

Yrityksen talouden suunnittelu ja seuranta

Case: Autokoulu

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Galina Kajava

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KAJAVA, GALINA

Yrityksen talouden suunnittelu ja
seuranta
Case: Autokoulu

Taloushallinnon opinnäytetyö, 38 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia palveluyritykselle selkeä ja helppokäyttöinen työkalu yrityksen talouden suunnittelua ja seuranta varten. Lisäksi tavoitteena oli selvittää mistä osioista hyvä budjetointijärjestelmä muodostuu kohdeyrityksessä. Työn toimeksiantaja on autokoulupalvelua tarjoava palveluyritys. Yrityksessä ei ole aikaisemmin toteutettu budjetointia eikä seurattu kannattavuutta.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Työn teoriaosuudessa käsiteltiin kannattavuutta, katetuottolaskentaa ja budjetointia. Työn empiirinen osuus toteutettiin teorian, teemahaastattelun sekä toimeksiantajan saatujen kirjanpidon tietojen pohjalta.

Työn tuloksena laadittiin talouden suunnittelu- ja seurantajärjestelmä Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmalla. Se koostuu tulosbudjetista ja osabudjetista. Seurantajärjestelmän avulla yritys voi tarkastella myös yrityksen kannattavuutta.

Kehitysehdotuksena toimeksiantajayritykselle on budjetoinnin aloittaminen ja säännöllinen seuraaminen, sillä oikean tiedon avulla voi puuttua toiminnan epäkohtiin jo suunnittelu- ja seurantavaiheessa.

Asiasanat: budjetointi, tulosbudjetti, kannattavuus, palveluyritys

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KAJAVA, GALINA:

Planning and monitoring a company's
finances
Case: Driving school

Bachelor's Thesis in Financial management, 38 pages, 3 pages of appendices

Autumn 2015

ABSTRACT

The main goal of this thesis was to create a clear and user-friendly tool for a service company to plan and monitor the finances of the company. In addition, the study aimed to determine which components a good budgeting system consists of in the case company. A service company, which offers driving school services, commissioned this thesis. This company has never had a budget or monitored its profitability in the past.

The thesis was carried out as a qualitative case study. Profitability, contribution margin calculation and budgeting are studied in the theoretical part of this thesis. The empirical part of this thesis is based on the theoretical part, a theme interview and accounting information provided by the case company.

As a result of this thesis, a planning and monitoring system for finances was created by using the Microsoft Excel spreadsheet program. This system consists of a profit budget and a partial budget. The company can also observe its profitability with this monitoring system.

As a development proposal, the thesis notes that the company should start budgeting and regular monitoring. By having the right information, it is possible to solve problems already during the planning and monitoring phase.

Keywords: budgeting, profit budget, profitability, service company

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma	2
1.2	Tutkimusmenetelmät ja opinnäytetyön rajaus	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	KANNATTAVUUS JA KANNATTAVUUDEN OSATEKIJÄT	6
2.1	Kustannukset	8
2.2	Katetuottolaskenta	9
2.2.1	Katetuottolaskennan olettamukset	10
2.2.2	Katetuottolaskennan tunnusluvut ja mittarit	10
2.3	Kannattavuuden edellytykset	12
2.4	Kannattavuuden parantaminen	13
3	BUDJETTI JA BUDJETOINTI	15
3.1	Budjetointiprosessi	16
3.2	Budjettijärjestelmä	17
3.2.1	Osabudjetit	18
3.2.2	Pääbudjetit	19
3.3	Budjetointimenetelmät	20
3.4	Budjetointitavat	22
3.5	Budjetointiin liittyvä kritiikki	23
4	CASE: TALOUDEN SUNNITTELU- JA SEURANTATYÖKALU AUTOKOULULLE	26
4.1	Seurantatyökalun rakenne ja toteutus	27
4.2	Myyntibudjetti	28
4.3	Tulosbudjetti	29
4.4	Johtopäätökset	32
5	YHTEENVETO	34
	LÄHTEET	36
	LIITTEET	39

1 JOHDANTO

Liiketoiminnan menestys perustuu pitkälti yritystoiminnan kannattavuuteen. Kannattavuuden suunnittelua ja seuranta varten johto tarvitsee luotettavaa tietoa yrityksen tuottoihin ja kustannuksiin vaikuttavista tekijöistä. Seurantatiedon avulla yritysjohto voi seurata yrityksen strategian toteutumista ja korjata tarvittaessa suuntaa, ellei kuljetakaan kohti strategian mukaisia tavoitteita. (Vilkkumaa 2010, 255.)

Johdon on osattava seurata yrityksen toiminnan taloudellisuutta ja tehokkuutta. Menestyvä liiketoiminta edellyttää selkeästi määriteltyjä tavoitteita sekä hyvin suunniteltua johdonmukaista toimintatapaa. Ilman suunnitelmia yritystoiminnasta tulee sattumanvaraista. (Mäenpää 2015, 127.)

Johto voi ohjata yrityksen toimintaa ja seurata tulostavoitteiden saavuttamista budjetin avulla. Budjetti toimii suunnittelussa, tavoitteiden asettamisessa, vaihtoehtojen hakemisessa sekä niiden kannattavuuden ja realistisen toteutumisen arvioinnissa. Suunnitteluun liittyy aina epävarmuus suunnitelman toteutumisesta. Hyvällä suunnittelulla tulevat ongelmat, riskit ja muutokset on etukäteen kartoitettu ja ennakoitu, joten niihin on mahdollista varautua ja näin välttyä pahimmilta yllätyksiltä. (Melamies & Paakkunainen 1997, 76.)

Aikaisempi opinnäytetyö budjetoinnista ja kannattavuuden seurannasta laadittiin markkinointiyrityksen toimeksiannosta. Jetro Saarti (2015) on Tampereen ammattikoulun julkaisemassa opinnäytetyössään ”Budjetointi- ja kannattavuuslaskentatyökalu pienyritykselle” laatinut työkalun toiminnan ennustamista, budjetointia ja kannattavuuden seuranta varten. Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajan myynnin kasvutavoitteet liiketoiminnan jokaiselta osa-alueelta ei käytännössä ole mahdollista toteuttaa yhtäaikaisesti. Saarti ehdotti pitämään toimeksiantajan myynnin kasvutavoitteet pitkän tähtäimen strategisen suunnittelun avustavana osana. (Saarti 2015.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona palveluyritykselle. Yrityksessä ei ole aikaisemmin toteutettu budjetointia ja kannattavuuden seurannassa on puutteita. Toimeksiantaja haluaa aloittaa talouden suunnittelun ja kannattavuuden seurannan, jotta yrityksen tulos kääntyisi positiiviseen suuntaan. Toimeksiantajayritys ei halua, että sen nimi julkaistaan, joten siitä opinnäytetyössä käytetään nimeä Autokoulu.

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia palveluyritykselle selkeä ja helppokäyttöinen työkalu talouden suunnittelua ja seuranta varten, jonka avulla toimeksiantajayritys voi seurata toiminnan kannattavuutta.

Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on, paitsi työkalun laatiminen toimeksiantajayrityksen käyttöön, myös vastata tutkimukselle asetettuun tutkimuskysymykseen. Tälle tutkimukselle asetettu tutkimuskysymys on:

”Mistä osioista hyvä budjetointijärjestelmä muodostuu kohdeyrityksessä?”

Tutkimusongelmaan haetaan vastausta laatimalla toimeksiantajayritykselle talouden suunnittelua ja seuranta varten sopiva työkalu.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena, koska se noudattaa kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaispiirteitä, jotka luetellaan jäljempänä. Tapaustutkimus (case study) on tutkimusten laji, jolla kerätään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta ja kerätyn tiedon avulla pyritään ymmärtämään sitä mahdollisimman tarkoin. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 134). Kvalitatiivinen tutkimus Kanasen (2014, 26) mukaan tuottaa selityksen käytännöstä eli empiriasta ja antaa uuden tavan ymmärtää ilmiötä (Kananen 2014, 19).

Hirsjärven ym. (2009,162) mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista ovat seuraavat piirteet:

- Tutkimuksen aineisto kerätään todellisissa tilanteissa, jotta saadaan mahdollisimman laaja kuva tutkittavasta ilmiöstä.
- Tiedonkeruuinstrumenttina eli aineistokeräilijöinä toimivat tutkijat itse.
- Tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysiä eli aineistolähtöistä päättelyä (Kananen 2014, 18). Aineistoa pyritään tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin ja hyvin tarkasti, mikä mahdollistaa odottamattomien seikkojen paljastamisen.
- Tutkimuksissa käytetään laadullisille tutkimukselle sopivia aineistonkeruumenetelmiä, kuten haastattelut, havainnointi sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien analyysit.
- Tutkimuskohde valitaan tarkoituksenmukaisesti.
- Tutkimussuunnitelma joustaa ja muotoutuu olosuhteiden mukaisesti tutkimusprosessin edetessä.
- Jokainen tutkimus on ainutlaatuinen. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Opinnäytetyössä on käytetty induktiivista päättelyä. Induktiivisen päättelyn tarkoituksena on yksittäisen tapauksen tutkimuksessa kerätä tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja sen pohjalta tuoda esille jotakin merkittävää, mikä hyvin todennäköisesti toistuu usein samankaltaisissa tapauksissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 182).

Tutkimuksen aineisto kerätään teemaahaastatteluina (liite 1) ja (liite 2). Kanasen (2014, 70-72; 2015,143) mukaan teemaahaastattelu sopii tilanteisiin, joissa tutkijalla on jonkunlainen näkemys tutkittavasta ilmiöstä, mutta ei niin laaja, jolloin hän voisi esittää yksityiskohtaisia kysymyksiä.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluna. Haastattelevaksi valitaan autokoulun yrittäjä, koska hänellä on parhaiten tietoa kohdeyrityksen sen hetkisestä tilanteesta. Haastatteluteemat määritetään etukäteen sillä tavoin, että ne kattavat tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman laajasti.

Molemmissa haastattelutilanteissa keskustelua käydään haastattelevan kanssa kasvokkain.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään käsitteitä reliabelius ja validius. Hirsjärven ym. (2009, 231) ja Kanasen (2014, 147) mukaan reliabelius on tutkimuksen luotettavuusmittari, joka tarkoittaa mittatulosten toistettavuutta ja pysyvyyttä, eikä näin olleen anna sattumavaraisia tuloksia. Validius puolestaan tarkoittaa tutkittavien asioiden oikeellisuutta eli sitä, että mitataan varmasti juuri niitä asioita, mitä kuuluukin mitata.

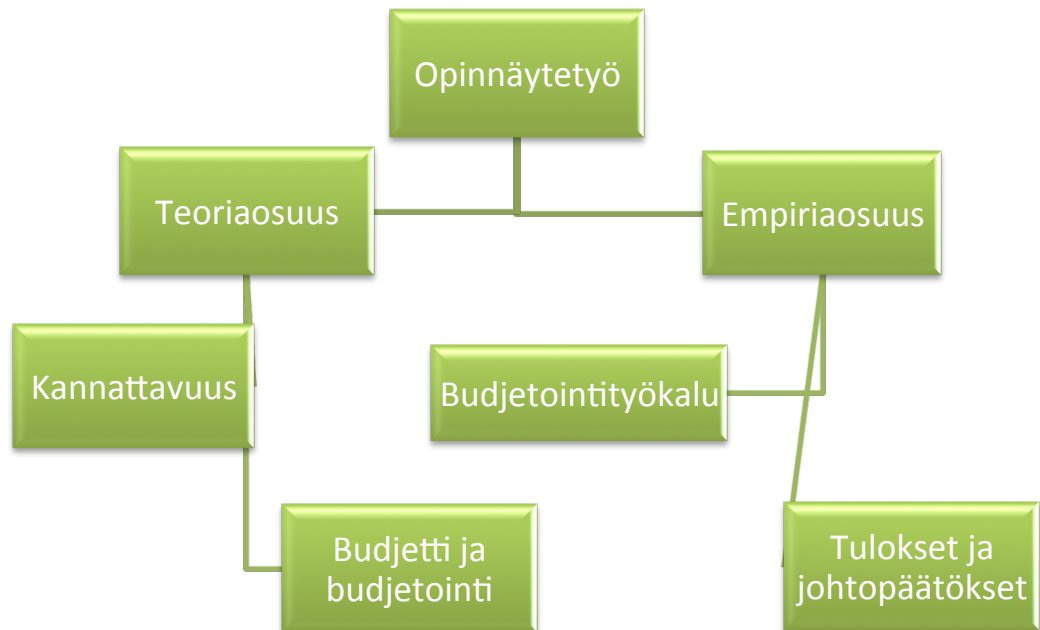
Opinnäytetyö rajattiin myyntibudjettiin ja tulosbudjettiin rakentamiseen. Teoriaosuudessa käsitellään eri budjettien sisällöt, mutta kohdeyrityksen budjettijärjestelmän laatimisessa keskitytetään vain myynti- ja tulosbudjetin laadintaan. Kannattavuutta tarkastellaan vain talouden näkökulmasta eli kaikki välillisesti vaikuttavat - ei-taloudelliset -tekijät rajataan pois.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tutkimus etenee teoriaosuudesta empiriaan. Teoriaosuudessa selvitetään budjetointiin ja kannattavuuteen liittyvää teoriaa, jonka pohjalta toteutetaan empiriaosuutta. Tietoperustana toimivat alan kirjallisuus sekä teemahaastattelujen tulokset. Opinnäytetyön rakenne on havainnollistettu kuviossa 1.

Teoriaosuudessa luvussa kaksi käsitellään kannattavuuden seurantaan sekä katetuottoajatteluun liittyvää teoriaa. Alussa tarkastellaan kustannuksien jaottelua muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, katetuottolaskentaa, sen tuottamia tunnuslukuja ja niiden käyttöä kannattavuuden tarkastelussa ja suunnittelussa. Lisäksi perehdytään kannattavuuden edellytyksiin sekä keinoihin, joilla voidaan parantaa yrityksen kannattavuutta.

Teoriaosuuden luvussa kolme tarkastellaan budjetointia, budjetointiprosessia, erilaisia budjetoinnin toteutustapoja ja menetelmiä sekä budjetointiin liittyvää kritiikkiä.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Empiriaosuudessa eli neljännen luvun alussa esitetään toimeksiantajayritys. Sen jälkeen kuvataan suunnittelu- ja seurantatyökalun laatimisen vaiheet, minkä jälkeen tehdään johtopäätökset ja esitetään jatkotutkimuksen ehdotukset. Viimeisessä luvussa esitetään tutkimusprosessi alusta loppuun yhteenvetona ja pohditaan tutkimusprosessin luotettavuutta.

2 KANNATTAVUUS JA KANNATTAVUUDEN OSATEKIJÄT

Menestyvän liiketoiminnan perusedellytys on kannattavuus. Yritys on kannattava, jos se tuottaa enemmän kuin kuluttaa. Se tarkoittaa sitä, että yrityksen toiminnasta kertyvillä tuotoilla on kyettävä kattamaan kaikki kustannukset mukaan luettuna poistot, korot, verot sekä myös maksamaan omistajalle ja sijoittajalle osingot. (Kotro 2007, 14; Mäenpää 2015, 102; Eklund & Kekkonen 2014, 72; Kinnunen, Leppiniemi, Puttonen & Virtanen 2002, 162; Viikkumaa 2005, 13.)

Viikkumaa (2005, 13) mukaan toiminnan on oltava kannattavaa, jotta sillä olisi jatkuvuutta. Hyväksymällä tämä lähtökohtavaatimus on mietittävä, miten kannattavuutta mitataan.

Kannattavuutta voidaan määritellä absoluuttisella kannattavuudella, jolloin tarkoitetaan yrityksen tuottojen ja kulujen erotusta eli voittoa. Suhteellisella kannattavuudella puolestaan tarkoitetaan tuottojen ja kulujen erotuksen suhdetta johonkin yrityksen toiminnan rajoittavaan tekijään esimerkiksi liikevaihtoon (tulos/liikevaihto = voittoprosentti). (Kinnunen ym. 2002, 162.)

Yrityksen toiminnan kannattavuuden mittareita on käytössä laaja valikoima. Kuviossa 2 on havainnollistettu yleisesti käytössä olevia kannattavuuden mittareita.

$$\begin{aligned} \text{Myyntikateprosentti} &= \frac{\text{myyntikate}}{\text{liikevaihto}} \times 100 \\ \text{Käyttökateprosentti} &= \frac{\text{käyttökate}}{\text{liikevaihto}} \times 100 \\ \text{Liiketulosprosentti} &= \frac{\text{liiketulos}}{\text{liikevaihto}} \times 100 \end{aligned}$$

KUVIO 2. Suhteelliset kannattavuuden mittarit (Syvänperä & Lindfors 2014,103)

Myyntikate saadaan, kun liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kulut. Myyntikateprosentti (kuvio 2) saadaan laskettuna edellä esitetyn kaavan mukaisesti. Sekä myyntikate että myös myyntikateprosentti ovat lyhyen aikavälin johtamisen apuvälineitä. Myyntikateprosentti ja myyntikate sopivat hyvin yrityksille, joissa muuttuvien kulujen osuus on kohtuullisen suuri.

Käyttökate on absoluuttinen mittari ja se saadaan, kun liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kulut sekä kaikki kiinteät kulut lukuun ottamatta poistot, rahoituskulut ja verot. Käyttökate osoittaa yrityksen toiminnallisen tehokkuuden. Käyttökate on hyvä apuväline toiminnassa, jossa pääomakulujen määrä ei ole kovin suuri. Käyttökateprosentin (kuvio 2) avulla voidaan käyttää saman alan yritysten välisessä vertailussa apuvälineenä. Liiketulos voidaan laskea seuraavasti (kuvio 3) (Vilkkumaa 2005, 430):



Kuvio 3. Absoluuttiset kannattavuuden mittarit (Vilkkumaa 2005,430)

Liiketulos on pitemmän aikavälin mittari ja osoittaa, kuinka paljon tuotoista jää yritykselle käyttöön, kun käyttökatteesta vähennetään vielä poistot. Liikevoittoprosentti (kuvio 2) on suhteellinen mittari, joka suhteutetaan yritykseen liikevaihtoon.

Kaikkia edellä mainittuja kannattavuuden mittareita voidaan käyttää sisäisessä laskennassa sekä myös yritysten välisessä vertailussa. (Vilkkumaa 2005, 430.)

2.1 Kustannukset

Jotta liiketoiminnan kannattavuus voidaan selvittää, yrityksen kustannukset on jaettava muuttuviin ja kiinteisiin. Kustannusten jakaminen muuttuviin ja kiinteisiin ei ole yksiselitteisesti toteuttavissa. Yleisimmin kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin perustuen siihen, miten ne reagoivat toiminta-asteeseen eli volyyymiin. (Niskavaara 2010, 96.)

Muuttuvat kustannukset ovat kustannuksia, jotka muuttuvat tuotantomäärän mukaan. Tyypillisiä muuttuvia kustannuksia ovat tuotannon työvoimakustannukset ja materiaalikustannukset, kuten raaka-aineet, puolivalmisteet ja käyttötarvikkeet. Kiinteitä pidetään kustannuksia, jotka eivät ole suoraan riippuvaisia tuotannon määrän muutoksista. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi koneiden sitoman pääoman korko, vuokrat, kiinteät palkat sekä sähkö- ja lämmityskulut. (Viitala 2006, 112; Mäenpää 2015, 104; Niskavaara 2010, 97; Kotro 2007, 21-28.)

Eklundin ja Kekkonen (2014, 94) mukaan palveluyritykset poikkeavat muista yrityksestä siten, että niiden myynnissä korostuu työsuoritteiden osuus. Palvelualan yrityksissä provisio- tai urakkapalkat ovat muuttuvia kustannuksia, muut kustannukset ovat tavallisesti kiinteitä. Kiinteistä kustannuksista suurin osa on henkilösidonnaisia eli palkkoja (Niskavaara 2010, 102).

Palveluyrityksen kustannuksista suurin osa on kiinteitä. Käytännössä palveluyrityksen kiinteät kustannukset eivät ole täysin kiinteitä. Toiminnan volyymin kasvaessa tavallisesti joudutaan rekrytoimaan uusia työntekijöitä ja vuokraamaan isompia tiloja. Erityispiirteinä palveluyrityksessä on myös toiminnan ”varastoimattomuus” eli tuotteita ei yleensä valmisteta varastoon, vaan ne myydään paikan päällä. (Niskavaara 2010, 102; Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 49.)

2.2 Katetuottolaskenta

Katetuottolaskenta on joustava menetelmä, joka sopii erilaisiin laskentatilanteisiin päätöksenteon avuksi. Se soveltuu erityisesti lyhyen aikavälin kannattavuuden arviointiin sekä tulossuunnittelun ja hinnoittelun apuvälineeksi. (Eklund & Kekkonen 2014, 77; Kinnunen ym. 2002, 168; Melamies & Paakkunainen 1997, 35)

Katetuottolaskentaa käytetään yleensä yritysjohton suunnittelulaskelmissa arvioitaessa, miten erilaiset päätökset vaikuttavat tuotteen tulokseen. Keskeinen kiinnostuksen kohde on myyntimäärän kriittinen piste, jolloin kokonaistuotot ja kokonaiskustannukset ovat yhtä suuret ja yrityksen tulos on nolla. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2011, 112.) Kriittistä pistettä käsitellään tarkemmin jäljempänä.

Katetuottolaskenta liitetään usein ajattelumalliin, josta käytetään nimitystä katetuottoajattelu. Heikkilän ja Saranpään (2009, 53) mukaan katetuottoajattelu on tapa laskennallisesti kuvata erilaisia liiketoiminnan tilanteita toiminnan suunnittelun ja tarkkailun helpottamiseksi.

Katetuottoajattelun lähtökohtana on se, että kustannukset reagoivat eri tavoin toiminnan volyymissa tapahtuviin muutoksiin. Toiminnan volyyymia voidaan mitata esim. suoritteiden myynti- tai valmistusmäärällä. (Kinnunen ym. 2002, 168; Alhola & Lauslahti 2000, 67.)

Katetuottoajattelua voidaan soveltaa niin koko yrityksen kuin sen osienkin kannattavuuden arviointiin. Näitä osia voivat olla esimerkiksi yksittäiset tuotteet, palvelut, tulosyksiköt, toiminnot tai asiakkaat. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 101.) Eklundin ja Kekkonen (2014, 94) mukaan katetuottolaskenta soveltuu hyvin myös moniin palveluyrityksiin. Näissä yrityksissä on kuitenkin järkevämpää laskea asiakaskohtaisia kannattavuuksia, koska asiakkaat vaihtelevat sekä aiheuttavat työtä eri tavalla. (Eklund & Kekkonen 2014, 94.)

2.2.1 Katetuottolaskennan olettamukset

Järvenpään ym. (2012, 102) ja Kinnusen ym. (2007, 89) mukaan katetuottoajattelu perustuu seuraaviin olettamuksiin:

1. Toiminnan kokonaiskustannukset voidaan jakaa kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin.
2. Muuttuvat kustannukset muuttuvat lineaarisesti toiminnan tai myynnin määrään nähden.
3. Kiinteät kustannukset pysyvät kiinteinä toiminnan tai myynnin volyymin suhteen.
4. Kokonaiskustannukset ja tuotot muuttuvat tasasuhteisesti.
5. Hankintakustannukset ja myyntihinnat ovat riippumattomia toiminta-asteesta ja pysyvät muuttumattomina tarkastelujakson aikana.

Eklund ja Kekkonen (2014, 93) mukaan edellä esitetyt oletukset eivät yleensä päde reaali maailmassa. Myös Melamiehen ja Paakkunaisen (1997, 39) mukaan perinteinen katetuottolaskenta pelkistää yrityksen toimintaa melko paljon, koska vain yhtä muuttujaa analysoidaan kerrallaan, silloin kun taloudellinen tilanne yhteiskunnassa ja alalla muuttuu jatkuvasti. Toisaalta Melamies ja Paakkunainen toteavat, että yhdessä laskentamenetelmässä ei voida ottaa huomioon koko yrityksen toimintaympäristöä ja taloudellista riskiä. Seuraavassa käydään läpi katetuottolaskennassa käytettäviä tunnuslukuja.

2.2.2 Katetuottolaskennan tunnusluvut ja mittarit

Katetuottolaskennan keskeinen tunnusluku on katetuotto. Sen avulla voidaan verrata esimerkiksi saman alan yrityksiä keskenään, yrityksen omien tuotteiden kannattavuutta tai tuotteen kannattavuutta eri ajanjaksona (Eklund & Kekkonen 2014, 77; Ikäheimo ym. 2014, 144; Melamies & Paakkunainen 1997, 44.)

Yrityksen tulos syntyy tuotteiden kannattavasta myymisestä eli tuotteista kertyvistä katetuotoista. Katetuotto saadaan myyntituotoista vähentämällä muuttuvia kustannuksia ja se kertoo, mitä yritykselle jää kiinteiden

kustannusten kattamiseen ja tulokseen. (Kinnunen ym. 2007, 88; Viitala 2006, 112.) Katetuottolaskennan peruskaava on seuraavanlainen (Kinnunen ym. 2007, 88):

Myyntituotot

- Muuttuvat kustannukset

= Katetuotto

- Kiinteät kustannukset

= Tulos

Katetuotto saadaan myyntituottojen ja muuttuvien kustannusten erotuksena. Katetuotto on absoluuttinen mittari ja se kertoo kuinka paljon jää jäljelle muuttuvien kustannusten vähentämisen jälkeen. (Eklund & Kekkonen 2014, 77). Katetuoton lisäksi katetuottolaskennassa keskeisinä käsitteenä on myös kriittinen piste ja sitä käsitellään seuraavassa.

Kinnusen ym. (2007, 90) mukaan kriittinen piste on apuväline, jonka avulla voidaan tarkastella miten erilaiset yritysjohton päätökset vaikuttaisivat yrityksen tulokseen. Se kertoo yrityksen kokonaistuottojen määrän, jolla yrityksen tulos on nolla. Kriittisen pisteen kohdalla katetuotto ja kiinteät kustannukset ovat yhtä suuret. (Eklund & Kekkonen 2014, 82; Kinnunen ym. 2007, 90.)

Myyntimäärä, jolloin yritys pääsee nollatulokseen, voidaan laskea kriittisen pisteen kaavan (kuvio 3) mukaisesti.

$$\text{Kriittinen piste} = \frac{\text{kiinteät kustannukset}}{\text{katetuottoprosentti}} \times 100$$

KUVIO 3. Kriittisen pisteen kaava (Eklund & Kekkonen 2014, 82)

Kriittinen piste edustaa sellaista toiminnan määrää, jolloin tulot ja kustannukset ovat yhtä suuret eli tulokseksi tulee nolla euroa. Jos

myyntimäärä kasvaa, niin kasvaa myös tulos ja yritys tekee voittoa. Yritykset, jotka myyvät erilaisia tuotteita, voivat laskea kriittisen pisteen vain myyntisummana. (Andersson ym. 2001, 51-52.)

2.3 Kannattavuuden edellytykset

Eskolan ja Mäntysaaren (2006, 8) sekä Melamiehen ja Paakkunaisen (1997, 15) mukaan yrityksen menestys riippuu pitkälti kannattavuuden edellytyksistä eli toiminnan taloudellisuudesta ja tuottavuudesta.

Taloudellisuudella tarkoitetaan pyrkimystä tuottaa tavarat ja palvelut mahdollisimman pienin kustannuksin tai tietyin kustannuksin pyritään mahdollisimman suureen tuotantoon. Toiminta on sitä taloudellisempaa, mitä vähemmän tuotannontekijöitä suoritemäärän aikaansaamiseksi käytetään. Tuottavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka paljon tuotosta saadaan aikaan tietyllä panoksella. Tuottavuus on sitä parempaa mitä enemmän suoritteita saadaan samalla tuotantopanoksella. (Heikkilä & Saranpää 2009, 66-67; Eskola & Mäntysaari 2006, 8; Kinnunen ym. 2002, 161; Melamies & Paakkunainen 1997, 14-16.)

Heikkilä ja Saranpää (2009, 65) määrittävät taloudellisuutta ja tuottavuutta tuloksellisuuden elementeiksi. Näiden elementtien kautta yritys pyrki saavuttamaan tärkeintä talouden tavoitettaan eli voittoa ja sitä kautta toteuttamaan jatkuvuutta liiketoiminnassa.

Taloudellisuus ja tuottavuus ovat käytännössä sidoksissa toisiinsa, mutta eivät ne välttämättä saa aikaan kannattavuutta. Se tarkoittaa sitä, että yritys voi toimia taloudellisesti ja tehokkaasti, mutta silti kannattamattomasti. Tällaisissa tilanteissa syynä voi olla väärä hinnoittelu tai tuotetta ei tarvita eikä sillä ole todellista kysyntää. (Heikkilä & Saranpää 2009, 69; Melamies & Paakkunainen 1997, 16.)

2.4 Kannattavuuden parantaminen

Johdon on ymmärrettävä tulostekijöiden merkitys ja osattava hyödyntää niitä. Tulostekijät vaikuttavat yrityksen tulokseen eri painoarvoilla. Näiden painoarvo riippuu yrityksen toiminnasta ja toimialasta.

Kannattavuuden parantamiseen tähtäävässä suunnittelussa muutetaan yhtä tai useampaa tulokseen vaikuttavaa tekijää, jotta nähdään, miten muutos vaikuttaa lopputulokseen (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 157). Tulokseen vaikuttavia tekijöitä ovat tuotteen ja palvelun hinta, myyntimäärä, muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset (Eskola & Mäntysaari 2006, 36).

Kannattavuutta voidaan parantaa seuraavilla keinoilla:

1. Kustannusten karsiminen
2. Myyntimäärän lisäys
3. Myyntihinnan korotus
4. Tuotevalikoiman muuttaminen

Ensimmäinen keino, johon yritykset yleensä ryhtyvät, on kustannusten karsiminen, koska tähän keinoon yritys voi vaikuttaa omalla toiminnalla. Muuttuvien kustannusten karsiminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen katetuottoon ja tulokseen. Kaikki yrityksen toimintoihin vaikuttavat tekijät heijastuvat kiinteisiin kustannuksiin ja hyvin usein kasvattavat kiinteitä kustannuksia. Joten kannattavuuden parantamista tavoiteltaessa yrityksen kannattaa tarkistaa myös kiinteitä kustannuksia. (Eklund & Kekkonen 2014, 90-91.)

Toinen keino, jolla voidaan vaikuttaa kannattavuuden parantamiseen, on myyntimäärän lisäys. Myyntimäärän kasvattaminen ei paranna katetuottoprosenttia, koska katetuottolaskennan oletuksena on muuttuvien kustannusten lineaarinen kasvu myyntimäärän suhteessa. Absoluuttinen katetuotto kuitenkin muuttuu eli se tarkoittaa sitä, että yritykselle jää enemmän euroja kiinteiden kustannusten kattamiseen. (Eklund & Kekkonen 2014, 87.)

Kolmantena keinona on myyntihinnan korotus, joka parantaa kannattavuutta, jos korotuksella ei ole vaikutusta myyntimäärään. Todellisuudessa myyntihinnan korotus yleensä aiheuttaa kysynnän laskun ja johtaa myyntimäärän alentamiseen. Myyntihinnan korotus parantaa katetuottoa, katetuottoprosenttia sekä tulosta. (Eklund & Kekkonen 2014, 88.)

Lisäksi yhtenä keinona pidetään tuotevalikoiman muuttamista. Yrityksellä voi olla kannattamattomia tai vähemmän kannattavia tuotteita, mitkä yritys voi kannattavuuden parantamiseksi poistaa valikoimasta. Yrityksen kapasiteettia tai tuotantoprosessia rajoittavia tekijöitä, kuten esimerkiksi työtunnit, on tunnettava. Tilanteissa, joissa yrityksen kapasiteetti on täysin käytössä, on parasta keskittyä kannattavampiin tuotteiden valmistamiseen. Jos yrityksellä on rajoittavia tekijöitä, niin on hyvä laskea katetuotto rajoittavaa tuotantotekijäyksikköä kohden. (Eklund & Kekkonen 2014, 92.)

Seuraavassa luvussa käsitellään budjetointia, jonka avulla voidaan seurata kannattavuuden kehittymistä.

3 BUDJETTI JA BUDJETOINTI

”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”

- Vanha viisaus

Budjetointi on olennainen osa yrityksen talouden suunnittelua, jonka avulla asetetaan haastavia tavoitteita henkilökohtaiselle suorittamiselle (Pellinen 2005, 109). Se on suunnitelmallinen, tulevaisuuteen suuntautuva, ohjeistettu prosessi, jonka tuloksena syntyy suunnitelma tai useita rinnakkaisia suunnitelmia, joita nimitetään budjetiksi. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9; Pellinen 2005, 104; Järvenpää ym. 2013, 235.)

Vilkkumaan (2005, 395) mukaan budjetti on rahamääräinen toimintasuunnitelma, joka esittää lukuina eli euroina sen, mitä toimintasuunnitelman mukaisesti tehdään ja miten toimitaan. Budjetin käyttö toimintasuunnitelman toteutuksen apuvälineenä edellyttää hyvää määrittelyä toimintasuunnitelman mukaiselle tekemiselle (Vilkkumaa 2005, 397).

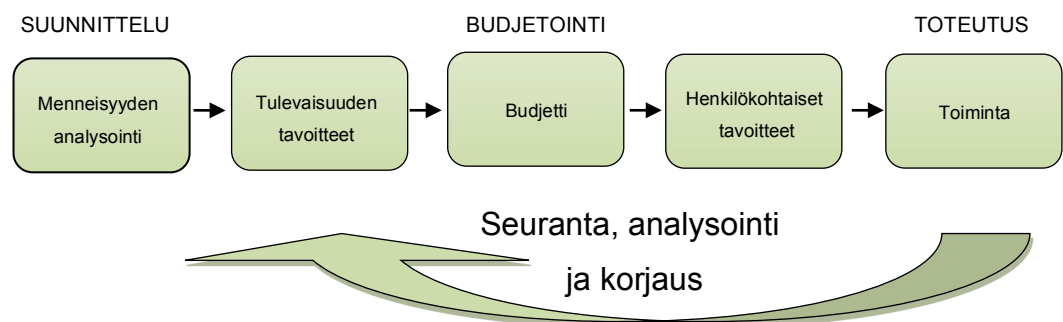
Pellinen (2005, 108) määrittelee budjetit kertakäyttöisiksi johtamisen työkaluiksi, sillä ne laaditaan vain tietyt ajankaksot varten. Budjetti tehdään yleensä kalenterivuodeksi kerrallaan tai tilikaudeksi. Lisäksi budjetti tavallisesti jaetaan kuukausikohtaisiksi tai neljännesvuosibudjeteiksi toiminnan jatkosuunnitteluita ja ohjausta varten. (Alhola & Lauslahti 2005, 95; Melamies & Paakkunainen 1997, 75.)

Budjetin laatiminen vie kallista työaika, mutta oikein käytettynä se on erittäin hyödyllinen suunnittelu- ja seurantaväline yrityksen toiminnan ohjaamisen ja seurannan kannalta. (Alhola & Lauslahti 2005, 95.)

3.1 Budjetointiprosessi

Budjetointiprosessin tavat ja vaiheet riippuvat yrityksen koosta, kulttuurista, osaamisesta, organisaation rakenteesta ja johtamisjärjestelmästä (Alhola & Lauslahti 2000, 275).

Budjettiprosessi koostuu budjetin suunnittelu-, toteutus- ja tarkkailutehtävistä. Kuviossa 5 on havainnollistettu yrityksen budjetointiprosessi.



KUVIO 5. Yrityksen budjetointiprosessin tehtävät (Eklund & Kekkonen 2014, 167)

Budjetointiprosessi aloitetaan menneisyyden toiminnan arvioinnilla, jolloin etsitään edellisen kauden tavoitteiden ja toteuttamien välisiä eroja sekä analysoidaan syitä eroihin. Lisäksi tarkastellaan toimintaympäristössä tapahtuneita tai tapahtuvassa olevia muutoksia, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin. (Eklund & Kekkonen 2014, 168; Syvänperä & Lindfors 2014, 11-12.)

Suunnittelun toisena vaiheena on tavoitteiden asettaminen, jolloin johto ja tulosityksiköt asettavat omat tavoitteensa budjettikaudelle. Eklund ja Kekkonen (2014, 168) ehdottavat muotoilla tavoitteita sanalliseen muotoon, jotta niistä tulee tarpeeksi selkeitä ja yksityiskohtaisia. Keskeisin osa budjetointiprosessia on varmistaa, että yrityksellä on riittävästi resursseja päästäkseen asetettuihin tavoitteisiin. (Eklund & Kekkonen 2014, 168.)

Tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien täsmennysten jälkeen siirrytään budjettiprosessiin varsinaiseen vaiheeseen eli budjetointiin, jolloin muutetaan tavoitteet ja toimintasuunnitelmat luvuiksi. (Alhola & Lauslahti 2005, 100; Eklund & Kekkonen 2014, 168).

Tavanomainen tapa on laatia budjetti tavoitteiden mukaisten tuottojen ja kustannusten erotuksena. Budjettivalmistelu aloitetaan käytännössä käyttäen hyväksi kuluvan tai edellisen vuoden vertailutietoja.

Vaihtoehtoisesti uudet yritykset, joilla ei ole vertailutietoja tai kauemmin toimineet yritykset, jotka eivät halua käyttää aikaisempien vuosien lukuja, voivat harjoittaa nollapohjabudjetointia.

Nollapohjabudjetoinnissa arvioidaan kaikki toiminnan osat ja kehitetään niitä. Nollapohjabudjetoinnissa ei pidetä mitään toimintoja itsestään selvyysinä, vaan kaikkien tarpeellisuus arvioidaan vuosittain. (Stenbacka ym. 2003, 293; Collier 2012, 336-337; Syvänperä & Lindfors 2014, 16.)

Budjetointiprosessin seurantavaiheessa eli tarkkailuvaiheessa tehdään eroanalyysit sekä tarvittaessa uudet ennusteet. Mahdolliset poikkeamat ilmaistaan sekä euromäärinä että prosentteina. (Alhola & Lauslahti 2000, 278). Eklundin ja Kekkonen (2014, 169) mukaan hyvä budjetointiprosessi vaatii täsmällisen seurannan, erojen analyysionnin ja mahdollisuuden virheiden korjaamiseen.

3.2 Budjettijärjestelmä

Yrityksen budjettijärjestelmä rakentuu erilaisista käytössä olevista budjeteista ja niiden määrä riippuu yrityksen toimialasta ja koosta. Budjetti voidaan jakaa kahteen pääryhmään: osabudjetteihin ja pääbudjetteihin. (Eklund & Kekkonen 2014, 169.)

Osabudjetit vaihtelevat eri yrityksissä ja niiden määrä riippuu yrityksen toimialasta ja tarpeista. Osabudjettien tehtävänä on auttaa saamaan kokoon pääbudjetit. Osabudjetit voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: myyntibudjetteihin, kustannusbudjetteihin ja investointibudjettiin (Alhola & Lauslahti 2005, 106).

Pääbudjetteja ovat kaikissa yrityksessä samoja: tulosbudjetti, kassabudjetti ja tase-ennuste. Pääbudjettien tiedot pohjautuvat pääsääntöisesti osabudjettien tietoihin. (Eklund & Kekkonen 2014, 169; Jormakka ym.2015, 173; Alhola & Lauslahti 2000, 282.)

Tavanomainen toiminnan suunnittelu- ja budjetointikausi, niin kuin todettiin aiemmin, on vuosi. Tämä jaetaan tavallisesti kuukausikohtaisiksi tai neljännesvuosibudjeteiksi. Jako eri tarkastelujaksoihin voidaan tehdä suoraan jakamalla koko vuosi halutulla tavalla, esimerkiksi jakamalla koko vuoden suunnitelma neljällä, jolloin saadaan yhden kvartaalin luvut. Tämä jako sopii yrityksille, jotka noudattavat suunnilleen sama toimintatasoa läpi vuoden; muissa tapauksessa se voi johtaa liian suureen yksinkertaistukseen ja jopa vinouteen. (Alhola & Lauslahti 2005, 400.)

3.2.1 Osabudjetit

Yrityksen on itse määriteltävä, mikä toiminto on niin olennainen, että sille kannattaa laatia oma budjetti (Eskola & Mäntysaari 2006, 90). Esimerkiksi pienet yritykset tyytyvät usein pelkän myynti- ja tulosbudjetin tekemiseen (Melamies & Paakkunainen 1997, 79).

Jos yrityksessä tehdään osabudjetteja, niin budjetointi on hyvä aloittaa toiminnan rajoittavasta tekijästä eli siitä erästä, joka vaikuttaa oleellisesti muihin budjetin eriin. Yleensä budjetointi aloitetaan myyntibudjetista, koska se vaikuttaa ratkaisevasti muihin osabudjetteihin. (Eklund & Kekkonen 2014, 171-172; Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 276.)

Myyntibudjetti perustuu yrityksessä asetettuihin raha- tai kappalemääräisiin tavoitteisiin. Yrityksen kokonaismyynti saadaan laskemalla yhteen eri tuotteiden kokonaismyynnit, jotka saadaan kertomalla tuotteen arvioitu myyntimäärä tuotekohtaisella tavoitemyyntihinnalla. Myyntibudjetin laadinnassa on tärkeää arvioida mahdolliset hintatason muutokset sekä tuotteiden kysyntään vaikuttavat eri tekijät. Kysyntään voivat vaikuttaa esimerkiksi kuluttajien tottumusten

muutokset, kilpailijoiden toimet tai markkinoille tulevat uudet tuotteet. (Stenbacka ym. 2003, 276.)

Ostobudjetin tulee pohjautua suunniteltuun myyntiin ja tietoon varastossa tapahtuvista tuotteisiin ja raaka-aineisiin liittyvistä muutoksista. Rakenteellisesti se noutaa yleensä myyntibudjetissa valittua rakennetta. Ostobudjetin tehtäessä kannattaa suunnitella ostoerien suuruudet ja niiden vaikutus ostohintaan. (Stenbacka ym. 2003, 278; Eklund & Kekkonen 2014, 172.)

Kiinteiden kustannusten budjetissa ennakoidaan pääsääntöisesti kiinteitä kustannuseriä joiden suurin ryhmä palveluyrityksessä on henkilökustannukset. Tyyppiylisimmät kiinteiden kustannusten osabudjetit ovat markkinointikustannusten budjetti, hallintokustannusten budjetti ja investointibudjetti (Stenbacka ym. 2003, 276). Kiinteiden kustannusten budjetoinnissa on harkittava, voidaanko jotakin kustannuksia alentaa vai onko mahdollista parantaa tulosta jotakin kustannuksia lisäämällä. (Melamies & Paakkunainen 1997, 81.)

Valmistus- ja valmistuskustannusbudjetit laaditaan valmistustoimintaa harjoittavissa yrityksissä, palveluyrityksen budjettikokonaisuudessa näitä budjetteja ei ole. Jossakin palveluyrityksissä varastobudjettia ei myöskään usein esitetä lankaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 282; Järvenpää ym. 2013, 241.)

3.2.2 Pääbudjetit

Pääbudjetteja ovat tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti ja näiden pohjalta laaditaan yrityksen tase-ennuste. Jos yrityksessä tehdään osabudjetit, pääbudjetit kootaan osabudjeteista. (Alhola & Lauslahti 2005, 117)

Tulosbudjetin avulla suunnitellaan yrityksen kannattavuutta. Tulosbudjetti laaditaan yleensä virallisen tuloslaskelmakaavan muotoon seurannan helpottamiseksi ja tiedot kootaan eri osabudjettien tuotoista ja kustannuksista. Tulosbudjetti ilmaisee yrityksen budjetoidun tuloksen. (Stenbacka ym. 2003, 279). Budjetoinnissa voidaan käyttää apuna

edellisen kauden toteutuneita lukuja, mutta kaikki tuotto- ja kustannuseriä analysoitava erikseen. (Eklund & Kekkonen 2014, 171.)

Rahoitusbudjetin avulla suunnitellaan rahan riittävyttä eli maksuvalmiutta. Rahoitusbudjetti laaditaan tulosbudjetin laatimisen jälkeen ja siihen merkitään eri osabudjettien kassaanmaksut ja kassastamaksut.

Rahoitusbudjetissa on huomioitava myynnit ja ostot, palkat, investoinnit, rahoituserät ja verot. Huomioitava on myös se, että rahoitusbudjetin erät laaditaan maksuperusteisesti, mitä merkitsee sitä, että ne sisältävät myös arvonlisäveron. Sitä vastoin muut osabudjetit ja tulosbudjetti, eivät sisällä arvonlisäveroa. (Stenbacka ym. 2003, 280.)

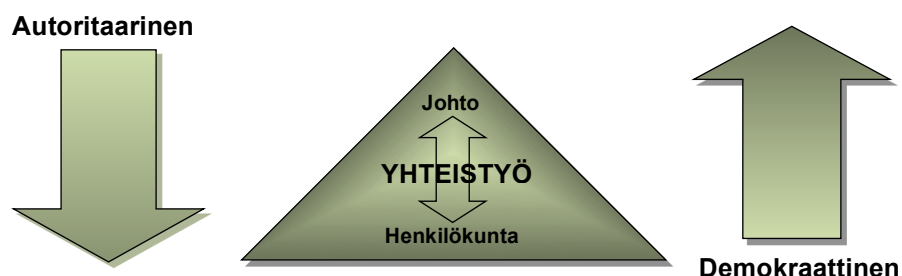
Tase-ennuste laaditaan rahoitusbudjetin, tulosbudjetin ja muiden osabudjettien avulla ja sen pohjana käytetään edellisen tilikauden toteutunut tase. Tase-ennusteen avulla nähdään yrityksen talouden taloudellisen aseman budjettikauden päättyessä. Ennusteen rakenne voi olla sama kuin virallisen taseen. (Jormakka ym. 2015, 181; Stenbacka ym. 2003, 283.)

3.3 Budjetointimenetelmät

Budjetti voidaan laatia eri budjetointimenetelmillä. Budjettimenetelmä on tapa, jolla yritys organisoii koko budjetointiprosessinsa (Eskola & Mäntysaari 2006, 89). Menetelmät eroavat toisistaan sinä, mikä on johdon ja henkilöstön rooli suhteessa toisiinsa. Yleensä on erotettu kolme eri menetelmää: autoritaarinen, demokraattinen ja yhteistyömenetelmä. (Eklund & Kekkonen 2014, 195.) Erilaisia budjetointimenetelmiä on havainnollistettu kuviossa 6.

Autoritaarisessa eli ylhäältä alas tehtävässä menetelmässä ylin johto asettaa tavoitteet ja jakaa ne organisaatiossa alaspäin vastuualueille. Autoritaarisen -mallin etuna on suunnitelman teon nopeus, prosessin hallittavuus ja kompromissien vähäisyys, eikä se vaadi paljon yrityksen resursseja. Menetelmän hankaluus on se, että se ei käytä hyväksi muilla tasoilla olevaa osaamista ja myös se, että henkilöstön on vaikea myös

sitoutua budjettiin, johon se ei ole voinut vaikuttaa. (Jormakka ym. 2015, 182; Alhola & Lauslahti 2005, 97.) Autoritaarinen menetelmä sopii hyvin pieniin yrityksiin, joissa ylin johto osallistuu myös operatiivisen tason toimintaan. (Eklund & Kekkonen 2014, 196.)



KUVIO 6. Erilaisia budjetointimenetelmiä (Jormakka ym. 2015, 182)

Demokraattisessa eli alhaalta ylöspäin -menetelmässä ylin johto luo budjetille yleiset tavoitteet ja osallistuu eri tulosyksiköistä tulevien osabudjettien kokoamiseen yhdeksi budjetiksi. Demokraatissa menetelmässä henkilöstö pääsee osallistumaan budjetointiin ja näin ollen hyödyntämään yksikkökohtaista osaamista. Tämän menetelmän vahvuutena on henkilöstön sitoutuminen asetettuihin tavoitteisiin (Jormakka ym. 2015, 182). Heikkoutena puolestaan on se, että se vaatii enemmän resursseja kuin autoritaarinen menetelmä. Demokraattinen menetelmä sopii hyvin yritykseen, jossa on itsenäisiä tulosyksiköitä, joista löytyy riittävästi erityisosaamista. (Eklund & Kekkonen 2014, 196.)

Yhteistyömenetelmä on edellisten menetelmien yhdistelmä.

Yhteistyömenetelmässä ylin johto määrittelee tavoitteet, käytettävissä olevat resurssit sekä laatii budjetteja yhdessä tulosyksiköiden johtajien kanssa. Yhteistyömenetelmän heikkoutena on se, että se vie paljon aikaa ja yrityksen resursseja, sillä se vaatii useampia, ylimmän johdon ja eri tulosyksiköiden johdon välisiä neuvottelukierroksia. Vaikka menetelmä kuluttaa yrityksen resursseja ja on aikaa vievä, sitä käytetään keskiuurissa ja suurissa yrityksissä, jossa halutaan arvostaa ja hyödyntää

henkilökunnan tietämystä. (Eklund & Kekkonen 2014, 197; Alhola & Lauslahti 2000, 280.)

3.4 Budjetointitavat

Yrityksillä on olemassa erilaisia budjetointitapoja. Näistä yleisimmät ovat kiinteä budjetti, tarkistettava budjetti, rullaava budjetti ja liukuva budjetti.

Tavanomaisin tapa on laatia yksityiskohtainen kiinteä budjetti vuodeksi eteenpäin, tilikautta vastaavaksi ajaksi, jolloin vuotuinen budjetti jaetaan kuukausille tai neljännesvuosille (Syvänperä & Lindfors 2014, 15; Ikaheimo ym. 2011, 107-108.) Budjetti laaditaan ennen budjettikauden alkua. Kiinteä vuosibudjetti antaa selkeän pohjan liiketoiminnan toteutuman seurannalle. Tärkeä on analysoida poikkeamat budjetoidun tavoitteen ja toteutuman sekä budjettikauden kuluessa että myös sen päätyttyä. (Stenbacka ym. 2003, 290.)

Tarkistettava budjetti laaditaan myös ennen tilikauden alkua, mutta siihen tehdään tarkistuksia tietyin aikaväleihin, esimerkiksi neljännesvuosittain. Tarkistettavassa budjetissa voidaan huomioida tilikauden aikana markkinoilla tapahtuneet muutokset. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15.)

Rullaava budjetointi toimii samoin kuin tarkistettava budjetti, mutta budjetoitavan päättyneen jakson mukaisen ajanjakson siirretään jatkuvasti eteenpäin liittämällä loppuun. Se tarkoittaa sitä, että jokaisen kuukauden jälkeen sisällytään uusi kuukausi tai vaihtoehtoisesti päättyneen vuosineljänneksen jälkeen voidaan liittää uusi vuosineljännes. Rullaava budjetointi ei ole sidottu kalenterivuoteen, vaan on jatkuvaa. (Ikaheimo ym. 2011, 107-108.) Tämän budjetointitavan perusajatus on, että yrityksellä on aina käytettävissään toimintasuunnitelma ja budjetti, joka vastaa vuosisuunnittelun ajanjaksoa. Rullaava budjetti sopii hyvin yrityksille, jotka toimivat nopeasti muuttuvilla markkinoilla. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15; Alhola & Vilkkumaa 2005, 398.)

Liukuva budjetointitapa soveltuu hyvin yrityksille, joissa toiminta-aste vaihtelee kausittain. Liukuvassa budjetissa tavoitteiden lukuarvot riippuvat

toteutuvasta toiminta-asteesta eli valmistettavasta määrästä, jolloin muutokset tapahtuvat muuttuvissa kustannuksissa ja kiinteät kustannukset pysyvät muuttumattomina. (Alhola & Lauslahti 2005, 98.)

3.5 Budjetointiin liittyvä kritiikki

Vuosisuunnitteluun pohjautuvan budjetoinnin eli perinteisen kiinteän budjetoinnin mielekkyys on asetettu kyseenalaiseksi ja sitä on kritisoitu voimakkaasti vuosien aikana. Kritiikki kohdistuu erityisesti siihen, että budjetit harvoin keskittyvät strategiaan ja budjettisuunnittelu on jäykkää, kaavamaista ja runsaasti resursseja kuluttava prosessi, joka ei saatavaan hyötyyn nähden anna riittävää vastinetta. (Partanen 2007, 163-166; Järvenpää ym. 277.) Heikkilä ja Saranpää (2009, 114-115) puolestaan näkevät vuosibudjetin parhaana budjetointitapana yhden tilikauden mittaisessa budjetoinnissa, koska se muodostaa selvän seurannan pohja.

Vilkkumaan (2007, 146) mukaan vinoutunut suhtautuminen budjetointia kohtaan johtuu siitä, että budjetointi ymmärretään usein väärin. *Sen kuvitellaan olevan tarkkojen ja täsmällisten lukujen asettamista, joita sitten pyritään orjallisesti noudattamaan ja joiden noudattamista valvotaan* (Vilkkumaa 2005, 395; 2007, 146). Vilkkumaan mukaan käsitys on hieman erheellinen ja johtanut siihen, että monet yritykset ovat luopuneet budjetoinnista kokonaan, siirtyneet rullaavaan suunnitteluun tai toimintokohtaiseen budjetointiin. Hän uskoo, että jos budjetointi ymmärretään sovitun toimintasuunnitelman toteuttamisen ja sen ohjauksen välineeksi, niin tuskin mikään yritys olisi luopunut budjetoinnista. (Vilkkumaa 2007, 146.)

Budjetoinnista luopuneet yritykset asettavat tyypillisesti tavoitteet pidemmän aikavälin ulkoisiin arviointiperusteisiin. Vertailutavoitteita haetaan esimerkiksi toimialan lähimpien kilpailijoiden suoritusasosta. Näissä yrityksessä suorituksen parantamista tavoitellaan ja tarkastellaan suhteellisiin suoritusmittareihin pohjautuen. Suoritusmittareita hyödyntämällä, tavoitteet pyritään asettamaan pitkän aikavälin arvon

maksimoimiseksi ja kilpailutilanteessa voittamiseksi. (Partanen 2007, 168-169.)

Partasen (2007, 178) mukaan monet yritykset ovat siirtyneet rullaavaan suunnitteluun, koska ovat halunneet tarkentaa tavoitteita ja niiden taustalla olevia ennusteita olosuhteiden muutosten myötä. Rullaava suunnittelu antaa vuosibudjettia paremman kuvan tulevasta kehityksestä ja mahdollistaa nopean ja joustavan reagoimisen markkinamuutoksiin. Jatkuva ennusteiden päivittäminen lisää tulevaisuuden riskianalyyysien ja ennakoitun tuloskehityksen tarkkuutta, mutta tulevaisuuden ennustaminen on silti haasteellista.

Eklundin ja Kekkosen (2014, 198) mukaan rullaavan budjetoinnin heikkoutena on se, että se voi muuttua helposti numeeriseksi laskelmiksi, sillä on haastavaa laatia tavoitteellista budjettia, jos prosessi jatkuu koko ajan. Heikkilän ja Saranpään (2009, 115) sekä Alholan ja Lauslahden (2000, 273) mukaan rullaavan budjetoinnin haittana on myös se, että organisaatio saattaa suhtautua vähättelevästi vahvistettuihin tavoitelukuihin, koska niitä muutetaan joka tapauksessa tilikauden aikana vastaamaan toteutumia. Lisäksi Heikkilä ja Saranpää (2009, 115) toteavat, että seuranta vaikeutuu, ellei ole yksiselitteisen selvää, mitä tavoitelukuja seurataan.

Järvenpään ym. (2013, 294) mukaan toimintoperusteiseen budjetointiin siirtyneissä yrityksissä käytetään suunnittelumallia resurssitarpeiden tunnistamiseen, kustannusten muodostumisen ymmärtämiseen ja toimintojen mitoittamiseen kysynnän mukaisesti. Toimintoperusteisessa budjetoinnissa Partasen (2005, 175) mukaan on myös ongelmakohtia, jotka liittyvät seuraaviin asioihin:

- Toimintoperusteinen budjetointi vaatii toimintolaskennan käytönottoa;
- Se asettaa suuret vaatimukset sekä yrityksen tietojärjestelmille että toimintojen tietojen keräämiselle;

- Se menettää ohjausetuja, jos tiedon keräämiseen sisältyy olennaisia virheitä;
- Se muuttuu raskaammaksi ja toiminnan joustavan kehittämisen edut saatetaan menettää suunnittelun kaavamaisuuden lisääntyessä sekä yksityiskohtaisempaa mallia sovellettaessa.

Kaikissa tavoissa on hyviä ja huonoja puolia. Pellisen (2005, 198) mukaan budjetointi on juuri niin hyvä kuin budjetoijakin. Korjaamisen varaa saattaa olla tavassa, jolla yrityksessä on totuttu budjetteja tekemään ja näihin suhtautumaan, eikä budjetointitavassa.

Seuraavassa aihealueessa suunnitellaan kohdeyritykselle myynti- ja tulosbudjettityökalu.

4 CASE: TALOUDEN SUNNITTELU- JA SEURANTATYÖKALU AUTOKOULULLE

Luku kuvaa talouden suunnittelu- ja seurantatyökalun suunnittelua toimeksiantajayritykselle.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on liikenneopetusta tarjoava palvelualan yritys, joka työllistää kahta henkilöä. Toimeksiantajayritys ei halua nimeään julkaistavan, joten siitä opinnäytetyössä käytetään nimeä Autokoulu.

Autokoulu järjestää erilaisia kursseja ympäri vuoden. Yrityksen monipuoliseen kurssitarjontaan kuuluu:

- mopo (AM120)
- mopoauto (AM121)
- moottoripyörä (A1, A2 ja A)
- henkilöauto (B)
- harjoitteluvaihe
- syventävä vaihe
- pimeän ajon kurssi simulaattorilla.

B -kurseja järjestetään kolmen viikon välein ja syventävä vaihe kaksi kertaa kuukaudessa. Muut kurssit järjestetään kysynnän mukaan.

Autokoulu saa suurimman osan myyntituotoistaan tarjoamalla liikenneopetusta erilaisina palvelukokonaisuuksina. Kaikki Autokoulun tarjoamat kurssit sisältävät teoriaopetusta sekä ajotunteja. Myynnin kertyminen ja kannattavuus riippuvat hyvin paljon kysynnästä. (Autokoulun yrittäjä, haastattelu 8.10.2015.)

4.1 Seurantatyökalun rakenne ja toteutus

Seurantatyökalun suunnittelu pohjautuu kirjallisuuteen, joka käsittelee kannattavuutta ja budjetointia sekä toimeksiantajayritykseltä saatuihin kirjanpilotietoihin. Seurantatyökalun suunnittelussa huomioitiin toimeksiantajayrityksen toiveet ja tavoitteet, jotka tulivat ilmi teemahaastattelussa. Seurantatyökalun toteutuksessa hyödynnettiin Microsoft Excel –taulukkolaskentaohjelmaa. Tässä opinnäytetyössä seurantatyökalun esittelyosiossa esitetyt luvut eivät vastaa yrityksen todellista tilannetta toimeksiantajan toiveesta.

Toimeksiantajan tilikausi kestää 12 kuukautta ja alkaa syyskuusta, joten budjettipohjat laadittiin toimeksiantajan tilikauden mukaiseksi. Budjetin seurannan helpottamiseksi tulosbudjetti on jaoteltu vuosineljänneksi eli kvartaaleihin, jolloin ensimmäinen vuosineljännes koostuu syys-marraskuusta, toinen jouluihelmikuusta, kolmas maaliskoukokuusta ja neljäs kesä-elokuusta.

Seurantatyökalu sisältää budjetointipohjia, joita on pyritty rakentamaan toimeksiantajayrityksen toiveesta mahdollisimman helppokäyttöiseksi. Kyseisen tavoitteen saavuttamiseksi käytettiin Excel-taulukkolaskentaohjelman tarjoamia laajoja toimintoja. Seurantatyökalun sisältämät pohjat ovat hyvin pitkälle automatisoituja. Käytännössä ne eivät vaadi käyttäjältään paljoa aikaa.

Seurantatyökalun toteutus alkoi toimeksiantajan teemahaastattelulla (Haastattelu 8.10.2015). Haastattelulla pyrittiin selvittämään mahdollisimman paljon yrityksen toiminnasta, sillä talouden suunnittelu ilman yritystoiminnan tuntemusta on hankalaa, eikä tuo odotettuja tuloksia. Haastattelusta selvisi, että toimeksiantajan päätavoitteina on toiminnan kannattavuuden parantaminen ja myynnin kasvu. Lisäksi pohdittiin budjettijärjestelmän rakennetta yhdessä yrittäjän kanssa ja päädyttiin siihen tulokseen, että tässä vaiheessa laaditaan tulosbudjetti ja myyntibudjetti. Alussa on tarkoitus seurata tulokseen vaikuttavien eri kustannuserien vaikutusta yrityksen tulokseen ja jos ilmestyy kuluvuotoja,

niin myöhemmin voidaan laatia erikseen muita osabudjetteja tarvittaessa. Tulosbudjetin avulla toimeksiantaja saa hyvää tietoa toiminnan kannattavuudesta vertailun mahdollisuuden vuoksi.

4.2 Myyntibudjetti

Talouden suunnittelu- ja seurantatyökalun toteutus aloitettiin toiminnan eniten rajoittavasta tekijästä eli myyntibudjetin (taulukko 1) laadinnasta. Myyntibudjetti perustuu yrityksessä asetettuihin taloudellisiin ja toiminnalliseen tavoitteeseen. Myyntibudjetti laskee automaattisesti yrityksen kokonaismyyntiä. Seurantajärjestelmän käyttäjän täytyy syöttää myyntibudjettipohjaan arvioitu myyntimäärä ja tarkistaa myyntihinnat ja tarvittaessa päivittää ne. Budjetoinnin helpottamiseksi laskentataulukko täydennettiin sarakkeilla, joihin kohdeyritys voi lisätä edellisen vuoden toteutuneet arvot. Vertailuarvot edesauttavat tulevan kauden myyntimäärien ennustamisessa.

Budjetoidut myyntimäärät syötetään myyntibudjetin pohjaan vihreällä maalattuihin soluihin ja kauden toteutuneet myyntimäärät keltaisella maalattuihin soluihin, jolloin laskentataulukko laskee automaattisesti budjetoidun myynnin euroina. Myyntibudjetista myynnit siirtyvät tulosbudjettiin riville ”Liikevaihto”.

TAULUKKO 1. Myyntibudjetti

	Edellinen vuosi		KOKO VUOSI		Vuosineljännes 2					
	2014-2015		2015-2016		Joulu-Helmikuu					
	Tot.	Yhteensä	Budj.		Budj.		Tot.		Ero	
MYYNTITUOTOT	kpl	€	kpl	€	kpl	€	kpl	€	kpl	€
Mopokurssi AM 120	15	5 460	17	6 188	0	0	0	0	0	0
Mopokurssi AM 121	20	7 280	10	3 640	0	0	0	0	0	0
A1 (koko kurssi)	20	14 500	18	13 050	0	0	0	0	0	0
A1 (harj. lupa)	10	5 430	12	6 516	0	0	0	0	0	0
A2 enintään 35 kw	10	7 250	12	8 700	0	0	0	0	0	0
A-kurssi yli 35 kw	15	9 750	15	9 750	0	0	0	0	0	0
B-perusvaihe	100	128 400	120	154 080	30	38 520	0	0	-30	-38520
Harjoitteluvaihe	100	14 800	55	8 140	10	1 480	0	0	-10	-1480
Syventävävaihe (oma auto)	55	13 365	42	10 214	15	3 648	0	0	-15	-3648
Syventävävaihe (koulun autolla)	23	7 176	25	7 790	11	3 428	0	0	-11	-3428
Kouluauton vuokra (syv. vaih.)	23	1 564	25	1 710	10	684	0	0	-10	-684
Myynti yhteensä	391	214 975	351	229 778	76	47 760	0	0	-76	-47 760

Budjetoidut myyntimäärät ja toteutuneet myyntimäärät asetettiin taulukossa vierekkäin tarkkaillun helpottamiseksi. Myyntibudjetin toteuttamista tulee seurata neljännesvuosittain.

Autokoulun myynnin myynnit arvioitiin analysoimalla edellisen tilikauden toteutuneet myyntimäärät. Tieto saatiin Autokoulun asiakasrekisteriohjelmasta. Hakutulosten aikaväli rajattiin Autokoulun edellisen tilikauden mittaiseksi.

4.3 Tulosbudjetti

Myyntibudjetin toteuttamisen jälkeen aloitettiin tulosbudjetin (taulukko 2) laadinta. Tulosbudjetti on rakennettu tuloslaskelman muotoon ja se laadittiin suoriteperusteisesti vuosineljänneksiin. Budjetoidut tuotot linkittyvät tulosbudjettiin automaattisesti myyntibudjetista. Tulosbudjetissa summat esitetään ilman arvonlisäveroa. Suunnittelun apuna käytettiin toiminnan tiedot aiemmasta tilikaudesta.

Kohdeyrityksen muuttuvien kustannusten osuus on vain 10 prosenttia liikevaihdosta, joten erillistä ostobudjettia ei laadita. Aine-, tarvike- ja tavarakustannukset sisältävät palvelun aikaansaamiseksi hankitut tarvikkeet sekä ulkopuolisilta ostettuja työ- tai palvelusuorituksia. Kohdeyrityksen aine-, tarvike- ja tavarakustannukset muodostuvat polttoaineiden, opetus- ja käyttötarvikkeiden hankinnoista, ajoneuvojen huolloista ja korjauksista sekä ajoneuvojen pesuista. Lisäksi kohdeyrityksellä muodostuu kuluja ulkopuolisten palveluiden hankinnasta.

Seuraavaksi tulosbudjetissa arvioitiin henkilöstökuluja eli palkkoja, eläke- sekä muita henkilösivukuluja. Kohdeyrityksessä henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta on suuri. Kohdeyrityksen työntekijöiden palkat ovat kiinteitä palkkoja, joten niiden määrien ennustaminen ei ole kovin vaikeaa. Vertailutietona voi käyttää edellisen vuoden toteutuneita arvoja. Tässä kohdassa on syytä tarkistaa työnantajan maksut ja vakuutukset, niiden arvot vaihtelevat vuosittain.

Vapaehtoiset henkilöstökulut sisältävät työterveyshuollosta, erilaisista henkilöstötilaisuuksista ja henkilökunnan ruokailusta sekä muista henkilösivukuluista johtuvat kulut. Jos henkilöstön lukumäärä ei muutu tilikauden aikana, niin tämän ryhmän arvojen voidaan olettaa pysyvän samalla tasolla kuin aiemmin.

TAULUKKO 2. Tulosbudjetti

MYYNTITUOTOT	BUDJETTI 2015-2016			Vuosineljännes 1			
	Syys-Elokuu			Syys-Marraskuu			
	€ / v	%-lv	€ / kk	Budj.	Tot.	Ero	Tot. %
LIKEVAIHTO	229 778	100 %	19 148	55 696	50 000	-5 696	89,8 %
Materiaalit ja palvelut yht.							
Ostot	13 400		1 117	3 000	2 000		66,7 %
Ulkopuoliset palvelut yhteensä	2 000		167	0	100	-100	0,0 %
Materiaalit ja palvelut yht.	15 400	7 %	1 283	3 000	2 100	900	70 %
MYYNTIKATE	214 378		17 865	52 696	47 900		
Myyntikate- %	93 %		93 %	95 %	96 %		
HENKILÖSTÖKULUT							
Palkat	110 000		9 167	27 500	27 300		99 %
Eläkekulut	19 800		1 650	4 950	4 641		94 %
Muut henkilösivukulut	5 500		458	1 375	1 229		89 %
HENKILÖSTÖKULUT YHTEENSÄ	135 300	59 %	11 275	33 825	33 170	656	98 %
LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT							
Vapaehtoiset henkilösivukulut	1 170		98	293	321	-28	110 %
Toimitilakulut	15 320		1 277	3 830	3 000		78 %
Kone- ja kalustokulut	15 296		1 275	3 824	4 167	-343	109 %
Matkakulut	600		50	150	177		118 %
Myyntikulut	7		1	2	3	-1	164 %
Markkinointikulut	2 865		239	716	627		88 %
Tutkimus- ja kehityskulut	990		82	247	246		99 %
Hallintokulut	9 857		821	2 464	2 640	-176	107 %
LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT YHTEENSÄ	46 104	20 %	3 842	11 526	11 181	345	97 %
KÄYTTÖKATE	32 974		2 748	7 345	3 550		
Käyttökate-%	14 %		14 %	13 %	7 %		
Poistot ja arvonalentumiset							
Suunnitelman mukaiset poistot	6 775	3 %	565	1 694	741	953	129 %
LIKEVOITTO (- TAPPIO)	26 200	11 %	2 183	5 651	2 809	-2 843	50 %
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	3 804		317	951	948	3	100 %
VOITTO (TAPPIO) ENNEN VEROJA	22 396	10 %	1 866	4 700	1 861	-2 840	40 %
TULOVEROT							
	4 479		373	940	372		
TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)	17 917	8 %	1 493	3 760	1 488	-2 272	40 %

Toimitilakulut sisältää toimitila-, autotalli- ja autopaikkavuokrat sekä tilojen ylläpitoon ja sähkөөn käyttöön liittyvät kulut.

Matkakulut, myyntikulut, markkinointikulut ja tutkimus- ja kehityskulut ovat hyvin pieniä eriä kohdeyrityksessä, joten niillä ei ole kovin suurta vaikutusta yrityksen tulokseen. Markkinointikulut voivat parantaa yrityksen kannattavuutta lisäämällä myyntiä.

Vaikka kohdeyritys saa tilitoimistolta tietoja, jotka kuvaavat yrityksen toiminnan kannattavuutta kuukausittain, niin niitä ei pystytä tehokkaasti hyödyntämään toiminnan seurannassa, jos ei ole vertailutietoja. Kuluvan kauden toteumat kerätään jatkossa kuukausikohtaiseen seurantapohjaan (liite 4), jossa toteumat kertyvät kumulaativaisesti vuosineljänneksittäin. Kumulaativainen kertymä on linkitetty tulosbudjetin oikeaan vuosineljänneksen Toteutuneet -sarakkeen kohdalle, joten kertymä näkyy automaattisesti myös tulosbudjetissa.

Tilikauden verot lasketaan vasta kuin kaikki tulokseen vaikuttavat erät on merkitty tulosbudjettiin. Osakeyhtiön verokanta on 20 prosenttia verotettavasta tuloksesta ja se on lisätty tulobudjettipohjaan.

Tulosbudjetin laskentataulukon alapuolella, löytyy taulukko (taulukko 3), johon kerättiin kannattavuuden seurannan kannalta hyödyllisiä tunnuslukuja.

TAULUKKO 3. Kannattavuuden tunnusluvut

	Vuosineljännes 1	Toteutunut 2015-2016
Myyntikate	47 900	179 600
Myyntikate-%	96 %	95 %
Käyttökate	3 550	8 420
Käyttökate-%	7 %	4 %
Tulos	1 488	-2 478
Tulos-%	3 %	-1 %
Kriittinen piste	48 058	193 277
Kriittinen piste /kk	16 019	16 106

Palvelualan yrityksessä kannattavuutta on parempi seurata käyttökateen ja käyttökateprosentin avulla, sillä muuttuvien kustannusten osuus on vähäinen. Myyntikateprosentin avulla kohdeyritys voi kuitenkin seurata

muuttuvien kustannusten muutosta. Kriittinen piste on erittäin hyödyllinen väline. Se auttaa hahmottamaan yrityksen liikevaihto, jolloin yrityksen kaikkien kulujen kattamiseen jälkeen tulos on 0.

Lisäksi tulosbudjetissa on muistettava arvioida poistojen määrä. Kannattavan yrityksen on kyettävä tehdä poistoja. Jos poistoja ei huomioida, niin tulos näyttää paremmalta kuin se todellisuudessa on. Seuraavaksi pohdittiin mikä budjetointimenetelmä sopii yritykselle parhaiten.

Budjetointimenetelmä on tapa, jolla yritys organisoii koko budjetointiprosessinsa. Menetelmät eroavat toisistaan siinä, mikä on johdon ja henkilöstön rooli suhteessa toisiinsa. Yleensä on erotettu kolme eri menetelmää: autoritaarinen, demokraattinen ja yhteistyömenetelmä. (Eklund & Kekkonen 2014, 195.)

Budjetointimenetelmistä kohdeyritykselle sopii parhaiten autoritaarinen menetelmä sillä perusteella, että kohdeyrityksessä ei ole muita tulosvastuullisia henkilöitä. Lisäksi autoritaarisen budjetointimenetelmän etuna on suunnitelman teon nopeus, prosessin hallittavuus ja kompromissien vähäisyys.

4.4 Johtopäätökset

Toiminnan volyymin muutosten ja sen muutosten kannattavuusvaikutusten tunteminen on erittäin tärkeää, joten talouden suunnittelu- ja seurantatyökalun avulla se onnistuu helpommalla tavalla kuin ilman sitä.

Palveluyrityksen toiminnasta sekä talouden suunnittelusta löytyy hyvin vähän tietoa. Syynä tähän voi olla, että kyseessä on tavallisesti pieni yritys, jossa talouden suunnittelulla ja seurannalla ei ole niin suurta merkitystä kuin isommissa valmistusyrityksissä.

Työn tuloksena laadittiin talouden suunnittelu- ja seurantatyökalu, joka koostuu tulosbudjetista ja myyntibudjetista sekä seurantapohjasta.

Seurantatyökalun avulla kohdeyritys voi suunnitteella taloutta sekä tarkkailla kannattavuutta kvartaaleittain.

Kannattavuuden tarkkailun helpottamiseksi työkaluun on sisällytetty erilaisia tunnuslukuja, kuten katetuotto ja myyntituotto absoluuttisina ja suhteellisina arvoina. Lisäksi seurantatyökalun avulla toimeksiantaja saa selville myynnin määrän, jolla voidaan kattaa kaikki toiminnan kustannukset ja tulokseksi jää 0. Tämä tieto on hyvin hyödyllinen varsinkin pienille yritykselle, sillä niiden tuotot ovat tavallisesti pieniä. Kriittinen piste asettaa toiminnalle rajat, jonka ylittäessä yritys alkaa tekemään voittoa ja alittaessa tappiota.

Johnsson, Keinänen, Laine, Mallin ja Meyer (1989, 86) ovat todenneet, että *”tiedostettu riittämätön kannattavuus panee miettimään uudelleen ja uudelleen erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja.”* Oikea tiedon avulla voidaan puuttua kehitykseen sekä suunnittelu- että valvontavaiheessa.

Seurantatyökalu on hyödyllinen apuväline toimeksiantajayritykselle, koska se helpottaa toiminnan seuranta. Seurantalaskelmien informaatioarvoa lisää se, että laskentakauden budjetoidut ja toteutuneet luvut esitetään rinnakkain. Tarkasteluun otettiin mukaan myös kumulatiiviset ja edellisen vuoden vertailuarvot.

5 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona palvelualan yritykselle. Tutkimuksen aihe syntyi toimeksiantajan tarpeesta, joka halusi aloittaa yrityksen talouden suunnittelun ja kannattavuuden seurannan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia kohdeyritykselle selkeä ja helppokäyttöinen työkalu talouden suunnittelua ja seurantaan varten. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mistä osioista hyvä budjetointijärjestelmä muodostuu kohdeyrityksessä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena.

Teoriaosuudessa käsiteltiin kannattavuuden seurantaan sekä katetuottoajatteluun liittyvää teoriaa. Tarkisteltiin kustannuksien jaottelua muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, katetuottolaskentaa, sen tuottamia tunnuslukuja ja niiden käyttöä kannattavuuden tarkastelussa ja suunnittelussa. Lisäksi perehdyttiin kannattavuuden edellytyksiin sekä keinoihin, joilla voidaan parantaa yrityksen kannattavuutta. Myös tarkasteltiin budjetointia, budjetointiprosessia, erilaisia budjetoinnin toteutustapoja ja menetelmiä sekä budjetointiin liittyvää kritiikkiä.

Tutkimuksen empiriaosuudessa esiteltiin toimeksiantajayritys sekä budjetointityökalun rakenne ja toteutus. Budjetointityökalu toteutettiin syksyllä 2015 teemahaastattelun tulosten ja kohdeyrityksen kirjanpitoaineiston pohjalta.

Tutkimuksen tuloksena laadittiin talouden suunnittelu- ja seurantajärjestelmä Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmalla. Se koostuu tulosbudjetista ja myyntibudjetista. Seurantatyökalu laadittiin vastamaan toimeksiantajan odotuksia. Seurantajärjestelmä on selkeä ja sitä on helppo käyttää. Seurantajärjestelmän avulla yritys voi tarkastella myös yrityksen kannattavuutta.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään käsitteitä reliäabelius ja validius. Reliäabelius tarkoittaa mittatulosten toistettavuutta ja pysyvyyttä, eikä näin ollen anna sattumavaraisia tuloksia. Validius

puolestaan tarkoittaa tutkittavien asioiden oikeellisuutta eli sitä, että mitataan varmasti juuri niitä asioita, mitä kuuluukin mitata.

Tämän tutkimuksen pätevyyttä eli validiteettia vahvistaa se, että tutkimusongelmaan saatiin ratkaisua. Tutkimusongelmaan haettiin vastausta perehtymällä alan kirjallisuuteen, aikaisempiin tutkimuksiin ja teemahaastatteluiden tuloksiin. Haastattelevaksi valittiin autokoulun yrittäjä, koska hänellä oli parhaiten tietoa kohdeyrityksen sen hetkisestä tilanteesta. Haastatteluteemat määriteltiin etukäteen sillä tavoin, että ne kattavat tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman laajasti.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia vahvistaa se, että tutkimustyö tehtiin huolellisesti, aineisto dokumentoitiin järjestelmällisesti ja tutkimuksen vaiheet esitettiin selkeästi ja johdonmukaisesti. Suunnittelu- ja seurantatyökalun toimivuutta tarkistettiin arviolukujen syöttämällä laskentataulukoihin toteutusvaiheessa ja todettiin, että linkitys toimi oikein. Tämän tutkimuksen tulosten luotettavuutta kuitenkin voi heikentää se, että tutkimuksen aikana ei ole saatu viimeisintä tilinpäätöstä budjettilaskelmien pohjaksi.

Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, ne pätevät vain kohdeyrityksen kohdalla, sillä budjettien suunnittelu ja toteutuminen tulee tehdä aina oman yrityksen tarpeisiin perusten. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tuloksena saatu budjetointityökalu voidaan hyödyntää ainoastaan kohdeyrityksessä.

Kehitysehdotuksena toimeksiantajayritykselle on budjetoinnin aloittaminen ja säännöllinen seuraaminen, sillä oikean tiedon avulla voi puuttua toiminnan epäkohtiin jo suunnittelu- ja seurantavaiheessa. Hyvällä talouden suunnittelulla ja säännöllisellä seurannalla voidaan ennakoida suurempien ongelmien syntymistä ja vaikuttaa niiden muodostumiseen.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla seurantatutkimus yhden tai kahden tilikauden kuluttua, jossa selvitettäisiin: kuinka tämä budjetointityökalu soveltui kohdeyrityksen toiminnan seurantaan ja mahdollisesti kannattavuuden parantamiseen.

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.-4., painos. Helsinki: WSOY.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. 2., painos. Helsinki: Edita.

Andersson, J., Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja –laskenta. 3., uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.

Autokoulun yrittäjä. 2015. Haastattelu 8.10.2015.

Collier, P. 2012. Accounting for Managers. 5., edition. Chichester: John Wiley & Sons.

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

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro.

Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Sundom: Vaasan Yritysinformaatio.

Heikkilä, P. & Saranpää, T. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Restamark.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. 4., uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjanpaino.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

- Johnsson, R., Keinänen, J., Laine, S., Malin, A. & Meyer, R. 1989. Kannattava palveluyritys. Helsinki:
- Kinnunen, J., Leppiniemi, J., Puttonen, V. & Virtanen, K. 2002. Tietoa yrityksen taloudesta. Helsinki: KY-Palvelu.
- Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2007. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Helsinki: KY-palvelu.
- Koskela, M., Leppiniemi, J., Puttonen, V. & Virtanen, K. 1998. Johdanto laskentatoimeen ja rahoitukseen. Helsinki: KY-palvelu.
- Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus: aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Helsinki: Edita.
- Melamies, J. & Paakkunainen, R. 1997. Palveluyrityksen taloushallinto. Helsinki: WSOY.
- Mäenpää, K. 2015. Tulos syntyy teoista: liiketalous tutuksi. Helsinki: Suomen liikekirjat.
- Niskavaara, E. 2010. Yritystaloutta esimiehille. Helsinki: WSOYpro.
- Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum.
- Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Saarti, J. Budjetointi- ja kannattavuuslaskentatyökalu pienyritykselle. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu [viitattu 1.10.2015]. AMK opinnäytetyö. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/93765>
- Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2003. Kannattavuuden avaimet. Helsinki: WSOY.
- Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi käytännönläheisesti. 4.uudistettu panos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Viitala, J. 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Helsinki: Tietosanoma.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat.

Vilkkumaa, M. 2007. Viisas yritys: yksitoista askelta menestykseen.
Helsinki: Yrityskirjat.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko 2.9.2015

Liite 2. Teemahaastattelun runko 8.10.2015

Liite 3. Seurantapohja

Liite 1. Teemahaastattelun runko 2.9.2015

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Ajankohta: 2.9.2015

Haastateltava henkilö: Autokoulun yrittäjä

Teemat:

Teema 1: Yrityksen nykytilanne

Teema 2. Kannattavuuden seuranta

Teema 3: Yrityksen tulevaisuuden näkymät

Teema 4: Laskentatoimi

Teema 5: Toimintastrategia ja tavoitteet

Liite 2. Teemahaastattelun runko 8.10.2015

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Ajankohta: 8.10. 2015

Haastateltava henkilö: Autokoulun yrittäjä

Teemat:

Teema 1: Seurantajärjestelmä

Teema 2. Myyntituotot ja kustannukset

Teema 3: Tulostavoitteet ja yrityksen strategia

Teema 4: Palvelutuotteet ja kannattavuus

Liite 3. Seurantapohja

	Vuosineljännes 1				Vuosineljännes 2			
	Syys-Marraskuu				Joulu-Helmikuu			
	Syys	Loka	Marras	Yhteensä	Joulu	Tammi	Helmi	Yhteensä
LIKEVAIHTO	20 000	15 000	15 000	50 000	15 000	20 000	15 000	50 000
Materiaalit ja palvelut yht.								
Ostot	1 000	500	500	2 000	500	500	500	1 500
Ulkopuoliset palvelut yhteensä		100		100				0
Materiaalit ja palvelut yht.	1 000	600	500	2 100	500	500	500	1 500
MYYNTIKATE	19 000	14 400	14 500	47 900	14 500	19 500	14 500	48 500
Myyntikate- %	95 %	96 %	97 %	96 %	97 %	98 %	97 %	97 %
HENKILÖSTÖKULUT								
Palkat	9 100	9 100	9 100	27 300	9 100	9 100	9 100	27 300
Eläkekulut	1 547	1 547	1 547	4 641	1 547	1 547	1 547	4 641
Muut henkilösivukulut	410	410	410	1 229	410	410	410	1 229
HENKILÖSTÖKULUT YHTEENSÄ	11 057	11 057	11 057	33 170	11 057	11 057	11 057	33 170
LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT								
Vapaaehtoiset henkilösivukulut	107	107	107	321	107	107	107	321
Toimitilakulut	1 000	1 000	1 000	3 000	100	1 000	1 000	2 100
Kone- ja kalustokulut	1 389	1 389	1 389	4 167	1 389	1 389	1 389	4 167
Matkakulut	59	59	59	177	59	59	59	177
Myyntikulut	1	1	1	3	1	1	1	3
Markkinointikulut	209	209	209	627	209	209	209	627
Tutkimus- ja kehityskulut	82	82	82	246	82	82	82	246
Hallintokulut	880	880	880	2 640	880	880	880	2 640
Liiketoiminnan muut kulut yht.	3 727	3 727	3 727	11 181	2 827	3 727	3 727	10 281
KÄYTTÖKATE	4 217	-384	-284	3 550	617	4 717	-284	5 050
Poistot ja arvonalentumiset								
Suunnitelman mukaiset poistot	247	247	247	741	247	247	247	741
LIKEVOITTO (-TAPPIO)	3 970	-631	-531	2 809	370	4 470	-531	4 309
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	316	316	316	948	316	316	316	948
VOITTO (TAPPIO) ENNEN VEROJA	3 654	-947	-847	1 861	54	4 154	-847	3 361
TULOVEROT								
Verot				372				672
TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)	3 654	-947	-847	1 488	54	4 154	-847	2 688