myynti hinta	29,95	32,95	32,95
Muuttuvat kustannukset	6,7	6,7	6,7
Myyntikate	23,25	26,25	26,25
Myynnin määrä	2400	2232	2126,1
Katetuotto	55800	58579	55800

Kolmas tapa parantaa kannattavuutta on karsia kustannuksia. Mikäli yritys kärsii heikosta kannattavuudesta, on tämä usein ensimmäinen keino parantaa sitä, sillä kustannusten karsimiseen ei vaikuta esimerkiksi yrityksen kohdemarkkinoiden käyttäytyminen. Kustannuksia voidaan karsia sekä muuttuvista että kiinteistä kustannuksista. Muuttuvia kustannuksia voidaan karsia tehostamalla tuotantoa, kilpailuttamalla eri toimittajat, neuvottelemalla kiinteät alennusprosentit pitkäaikaisen toimittajan kanssa sekä mahdollisilla muilla alennuksilla. Edellytyksenä näissä on se, että näitä hyödyntämällä tuotteiden laatu ei heikkene ja toimitusajat eivät pitene. (Eklund & Kekkonen, 2014, 74-75.)

Kiinteitä kustannuksia on hyvä tarkastella ja seurata näiden kasvua. Lisääntynyt myyntimäärä aiheuttaa usein kiinteiden kustannusten nousua esimerkiksi lisääntyneellä hallinnollisella työllä sekä markkinointikustannuksilla. Myös pitkään voimassa olevia sopimuksia, kuten vakuutuksia ja tietoliikenneliittymiä on hyvä käydä läpi sekä kilpailuttaa. Pitkään voimassaolevissa sopimuksissa on usein vuosikorotuksia hinnoissa, kun taas uusissa sopimuksissa on alennuksia. (Eklund & Kekkonen 2011, 74-75.)

Suuren kustannuserän yrityksille tuo myös toimitilat. Yrityksen elinkaarelle mahtuu useita eri vaiheita, jolloin työyhteisön koko kasvaa tai pienenee tai tuotannolliset prosessit

muuttuvat ja joitakin osia saatetaan ulkoistaa. Täten yrityksen tarpeet muuttuvat radikaalistikin. Olisi myös tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että yrityksen toimitilat palvelevat yrityksen tarpeita joka tilanteessa, eivätkä toimitilat olisi liian suuret.

3.3 Budjetointi

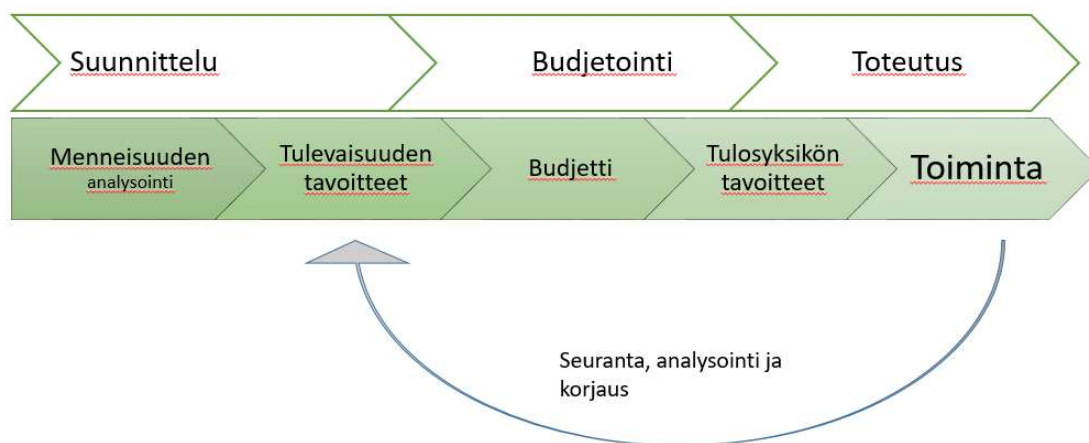
Budjetti on sisäisen laskentatoimen keskeinen työväline, jolla suunnitellaan tulevaisuutta. Yrityksen budjetti toimii rahamääräisenä toimintasuunnitelmana, joka sisältää tietyn ajanjakson, tulostavoitteen. Termi budjetointi puolestaan tarkoittaa budjetin käyttöä. Budjetointiprosessi on monivaiheinen. Prosessin ensimmäinen vaihe on suunnittelu, jolloin analysoidaan menneisyyttä sekä kartoitetaan toimintaympäristön tilannetta. Mikäli yrityksellä on takanaan tilikausi tai useampia tilikausia, aloitetaan menneen toiminnan arviointi analysoimalla edellisen kauden tavoitteiden toteutumista sekä mahdollisia eroja. (Eklund & Kekkonen, 2014, 166-168.)

3.3.1 Budjetoinnin prosessi ja tavoitteet

Menneiden kausien analysoinnin sekä toimintaympäristön kartoituksen jälkeen asetetaan tavoitteet budjettikaudelle. Organisaatiosta ja sen koosta riippuen tavoitteet asettaa yrittäjä, johto ja/tai tulosityksiköt. Tavoitteet tulee muotoilla aluksi sanallisesti sekä mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja selkeästi, jonka jälkeen ne muutetaan luvuiksi. Organisaation koosta riippuen tulosityksikön tavoitteet voidaan vielä jakaa henkilötasolle, jonka perusteella esimerkiksi henkilökohtaiset tulos- ja bonuspalkkiot määräytyvät. Budjetin tulisi olla mahdollisimman tarkka, todenmukainen sekä tavoitettavissa oleva, jotta se motivoi eikä anna tulevaisuudesta liian positiivista tai negatiivista kuvaa. (Eklund & Kekkonen, 2014, 168-169.)

Budjetti on luonteeltaan suunnitteluraportti, mutta kun budjetin toteutumista seurataan, toimii budjetointi myös valvovana raporttina (kuvio 1). Budjetointia tulee tarkkailla täsmällisesti sekä säännöllisesti, jotta havaitaan erot suunnitellun sekä toteutuneen välillä. Eroja tulee analysoida ja mahdolliset virheet korjata ne havaittaessa jo budjettikauden aikana. Tarkkailuperiodi ei saa olla liian pitkä, jotta eroihin ehditään puuttua, ja yleisin budjetin tarkkailuperiodi lieneekin kuukausi. Kun eroja löytyy, on analysoitava erikseen

mistä kukin erä johtuu. Syitä voivat olla esimerkiksi markkinoiden muuttuminen, epärealistiset tavoitteet, on budjetointi tietoisesti väärin tai toiminta, joka ei ole ollut suunnitelman mukaista esimerkiksi henkilöstön sitouttamattomuuden takia. Budjetointia seuraamalla ja analysoimalla opitaan budjetoimaan yhä paremmin. (Eklund & Kekkonen, 2014, 169; 198-201.)



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

Perinteisen budjetoinnin ohella on vaihtoehtona ottaa käyttöön rullaava budjetointi. Rullaavassa budjetoinnissa tulevaa toimintaa ennakoidaan säännöllisin väliajoin, esimerkiksi kuukausittain tai kvartaaleittain ja tehdään budjettiin muutoksia tai korjauksia, kuten ylläolevassa kuviossa on kuvattu nuolella. Ennustetta siis käytännössä päivitetään uusimman saadun tiedon perusteella. Myös rullaavassa ennustamisessa on tärkeää pitkän aikavälin tavoitteet. (Eskola & Mäntysaari, 2006, 95.)

3.3.2 Budjettijärjestelmät

Yritykset voivat ottaa käyttöönsä erilaisia budjetteja, joita ovat tulosbudjetti, rahoitusbudjetti sekä tase-ennuste. Yrityksen koko sekä toimiala vaikuttavat pitkälti siihen, mitä budjettijärjestelmää on relevanttia käyttää. Keskeisimmät budjetit ovat tulosbudjetti sekä rahoitusbudjetti. Tase-ennusteessa laaditaan esitys yrityksen taloudellisesta asemasta budjettikauden lopussa. Näiden lisäksi yrityksessä voidaan laatia osabudjetteja kuten esimerkiksi myynti- ja ostobudjetit sekä investointibudjetti. Budjettikauden pituuteen vaikuttaa se mitä budjetoidaan ja millä tasolla. Strategisella tasolla budjetoidessa voidaan

budjetti laatia monenkin vuoden aikajänteelle, kun taas operatiivisella tasolla budjetti laaditaan lyhyemmälle aikavälille. Tulosbudjetti sekä tase-ennuste laaditaan usein tilikaudelle, mutta etenkin tulosbudjetti voidaan jakaa kuukausi- tai kvartaalitasolle. Rahoitusbudjetti voidaan laatia koko tilikaudelle, mutta sen seuranta on syytä tehdä lyhyemmällä aikavälillä. (Eklund & Kekkonen, 2014, 169-170.)

Tulosbudjetti

Tulosbudjetti laaditaan tuloslaskelmakaavaan. Mikäli yrityksessä laaditaan osabudjetteja, saadaan tulosbudjetin luvut helposti tuomalla osabudjetin luvut tulosbudjettiin niitä vastaaville riveille. Tulosbudjetointi aloitetaan usein asettamalla myynnille tavoitteet, jonka jälkeen voidaan laskea muuttuvat kulut (mm. ostot ja tuotanto) sekä syöttää kiinteät kulut, jotka saattavat olla tarkastikin jo tiedossa edellisten tilikausien pohjalta. Myynnin määrä saattaa vaikuttaa myös kiinteisiin kuluihin, joten näidenkin lisäys- tai vähennystarpeita on syytä analysoida. Myynnin määrä on siis budjetin rajoittava tekijä, sillä muut erät ovat riippuvaisia myynnin määrästä. Myyntikin saattaa olla riippuvainen esimerkiksi tuotannosta. Myynnin tavoitteen asettamisen jälkeen onkin syytä analysoida onko tuotanto-osasto kykeneväinen tällaisenaan tavoitteeseen. (Eklund & Kekkonen, 2014, 171-174.)

Myyntibudjetti ohjaa osto- ja tuotantobudjettien laatimista. Myynnin tavoitteiden ajallinen jaksottaminen esimerkiksi kuukausitasolle on tärkeää, jotta osataan budjetoida ostot sekä tuotteiden valmistus kohdistumaan myyntiin ajallisesti mahdollisimman oikein. Näin vältetään tuotantokatkokset, siten että raaka-aineita on yrityksessä oikeaan aikaan oikea määrä, ilman että niiden varastointi aiheuttaisi lisää kustannuksia. Näin voidaan myös suunnitella ostoerien suuruudet, jotka saattavat vaikuttaa ostohintaan kappalehintaa alentamalla. Tuotantotoimintaa harjoittaessa yrityksen tulee laatia myös tuotanto-/ valmistusbudjetti, jolla varmistetaan, että tuotteet valmistuvat ajallaan myynnin ajallisten tavoitteiden mukaan. Tuotantobudjetissa huomioidaan tuotannon palkat ja muut siihen liittyvät kustannukset. (Eklund & Kekkonen, 2014, 172-173.)

Yrityksen tuotannon määrään ja toiminnan suunnitteluun liittyy myös uusien tuotantovälineiden hankkiminen. Tuotantovälineet ovat pitkäaikaisvaikutteisia hankintoja, jotka tulee huomioida investointibudjetissa, etenkin jos niitä on paljon. Investoinnin ollessa suuri, liittyy sen hankintaan usein myös rahoituksen suunnittelua. Investoinnin hankintaan liit-

tyvä rahaliikenne merkitään rahoituslaskelmaan kassavirtaperusteisesti, mutta jaksotetaan tulosbudjettiin suoriteperusteisesti esimerkiksi investoinnin käyttöikään perustuvalla poistosuunnitelmalla. (Eklund & Kekkonen, 2014, 177.)

Tulosbudjetti voidaan yrityksen taloushallinnon organisoimisesta ja käytössä olevista järjestelmistä riippuen ajaa myös kirjanpitojärjestelmään, jolloin budjetin seuraaminen helpottuu. Budjettia voidaan seurata myös Exceliä hyödyntäen, mikäli edellä mainittu seuranta ei ole mahdollista. Budjetoidessa yrityksen johto asettaa yritykselle budjettikauden tulostavoitteen (tulos ennen veroja). Kun myyntitavoite on asetettu ja kaikki kustannukset budjetoitu, voidaan tulosbudjettiin laskea näiden mukainen tilikauden tulos. Tätä voidaan nyt verrata asetettuun tulostavoitteeseen. Tulosbudjetin antaman tulosestymuksen ja tulostavoitteen ollessa ristiriidassa tulee budjettia tarkastaa, ja joskus jopa johdon laatimaa tulostavoitetta on syytä tarkastella. (Eklund & Kekkonen, 2014, 178.)

Kassabudjetti

Rahoituslaskelma on Kirjanpitolautakunnan (KILA) asettaman virallisen kaavan mukainen tilinpäätökseen kuuluva laskelma. (Eklund & Kekkonen, 2014, 178). Rahoituslaskelman keskeinen tavoite on antaa yrityksen tilinpäätöksen lukijalle informaatiota yrityksen rahavirrasta; mistä sitä on tullut ja mihin sitä on käytetty. Rahoituslaskelma laaditaan maksuperusteisesti ja sen laatimisvelvollisuus täyttyy osakeyhtiöillä (julkiset sekä yksityiset) ja konserneilla, mikäli vähintään kaksi seuraavista kriteereistä ylittyy: liikevaihto 7,3 miljoonaa euroa, taseen loppusumma 3,65 miljoonaa euroa tai palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä. Rahoituslaskelmasta tulee ilmetä liiketoiminnan rahavirrat, investointien rahavirrat sekä rahoituksen rahavirrat. (Kirjanpitolautakunta, 2007, 3-4.)

Rahoituslaskelmasta voidaan myös laatia ennuste, vaikkei yritys olisi velvollinen virallista rahoituslaskelmaa tekemään. Tällöin puhutaan kassabudjetista, jossa rahoituslaskelma tehdään vähennyslaskumuotoisena kassavirtalaskelmana. Kassabudjetti laaditaan usein varsinaista budjettikautta lyhyemmälle aikavälille, jotta varmistetaan, että yrityksen rahavarat kattavat maksettavat erät viikko- ja kuukausitasolla. Kassabudjetti voidaan laatia tulosbudjetin avulla, jolloin tulosbudjetin luvut muutetaan kassabudjettiin maksuperusteiseksi. Käytännössä siis huomioidaan myyntien ja ostojen maksuajat. Tulosbudjetin lisäksi kassavirtaennusteessa tulee huomioida investointien aiheuttamat kuluvirrat mak-

superusteisesti sekä rahoituserät. Kassavirtalaskelma on ikään kuin tiliote, jossa tulovirrat näkyvät plusmerkkisinä ja kuluerät miinusmerkkisinä. (Eklund & Kekkonen, 2014, 178-179.)

Kassavirta voidaan jakaa kolmeen osaan virallisen rahoituslaskelmamallin mukaisesti: liiketoiminta, investoinnit sekä rahoitus. Kun kassabudjetti laaditaan tulosbudjettia hyväksikäyttäen, tulee huomioida myyntien ja ostojen maksuajat, palkanmaksun ajankohdat sekä esimerkiksi palkkoihin liittyvien sivukulujen maksuajankohta. Esimerkiksi lokakuussa maksettavien palkkojen työnantajasuorituksen tilitetään OmaVerossa marraskuun 12. päivänä. Toinen keskeinen ero kassabudjetin ja tulosbudjetin välillä on se, että tulosbudjetissa tuotot ja kulut esitetään arvonlisäverottomina, kun taas kassabudjetissa nämä erät sisältävät arvonlisäveron. Yritys maksaa ostoistaan arvonlisäveroa ja on velvollinen perimään asiakkailtaan myynnin arvonlisäveroa. Tällöin kassasuoritusten mukana liikkuu arvonlisäverollinen määrä, joka tulee huomioida kassabudjetissa. Arvonlisäverovelvollisella yrityksellä on oikeus vähentää ostoihin sisältyvä arvonlisävero, joka pienentää Verohallinnolle tilitettävää myynnin arvonlisäveron määrää. Tämä huomioidaan omana rivinä kassabudjetissa esimerkiksi ”tilitettävä ALV”. (Eklund & Kekkonen, 2014, 179-183.)

Tase-ennuste

Tase kuvaa yrityksen taloudellista tilannetta tietyllä hetkellä ja se on yksi virallisen tilinpäätöksen laskelmista. Taseessa on kaksi puolta: vastaavaa, joka kertoo yrityksen rahan käytön sekä vastattavaa, joka kertoo rahan lähteen. Budjetoinnissakin voidaan laatia yritykselle tase-ennuste, joka kertoo yrityksen taloudellisen aseman budjettikauden päätteeksi. Tase-ennuste tehdään tulos- ja kassabudjettia hyödyntäen. Esimerkiksi myynnit, joiden suorituksia ei vielä budjettikauden lopussa olla saatu, eivät näy kassavaroina vaan myyntisaamisina tase-ennusteessa. Ostot käyttäytyvät samalla tavalla, ne näkyvät ostoissa, mutteivat vähennä tase-ennusteessa kassavaroja, vaan näkyvät ostovelkoina. (Eklund & Kekkonen 2014, 193.)

Myös muut jo tiedossa olevat kuluerät kuten kahden viimeisen kuukauden tilitettävä arvonlisävero sekä viimeisen kuukauden työnantajasuoritukset näkyvät taseessa velkoina. Investoinnit näkyvät taseessa vastaavaa-puolella (yrityksen omaisuus) hankintahinnan

ja tilikauden poistojen välisen erotuksen suuruisena. Lainat näkyvät taseessa vastattava-puolella nostettujen lainojen ja maksettujen lyhennysten välisenä erotuksena. Lainat jaetaan pitkäaikaisiin sekä lyhytaikaisiin lainoihin, siten että seuraavan 12 kuukauden aikana lyhentyvien lainojen osuus luetaan lyhytaikaisiin. (Eklund & Kekkonen 2014, 194.)

4 STARTUP-YRITYKSEN BUDJETOINTITYÖKALUN KEHITTÄMINEN

4.1 Kohdeyrityksen esittely ja tarve

Luonkos Oy on naantalilainen kolmen naisen perustama osakeyhtiö, joka on aloittanut toiminta syksyllä 2018. Luonkos Oy:n toimiala on luonnonkosmetiikka; sen valmistaminen sekä jälleenmyynti. Luonkos Oy on vahvasti arvopohjainen yritys. Luonnonmukaisuus, kestävä kehitys sekä zero waste -ajatustapa ohjaavat vahvasti yrityksen toimintaa. Luonkos-brändiin kuuluvat suomalaisuus, käsin tekeminen sekä ympäristöystävällisyys. Tuotteet valmistetaan luonnollisista sekä vegaanisista raaka-aineista ja pakataan muovittomasti sekä ympäristöä mahdollisimman vähän rasittavasti. Luonkosin ensimmäinen, ja sen lippulaivatuote, öljypuhdistuskakku on ensimmäinen kosmeettinen tuote, jonka pakkaus on valmistettu täysin pahvista, ilman liimaa ja muovia. (Luonkos Oy 2020.) Luonkos Oy:n tavoitteena on laajentaa ja käynnistää yritystoimintaa myös ulkomaille. Marraskuussa 2019 Luonkos sai jälleenmyyjäksi ruotsalaisen nettikaupan jordklok.se:n.

Luonkos Oy:llä ei ole aiemmin ollut käytössään budjettityökalua, ja yrityksen siirtyessä startup-vaiheesta kasvuvaiheeseen tuli budjetoinnista ajankohtaista. Yritys on ulkoistanut kirjanpidon sekä palkkahallinnon, joten yrityksellä ei itsellään ole käytössään ERP-järjestelmää, jonka sisällä budjetointia voisi suunnitella tai sen toteutumista valvoa. Tulos- ja rahoitusbudjetti laadittiin täten Excel-pohjaiseksi, jolloin omistajien on helppo täyttää tilitoimistolta saatujen kuukausiraporttien perusteella. Koska Luonkos Oy:llä ei ole taloushallinnon henkilöstöä, oli budjetista syytä laatia mahdollisimman selkeä sekä helpolukuinen ja –käyttöinen. Tulos- ja rahoitusbudjettiin laadittiin myös täyttöohjeet (liite 2), jotta työkalun täyttö onnistuu käytännössä keneltä tahansa yrityksen työntekijältä.

4.2 Budjettitietojen kerääminen

Tiedot budjetoinnin laatimiseen kerättiin analysoimalla kohdeyrityksen ensimmäistä tilinpäätöstä. Kohdeyrityksen ensimmäinen tilikausi oli pidennetty tilikausi, joka oli kestoltaan 18 kuukautta. Tilinpäätöksen analysoinnin perusteella kohdeyrityksen omistajia konsultointiin, jonka avulla kerättiin lisätietoa yrityksen nykytilanteesta, budjetoinnin tarpeesta sekä yrityksen tulevaisuudesta. Näitä tietoja analysoimalla laadittiin yritykselle

sopivat budjetointityökalut. Tarkoituksena oli luoda sellainen budjetti, jonka avulla budjetin toteutumista on myös tehokasta seurata, jolloin se toimii myös valvontaraporttina.

Kohdeyrityksellä ei aiemmin ole ollut käytössään budjetointityökalua. Tämän vuoksi kohdeyritykselle laadittiin tutkimuksen pohjalta toimiva budjettityökalu heidän tarpeisiinsa vastaten. Budjetti on jaettu eri osabudjetteihin (myynti-, tuotanto-, palkka-, markkinointi-, myynnin kustannusbudjetti ja hallintobudjetti sekä investointien budjetti), joista koostuu pääbudjetti. Tämä mahdollistaa kohdeyritykselle helpon seurannan tehokkaasti eri kulierien toteutuneista luvuista ja näin voidaan havaita mahdolliset budjetin ylitykset. Yritys voi myös seurata tuloksensa kehitystä ja täten ennakoida kassavirtaa ja varautua tulevaan sekä suunnitella toimenpiteitä, mikäli tulos vaikuttaisi esimerkiksi alijäämäiseltä.

4.3 Budjetointi Luonkos Oy:ssä

Luonkos Oy:n ensimmäisen tilikauden päätyttyä yritys oli ollut toiminnassa noin puoli-toista vuotta. Yrityksessä työskenteli kolme omistajaa sekä kuusi osa-aikaista työntekijää. Virallisen tilinpäätöksen mukaan työntekijöitä oli tällöin keskimäärin viisi. Yritys oli kooltaan pieni ja elinkaari-teoriamaallien mukaan selviytymisvaiheessa siirtymässä kohti kasvuvaihetta. Palkatut työntekijät toimivat tuotannossa sekä myynnissä. Myös yksi hallinnon työntekijä oli palkattu hoitamaan yrityksen logistisia tehtäviä. Taloushallinnon tehtävät kuten palkanlaskenta ja kirjanpito oli ulkoistettu tilitoimistolle. Liiketoiminnan kasvaessa oli ajankohtaista laatia yritykselle budjetti, jonka avulla tunnistetaan yrityksen kaikki kassavirrat. Kaikkien kuluvirtojen tunnistaminen ja tiedostaminen auttavat yritystä suunnittelemaan positiivisia kassavirtoja, jotta osataan paremmin ennakoida kassavarojen riittävyyttä vastaamaan kaikkiin kuluihin sekä rahoittamaan tulevaa kasvua. Budjetti on laadittu Luonkos Oy:n tilikauden mukaan, joka sijoittuu ensimmäisen pidennetyn tilikauden jälkeen kalenterivuodelle eli tammikuusta joulukuuhun.

Luonkos Oy:n valmistamat tuotteet ovat luonnonkosmetiikka-alan tuotteita, joten oli olennaista huomioida myynti-, osto-, tuotanto-, palkka-, markkinointi- ja myynnin kustannusbudjetti sekä hallintobudjetti. Etenkin myynti- ja markkinointibudjetit ovat olennaisia, kun halutaan kasvattaa asiakaskuntaa ja löytää uusia markkina-alueita. Budjetit on laadittu kuukausitasolle, ja etenkin myyntibudjetin seuranta ja valvominen myyntitavoitteiden toteutumisen kannalta on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää. Myyntibudjetti on siis luonteeltaan tavoitteellinen. Toisaalta kiinteät kulut eivät kuukausitasolla juurikaan vaihtele,

joten niiden seuranta vuosi- tai kvartaalitasolla on riittävää. Kiinteitä kulujakin on kuitenkin hyödyllistä pitää kuukausi- tai kvartaalitasolla silmällä, jotta havaitaan tarpeeksi ajoissa mahdolliset ylitykset ja havaitaan mistä nämä johtuvat.

Kohdeyrityksen kuukausittainen myyntibudjetti on jaettu eri myyntikanavien kesken. Myyntiä tapahtuu eri kanavissa kuten netissä ja myymälässä suoramyynninä, jossa kate on korkeampi kuin tukkumyynnissä. Suoramyyynnissä tulee huomioida sesongit ja juhlapäivät (esimerkiksi joulun ja äitienpäivä). Esimerkiksi äitienpäivälennuksen yhteydessä tulee asettaa myyntibudjettiin lisääntyneen myynnin tavoite sekä huomioida normaalia pienempi kateprosentti. Tukkumyynnissä yritys myy tuotteitaan alhaisemmalla katteella jälleenmyyjilleen. Tukkumyynnin etuna on nopea kassavirta, kun tuotteita myydään isompi erä kerralla.

Yritys osallistuu säännöllisesti myös useille messuille vuoden aikana, ja nämä voidaan huomioida budjetissa, sillä ne lisäävät myyntimääriä tietyille kuukaudelle huomattavasti. Messujen luonteeseen kuuluu tuotteiden alennettu hinta ja siitä johtuva hieman matalampi kate. Messujen etuna on mahdollisuus tavoittaa uusia asiakkaita, joista parhaimmassa tapauksessa saadaan pitkäaikaisia asiakkaita tulevaisuuteen. Messujen kulut on myös huomioitava kyseisen kuukauden markkinointi- ja myyntikustannuksissa. Myyntibudjetissa (taulukko 3) tulee myös tällöin asettaa tällöin tavoite messumyynnin määrälle, jotta saadaan katettua kaikki messuihin liittyvät kulut.

Taulukko 3. Myyntibudjetti.

Myynti	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko
Suoramyynti					
Tukkumyynti					
Messumyynti					
2. Laatu					
Ulkomaat					
Yhteensä					

Myyntiin suoraan liittyvät eli muuttuvat kulut kuten raaka-aineostot sekä tuotantohenkilöstön palkkakustannukset on kuvattu tuotannon budjetissa (taulukko 4). Raaka-aineostojen määrä on suoraan arvioitavissa suhteessa myynnin määrään. Katteen sekä myyn-

timäärän arvion ollessa tiedossa yritys voi laskea ostojen kustannuksen kyseiselle kaudelle. Tuotteet valmistetaan käsityönä, jolloin tuotannon työntekijöiden palkat luetaan tuotannon kustannuksien alle, sillä myynnin määrä korreloi suoraan tuotannon työntekijöiden työtuntien määrään.

Luonkos Oy:n toimialaluokitus (TOL2008) on 46450 hajuvesien ja kosmetiikan tukku-kauppa. Toimialaluokituksen mukainen työehtosopimus olisi tällöin Kaupan työehtosopimus. (Palvelualojen ammattiliitto, 2020.) Työn luonne ja tarve keskittyy kuitenkin enemmän tuotantoon, jolloin noudatettava työehtosopimus onkin Suomen Elintarviketyöläisten Liiton, SEL:n neuvottelema työehtosopimus. SEL:n neuvottelema työehtosopimus on yleissitova ja määrittelee kaikkien alojen työehtojen vähimmäistasoista koskien mm. palkkoja, lisiä, lomiamia sekä työaikoja. Paikallisesti voidaan siis sopia paremmista työehtoista, muttei huonommista (SEL, 2020.) SEL jakaa alat eri kategorioihin, kuten leipomoala, meijeriala sekä panimoala, ja Luonkos Oy kuuluu työn luonteensa vuoksi leipomoalaan. Täten minimipalkka työntekijän kokemusvuotena yksi on 1 753 euroa, sillä Luonkos Oy toimii Naantalissa eikä pääkaupunkiseudulla, jonka minimipalkkaus eroaa muusta Suomesta (SEL TES, 2020.)

Taulukko 4. Tuotantokulujen budjetti.

Tuotannon kustannukset	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko
Ostot					
Tuotannon palkat sivuku- luineen					
Yhteensä					

Muiden kuin tuotannon työntekijöiden palkkojen kustannukset lukeutuvat kiinteisiin kuluihin, sillä palkkakustannukset eivät ole suoraan riippuvaisia myynnin määrästä (taulukko 5). Luonkos Oy:llä työskentelee tuotannon lisäksi työntekijöitä, jotka vastaavat muun muassa logistiikasta, asiakaspalvelusta sekä myynnistä. Työntekijöiden monipuolisien työtehtävien vuoksi ei ole aiheellista esittää myynnin henkilöstön palkkoja myynnin kustannusten budjetissa. Henkilöstöbudjetissa on eriteltyä erikseen omistajien (kolme henkilöä) palkat, sillä he työskentelevät kokopäiväisesti yrityksen eri osa-alueiden kanssa kuten tuotanto, tuotekehitys, henkilöstöjohtaminen, markkinointi sekä yrityksen johto.

Henkilöstön palkkojen lisäksi yritykselle syntyy myös bruttopalkan perusteella määräytyviä henkilösivukustannuksia. Tällaisia ovat muun muassa lomapalkat, sairausvakuutusmaksu, työeläkevakuutusmaksut, erilaiset muut vakuutusmaksut (kuten ryhmähenkivakuutus, työtapaturma- ja ammattitautivakuutus), vapaa- sekä sairaspäivien palkat sekä mahdolliset vapaaehtoiset henkilösivukustannukset. Henkilösivukustannusten osuus koostuu TyEL-maksuista, joiden keskimääräinen osuus bruttopalkoista on ollut 24,4 prosenttia vuonna 2019. Työnantajan osuudeksi on vuonna 2019 jäänyt keskimäärin 17,35 prosenttia. (Männistö, 2019.) Erilaisten alojen työehtosopimuksissa on eroja. Henkilöstöbudjetissa sekä tuotannon budjetissa on huomioitu suoraan myös palkkojen sivukulut.

Taulukko 5. Henkilöstöbudjetti.

Palkat sivukuluineen	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko
Myynti					
Hallinto & muut					
Omistajat					
Yhteensä					

Pitämällä kirjaa myös henkilöstön määrästä eri työtehtävissä, voidaan automatisoida palkkojen kustannuksien laskua esimerkiksi hyödyntämällä kaavoja Excelissä. Esimerkiksi kausittaisien lisätyöntekijöiden aiheuttamat palkkojen kustannusten nousut saadaan laskettua automaattisesti, kun suunnitellaan työvoiman tarvetta. Henkilöstömääriä (taulukko 6) on siis hyödyllistä suunnitella ja seurata kuten osabudjetteja.

Taulukko 6. Henkilöstömäärät.

Henkilöstömäärät	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko
Tuotanto					
Myynti & Hallinto					
Omistajat					
Yhteensä					

Ulkoistetut palvelut, toimitilojen vuokra sekä muut liiketoimintaan liittyvät kiinteät kustannukset on myös budjetoitu kuukausitasolle. Kiinteät kustannukset ovat nimensä mukaisesti usein täysin kiinteitä tilikauden aikana. Näiden toteutumisen seuranta ei täten kuukausitasolla ole merkittävän

tärkeää, mutta hyödyllistä, jotta on mahdollista havaita budjetin ylitykset ajoissa, tunnistaa syyt sekä varautua tulevaan. Kiinteät kustannukset on jaettu vielä omiin pienempiin ryhmiinsä, ja markkinointi- ja myyntikulut on esitetty täällä (taulukko 7). Markkinoinnin kulut ovat eritelty omaksi osakseen myynnin kuluista, ja markkinoinnin kuluja osuus lasketaan kuukausittain liikevaihdosta kaavalla $\text{markkinointikulut} / \text{liikevaihto} * 100$.

Taulukko 7. Kiinteät kustannukset.

Myynnin kustannukset	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko
Matkustus & edustus					
Muut kulut					
Yhteensä					
Markkinointikulut	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko
Sosiaaliset mediat					
Hakukone					
Muut					
Yhteensä					
osuus liikevaihdosta %					
Hallinto	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko
Toimitilojen vuokra					
Taloushallinto					
Ohjelmistokulut					
Muut kulut					
Poistot					
Yhteensä					
KIINTEÄT YHTEENSÄ					

Tilikauden investoinnit kerätään omaan budjettiin (taulukko 8). Työkalu toimii näin käytettynä myös toimivana erittelynä yrityksen käyttöpääomasta investointien osalta. Investointibudjettiin täytetään tiedot investoinnista: mitä on ostettu, hankintahinta ilman arvonnäköä, hankinnan poisto-aika sekä selite (miksi ostettu, missä sijaitsee jne.).

Taulukko 8. Investointibudjetti.

Investoinnit	Hankintahinta	Hankinta-aika	Poisto-aika	Selite
Investointi 1				
Investointi 2				
Investointi 3				
Yhteensä				

Edellä mainitut osabudjetit luovat pääbudjetin sekä perustan kassavirtaennusteelle eli kassabudjetille. Kun osabudjetit on laadittu kuukausitasolla kausiluonteisen myynnin aiheuttamien epätasaisten kuluvirtojen selkeyttämiseksi, siirretään tieto tulosbudjettiin (taulukko 9), jota seurataan ja analysoidaan vähintään kvartaalitasolla. Kuukausitasoinen budjetin seuranta on aiheellista, mikäli merkittäviä eroja syntyy, mutta kvartaalitasoinen seuranta on todennäköisimmin Luonkos Oy:n tapauksessa riittävää. Tulosbudjetti kokonaisuudessaan on esitetty liitteessä 1

Taulukko 9. Tulosbudjetti.

Tulosbudjetti	Q1 Budjetoitu	Toteutunut Q1	Ero Q1
Liikevaihto			
Muuttuvat kustannukset:			
Ostot			
Tuotannon henkilöstö			
Muuttuvat yhteensä			
Myyntikate			
Kiinteät kustannukset:			
Henkilöstö			
Myynti & markkinointi			
Vuokrat			
Muut			
Kiinteät yhteensä			
Käyttökate			
Poistot			
Liiketulos			
Rahoitustuotot ja -kulut			
Verot			
Kokonaistulos			
Henkilöstön lukumäärä			

4.4 Kassabudjetti

Kassabudjetti eli kassavirtaennuste (kuva 4) on laadittu tulosbudjettia hyödyntäen. Tulosbudjetin erät sijoitetaan niitä vastaaville kassabudjetin riveille. Myynti- ja kuluerissä tulee huomioida arvonlisäverot. Tilitettävä arvonlisävero on merkittynä omalle rivilleen. Tilitettävä arvonlisävero kunkin kuukauden kohdalla merkitsee sitä summaa, joka maksetaan Verohallinnolle. Esimerkiksi maaliskuussa tilitetään tammikuun arvonlisävero. Kassabudjettiin on myös eriytetty palkkojen maksu sekä työnantajasuoritukset erilleen

toisistaan, sillä palkkoihin liittyvät työnantajasuoritukset tilitetään palkanmaksukuukautta seuraavan kuukauden 12. päivänä.

Kassavirtalaskelma on laadittu rullaavaksi, eli sitä ei laadita tietyksi kiinteäksi ajankohdaksi. Kassavirta laaditaan kuukausitasolla aina seuraavaksi kuudeksi kuukaudeksi. Uuden kuukauden alkaessa tarkistetaan menneen kuukauden toteutuma ja korjataan kassavirran erät toteutuneen mukaan, jolloin saadaan oikeansuuruinen kassajäämä sekä loppukassa. Tämän jälkeen taulukkoon lisätään uusi kuukausi, jotta ennuste ulottuu taas seuraavalle kuudelle kuukaudelle. Näin varmistetaan se, että joka kuukauden kassavarat riittävät kattamaan sille kuukaudelle kohdistuvat maksuvelvoitteet.

Etenkin pienessä yrityksessä kassabudjetti on tärkeä työkalu maksukyvyn tarkkailuun sekä varmistamiseen. Kassavirtalaskelmaa tarkasteltaessa voidaan myös tehdä johtopäätöksiä yrityksen kannattavuudesta. Mikäli saadut positiiviset kassavirrat riittävät riittävästi kattamaan kaikki kassasta maksut, voidaan arvioida, että liiketoiminta on kannattavaa. Tässä tulee kiinnittää huomiota siihen, että huomioidaan lainojen nostot sekä muut maksut. Mikäli kassaan maksut ilman lainojen nostoja tai muita saatuja maksuja (esimerkiksi käyttöömaisuuden myynti) eivät kata kaikkia kassasta maksuja, voidaan taas tehdä johtopäätös, että liiketoiminta on tappiollista.

KASSAVIRTALASKELMA	1	2	3	4	5	6
<u>Kassaan maksut</u>						
Myyntituotot (sis alv.)						
Erääntyvät myyntisaamiset						
Lainojen nostot						
Muut						
Yhteensä						
<u>Kassasta maksut</u>						
Ostot						
Palkat						
TAS						
Vuokrat						
Markkinointi						
Muut Kulut						
ALV						
Tulosvero						
korot						
osingot						
Lainojen lyhennykset						
Investoinnit						
Yhteensä						
Kassajäämä (+/-)						
Alkukassa						
Loppukassa						

Kuva 4. Kassavirtalaskelma, rullaava.

Kohdeyrityksen määritettyä myynti- ja tulostavoitteensa aloitetaan budjetointi syöttämällä myyntitavoitteet kullekin kuukaudelle myyntibudjettiin eriteltyinä myynnin lähteisiin. Näin määritellään kuinka paljon tuottoa on odotettavissa kustakin myyntiväylästä. Myyntitavoitteista saadaan suoraan budjetoitua tarkastikin ostojen sekä tuotannon kustannukset. Tämä auttaa kohdeyritystä myös suunnittelemaan ostonsa sekä organisoimaan tuotannon työtunnit tehokkaasti. Myyntibudjetista nähdään myös mahdolliset messuosallistumiset, jotka voidaan täten huomioida myynnin ja markkinoinnin osabudjeteissa oikeille kuukausille. Tämän jälkeen voidaan budjetoida kiinteät kustannukset hyödyntäen aiempien tilikausien kirjanpitoa sekä huomioiden jo tiedossa olevat mahdolliset muutokset. Myös tulevat investoinnit tulee huomioida osabudjettiin ja arvioida näiden hankkimisajankohdat sekä kustannukset.

Kun kaikki kulut on budjetoitu niihin kuuluviin osabudjetteihin, muodostetaan näistä kvartaaleittain seurattava tulosbudjetti. Kohdeyritykselle luotu budjettipohja on Excel –pohjainen, joten tulosbudjetti muodostuu automaattisesti soluviittauksia käyttäen, kun osabudjetit on luotu. Tällöin kohdeyrityksellä on heti tiedossaan kunkin kvartaalin sekä budjetoitukauden tulosennuste. Yritys voi nyt verrata tulosennustetta sen tulostavoitteen. Mikäli tulosennuste ja tulostavoite ovat ristiriidassa, tulee yrityksen tarkastaa budjettia tai mahdollisesti tulostavoitetta.

Tulosbudjettia seurataan kvartaaleittain hyödyntäen tilitoimistolta saatavaa kirjanpitoaineistoa. Kvartaalittainen tuloserittely syötetään toteutuneiden lukujen kohdalle, jolloin erotus-sarakkeeseen Excel laskee kaavaa hyödyntäen budjetoitujen sekä toteutuneiden lukujen erotuksen. Näin yrityksellä on jokaisen kvartaalin päätyttyä tiedossaan, miten myynnit ja kustannukset ovat toteutuneet ja ovatko tulostavoitteet ja -ennustukset toteutumassa.

Kassavirtaennuste luodaan myös automaattisesti soluviittauksin osabudjetteja hyödyntäen. Kassavirtaennusteessa tulee kuitenkin huomioida maksuaikojen vaikutukset. Osabudjeteissa ei ole myöskään huomioitu arvonlisäveron osuuksia, joten nämä tulee myös laskea kaikista myynneistä sekä kustannuksista ja huomioida arvonlisäveron maksuajankohta. Investoinnit puolestaan näkyvät tulosbudjetissa poistoina, mutta kassavirtaennusteessa investointien hankinta- ja maksuajankohta tulee huomioida. Kassavirtaennuste on tärkeä työkalu, jolla tarkkaillaan yrityksen maksuvalmiutta lyhyemmälläkin aikavälillä. Tämän avulla yritys osaa myös varautua mahdolliseen rahoitukseen (esimerkiksi pankkilaina), mikäli kassavarat eivät riitä kattamaan kaikkia suoritettavia maksuja. Tämä on yleistä esimerkiksi investointien kohdalla. Kassavirtaennuste on rullaavaa budjetoitua ja kauden loputtua tulee käydä läpi toteutuneet kassavirrat, jotta menneen kauden loppukassa on toteutunutta vastaava. Tämä on tärkeä kohta, jotta seuraavien kuukausien kassavirtaennusteet antavat oikeanlaista tietoa.

Budjetointi on luotu Microsoft Excel –pohjaiseksi, jotta kuka tahansa kohdeyrityksen työntekijä voi seurata budjetoitua. Budjetointityökalu on luotu mahdollisimman helppokäyttöiseksi ja automaattiseksi soluviittauksia sekä kaavoja hyödyntäen. Tämä helpottaa sekä nopeuttaa budjetointityökalun käyttöä ja lisäksi minimoi esimerkiksi näppäinvirheet. Mahdollisimman automaattisen sekä helppokäyttöisen budjetointityökalun tavoitteena on motivoida kohdeyrityksen henkilöstöä budjetoinnin käyttöön sekä rikkoa ennakkoluulot budjetoinnin vaikeudesta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön aiheena oli laatia startup-yritykselle budjetointityökalut sekä tarjota tietoa, jolla tuetaan yrityksen kasvua. Opinnäytetyössä tarjottiin kattavasti tietoa yrityksen elinkaaren eri vaiheista sekä niiden haasteista ja kuinka haasteet selätetään. Kvalitatiivisesti tilinpäätöstä analysoimalla sekä Luonkos Oy:n omistajia konsultoiden tarkoituksena oli luoda kyseisen yrityksen käyttöön sopivat helppokäyttöiset budjettityökalut sekä ohjeet näiden käyttöön. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että myös startup- tai kasvuvaiheen pienellekin yritykselle on aiheellista räätälöidä sopiva budjetti, jotta yrityksen selviytyminen ja kasvu on mahdollista. Budjetoinnin avulla yritys pystyy arvioimaan sen kannattavuutta sekä kasvua, sillä vain yritys jonka liiketoiminta on tarpeeksi kannattavaa, voi kasvaa.

Budjetointia pidetään työläänä sekä aikaa vievänä prosessina ja yrityksellä, jolla ei ole osaavaa hallinnon henkilökuntaa, jää usein budjetointi tekemättä tai taka-alalle. Lisäksi etenkin pienillä ja nuorilla yrityksillä resurssit menevät liiketoiminnan pyörittämiseen. Etenkin nuoret yritykset kuitenkin kamppailevat esimerkiksi kassavirtaongelmien kanssa, kun kaikkia potentiaalisia asiakkaita ei vielä olla tavoitettu, mutta kiinteitä kuluja on jo syntynyt. Yrityksen elinkaaren alkuvaiheessa voikin usein olla riittävää seurata vain kassavirtoja esimerkiksi kasabudjetin avulla. Liiketoiminnan kasvaessa ja yrityksen siirtyessä elinkaarellaan kasvuvaiheeseen, on ajankohtaista laatia tarkempia budjetteja, jotta voidaan ennakoida tulevia tulo- ja kulueriä sekä tukea yrityksen kannattavuutta ja täten myös kasvua.

Budjetin laatiminen pienessä startup-yrityksessä koko työyhteisön kesken parhaimmillaan sitouttaa sekä motivoi työntekijöitä. Budjetin tärkein tehtävä on avustaa johtoa toiminnan suunnittelussa. Budjetin seurannalla puolestaan tarkkaillaan toiminnan suunnittelun toteutumista. Budjetti luo yritykselle myös tavoitteita ja sen seuranta kertoo yrityksen johdolle raa’asti yrityksen taloudellisen tilanteen. Seurannan vuoksi tulosbudjettiin on lisätty budjetoitujen arvojen viereen toteutuneet arvot, joiden viereen budjettityökalu laskee budjetoitujen sekä toteutuneiden lukujen erotuksen. Näin yritys voi seurata budjetin toteutumista kvartaalitasolla ja tarvittaessa reagoida eroihin tekemällä muutoksia loppukauden budjettiin. Vaikkei budjettiin eroista huolimatta tehtäisi muutoksia, on tällainen seuranta tärkeä prosessi seuraavan tilikauden budjettia luodessa.

Kassabudjettia aktiivisesti kuukausitasolla seurattaessa yritys on tietoinen sen maksuvalmiudesta ja taloudellisesta tilanteesta ja on varautunut mahdolliseen ulkoisen rahoituksen järjestämiseen, mikäli tilanne sellaista vaatii. Tämän vuoksi kassabudjetti ei ole sidottu tilikauteen, vaan se on tyypiltään rullaava aina seuraavalle kuudelle kuukaudelle.

Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että nuorellekin yritykselle on hyötyä sisäisestä laskentatoimesta. Yrityksen tulisi olla tietoinen katteista sekä kriittisestä pisteestä, jotta myynnille ja tulokselle voidaan asettaa tavoitteet, joilla saavutetaan positiivinen liiketulos. Tärkeä työkalu tavoitteiden asettamisessa on budjetti, jonka avulla asetetaan samalla tavoitteet ja suunnitellaan sekä ennustetaan tulevaa. Etenkin nuorille yrityksille, joilla ei vielä ole suuria kassavaroja ja jotka eivät ole vielä tavoittaneet kaikkia asiakkaita myös kassabudjetti on tärkeä työkalu. Kassabudjetilla ennustetaan, suunnitellaan sekä seurataan yrityksen maksukykyä.

Tutkimustulosten luotettavuuden voidaan todeta olevan hyvä, sillä tutkimus on suoritettu yleisesti laskentatoimessa käytössä olevilla laskentakaavoilla ja budjettipohjan laatiminen on suoritettu Luonkos Oy:n kirjanpitäjältä saadun aineiston pohjalta. Microsoft Excel -ohjelmalla luodut budjetit on tehty helppokäyttöisiksi, jotta kuka tahansa yrityksen työntekijä on kykenevä käyttämään budjettityökaluja. Tämän lisäksi yritykselle luotiin ohjeet budjettipohjien täyttöön. Tutkimusta suorittaessa tuli selkeäksi, että kohdeyrityksen kulut olivat helposti luettavissa ja jaettavissa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, jolloin katetuottojen laskenta oli helppoa. Näiden tietojen pohjalta saatiin laskettua yrityksen kriittinen piste. Kun kriittinen piste on tiedossa, yritys voi asettaa myynnilleen tavoitteen ja täten luoda budjetin myynti- ja tulostavoitteesta aloittaen.

Tutkimuksen tulokset kohdeyrityksen liiketoiminnan luvuilla esitetään yritykselle tämän opinnäytetyön ulkopuolella. Tässä opinnäytetyössä on laadittu budjettipohjat ilman niihin syötettyjä arvoja sopiviksi kohdeyritykselle. Täten tutkimuksen tulokset tässä opinnäytetyössä ovat laajalti sovellettavissa myös muiden pienten sekä nuorten yritysten käyttöön.

LÄHTEET

- Aho, S & Kaivo-oja, J. 2014. Yrityksen elinkaariteoria ja foresight 2.0. Turun Yliopisto, Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Viitattu 7.10.2020
- Churchill, N.C. & Lewis, V.L. 1983. The five stages of small business development. Harvard Business Review
- Eklund, I & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. WSOY Pro: Helsinki
- Eklund, I & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Sanoma Pro Oy: Helsinki
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Kannattavuuden hallinnan perusteet. Otavan kirjapaino Oy: Keuruu
- Finch, B. 2010. Effective Financial Management. KoganPage: London
- Finlex www-sivut. Viitattu 17.2.2020. <https://www.finlex.fi>
- Ikäheimo S.; Laitinen E.; Laitinen T. & Puttonen V. 2014. Yrityksen taloushallinto tänään. Vaasan Yritysinformaatio Oy. Vaasa
- Jones, S. 1989. The Headhunting Business. Palgrave Macmillan: London
- Kaupan työehtosopimus 1.2.2018–31.1.2020 ja Palkkaliite 1.4.2018–31.1.2020
- Kielitoimiston sanakirja www-sivut. Viitattu 7.10.2020 <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi>
- Kujanpää E. & Äimälä K. 2013. Kasvuyrityksen kansainvälinen tuloverotus. Meedia Zone OÜ: Viro
- Lindberg, A. 2016. Headhunting – Mitä suorahaku on ja milloin se toimii?. Viitattu 13.3.2020. <https://www.empore.fi>
- Luonkos Oy:n www-sivut 2019. Viitattu 18.1.2020. <http://www.luonkos.fi>
- Minilex www-sivut. Viitattu 17.2.2020. <https://www.minilex.fi>
- Mueller, D.C. 1972. A life cycle theory of the firm, The Journal of Industrial Economics.
- Mäkinen I. & Söderstrom T. Talous ja kannattavuus. WSOY: Helsinki
- Männistö, E. 2019. Työnantajan sosiaali- ja vakuutusmaksut – työntekijän palkan lakisääteiset sivukulut, 1-18. Viitattu 26.11.2020. <http://www.tilisanomat.fi>
- Palvelualojen ammattiliiton www-sivut 2020. Viitattu 17.2.2020. <https://www.pam.fi>
- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Talentum Media Oy: Helsinki
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. WSOY: Helsinki
- Suomala, P.; Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Edita Prima Oy: Helsinki

Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut 2019. Viitattu 16.11.2019. <https://www.tem.fi/>

Liite 2. Budjetointiohjeet.

Budjetointiohjeet

Osabudjetit sekä tulosbudjetti

1. Budjetointi aloitetaan, kun johto on määritellyt myynti- ja tulostavoitteensa.
 - a. Myynti- ja tulostavoitteet voivat olla määritelty koko budjettikaudelle (tilikausi), jolloin ne jaetaan kuukausitasolle myyntibudjetti osabudjettiin huomioiden messujen ajankohdat sekä sesongit.
 - b. Tällöin saadaan myynti- ja tulostavoitteet kuukausitasolle
2. Kun myyntibudjetti on valmistunut, voidaan laskea muuttuvien kustannusten osabudjetti.
 - a. Ostojen kustannukset saadaan laskettua suoraan, kun kateprosentti on tiedossa.
 - b. Tuotannon henkilöstön budjetti voidaan laskea, kun valmistettava tuotteiden määrä on tiedossa (vrt. myyntibudjetti).
 - c. Lisäksi voidaan vertailla edellisten kausien tietoja.
3. Kiinteät kustannukset eivät usein ole riippuvaisia myynnin määrästä, jolloin ne voidaan syöttää niiden osabudjettiin edellisten tilikausien informaation sekä jo tiedossa olevien muutosten pohjalta.
 - a. Poikkeuksena esimerkiksi markkinoinnin kulut, joihin muun muasa messuihin osallistumiset saattavat vaikuttaa.
4. Kun osabudjetit ovat valmiit, siirtyvät tiedot soluviittauksin tulosbudjettiin.
 - a. Tämän jälkeen nähdään koko budjetointikauden (tilikausi) budjetoitu tulos. Mikäli budjetoitu tulos on ristiriidassa tulostavoitteen kanssa, tulee budjettia tarkistaa ja mahdollisesti tulostavoitetta analysoida uudestaan. Myös myyntitavoitetta ja budjetoituja myyntilukemia tulee analysoida, mikäli näyttää siltä, että esimerkiksi tuotannon resurssit eivät ole riittäviä saavuttamaan asetetut tavoitteet.
5. Tulosbudjetin seuranta
 - a. Tulosbudjetti on laadittu kvartaalitasolla, jotta sen seuranta ei ole liian työllistävää ja mahdolliset erot saattavat tasaantua.
 - b. Tulosbudjetin seuranta suoritetaan syöttämällä kvartaalien toteutuneet luvut sarakkeeseen "Toteutuneet Qx".
 - c. Excel laskee automaattisesti budjetoitujen ja toteutuneiden erotuksen sarakkeeseen "Ero Qx".

- d. Mikäli budjetoitujen ja toteutuneiden välillä syntyy merkittäviä eroja, tulee eroja analysoida ja selvittää mistä ne ovat johtuneet
 - i. Esimerkiksi mikäli toteutuneet myynnit ovat pienemmät kuin budjetoidut, tulee selvittää miksi budjetoidut myyntimäärät eivät ole toteutuneet. Onko esimerkiksi markkinat muuttuneet, ollaanko menetetty asiakkaita tai jälleenmyyjiä jne.
 - ii. Jos taas muuttuvat kustannukset ovat ylittyneet, tulee selvittää onko esimerkiksi menetetty alennuksia toimittajilta, ovatko ostot epäonnistuneet, onko hukkamateriaaleja tai onko esimerkiksi tuotannon tehokkuus laskenut.
 - iii. Mikäli kiinteät kustannukset ovat ylittyneet tulee tarkastella syitä näihin. Esimerkiksi pitkäaikaisten sopimuksien hinnat ovat saattaneet nousta, jolloin tämä tulisi huomioida myös budjetissa.

Kassabudjetti

1. Kun kaikki osabudjetit on laadittu, syntyy kuukausitasoinen kassavirtalaskelma. Kassabudjetti muodostuu osabudjetin tietoja hyödyntäen käyttämällä Excel-laskentatyökalun soluviittauksia.
 - a. Alkukassa syötetään soluun "alkukassa, kuukausi 1", kun aloitetaan kassabudjettityökalun käyttö.
 - b. Kaavojen avulla osabudjeteihin syötetyt luvut lasketaan sisältäen arvonnäkövero. Myös maksuajat huomioidaan kaikissa tulo- kuluerissä.
 - c. Mikäli tiedossa on myös muita merkittäviä tulo- tai kulueriä, tulee nämä syöttää kassabudjettiin manuaalisesti.
2. Kassabudjetin seuranta tapahtuu kuukausittain, jotta varmistetaan yrityksen maksukyky myös lyhyemmällä aikavälillä.
 - a. Kassavirtaennuste tapahtuu rullaavasti ja lasketaan seuraavaksi kuukaudeksi (6) kuukaudeksi.
3. Kuukauden päätyttyä muutetaan päättyneen kuukauden lukemia, jotta kasajäännös sekä loppukassa ovat toteutuneen mukaiset.
 - a. Seuraavan kuun alkukassa on päättyneen kuukauden loppukassa. Tämä tieto päivittyy soluviittauksin.
 - b. Toteutuneet lukemat saadaan tietoon hyödyntäen kirjanpitomateriaalia sekä tiliotetta.
4. Kassavirtaennuste laaditaan ja päivitetään joka kuukauden alussa.
 - a. Lisätään uusi kuukausi (kuudes kuukausi) ja arvioidaan sekä päivitetään seuraavien kuukausien toteutuvia kassavirtoja.
 - i. Käytetään pohjana osabudjetteja sekä toteutuneita myyntilukuja
 - ii. Huomioidaan maksuajat sekä mahdolliset erääntyneet maksuerät sekä luottotappiot.
5. Mikäli jonkin kuukauden loppukassa näyttää negatiiviselta, tulee solu punaiseksi (Excel, ehdollinen muotoilu).
 - a. Tällöin tulee analysoida mistä alijäämäinen kassavirta syntyy

- i. Mikäli yritys on tehnyt/tekemässä investointeja synnyttää se suuria kassasta maksuja.
- ii. Täten yrityksellä on tiedossa, että toteutuvilla kassaan maksuilla ei kyetä maksamaan kaikkia kassasta maksuja, jolloin voidaan suunnitella rahoituksen hakua (esimerkiksi pankkilaina).