

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous, Taloushallinto

Saara Tommiska

PIENYRITYSTEN BUDJETOINTI

Opinnäytetyö 2009

## TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous,taloushallinto

Tommiska Saara	Pienyritysten budjetointi
Opinnäytetyö	35 sivua + 11 liitesivua
Työn ohjaaja	Lehtori Wenla Väisälä
Toimeksiantaja	J.Pitkälähti Ky
Lokakuu 2009	
Avainsanat	budjetointi, budjetti, pieni ja mikroyritys, osa-ja pääbudjetit

Tämän opinnäytteen aiheena on pienten ja mikroyritysten budjetoimattomuus. Syynä tähän on, että pienyritykset eivät koe tarpeelliseksi budjetoida, tai heidän aikansa ei riitä niiden laatimiseen tai heillä ei ole tarpeeksi tietoa budjetoinnista. Koska monet pienyritykset toimivat kommandiittiyhtiönä tai toiminimellä, antaisi budjetointi tiedon myös yrittäjän omista seuraavan vuoden tuloista. Työn tavoitteena on lisätä pienyrityksien tietoutta budjeteista ja budjetoinnista. Sen tavoitteena on tuoda ilmi budjetoinnin edut ja sen tarpeellisuus myös pienille yrityksille.

Opinnäytetyössä on haastateltu viittä eri pienyritystä Kouvolan alueelta ja yhtä Espoosta. Haastattelumenetelmänä on käytetty kvalitatiivista teemastrukturoitua haastattelumenetelmää ja teoriaosuus on toteutettu pöytälaatikkotutkimuksena. Empiriaosuus on Case-yrityksen vuoden 2010 budjetit ja niissä on käytetty apuna teemahaastattelua.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business economy, financial management

TOMMISKA SAARA

Small business budgeting

Bachelor's thesis

35 pages + 11 pages of appendices

Supervisor

Wenla Väisälä, lecturer

Commissioned by

J.Pitkälähti Ky

October 2009

Keywords

budgeting, a budget, small and mikrobusiness, budget parts and main budgets

This thesis main topics are the question why small and micro business don't budget their economy and how they could do it with as less effort as possible. Reasons for the entrepreneur not to budget is usually that they don't have enough information about it or they don't have time to do it or they don't think it's necessary, because they have managed without it previously. Budgeting is important especially for the small business because they usually practice as a sole trader or as a limited partnership and the income of the entrepreneur is based on companies profit. This thesis main goal is to add the knowledge of the small business entrepreneur of budgeting and budgets. It's goal is to bring out the benefit of budgeting and the importance.

This thesis is made by interviewing four small entrepreneur from Kouvola and one from Espoo. The method of the interviews was theme structured and the theory part is made using drawer research method. Empiricism part is Case-company's budgets for the year 2010 and theme interview was the method in this part of the thesis.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1 JOHDANTO	7
2 KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY	8
2.1 Budjetti	8
2.2 Budjetointi	8
2.3 Budjettipoikkeama	9
2.4 Pienen ja makroyrityksen määrittely	9
3 BUDJETIN MERKITYS YRITYSTEN LIIKETOIMINNASSA	10
3.1 Budjetoinnin merkitys johdolle	11
3.2 Budjetoinnin merkitys henkilöstölle	12
4 BUDJETTIEN LAATIMINEN	13
4.1 Budjetointimenetelmät	13
4.2 Budjetointitavat	14
4.3 Apuvälineet budjetoinnin tekoon	15
4.4 Budjetointiprosessi	16
4.4.1 Suunnitelman tarpeellisuus budjetoinnissa	17
4.4.2 Budjetoinnin seuranta budjettikauden aikana	18
4.4.2.1 Seurannan raporttijärjestelmä	18
4.4.2.2 Toimenpiteet budjettikauden jälkeen ja sen aikana	19
4.5 Osabudjetit	20
4.5.1 Myyntibudjetti	20
4.5.2 Ostobudjetti	21

4.5.3 Henkilöstöbudjetti	22
4.5.4 Liiketoiminnan muut kulut-budjetti	22
4.5.5 Investointibudjetti	23
4.5.6 Rahoitustuotto ja-kulubudjetti	23
4.6 Pää- eli kokoomabudjetit	24
4.6.1 Tulosbudjetti	24
4.6.2 Kassabudjetti	24
4.6.3 Tase-ennuste	25
5 HAASTATTELUT	26
6 CASE: J.PITKÄLAHTI KY	27
6.1 Tietoa yrityksestä	27
6.1.1 SWOT-analyysi	27
6.1.1.1 Vahvuudet	27
6.1.1.2 Heikkoudet	28
6.1.1.3 Mahdollisuudet	29
6.1.1.4 Uhat	29
6.2 Budjetin laatiminen	30
6.2.1 Ennuste vuodelle 2009	30
6.2.2 Myyntibudjetti	31
6.2.3 Henkilöstöbudjetti	32
6.2.4 Tulosbudjetti	33
6.2.5 Kassabudjetti ja tase-ennuste	33
7 YHTEENVETO	34

LIITTEET

- Liite 1. Haastattelujen aiheet
- Liite 2. Ennustava myyntibudjetti
- Liite 3. Tulosbudjetti
- Liite 4. Myyntibudjetti 2010
- Liite 5. Henkilöstöbudjetti
- Liite 6. Tulosbudjetti 2010
- Liite 7. KK-Tulosbudjetti 2010
- Liite 8. Kassabudjetti
- Liite 9. Tase-ennuste

## 1 JOHDANTO

Pienet, alle 10 henkilöä työllistävät yritykset budjetoivat hyvin vähän. Osa miettii budjetteja mielessään, mutta tällä tavalla tehtyä budjettia on vaikea seurata ja niiden oikeellisuus ei ole varmaa. Yleensä pienten yritysten johto vetoaa ajan puutteeseen, mutta oikeilla välineillä ja valmiilla pohjalla, heidän aikaansa ei kuluisi budjetoinnin tekoon huomattavasti. Heikosti hoidettu budjetointi on yksi yrityksen sisäisesti vaikuttava konkurssisyys. Näin monien pienten yritysten konkurssit olisi voitu välttää suunnittelemalla liiketoimintaa pidemmälle ja siten huomaamalla tulojen ja menojen epäsuhdat. (Lehtonen-Laitinen-Immonen 1991, 16.) Jo ennen liiketoiminnan aloittamista olisi yritysten hyvä laatia budjetit, jotta näkisi onko liiketoiminta-ajatus kannattava. Tämän työni avulla pyrin avaamaan pienten yritysten johdolle budjetoinnin merkitystä.

Tavoitteeni on saada useammat pienyrittäjät huomaamaan budjetoinnin tarpeellisuuden ja siitä saatavan hyödyn. Tästä J.Pitkälähti Ky:n toimeksiannosta, uskon olevan hyötyä niin kyseiselle yritykselle ja muillekin pienille yrityksille, sillä samaa pohjaa, jolla teen työssäni J.Pitkälähti Ky:n vuoden 2010 budjetin, voi käyttää myös muiden yritysten budjetoinnissa. Haastatellessani pienyrittäjiä huomasin samalla, että yrittäjiä kiinnosti aihe ja he halusivat kuulla oman mielipiteeni asiasta ja sen, miksi sitten tulisi budjetoida. Uskon, että tästä työstä on hyötyä siis ainakin haastatelluille yrittäjille.

Käytin työssäni kvalitatiivista tutkimusmenetelmää teemastrukturoidulla haastattelulla. Haastattelin neljää pienyrittäjää Valkealasta ja yhtä Espoosta. Kaikki haastatteluun osallistuneet toimialat olivat erilaisia: taksiala, hieronta-ala, parturi-kampaamoala/kynsitaiteilija, ravintola-ala ja LVI-ala. Haastateltavien rajaamisella lähinnä Valkealan alueelle ei mielestäni ole merkitystä tämän tutkimuksen kanssa.

## 2 KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

### 2.1 Budjetti

Yrityksen budjetti on tietynlainen tavoitelaskelma tietylle ajanjaksolle. Budjetti ilmaisee yleensä rahassa yrityksen tai sen osan tietyn ajan toimintasuunnitelman. Sen tarkoitus on toteuttaa yrityksen strategista toimintasuunnitelmaa, muuttamalla operatiiviset toimenpiteet luvuiksi. (Bergstrand 1994, 93.)

Budjetti on kokonaissuunnitelma ja se on luonteeltaan koordinoiva. Se ilmaisee operatiivisen toimintasuunnitelman talouden näkökulmasta. Se laaditaan yleensä ajanjaksoittain eikä toimenpiteittäin. Kyseisiä ajanjaksoja kutsutaan budjettikausiksi, jotka voidaan yhä edelleen jakaa osiksi, jotta tarkkailu olisi helpompaa ja muutokset huomattaisiin ajoissa. Budjettijärjestelmä on budjetoinnin ja budjettiseurannan toimeenpanemiseksi laadittu toimintasuunnitelma. (Riistamaa-Jyrkkiö 1999, 350.)

### 2.2 Budjetointi

Budjetoinnilla tarkoitetaan budjetin laatimista, sekä sitä varten tehtyä vaihtoehtojen etsimistä, vertailua ja valintaa. Se siis muodostuu budjettien suunnittelusta, laatimisesta ja seurannasta. Oikein tehtynä budjetointi tarjoaa mahdollisuuden yrityksen johdolle yhdessä henkilöstön kanssa asettaa suoritustavoitteita järjestelmällisesti ja motivoida toimintaa samalla, kun se auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. (Riistamaa-Jyrkkiö 1999, 351.)

Budjetoinnin käyttö on varmasti yleisintä suurimmissa yrityksissä, joissa operatiivinen johto tarvitsee suunnittelua vastuun ja toimivallan jakamisessa yrityksessä. Suurissa yrityksissä johto vastaa strategisesta suunnittelusta, joita operatiivinen johto vie budjettien avulla käytäntöön. Budjetointi parantaa pienten yritysten kykyä sopeutua ympäristön muutoksiin. Budjettiseuranta paljastaa toiminnan heikot kohdat, jolloin muutoksia voidaan tehdä jo ennen, kuin on liian myöhäistä.



### 2.3 Budjettipoikkeama

Budjettipoikkeama on ero budjetin ja toteutuneiden lukujen välillä. Näiden poikkeamien takia on tärkeä harjoittaa budjettiseurantaa, jotta erot voitaisi analysoida. Laskentatoimen piirissä budjettipoikkeamat luokitellaan yleensä määrä- ja hintaeroihin. Määräero syntyy silloin kun yritys ostaa esimerkiksi enemmän raaka-ainetta, kuin oli alun perin budjetoitunut. Hintaero syntyy siitä esimerkiksi, kun yritys on käyttänyt alemmaa hintaa projektin budjetoinnissa, kun lopullinen projekti tulikin kustantamaan. Poikkeamat voivat myös olla niin hinta- kuin määräeroja, jolloin esimerkiksi toteutuneet määrät olivat budjetoitua suuremmat ja samalla toteutunut hinta taas budjetoitua suurempi. Analysoitaessa budjettipoikkeamia on hyvä ottaa huomioon, että erot voivat johtua inhimillisestä laskentavirheestä tai eri jaksotusperiaatteista budjetissa ja toteutuneissa luvuissa. Tämän takia on tärkeä suunnitella budjetin raporttijärjestelmä, jotta luvut olisivat keskenään vertailukelpoisia. (Neilimo-Uusi-Rauva 1997, 234.)

### 2.4 Pienen ja mikroyrityksen määrittely

Yritykset jaetaan kokonsa perusteella eri luokkiin. Pienet ja keskisuuret yritykset, eli pk-yritykset muodostavat oman kategoriansa. 1.1.2005 tulivat voimaan uudet pk-yritysten määritelmät. Se voidaan vielä jakaa mikro, pieni ja keskisuureksi yritykseksi. (Europa, 3.9.2009.)

Pieni yritys määräytyy seuraavin kriteerein:

- Palveluksessa enintään 50 työntekijää
- Vuosiliikevaihto enintään 10 miljoonaa euroa
- Taseen loppusumma enintään 10 miljoonaa euroa

Mikroyritys määräytyy seuraavin kriteerein:

- Henkilöstöä enintään 10
- Liikevaihto enintään 2 miljoonaa euroa
- Taseen loppusumma enintään 2 miljoonaa euroa

Pienille ja mikroyrityksille on myös ominaista asiakaskunnan pienuus ja varsinkin yrityksen perustamisvaiheessa tämä puoli korostuu. Haastateltavat yritykset ja Case-yritys ovat mikroyrityksiä.

Pienillä ja mikroyrityksien omistus pohja on yleensä kapea, ja monet ovatkin niin sanottuja perheyrityksiä, joissa äänivalta on yhden perheen hallussa. Niiden organisaatorakenne on myös yleensä matala, jolloin niihin ei kohdistu organisaation hierarkkisuuheen liittyviä ongelmia kuten suurissa yrityksissä. Niin sisäisen kuin ulkopuolisen informaation kulku on nopeaa, ja sen vuoksi mahdolliset muutokset voidaan toteuttaa nopeasti, koska reagointiaika on lyhyt. (Kinnunen 2000, 65.)

Pienille ja mikroyrityksille on ominaista omistajien ja työntekijöiden koulutustason mataluus. Heillä on vankka osaaminen omaan alaansa koulutuksen ja työn kautta hankittuna, mutta heidän osaaminen liiketaloudessa ei välttämättä ole samalla tasolla, kuin suuremmissa yrityksissä. Pienissä ja mikroyrityksissä on tyypillistä myös se, että työntekijöiden työnkuva on laaja. Tämä johtuu usein resurssien puutteesta ja siitä, etteivät työtehtävät ole selkeästi rajattu ja ”kaikki tekevät vähän kaikkea”. (Haastattelut, 8.2009.)

### 3 BUDJETOINNIN MERKITYS YRITYSTEN LIKETOIMINNASSA

Liiketoiminnan perusta on tuottaa yrityksen omistajille tuottoa. Budjetointi on apuväline toiminnan suunnitteluun, jolla tuota liiketoiminnan perusajatusta toteutetaan. (Lindfors-Syvänperä 2008, 11.) Oikein toteutettuna budjetin laadinta myös merkitsee henkilöstön parempaa sitoutumista työhön. Budjetti tehdään strategisten, pitkän aikavälin toimintasuunnitelmien perusteella ja parhaimmillaan budjetit vievät ne toteutukseen. (Alhola-Lausalahti 2005, 95.)

Yrityksen taloudellisia tuloksia valvotaan raportoinnin avulla. Kirjanpito ja tilinpäätös tulee tehdä kirjanpitolain ja asetusten mukaan, mutta kuukausiraportointia tai budjetointia ei ole laissa määrätty tehtäväksi. Raportointi on kuitenkin hyvä luoda sellaiseksi, että se täyttää jokaisen yrityksen yksilölliset tarpeet.

Se tulee tehdä sellaiseksi, että yrityksen johto saa raporteista mahdollisimman tarkan kuvan yrityksen vakavaraisuudesta, maksuvalmiudesta ja kannattavuudesta. Raportointi on onnistunutta silloin, kun sen avulla yrityksen johto voi reagoida tapahtumiin, jos suunnitelmat eivät toteudu. (Lindfors-Syvänperä 2008, 11.)

### 3.1 Budjetoinnin merkitys johdolle

Budjetointi on tärkeä väline yrityksen johdolle, sillä he päättävät yrityksen strategisista toimintasuunnitelmista. Budjetin avulla yrityksen johto saa tiedon operatiivisista toimista, jotta pitkän ajanjakson (3-5 vuotta) suunnitelmat toteutuisivat. (Alhola-Lauslahti 2005, 95.)

Budjetointityö helpottaa tehtävien koordinoitua ja kommunikaatiota yrityksen sisällä. Budjetoinnista vastaavien henkilöiden keskusteluissa tulee esiin yrityksen kannalta keskeiset ongelmat, jolloin niihin voidaan reagoida nopeasti ja näin yrityksen tarpeet tulevat paremmin huomioiduksi. Kommunikointi selventää osapuolten rooleja budjetoinnin toteuttamisvaiheessa, ja se helpottaa osaltaan asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. (Bergstrand 1994, 39.)

Johtoa kiinnostaa myös yrityksen heille tuottama tuotto, ja budjetin avulla he saavat usein yhdeksi vuodeksi eteenpäin tiedon asiasta. Budjettipoikkeamia voi esiintyä, ja niihin johdon on hyvä osata varautua, budjetti on kuitenkin vain arvio tulevasta. (Alhola-Lauslahti 2005, 95.) Yrityksen ulkopuoliset syyt vaikuttavat myös yrityksen tulokseen, ja niitä on vaikea arvioida yli vuotta aikaisemmin eli silloin, kun budjettia laaditaan. Tällaisia ulkopuolisia vaikutteita ovat kilpailutilanteen, suhdanteiden ja asenteiden muutokset, sekä poliittiset muutokset ja yhteiskunta-, ympäristö- ja asiakasmuutokset. Jos on olemassa riski, jonkun edellä mainitun tai sisäisen vaikutteen, kuten esimerkiksi liian ison investoinnin tekemisen, vaikuttamisesta tulokseen, on se hyvä ottaa esiin jo budjetointia laatiessa. (Lehtonen-Laitinen-Immonen 1991, 16.)

Kaikissa pienissä yrityksissä ei budjetoida, vaan johto toimii kirjanpidosta ja tilinpäätöksistä saamiensa tietojen perusteella (Lindfors-Syvänperä 2008.11). Pienyrittäjien haastatteluissa kävi ilmi, että useana vuonna toimineet yrittäjät seurasivat lähinnä tuloslaskelman tulosta, eli ”mitä jää viivan alle”-lukua. He eivät tarpeeksi hyvin osaa lukea tuloslaskelmaa ja tasetta. (Haastattelut, 8.2009.)

Kirjanpidon ja tilinpäätöksen tuottamien tietojen seuraamisessa on se ongelma, että niihin rekisteröidään jo tapahtuneita asioita. Niihin ei siis voi enää vaikuttaa, kun tieto on johdon luettavissa. Budjetoinnissa mietitään asioita etukäteen, ja siksi sen avulla yritys voisi varautua epäsuotuiseseen taloudelliseen kehitykseen, esimerkiksi tarkistamalla hinnoittelua tai arvioimaan resurssit ja kustannukset uudelleen. (Lindfors-Syvänperä 2008, 12.)

Yrityksen johdon tulee olla aidosti kiinnostunut ja sitoutunut budjetointiin, jotta se palvelisi parhaiten sen tavoitetta. Se edellyttää vastuun jakamista ja vastuualueiden tarkkaa määrittämistä. Mitä selvempi organisaatiomalli on, sitä paremmin budjetin hyväksikäyttö onnistuu. (Riistamaa-Jyrkkiö 1999, 362.)

### 3.2 Budjetoinnin merkitys henkilöstölle

Budjetin voi laatia yrityksen johto, tai sen voi laatia johto myös yhdessä työntekijöiden kanssa. Budjetin laatiminen yhdessä henkilöstön kanssa auttaa henkilöstöä pysähtymään hetkeksi jokapäiväisestä työstä ja katsomaan tulevaan, mikä yleensä unohtuu kiireessä. Sen avulla työntekijät voivat hahmottaa sitä kokonaisuutta, mitä varten he työtä tekevät ja samalla sitoutuvat työhönsä ja yritykseen. Budjetin laatiminen voi olla myös osa henkilöstöjohtamista ja sen voi ottaa mukaan kehityskeskusteluihin. Budjetin yhdessä laatiminen työntekijöiden kanssa käy hyvin pienissä yrityksissä, joissa on alle 10 työntekijää. Osallistuminen yhteisten tavoitteiden asettamiseen myös motivoi henkilöstöä. (Alhola-Lauslahti 2005, 96.)

#### 4. BUDJETTIEN LAATIMINEN

Budjetteja käytetään siis yritysjohton apuvälineenä liiketoiminnan talouden suunnittelussa ja tarkkailussa. Budjetoinnin tekeminen on hyvä aloittaa jo ajoissa ennen seuraavan tilikauden päättymistä. Siten yritykset voivat käydä valmiita budjetteja läpi henkilöstönsä kanssa.

Budjetin tekeminen etenee seuraavasti:

- Käydään läpi strategisen toimintasuunnitelman toteutuminen operatiivisen toimintasuunnitelman avulla.
  - Kartoitetaan liiketoiminnan kehitys, markkinointitoimenpiteet, investoinnit ja henkilöstöresurssit.
  - Tehdään osabudjetit esimerkiksi seuraavista osa-alueista: myynti, osto, henkilöstö, muut kulut, investoinnit ja rahoitus.
  - Tehdään kokoomabudjetit, eli tulosbudjetti, rahoitusbudjetti ja ennakoitu tase.
  - Käydään budjetit läpi, jotta nähdään, että tavoitteet toteutuvat ja tehdään mahdolliset korjaukset.
  - Budjetin tekemisen jälkeen sitä tulee pitkin tilikautta käyttää apuna toiminnanohjauksessa.
  - Tilikauden päätyttyä budjetteja verrataan tuloslaskelmaan ja taseeseen, jotta havaitaan mahdolliset budjettipoikkeamat ja selvitetään syyt niihin.
- (Lindfors-Syvänperä 2008, 15.)

##### 4.1 Budjetointimenetelmät

Budjetti voidaan rakentaa kolmella eri tavalla: ylhäältä alas (autoritaarinen menetelmä), alhaalta ylös (demokraattinen menetelmä) tai edellä mainittujen yhdistelmällä (Riistamaa-Jyrkkiö 1991, 359). Menetelmän valintaan vaikuttavat muun muassa yrityksen budjetointiin käytettävissä oleva aika, henkilöstöresurssit, yrityskulttuuri ja tietojärjestelmät. (Alhola-Lauslahti 2005, 97.)

Ylhäältä alas -menetelmä on nopein tapa tehdä budjetti, sillä sen tekevät pienissä yrityksissä johto, ja heillä on yrityksen tavoitteet ja strateginen toimintasuunnitelma

yleensä tarkkaan mielessä. Tällaisessa tavassa on etuna se, että se vie vähän resursseja, ja sitä voi kontrolloida helpommin. Tämän menetelmän haittapuolena on sen hallitsevuus, eli henkilöstöä ei välttämättä saa hyvin sitoutumaan suunnitelmaan. (Alhola-Lauslahti 2005, 97.) Haastateltavista yrityksistä kolme yrittäjää toimii toiminimen alla. Heillä ei ole kellään työntekijöitä, joten heille on selvää käyttää tätä ylhäältä alas -menetelmää. (Haastattelut, 8.2009.)

Alhaalta ylös -menetelmässä budjetit laaditaan koko yrityksen voimin. Johto antaa eväät strategisesta toimintasuunnitelmasta ja seuraava taso pohtii operatiiviset toimet niiden toteuttamiseen. Sieltä suunnitelmat etenevät heille, jotka tekevät yrityksessä päivittäisasiota, jossa itse budjetit laaditaan. Tämän menetelmän avulla saa henkilöstön paremmin sitoutumaan työhön, kun he konkreettisesti miettivät tavoitteita ja sitä, kuinka niihin päästään. Toisaalta tämä menetelmä on työläs ja aikaa vievin. On myös pidettävä huoli, että strategiset suunnitelmat ovat hyvin esitetty, jotta operatiivisesta suunnitelmasta ja budjeteista tulee loogisia. (Alhola-Lauslahti 2005, 97.)

Budjetin laatimisessa voi myös käyttää edellä mainittujen tapojen yhdistelmää. Siinä yrityksen johto ja keskijohto tekevät yhteistyötä ja keskustelu ja tieto viedään toimihenkilöille. (Alhola-Lauslahti 2005, 97.) Jokaisen yrityksessä tulee miettiä, mikä menetelmästä vastaa parhaiten heidän resursseja ja yrityskulttuuria. Haastateltavista yrityksistä kolmella on muutamia työntekijöitä ja heille mielestäni sopisi parhaiten yhdistelmämenetelmä. Yritysten henkilöstöjen osaaminen ei ole sillä tasolla, että täysin alhaalta ylös-menetelmää voisi käyttää. Yhdistelmämenetelmän avulla yrityksen johto ja henkilöstö voisi yhdessä tutkia johdon laatimia budjetteja ja sitä kautta saada henkilöstön sitoutumaan enemmän yritykseen ja työhönsä. (Haastattelut, 8.2009.)

## 4.2 Budjetointitavat

Budjettien laatimisessa yritys voi käyttää erilaisia menettelytapoja. Yleisesti käytettyjä tapoja ovat: kiinteä, tarkistettava, rullaava tai liukuva budjetti. (Lindfors-Syvänperä 2008, 16.) Nämä tavat muistuttavat toisiaan, mutta kiinteästä liukuvaan mentäessä, ne täydentävät toisiaan.

Kiinteä budjetti tehdään ennen tilikauden alkamista, ja se tehdään kerralla koko tilikaudeksi. Tilikauden loputtua verrataan toteutuneita lukuja budjettiin.

Tarkistettavassa budjetissa toimitaan kuten kiinteässä budjetissa, mutta siihen tehdään tarkastuksia tilikauden kuluessa. Ne voidaan toteuttaa esimerkiksi neljännesvuosittain, jolloin tämä budjetointitapa ottaa huomioon ulkopuoliset muuttuvat tekijät. (Lindfors-Syvänperä 2008, 16.)

Rullaavan budjetoinnin tapa muistuttaa tarkistettavaa budjettia, mutta siinä budjetointikautta siirretään aina eteenpäin, jotta budjetointi ei ikään kuin koskaan lopu. Kun yksi budjetointikausi on päättynyt, tehdään kauteen heti uusi tilalle. Tällainen budjetointikausi voi esimerkiksi olla kuukausi tai neljännesvuosi, ja se sopii parhaiten herkästi muuttuvilla markkinoilla toimivaan yritykseen. Liukuva budjetti sopeutetaan muuttuvan toiminta-asteen mukaan. Siinä kiinteät kulut budjetoidaan vakiomääräisinä ja muuttuvat kulut muokataan budjettikausittain toteutuvista toiminta-asteista riippuviksi. Tämä sopii yrityksille, joiden valmistettavat määrät, eli toiminta-aste vaihtelee paljon. (Lindfors-Syvänperä 2008, 16.)

Pienissä yrityksissä, joissa budjetoidaan, käytetään usein kiinteän budjetin mallia. Kiinteässä budjetissa on yleensä paljon budjettipoikkeamia, sillä tilikauden aikana ehtii tapahtua paljon sellaista, joka vaikuttaa yrityksen toimintaan. Kiinteässä budjetissa ei näihin muutoksiin ehditä reagoida ja tilikauden toteutuneet luvut voivat kertoa aivan muuta, kuin budjettia laadittaessa suunniteltiin. Jos yrityksessä käytetään kiinteän budjetin tapaa, on hyvä tehdä tilikauden aikana erillinen ennuste, jossa otetaan huomioon mahdolliset muutokset ja ennakoit paremmin tilinpäätöstä. (Lindfors-Syvänperä 2008, 16.) Haastatteluissa kävi ilmi, että pienyrittäjillä ei ole aikaa laatia budjetteja. Kiinteän budjetin tapa on nopein tapa suunnitella tulevaisuutta ja siksi varmasti paras tapa pienyrittäjille. (Haastattelut, 8.2009.)

#### 4.3 Apuvälineet budjetoinnin tekoon

Budjetoinnissa voidaan käyttää erilaisia apuvälineitä. Tällaisia ovat nollapohjabudjetointi, edellisten vuosien lukuihin perustuva budjetointi ja ohjelmistot. (Lindfors-Syvänperä 2008, 16.)

Nollapohjabudjetoinnilla tarkoitetaan sitä, että suunnittelu aloitetaan aina tyhjästä. Aloittavalla yrityksellä tämä on itsestäänselvyys, sillä ei ole lukuja, johon peilata. Tämä on työläs tapa, sillä kaikki arviot on kerättävä joka kerta uudelleen. Tiedonlähteinä voi käyttää toimialatilastoja, muiden saman alan yritysten informaatioita ja erilaisia jo tehtyjä sopimuksia. (Lindfors-Syvänperä 2008, 16.)

Edellisen vuoden lukuihin perustuva budjetointi perustuu nimensä mukaan edellisiltä vuosilta saatuun informaatioon. Käytännössä tämä tapahtuu niin, että edellisen vuoden toteutuneet luvut lisätään tyhjiin budjettilomakkeisiin yleensä suoraan kirjanpito-ohjelmasta. Kirjanpito-ohjelmassa valmiina ollut tuloslaskelma voidaan siirtää Excel taulukko-ohjelmaan tulosbudjetin pohjaksi. (Lindfors-Syvänperä 2008, 17.) Muut osa- ja pääbudjetit muokataan itse yrityksen käyttämien raporttien mukaisiksi ja sellaisiksi, että niitä on helppo päivittää ja niistä tiedon saaminen on käytännöllistä.

Ohjelmistot auttavat myös yrityksiä budjetoinnissa. Kirjanpito-ohjelmissa on yleensä toimintoja, jolla voi helpottaa tätä työtä. Ne joko syötetään ohjelmaan ja se jakaa luvut kuukausikohtaisiksi tai ohjelmaan tallennetaan suoraan Excel-taulukko, jolloin lukujen syöttämistä ei tarvitse tehdä useaan otteeseen. On olemassa myös budjetointi-ohjelmia taloushallinnon ohjelmistojen kautta, joiden avulla voi suunnitella lopputulosta muuttamalla lukuja. (Lindfors-Syvänperä 2008, 17.)

#### 4.4 Budjetointiprosessi

Budjetoinnin prosessin vaiheet voidaan jakaa kolmeen osaan: suunnitteluun, itse budjetin laatimiseen ja seurantaan (Alhola-Lauslahti 2005, 99). Budjettien laatimisesta kerrotaan tarkemmin luvuissa 4.5 ja 4.6.

Suurissa yrityksissä, joissa budjetointi kuuluu osaksi taloushallintoa, jaetaan budjetti yleensä sanalliseen ja numeraaliseen osioon. (Alhola-Lauslahti 2005, 100.) Pienissä yrityksissä ei ole mielestäni tarpeellista panostaa budjetin sanalliseen osioon, vaan budjetin suunnitteluvaiheessa on hyvä käydä lävitse ne asiat, jotka kirjattaisi muuten ylös ja liitettäisi budjettiin.



#### 4.4.1 Suunnitelman tarpeellisuus budjetoinnissa

Hyvä suunnitelma antaa hyvät eväät budjetoinnille. Mitä paremmin alustava työ tehdään, sitä helpommin budjetit voidaan tehdä ja budjettipoikkeamat pienenevät. Budjetoinnin suunnittelussa tunnistetaan niin sisäinen kuin ulkoinen ympäristö ja sen muutokset ja analysoidaan niitä. Myös oletukset esimerkiksi joidenkin kustannusten kasvusta tai laskusta otetaan huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Yrityksessä voidaan pohtia nykytilannettaan tutkimalla edellisen vuoden toteutuneita lukuja ja miettiä, missä tilanteessa toivovat vuoden päästä olevan. Nykytilan päivittäminen toteuttaa strategista toimintasuunnitelmaa lyhyellä aikajänteellä. Toimintaympäristöanalyysin avulla yritys voi tarkastella ympäristön muutosten taloudellisia ja toiminnallisia vaikutuksia omaan yritykseensä. Budjetoinnin nykytilan arvioinnissa voi käyttää SWOT -analyysiä, jolla voi listata yrityksen oman toiminnan ja ympäristön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Alhola-Lauslahti 2005, 102.)

Budjetoinnin suunnittelussa käydään läpi tulevan kauden suunnitelmat ja tavoitteet, sekä sitä, miten ne vaikuttavat yrityksen tulokseen. Suunnitteluvaiheessa pohditaan muun muassa, miten myyntitavoitteet saavutetaan ja mitä kuluja siihen liittyy ja kuinka paljon yrityksessä tarvitaan henkilöstöresursseja. Jo suunnitteluvaiheessa nämä pohdinnat muutetaan luvuiksi, jotka sitten lisätään osabudjettien kautta pää- eli kokoomabudjetteihin. (Lindfors-Syvänperä 2008, 12)

Kahdella haastateltavista oli kauppaopiston pohjakoulutus, mutta muistikuvat yrityksen toimintasuunnitelmista eivät olleet hyvin mielessä. Aloittava ravintola-alan yrittäjä on opiskellut Lahden ammattikorkeakoulussa ravintola- ja matkailualaa. Hän tekee opinnäytetyönään liiketoimintasuunnitelman yrityksestään, joten hän on ainut haastattelemani pienyrittäjä, joka tällaisen tekee tai on tehnyt. Muut yrittäjät ovat käyneet oman alan koulutuksensa, eikä niissä panosteta yritystoimintaan. Viidellä yrittäjällä kuudesta oli myös lähipiirissä toiminut tai edelleen yrittäjänä toimiva tuttu, eikä kenenkään mielestä lähipiiriin kuuluvat ole budjetoineet. (Haastattelut, 8.2009.)

#### 4.4.2 Budjetoinnin seuranta budjettikauden aikana

Seurannalla tässä yhteydessä tarkoitetaan menettelyä, jonka avulla tarkastetaan, kuinka hyvin suunnitellut asiat ja niiden tavoitteet toteutuvat. Raportointijärjestelmät, joilla seurantaa toteutetaan, määräytyvät jo budjetin laatiessa, sillä ne tulee tehdä sen pohjalta ja raporttimalleina kannattaa käyttää samoja malleja, joita yrityksessä yleensä käytetään, jotta niitä olisi helppo ymmärtää ja tulkita. Budjetoinnin raportointijärjestelmän kannattaa noudattaa aikajänteeltäänkin budjetointia. Jos budjettikausi on neljännesvuosi, tulee raporttien olla samalta ajalta, jotta ne antaisivat ne tiedot, joita tosiasiallisesti tarkastellaan. (Lindfors-Syvänperä 2008, 75.) Budjettiseurannalla verrataan budjetin toteutuneisiin lukuihin. Niiden avulla tunnistetaan poikkeamat ja analysoidaan ne. Yleensä tämä seuranta perustuu laskentajärjestelmiin, joita tuottaa joko erillinen budjetointiohjelma, jonne on syötetty toteutuneet luvut tai kirjanpitojärjestelmä, joka vertaa sinne syötettyjä lukuja toteutuneisiin. (Lindfors-Syvänperä 2008, 76.) Case-yrityksellä ei ole budjettijärjestelmää ja budjetit on laadittu erilleen kirjanpito-ohjelmasta. Seurantaraportteina toimivat kirjanpidosta saatavat tulosteet ja pankkitilin tiliotteet. (Pitkälähti, 8.2009.)

Seurannan rinnalla on hyvä tarkastella toteutuneita lukuja jo budjettikauden aikana, jotta budjettipoikkeamiin voidaan varautua ja pyrkiä ennaltaehkäisevään toimintaan. Esimerkiksi jos vuosineljänneksen aikana huomataan, että myynti on tavoitetta jäljessä, voidaan myyntityötä tehostaa jo kuluvan kauden aikana, eikä vasta sitten, kun vuoden budjettikausi on ohi ja huomataan, että myyntityöhön olisi pitänyt panostaa enemmän. (Lindfors-Syvänperä 2008, 76.)

##### 4.4.2.1 Seurannan raporttijärjestelmä

Raporttijärjestelmä täytyy muokata jokaiselle yritykselle sopivaksi. On tärkeää löytää ne raportit, joiden avulla saadaan tarpeellista tietoa päätöksen tekoa varten. Raportteja valitessa tulee ottaa huomioon niiden asiasisältö, raportoinnin tiheys,

yksityiskohtaisuus ja ulkoasu ja tiedon välitystapa. Raporttien asiasisällön tulee olla sellaista, että sitä voidaan luotettavasti verrata budjettiin. Esimerkiksi suoriteperusteiden ja jaksotuskausien tulee olla yhteneväisiä, budjetointia ja seuranta toteutetaan samalla tarkkuudella (eli muun muassa samat tilit ja osastojaot) sekä aikajänteen tulee olla sama. Seurantaraporteissa kannattaa myös käyttää erilaisia tunnuslukuja, kuten esimerkiksi kate- ja tuottoprosentteja euromääräisten lukujen lisäksi. Myös vertailutietoa on hyvä käyttää raporteissa, jotta nähdään muutokset helposti samalta raportilta. (Lindfors-Syvänperä 2008, 76.)

Seurantaraporttien yksityiskohtaisuus riippuu siitä, kenelle raportti menee käsiteltäväksi. Yrityksen johto tarvitsee kokonaisnäkemyksen yrityksen tavoitteiden toteutumasta, mutta työntekijöitä kiinnostaa enemmän taas konkreettiset luvut, joihin he voivat työssään vaikuttaa. Raportoinnin tiheyden on hyvä seurata budjettikausia, sillä siten sen jatkuvuus ja analysointi seuraa tiettyä kaavaa ja pidemmältäkin aikaväliltä tehty tarkastelu antaa oikean kuvan toteutumisesta. (Lindfors-Syvänperä 2008, 77.) Raporttien tiheys kannattaa pienissä yrityksissä pitää melko harvana, sillä haastatteluissa ilmi tulleen ajanpuutteen vuoksi esimerkiksi joka kuukausi tuotetut raportit menettävät merkityksensä, jos niihin ei paneuduta ja niitä analysoida tarpeeksi. Pienen yrityksen hyvä raportointitiheys voi olla 2 - 4 kertaa tilikaudessa.

#### 4.4.2.2 Toimenpiteet budjettikauden jälkeen ja sen aikana

Budjettiseurantaraportti on yleinen seurannan apuväline ja suurimmissa yrityksissä niitä tehdään kuukausitasolla (Lindfors-Syvänperä 2008, 85). Mielestäni pienissä yrityksissä ei ole mielekästä tehdä tätä niin usein, vaan seuranta tapahtuu silloin, kun raportti muodostuu ja jokainen yritys päättää parhaan tavan toimia tiedon kanssa. Esimerkkinä hyvästä tavasta pienelle yritykselle voisi olla se, että yrityksen johto käy läpi raportista saadun informaation ja analysoi budjettipoikkeamat. Sen jälkeen johto kävisi sen läpi työntekijöidensä kanssa ja he yhdessä pohtisivat toteutuman onnistumista tai epäonnistumista verrattuna suunniteltuun.

Seurantaraporttien avulla on tarkoitus huomata budjettipoikkeamat. Kuitenkaan seurannan ei ole tarkoitus etsiä syyllisiä poikkeamiin, vaan niitä on tarkoitus analysoida, etsiä mahdolliset syyt niihin ja etsiä vaihtoehtoja. Niiden tarkoitus on parantaa koko yrityksen oppimista ja kehittää toimintaa parempaan suuntaan.

#### 4.5 Osabudjetit

Osabudjettien avulla kootaan tulosbudjetti, joka on yksi kokooma- eli pääbudjeteista. Osabudjettien yksityiskohtaisuus, niiden määrä ja laji riippuu yrityksen liiketoiminnan luonteesta. Esimerkiksi hieronta-alaa harjoittavan yrittäjän ei ole tarpeellista tehdä varastobudjettia tai valmistusbudjettia. Joissakin suuremmissa yrityksissä taas voidaan tehdä hyvinkin yksityiskohtaiset budjetit muun muassa asiakkaista ja tuotteista. Osabudjetit vaihtelevat siis yrityksestä riippuen. Budjetointiprosessi lähtee käyntiin suunnitelmasta, jossa käydään läpi yrityksen nykytila, tavoitteet ja suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Niiden pohjalta laaditaan osabudjetit. (Alhola-Lauslahti 2005, 106.) Seuraavaksi kerron tyypillisimmistä osabudjeteista, eli myynti-, osto- ja henkilöstöbudjeteista, liiketoiminnan muut kulut -budjeteista, sekä investointi- ja rahoituskulubudjeteista.

Myynti- ja henkilöstöbudjettien avulla teen Case-yritykseni J.Pitkälähti Ky:n osabudjetit, ja uskon näiden esimerkkien avaavan myös muille pienyrittäjille osabudjettien laatimista.

##### 4.5.1 Myyntibudjetti

Myyntibudjetin laatiminen on jokaiselle budjetoivalle yritykselle välttämätön osabudjetti, sillä yrityksen toiminnan luonteesta riippumatta kaikki yritykset tarvitsevat myyntiä. Usein myyntibudjettia rajoittavat myyntitavoitteet ja valitut strategiat niiden toteuttamiseen. Niiden tietojen pohjalta myyntibudjetti laaditaan. Myynnin suunnitelmiin vaikuttavat oletukset (hintakehitys, taloudellinen tilanne), strategiset tavoitteet (markkinat, hinnoittelupolitiikka, uudet tuotteet), yrityksen sisäiset tekijät (kapasiteetti) ja myynnin trendi. Kuten budjettien teko yleensä, ovat nämä arvioita ja on otettava huomioon, että ulkoisiin kysyntätekijöihin (kilpailutilanne, asiakkaiden taloudellinen tilanne) yritys ei voi vaikuttaa.

Toisaalta sisäisiin kysyntätekijöihin (hinta, tuotevalikoima, saatavuus) yritys voi vaikuttaa ja myyntibudjetin avulla saadaan tietoa, millainen tavoite on numeraalisesti ja sen avulla päätetään, millaisia toimenpiteitä tulee suorittaa, jotta budjetti toteutuisi. Myyntibudjetti voidaan laatia esimerkiksi tuotteittain, tuoteryhmittäin, asiakkaittain, asiakasryhmittäin, myyjittäin tai yritysten eri yksiköittäin. (Alhola-Lauslahti 2005, 110.)

Pienyrittäjät, jotka ovat toimineet jo jonkin aikaa voivat asettaa tavoitteitaan suhteessa toteutuneisiin lukuihin. Yritys, joka on vasta aloittanut toimintansa, voi vain arvioida erilaisten pohjatietojen avulla omia tavoitetunnuslukujaan. Pohjatietoina voi käyttää esimerkiksi toisten saman alan yritysten julkisia tilinpäätöstietoja peilattuna oman toiminnan laajuuteen.

Myyntibudjetin voi laatia seuraavalla tavalla (esimerkkinä Case-yrityksen myyntibudjetti):

<b>Palvelu/tuotot</b>	<b>Km</b>	<b>Keskim.á hinta</b>	<b>Budjetti</b>
Henkilökuljetukset	23054,40	1,20+11700 (lähtö)	39365,28
Tarjouskuljetukset	6580	1,20	7896

Seuraavan tilikauden liikevaihto: 47 261,28 €

Summat eivät sisällä arvonlisäveroa.

Liitteestä 4 löytyy Case-yrityksen myyntibudjetti vuodelle 2010.

#### 4.5.2 Ostobudjetti

Yrityksen toiminnasta riippuen se ostaa tai valmistaa itse myymiään tuotteita. Ostobudjetin rinnalla käytetään valmistustoimintaa harjoittavassa yrityksessä tuotantobudjettia. Tuotantobudjetissa otetaan huomioon raaka-aineen ostohinnan lisäksi tarvikeostojen, alihankintojen, valmistustoiminnan palkkojen ja tuotantotilojen kustannukset. (Lindfors-Syvänperä 2008, 29.)

Ostobudjettia laadittaessa yrityksessä, joka myy ostamia tuotteita edelleen, määritellään yleensä myyntikateprosentti, joka määräytyy seuraavasti:

Liikevaihto

- ostot tilikauden aikana

+/- varaston muutos (loppuvarasto-alkuvarasto)

= Myyntikate

Myyntikate-% = myyntikate/liikevaihto\*100

#### 4.5.3 Henkilöstöbudjetti

Henkilöstökulut muodostuvat palkasta ja siihen liittyvistä sivukuluista. Ne ovat huomattava kustannuserä ja sen budjetointi on pienissäkin yrityksissä kannattavaa, jotta todelliset kustannukset selviäisivät. Esimerkiksi yritys maksaa eläkevakuutusyhtiölleen vuosittain maksettavien palkkojen yhteissumman mukaan tietyn prosenttiosuuden (palkat alle 1,65 M euroa=21,4 %, palkat 1,65 M euroa- 26,4 M euroa=21,44-22,4 %, palkat yli 26,4 M euroa=22,4 %), ja vain osan yrityksen pidättää työntekijöiden palkoista (4,3 %, yli 53-vuotiailta 5,4 %). On myös otettava huomioon lomapalkkojen ja niiden sivukustannusten vaikutus henkilöstökustannuksiin. (Etera.fi, 28.9.2009.)

#### 4.5.4 Liiketoiminnan muut kulut –budjetti

Liiketoiminnan muiden kulujen budjetoinnissa voi käyttää pohjana edellisen vuoden toteutuneita lukuja. Kuitenkaan nopeasti kehittyvä tai uusi yritys ei voi edellisen tilikauden lukuja käyttää. Kustannukset kuitenkin muuttuvat ja niitä tulisi jo toimineessa ja hitaasti kehittyvässä yrityksessäkin päivittää aina budjettia laadittaessa. Kulujen jaotteluun on hyvä käyttää oman yrityksen tilikarttaa. Jos yrityksellä on yhteisiä kuluja ja ne budjetoinnin vuoksi jaetaan, voi jakoperusteena käyttää esimerkiksi yksikön liikevaihtoa suhteessa koko liikevaihtoon, henkilöstön lukumäärää suhteessa koko henkilöstöön tai käytettyjen tilojen suhdetta kaikkiin tiloihin. (Lindfors-Syvänperä 2008, 39.)

#### 4.5.5 Investointibudjetti

Kirjanpitolain mukaan pysyviin vastaaviin kuuluvan pitkäaikaisen investoinnin hankintameno aktivoidaan tulokseen suunnitelman mukaisina poistoina. Ne siis kirjataan taseeseen, mutta ne vaikuttavat käyttöaikanaan tulokseen poistoina.

Tätä varten tarvitaan investointibudjettia, jos uusi investointi tehdään, sillä poistojen vaikutus tulokseen täytyy ottaa huomioon tulosbudjettia laadittaessa, koska taseennusteessa otetaan huomioon uuden investoinnin vaikutus.

(Lindfors-Syvänperä 2008, 36.)

Pieni kirjanpitovelvollinen saa tehdä poistot, joko koko tilikauden ajalta, vaikka hankinta tapahtuisi kesken tilikauden, maksimipoistot tai niitä lähellä olevat poistot. Elinkeinoverolain mukaan saa kalustosta ja koneista tehdä 25 % vuotuisen enimmäispoiston menojäännöksestä (Leppiniemi, 28.9.2009).

Yritys on pieni kirjanpitovelvollinen, jos jokin seuraavista kriteereistä on edellisellä tilikaudella ylittynyt:

- liikevaihto 7,3 miljoonaa euroa
  - taseen loppusumma 3,65 miljoonaa euroa
  - palveluksessa on enintään 50 henkilöä
- (EVL 27d§, Lindfors- Syvänperä 2008, 36.)

#### 4.5.6 Rahoitustuotto ja -kulubudjetti

Jos yrityksellä on luottoja, on niistä hyvä laatia erillinen osabudjetti, jotta tulosbudjetin laatiminen helpottuisi. Tähän budjettiin lasketaan lyhennysten, korkojen ja muiden lainanhoitokulujen määrät. Jos yritys saa rahoitustuottoja esimerkiksi perimällä asiakkailta viivästyskorkoa, kuuluu se tähän budjettiin. Niiden budjetointi on kuitenkin erittäin hankalaa, koska asiakkaiden maksukäyttäytyminen ei ole varsinkaan uusilla yrityksillä tiedossa. Edellisten vuosien toteutuneista luvuista voi ottaa pohjaa näille rahoitustuotoille. (Lindfors-Syvänperä 2008, 47.)

## 4.6 Pää- eli kokoomabudjetit

Osabudjettien laatimisen jälkeen laaditaan pääbudjetit eli tulosbudjetti (tiedot osabudjeteista), kassabudjetti ja tase-ennuste.

### 4.6.1 Tulosbudjetti

Tulosbudjettiin merkitään osabudjeteista saadut tiedot. Siitä myös vähennetään tuloverot, jotka lasketaan tuloksesta ennen veroja, johon lisätään tai vähennetään mahdolliset veronalaiset ja vähennykelpoiset erät sen mukaan onko niitä jo huomioitu kuluissa tai tuotoissa. (Lindfors-Syvänperä 2008, 43.)

Tämän jälkeen on syytä tarkastella, täytyvätkö asetetut tavoitteet. Yleensä tulosbudjetti ei heti vastaa odotuksia, ja silloin on syytä tarkastella sen osa-alueet kriittisesti ja tehdä muutoksia arvioihin. Tulosbudjettia on hyvä verrata edellisen tilikauden tulokseen, sillä niin selviää yrityksen tuloksen kehityssuunta. Voidaan myös verrata lukuja liikevaihtoon, sillä ne prosenttiosuudet saattavat kertoa yrityksen kehityksestä enemmän kuin euromääräiset laskelmat. Tulosbudjettia ei kuitenkaan pidä vielä hyväksyä tällaisenaan, sillä ensin tulee tarkastella rahoituksen riittävyys kassabudjetin avulla). Case-yrityksen tulosbudjetti on liitteessä 6 ja 7.

### 4.6.2 Kassabudjetti

Rahoituskriisillä tarkoitetaan sellaista yrityksen tilaa, jossa rahoitustarve ylittää tietyllä hetkellä käytettävissä olevan rahoituksen, eikä rahoitusta saada järjestymään kuntoon ajoissa. Tällöin yritys ei pysty maksamaan sovittuja sitoumuksia ajallaan. (Laitinen-Laitinen 2004, 15.) Tällaiset rahoituskriisit ajavat monet yritykset vaikeuksiin. Kannattavassakin yrityksessä voimakas kasvu voi ajaa yrityksen rahoituskriisiin, koska kasvun myötä tulee yleensä laajentuminen ja sen myötä uudet investoinnit niin esimerkiksi tiloihin kuin kalustoonkin. Jotta tällaiselta rahoituskriisiltä vältyttäisiin, on yrityksen maksuvalmiutta suunniteltava ja pidettävä se kunnossa. Siinä auttaa kassabudjetti. Sen avulla nähdään mihin konkreettisesti yrityksessä menee rahaa ja paljonko se saa sitä. (Lindfors-Syvänperä 2008, 49.)



Finnveran apulaisaluejohtaja Seija Leppänen painotti artikkelissaan ennakkoinnin tärkeydestä: *Sitten kun vaikeudet ovat käsissä ja iso nippu erääntyneitä maksuja mapissa, ongelmien selvittäminen on paljon hankalampaa* (Leppänen, 28.9.2009).

Kassabudjettiin merkitään yrityksen rahaliikenne, eli kaikki kassaan tulevat maksut ja kassasta lähtevät maksut. Siihen otetaan siis kaikki rahavaroihin vaikuttavat erät. Se perustuu tulosbudjetin laskelmiin, sillä siinä tulosbudjetin suoriteperusteiset luvut muutetaan maksuperusteisiksi, eli samalla tiedetään, milloin asiakkaat maksavat ja milloin yritys maksaa omat maksunsa. Siinä huomioidaan myös investoinnit, lainan nostot ja omistajien sijoitukset. (Lindfors-Syvänperä 2008,49.)

Kassabudjetissa tuotot ja kulut käsitellään arvonlisäverollisina, sillä sen tilittäminen ja niiden pidättäminen asiakkaalta vaikuttaa yrityksen kassavaroihin. Siksi onkin erittäin tarpeellista laatia kassabudjetti jokaiselle budjettikauden kuukaudelle erikseen, koska esimerkiksi nämä kulut vaikuttavat eri tavalla joka kuukausi. (Lindfors-Syvänperä 2008, 49.)

Kassabudjetin ollessa epäsuhtainen ja saldon ollessa negatiivinen, yritys ei selviä maksuistaan. Tällöin tulee pohtia avustavia ratkaisuja asiaan esimerkiksi lyhentämällä asiakkaiden maksuaikaa, neuvottelemalla pidempiä maksuaikoja toimittajilta, nopeuttamalla varaston kiertonopeutta ja tarkastamalla investointien oikea-aikaisuus. Jos vaihtoehtoista ei ole apua, täytyy yrityksen ottaa lisärahoitusta, joka vaikuttaa niin tulos- ja kassabudjettiin kuin tase-ennusteeseen.(Alhola-Lauslahti 2005,118.)

#### 4.6.3 Tase-ennuste

Tulos- ja kassabudjetin jälkeen voidaan laatia tase-ennuste. Sen muodostamiseen käytetään edellä mainittuja budjetteja. Sen tarkoituksena on arvioida yrityksen taloudellinen asema budjettikauden lopussa. Siinä pyritään seuraamaan omaisuuden ja pääoman kehittymistä budjettikaudella. Se aloitetaan kuluvan vuoden ennakkoidusta taseesta ja apuna voidaan käyttää toteutuneiden tilikausien lukuja. (Lindfors-Syvänperä 2008, 64.)

Tase-ennuste laaditaan kuten tase. Sen vastaavaa-puolelle tulee tiedot investoinneista poistoaikoiheen, vaihto-omaisuudesta, myyntisaamisista, siirtosaamisista ja rahoista sekä pankkisaamisista. Sen vastattavaa-puolelle tulee tiedot omasta pääomasta ja sen muutoksista, pitkä- ja lyhytaikaisista lainoista, siirto- ja ostovelosta. (Alhola-Lauslahti 2005, 118.)

## 5 HAASTATTELUT

Haastattelin tätä työtäni varten kuutta pienyrittäjää. Haastattelun tavoitteena oli selvittää, kuuluuko budjetointi heidän talouden suunnitteluun ja jos ei, niin syitä budjetoimattomuuteen. Haastattelin yrittäjiä käyttäen kvalitatiivista teemastrukturoitua haastattelumenetelmää. Minulla oli mukanaani haastattelussa kysymysten teemat, joihin pyysin haastateltavia vastaamaan avoimesti, ja kirjoitin vastaukset (Hirsjärvi- Remes- Sajavaara 1999, 204.)

Haastateltavista kolme harjoitti liiketoimintaa toiminimellä ja kolme kommandiittiyrityksenä. Haastateltavat yrittäjät edustivat kampaamoalaa, taksialaa, LVI-alaa, ravintola-alaa, puutavara-alaa ja hieronta-alaa. Heistä viisi toimii Kouvolan alueella ja yksi Espoossa. Haastatteluista kävi ilmi, ettei yksikään yrittäjä ole budjetoinut. Kaksi yrittäjää on aloittanut toimintansa alle vuosi sitten, ja neljä on toiminut jo useita vuosia. Haastatteluissa kävi selvästi ilmi, että pääsyy budjetoinnin puuttumiseen oli ajan puute. Sen mainitsivat kaikki yrittäjät. Yhtenä syynä kävi ilmi myös, ettei budjetteja osata koota. Syynä tähän yrittäjät kokivat oman koulutuksen puutteen. (Haastattelut, 8.2009)

Ravintola-alalla toimiva yrittäjä on valmistumassa Lahden ammattikorkeakoulusta matkailun koulutusohjelmasta, ja hänen opinnäytteensä on liiketoimintasuunnitelma perustamastaan yrityksestä ja hänen koulutukseen kuuluvat myös liiketoiminnan opinnot. (Haastattelut, 8.2009)

Yrittäjät eivät tienneet kertoa ketään yrittäjä-tuttavia, jotka budjetoisivat. Kauan liiketoimintaa harjoittaneet yrittäjät kokivat sen myös tarpeettomaksi, koska he eivät ole enenkään sitä tarvinneet. Budjetointi koettiin hankalana ja aikaa vievänä toimena, jossa asetetaan tavoitteet ja sitten tilikauden lopussa katsotaan, toteutuiko

ne vai eivät. Yrittäjät olivat oikeassa siinä, että budjetointi veisi heiltä aikaa, mutta sen hyötyjä ei osata arvioida. Kaikilla haastateltavilla yrittäjillä on kirjanpito ulkoistettu, ja he eivät haluaisi maksaa tilitoimiston työstä enempää, jos tilitoimistossa koottaisiin budjetit, tietysti yrittäjien ohjeiden mukaisesti. (Haastattelut, 8.2009.)

## 6. CASE: J. PITKÄLAHTI KY

### 6.1 Tietoa yrityksestä

J. Pitkälahti Ky on toiminut vuodesta 2003 Jussi Pitkälähden alaisuudessa. Ennen sukupolvenvaihdosta yritystä pyöritti hänen isänsä. Alun perin Pitkälahtien suvun taksiryrittäjäyys on lähtenyt jo 1970-luvulta Jussin Pitkälähden isoisältä. Nykyään yrityksessä on vastuunalaisena yhtiömiehenä ainoastaan Jussi Pitkälahti ja äänettömänä yhtiömiehenä hänen isänsä Juha Pitkälahti. Yrityksen päätoimialana on siis taksiliikenne. (Pitkälahti, 8.2009.)

#### 6.1.1 SWOT-analyysi

Seuraavaksi avaan SWOT -analyysin avulla J.Pitkälähden vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

##### Vahvuudet

- kokemus, tieto/taito
- kalusto (uusi ja vanha)
- taksiliitto (hinnat sopeutuvat nopeasti kustannusten nousuun)

##### Mahdollisuudet

- uudet asiakkaat
- uudet tilat
- kalusto (ei kiinni oppilaskuljetuksissa)

##### Heikkoudet

- kilpailutilanne Valkealassa
- talouden suunnittelemattomuus
- tilat (auton pesu ja korjaus)

##### Uhat

- talouskriisi (kysynnän lasku)
- oma jaksaminen (ei työntekijää)
- oppilaskuljetusten kilpailu syksyllä 2010 (mahdollisuus)

#### 6.1.1.1 Vahvuudet

Jussi Pitkälähti on toiminut yrittäjänä Valkealassa kuusi vuotta ja yhteensä ajanut taksia kahdeksan vuotta. Hänet tunnetaan ja hänen palvelujaan käytetään myös soittamalla suoraan hänen puhelinnumeroonsa eikä pelkästään ULA-keskuksen kautta, kuten useimmat tilaavat taksin. Hänellä on vankka kokemus asiakaspalvelutyöstä taksialalla ja tietoa sekä taitoa liikenteessä turvallisesti ajamiseen. Hänen autonsa (kalusto) on Mercedes Benz E sedan vuosimallia 2007. Hän on kokeillut myös muita merkkejä, mutta luottaa vankasti Mercedes Benzin laatuun. Sen hinta- ja laatusuhde on hänen mielestään kohdallaan, eikä auton arvo laske muutamassa vuodessa paljoa, vaikka kilometrejä kertyy vuodessa noin 70 000. Auton hän pyrkii vaihtamaan kolmen vuoden välein. Myös asiakkaat arvostavat laadukkaan auton kyydissä saatua palvelua, he saavat siitä lisäarvoa. Suomen taksiliitto määrittää Suomessa käytettävät taksat, joten hinnoittelulla taksirytykset eivät voi kilpailla. Se on vahvuus siinä määrin, että kustannusten noustessa taksiliitto nostaa myös taksoja, ja se tapahtuu hyvinkin nopeasti. Toisaalta kilpailua hinnalla ei voi syntyä, mutta Jussi Pitkälähti kokee sen enemmän hyvänä asiana kuin huonona. (Pitkälähti, 8.2009.)

#### 6.1.1.2 Heikkoudet

Valkealan kilpailutilanne on muuttunut vuoden 2009 aikana. Kunta liittyi Kouvolan kaupunkiin ja muutoksia tästä yhdistymisestä tuli myös oppilaskuljetuksiin. Oppilaskuljetukset ovat tärkeä tulonlähde taksiryttäjille Valkealassa ja ennen niistä käytiin tarjouskilpailu, ja Valkealan Taksiautoilijat ry sen joka vuosi sai, sillä heillä on ollut tarpeeksi kalustoa (8 autoa) hoitamaan ne. Vuoden 2009 kesällä tehtiin tarjouskilpailu Kouvolan kaupungille, jolloin jokainen taksiautoilija teki tarjouksen erikseen ja niiden perusteella koulut (ei kaupunki, jonne tarjoukset jätettiin) valitsivat taksirytykset ajamaan oppilaskuljetukset. Tämä uusi tarjouskilpailu ei toiminut kuten piti, joten J.Pitkälähti Ky ja muutama muu Valkealan taksiryttäjä ei saanut hyviä oppilaskuljetuksia, sillä ne, jotka ehdivät ensimmäisenä soittaa koulujen rehtoreille viikkoa ennen kuin koulut alkoivat, saivat oppilaskuljetukset.

Tämän Jussi Pitkälähti kokee heikkoutena, sillä hänellä ei ole hyviä oppilaskuljetuksia, jotka toivat edellisinä vuosina suuren osan hänen viikoittaisista tuloistaan.

(Pitkälähti, 8.2009).

Jussi Pitkälähti ei ole budjetoanut liiketoimeaan koskaan aikaisemmin. Tämä suunnittelemattomuus on mielestäni heikkous yrityksen toiminnassa. Hänellä ei myöskään ole liiketalouden koulutus pohjaa, eikä hän omasta mielestään tunne tunnuslukuja ja pysty tilinpäätösinformaatiota hyödyntämään tarpeeksi hyvin. Heikkoutena on myös tilan puute. Jussi Pitkälähti säilyttää kalustoaan oman kotinsa pihalla ja siinä pesu- ja korjausmahdollisuudet ovat vähäiset. Nämä aiheuttavat kustannuksia, koska työ täytyy teettää ulkopuolisella.

(Pitkälähti, 8.2009).

#### 6.1.1.3 Mahdollisuudet

Jussi Pitkälähti on suunnitellut ottavansa yhteyttä vuoden loppuun mennessä uuteen mahdolliseen asiakasryhmään ja toivoo saavansa sen avulla oppilaskuljetuksissa menettäneensä tulot. Loppu informaatio tästä mahdollisuudesta jäi liikesalaisuuden alaiseksi. Jussi Pitkälähti suunnittelee muuttavansa taloon, jossa on autohalli, jossa hän voisi itse toimittaa auton pesun ja korjaukset, jolloin syntyisi vuodessa paljon kustannussäästöä. Mahdollisuutena hän näkee myös kalustonsa, sillä kun se ei ole sidottuna oppilaskuljetuksiin, voi suunnitella kaluston vaihtoa paremmin vastaamaan mahdollisen uuden asiakasryhmän tarpeita.

(Pitkälähti, 8.2009.)

#### 6.1.1.4 Uhat

Uhkana J.Pitkälähti Ky:lle on maailmanlaajuinen talouskriisi. Kun asiakkailla on vähemmän varoja elääkseen, voivat myös heidän ravintolassa käynti vähentyä. Viikonloppuyöt ovat tuottoista aikaa viikosta J.Pitkälähti Ky:lle ja niiden väheneminen aiheuttaisi tulojen vähenemistä. Uhkana on myös yrittäjän omien voimavarojen riittävyys.

Vuoden 2009 alussa ja edellisenä vuonna J.Pitkälahti Ky:llä oli yksi työntekijä, mutta kesästä 2009 on Jussi Pitkälahti ajanut taksiaan yksin. Hänellä on suunnitelmassa pitää vuonna 2010 kaksi lomaviikkoa, jolloin hän käyttäisi työntekijää.

Yrittäjän oma jaksaminen vaikuttaa kuitenkin työn ja asiakaspalvelun laatuun. Uhkana ja samalla mahdollisuutena on myös ensi syksyn oppilaskuljetusten tarjouskilpailu. Jos uuden asiakasryhmän kiinnostuksen saaminen ei onnistu, on tarpeellista osallistua tarjouskilpailuun. Sen Jussi Pitkälahti kokee niin uhkana kuin mahdollisuutenakin. (Pitkälahti, 8.2009.)

## 6.2 Budjetin laatiminen

Case -yrityksen budjetoinnin laadin ylhäältä alaspäin menetelmää käyttäen, sillä yrityksellä ei ole tällä hetkellä työntekijöitä. Budjettikautena on tilikausi, joka alkaa 1.1.2010 ja päättyy 31.12.2010. Haastattelussa sain selville yrittäjän tavoitteet tulevalle tilikaudelle. Budjetista tulee kiinteä, mutta tarkoituksena on tarkastaa budjettikauden puolivälissä budjetin ja toteutuman yhteneväisyys ja tehdä mahdollisesti uusi suunnitelma loppu budjettikaudeksi. Budjetti perustuu edellisen tilikauden lukuihin ja teen budjetit Excel-taulukoon. Jussi Pitkälähden tavoitteena on lisätä liikevaihtoa vähintään 10 % vuodesta 2009 ja vähentää kustannuksia. Kävimme yhdessä läpi ne kustannukset, joista on varaa karsia ja osa kustannuksista jäikin kokonaan pois vuoden 2010 tulosta pienentämästä. (Pitkälahti, 8.2009.)

### 6.2.1 Ennuste vuodelle 2009

Budjettikausi 2010 on Case -yrityksessäni kalenterivuosi ja budjetointi tehdään syksyllä, jotta tavoitteet ovat selvillä uuden budjettikauden alkaessa. Kuitenkin ensin on tehtävä kuluvan tilikauden ennusteet, jotta voitaisiin hahmottaa tuleva. Sain tilinpäätös tiedot J.Pitkälahti Ky:n tilioimistosta ja kausi oli 1.1.2009-31.8.2009. Liitteessä 2 löytyy ennustava myyntibudjetti, jossa toiseen on kerätty myös toteutuneet luvut, joten koko 2009 vuoden ennuste liikevaihdolle on 39 636,42 € ja toisessa on tehty kuukausijako J.Pitkälahti Ky:n myyntibudjetista ajalta 1.9.2009-31.12.2009. Tarjouskuljetuksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä oppilaskuljetuksia. Keskimääräinen lähtötaksa on laskettu päivä- ja ilta/pyhätaksan keskiarvo kerrottuna

keskimääräisillä lähdöillä vuodessa  $((5,1+8)/2=6,5)$  ( $6,5*596=3\ 874$ ).

Oppilaskuljetuksissa keskimääräinen á-hinta on katsottu tarjouksista, jotka Jussi Pitkälähti on tehnyt Kouvolan kaupungille keväällä 2009 ja niihin ei lisätä lähtötaksaa.

Kuukausittaisessa myyntiennusteessa ajalle 1.9.2009-31.12.2009 on jaettu tuloja vuosin varrella huomattujen kuukausivaihtelujen mukaan. Loka- marras- ja joulukuussa vaikuttavat pikkujoulu-aika ja uusivuosi. (Pitkälähti, 8.2009.)

Vuoden 2008 ja ennuste vuodelle 2009 tuloslaskelma löytyy liitteestä 3. Taulukkoon on kerätty viime vuoden toteutuneet luvut ja niiden prosenttiosuus vuoden 2008 liikevaihdosta. Vuosi 2008 oli J.Pitkälähdelle hyvä ja tuottoisa vuosi, mutta muutoksien vuoksi on vuoden 2010 tavoitteet asetettu eri tasolle, kuin vuonna 2008. Taulukossa on myös vuoden 2009 toteutuneet luvut ja ennuste vuodelle 2009, eli ajalta 1.9.2009-31.12.2009 lisättynä toteutuneisiin lukuihin. Vuosi 2009 jää vuotta 2008 huonommaksi ja sieltä löytyi kustannuksia, joita yritys tahtoo karsia, kuten hallintopalveluista lehdet ja posti- ja lähettikulut sekä puhelinkuluista. Tavaroiden kuljetuksissa arvonlisävero on 22 % ja henkilökuljetuksissa 8 %. Tavarakuljetukset ovat jääneet kokonaan pois vuodelta 2010, koska terveyseskukset kuljettavat itse näytteensä nykyään eteenpäin. (Pitkälähti, 8.2009.)

### 6.2.2 Myyntibudjetti 2010

Myyntibudjetti vuodelle 2010 alkoi keskimääräisen á-hinnan määrittelyllä, ja oppilaskuljetuksissa se säilyy samana ja taksojen nousuun ei ole ainakaan tällä hetkellä painetta. Suomen Taksiliitto päättää kerran vuodessa, nostetaanko taksaa ja Jussi Pitkälähden näkemyksen mukaan tälle nousulle ei ole perustetta tällä hetkellä. Joten keskimääräinen taksa on sama kuin vuonna 2009, kuten liitteessä 4 selviää. Tuottavat ajokilometrit on määritelty Jussi Pitkälähden kuukausitavoitteen mukaan ja keskimääräinen taksa 6,5€ kerrottuna vuosittaisilla lähdöillä eli 1 800 kpl. Myyntibudjetin luvut eivät sisällä arvonlisäveroa, vaan se on otettu huomioon kassabudjetissa, josta enemmän kohdassa 5.2.5. Myyntibudjetti vuodelle 2010 on 47 261,28 €, joka on noin 16 % parempi vuoden 2009 ennusteen liikevaihtoon nähden. (Pitkälähti, 8.2009)

### 6.2.3 Henkilöstöbudjetti

J. Pitkälähdén on tarkoitus pitää kaksi viikkoa lomaa yhteensä vuonna 2010. Toisen lomaviikon hän pitää tammikuussa ja toisen lokakuussa. Jussi Pitkälähdellä ei ole vakituisia työntekijöitä. Yrittäjän maksaa lomaviikoltaan ulkopuoliselle palkan, ja sen on arvioitu olevan 60 €/päivä, seitsemänä päivänä viikossa lisättyinä viikonloppuyölisillä 30 €:lla. J.Pitkälähti Ky:llä on ollut aikaisemmin työntekijä, kuten liitteen 3 toteutuneista vuoden 2008 luvuista ilmenee, eli hän arvioi palkan edellisiin toteutuneisiin lukuihin viitaten. Kun maksettuun palkkaan lisätään lomarahat, eläkekulut, muut henkilösivukulut, lomapalkan velan, Tyel:n lomapalkkoista, sosiaalikulut ja muut lakisääteiset kulut lomapalkkavelasta, saadaan vuoden 2010 henkilöstöbudjetin loppusummaksi 1 198,80 €. J.Pitkälähti Ky:n henkilöstöbudjetti on liitteenä 5. (Pitkälähti, 8.2009.)

### 6.2.4 Tulosbudjetti

Tulosbudjetissa on koottuna osabudjetit, jotka tässä Case-yrityksessä ovat myynti- ja henkilöstöbudjetti. Osabudjetit tulee tehdä siten, että ne auttavat jokaista yritystä yksilöllisesti. Henkilöstöbudjetti on hyvä tehdä, sillä se kattaa suuren osan kuluja varsinkin pienellä yrityksellä. Liitteissä 6/1 ja 6/2 näkyvät vuoden 2008 toteutuneet luvut, vuoden 2009 ennuste ja vuoden 2010 budjetti. Budjetin viereen on laskettu myös kulujen ja tulosten suhde liikevaihtoon. Ulkopuoliset palvelut sisältävät J. Pitkälähti Ky:ssä kyydinvälitysmaksut, jotka laskuttaa ULA-keskus. Henkilöstökuluihin on merkitty henkilöstöbudjetin luvut ja poistoihin vuoden 2009 ja 2010 luvut eli 25 % menojäännöksistä. (Pitkälähti, 8.2009.)

Ajoneuvon kulut ovat suuri menoerä J.Pitkälähti Ky:ssä, sillä auton kilometrit ja kulutus määrittelevät polttoaineen määrän ja lait määrittelevät ammattiajooon tarkoitettujen autojen vakuutuksista. Myös auton turvallisuudesta tulee huolehtia, jotta asiakkaat pääsevät turvallisesti päämääräänsä. Liiketoiminnan muut kulut sisältävät ohjelmistovuokrat, jotka liittyvät ajovälitykseen ULA-keskuksesta takseihin ja koneiden sekä pienkaluston hankinnasta. J. Pitkälähdellä ei ole tarkoituksena ostaa vuonna 2010 pienkalustoa.



Myynti- ja markkinointikulut ovat Jussi Pitkälähden mielestä olleet liian suuri kuluerä edellisinä vuosina. Niitä onkin karsittu vuoden 2010 budjettiin. Tarkoituksena on jättää vain tarpeelliset ja eniten asiakkaita kohtaavat markkinointitoimenpiteet. (Pitkälähti, 8.2009.)

Hallintopalveluista on myös vuoden 2010 budjetissa karsittu ja näin ollen kustannuksia säästetään yli 400 euroa verrattuna vuoden 2009 ennusteeseen ja toteumaan. Rahoituskulujen ollessa samat vuoden 2010 budjetissa kuin vuosina 2008 ja 2009, vuoden 2010 budjetoitu tilikauden tulos on 26 696,46 €. Se on 56,49 % liikevaihdosta ja on paljon parempi kuin vuoden 2008 (vrt. 26,07 %), jolloin liikevaihto oli 3 253,69 € parempi, mutta kustannukset korkeammalla. Liitteessä 7/1 ja 7/2 on tulosbudjetti jaettuna kuukausitasolle. Näin ollen on helpompi yrityksen seurata budjetin toteutumista, sillä seurantaraportit ovat kirjanpidon tulosteet. Kun ensimmäinen seurantaraportti J.Pitkälähti Ky:n tuloslaskelma ajalta 1.1.-30.4.2009 saadaan tulostettua, voidaan sitä suoraan verrata kuukausitasolla budjetoituu tulokseen. (Pitkälähti, 8.2009.)

#### 6.2.5 Kassabudjetti ja tase-ennuste

Case-yrityksen kassabudjetti on havainnollistettu liitteessä 8. Siinä kuukausitulobudjetti on jaettu konkreettisesti kassasta maksuihin ja kassaan maksuihin. Siinä on otettu huomioon vain kaikki muuttujat, jotka vaikuttavat yrityksen rahavirtaan. Kassa budjettikauden lopussa 2010 on 2795,97 €. Viitenä kuukautena J.Pitkälähti Ky:n kassa näyttää menevän miinukselle, mutta sen voi korjata joko yhtiömiehen (Jussi Pitkälähden) yksityisnostojen jakaminen useammalle kuukaudelle tai mahdollisesti pyytää lisäsijoituksia äänettömältä yhtiömieheltä.

Liite 9 on Case-yrityksen tase-ennuste. Siinä huomattavin tekijä vuonna 2010 on vastuunalaisen yhtiömiehen panos. Siihen lisätään edellisen vuoden panos ja tulos. Jussi Pitkälähti vaikutti kaiken kaikkiaan tyytyväiseltä tase-ennusteeseen, ja sen innoittamana hän pyrkii kasvattamaan autonsa rahoituksen takaisinmaksua, jotta kun auton vaihto tulee aiheelliseksi, hän saa mahdollisimman hyvän tuoton siitä silloin.

## 7 YHTEENVETO

Pienet ja makroyritykset budjetoivat harvoin. Tähän koetaan syynä ajan puute ja omien taitojen riittämättömyys. Olisi hienoa, jos pienyrittäjätkin suunnittelisivat yrityksen taloutta eteenpäin suuntautuneesti, eikä kuten monet seuraamalla tilinpäätöksen tulosteita. Nämä luvut kertovat jo tapahtuneesta, eikä siihen pysty enää vaikuttamaan. Pienessä yrityksessä, toiminimellä toimiva yrittäjä tai kommandiittiyhtiössä, yrityksen tulos on suoraan verrannollinen myös omistajan tuloon. On siis hyvä yrittäjänkin tietää tavoitteista ja niiden toteutumisesta aiemmin kuin kuluvana vuonna. Jos yrityksellä on työntekijöitä, voi heidän kanssa yhdessä puhua koko yrityksen tavoitteista, jotta he kokisivat tarpeellisuutensa paremmin ja sitoutuisivat mahdollisesti paremmin työhönsä.

Pieni yritys ja makroyritys voisivat mielestäni käyttää apuna tilitoimistoaan, jos he ovat ulkoistaneet kirjanpitoa, kuten haastateltavista yrityksistä kaikki olivat. Tilitoimiston työntekijöillä on tietoa asiasta ja taitoa tehdä budjetit ja yrittäjän oman ajan voisi käyttää johonkin muuhun. Heidän tulisi olla mukana suunnittelemassa yrityksen päätavoitteita, mutta konkreettisen budjettien laatimisen he voisivat jättää tilitoimistonsa hoidettavaksi. Näin aikaa säästyisi, mutta tästä aiheutuu kustannuksia. Kuitenkin mielestäni sen verran voi satsata omaan yritykseen, jotta yrittäjä itsekkin tietäisi seuraavan vuoden tulonsa.

## LÄHTEET

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

Bergstrand J. 1997. Tehokas talouden ohjaus. Juva: WSOY.

Etera.fi, 15.7.2009. Tyel-vakuutusmaksu 2009. Saatavissa: <http://www.etera.fi/fi/tyel>, [viitattu 28.9.2009].

Europa, 8.8.2007. Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä. Saatavissa: <http://www.europa.eu>, [viitattu 3.9.2009].

Haastattelut. Kouvolan pienyrittäjät, 8.2009.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1999. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Immonen, R., Laitinen, E. & Lehtonen, Y. 1991. Konkurssiyrityksen tunnistaminen ja saatavan takaisinsaanti. Juva: WSOY.

Jyrkkiö, E. & Riistamaa, V. 1999. Operatiivinen laskentatoimi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kinnunen, J. 2000. Yrityksen taloushallinnon perusteet. Helsinki: KY-Palvelu.

Laitinen, T. 2004. Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laki elinkeinotulon verottamisesta 24.6.1968/360.

Leppinen, J. 17.5.2004. Poistot. Saatavissa: <http://www.tilisanomat.fi/lehti/article>. [viitattu 28.9.2009].

Leppänen, S. 12.1.2009. Rahoituskriisissä pää kylmänä. Saatavissa: <http://www.finnvera2.alkuvoima.com>. [viitattu 28.9.2009].

Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2008. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Edita Prima Oy.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 1999. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Pitkälähti J, haastattelu, 8.2009.

## HAASTATTELUJEN AIHEET

### 1. Yrityksen perustiedot

- nimi
- toimiala
- yhtiömuoto
- perustamisvuosi
- liikevaihto

### 2. Budjetointi

- onko osana yrityksen toimintaa?
- jos ei, syyt?
- tunteeko ketään pienyrittäjää, joka budjetoi?
- yleistieto budjetoinnista

### 3. Yhteenvedo

- budjetoisitko jos saisit tietoa ja apua?
- kuinka yleensä suunnittelet yrityksen tulevaisuutta?

## ENNUSTAVA MYYNTIBUDJETTI 1.9.2009-31.12.2009

J.Pitkälähti Ky

Palvelu/Tuote	Tuottavat ajokilometrit	Keskimääräinen á hinta	Keskimääräinen lähtötaksa	Budjetti
Henkilökuljetukset	7 684,80	1,20	3 874,00	13 095,76
Tarjouskuljetukset	2 240,00	1,20	0,00	2 352,00
Yhteensä	9 924,80	2,40	3 874,00	<b>15 447,76</b>
Toteutunut 1.1.2009-31.8.2009				24 188,66
Vuoden 2009 liikevaihto				39 636,42

Summat eivät sisällä arvonlisäve-  
roa.

## ENNUSTAVA MYYNTIBUDJETTI 1.9.2009-31.12.2009 KK-JAKO

J.Pitkälähti Ky

	09/09	10/09	11/09	12/09	Yhteensä
Henkilökuljetukset	3 093,94	3 213,94	3 453,94	3 333,94	13 095,76
Tarjouskuljetukset	504,00	672,00	672,00	504,00	2 352,00
Yhteensä	3 597,94	3 885,94	4 125,94	3 837,94	<b>15 447,76</b>

Summat eivät sisällä arvonlisäve-  
roa.

	TOT	%	TOT	Ennuste
	2008	liikevaihosta	1/09-8/09	2009
Myyntitulot				
myynti 8%	50 249,41		24 109,97	40 586,73
myynti 22%	265,56		78,69	78,69
<b>LIKEVAIHTO</b>	<b>50 514,97</b>		<b>24 188,66</b>	<b>40 665,42</b>
ULKOPUOLISET PALVELUT	-1 084,06	2,15	-721,28	-1 084,06
Henkilöstökulut				
palkat	-7 602,74		-4 547,70	0,00
Henkilösivukulut	-4 725,60		-729,27	-3 506,46
<b>HENKILÖSTÖKULUT</b>	<b>-12 328,34</b>	<b>24,41</b>	<b>-5 276,97</b>	<b>-3 506,46</b>
POISTOT	-6 642,92	13,15	0,00	-4 982,18
Ajoneuvokulut				
ajoneuvojen polttoaine	-5 244,84		-1 540,59	-2 593,40
ajoneuvojen huolto ja korjaus	-2 966,04		-180,32	-319,68
ajoneuvojen julkiset maksut	-665,76		-666,59	-666,59
ajoneuvovakuutukset	-2 480,68		-1 135,31	-2 480,68
<b>AJONEUVOKULUT</b>	<b>-11 357,32</b>	<b>22,48</b>	<b>-3 522,81</b>	<b>-6 060,35</b>
MUUT KULUT	-1 094,87	2,17	-1 016,28	-1 376,92
Myynti- ja markkinointikulut				
luottokorttiprovisiot	-17,17		0,00	-20,00
mainonta	-794,18		-453,91	-453,91
asiakasviihde	-103,00		0,00	-103,00
muut myynti- ja markkinointi kulut	-329,00		-40,00	-40,00
<b>MYYNTI-JA MARKKINOINTIKULUT</b>	<b>-1 243,35</b>	<b>2,46</b>	<b>-493,91</b>	<b>-616,91</b>
HALLINTOPALVELUT	-1 961,46	3,88	-1 361,46	-1 981,95
MUUT LIIKEKULUT	-45,00	0,09	0,00	0,00
LIKEVOITTO/TAPPIO	14 757,65	29,21	6 813,77	21 056,59
RAHOITUSKULUT	-1 590,45	3,15	-805,93	-1 590,45
<b>TILIKAUDEN TULOS</b>	<b>13 167,20</b>	<b>26,07</b>	<b>6 007,84</b>	<b>19 466,14</b>

J.Pitkälähti Ky

Palvelu/Tuote	Tuottavat ajokilometrit	Keskimääräinen á hinta	Keskimääräinen lähtötaksa	Budjetti
Henkilökuljetukset	23 054,40	1,20	11 700,00	39 365,28
Tarjouskuljetukset	6 580,00	1,20	0,00	7 896,00
<b>Yhteensä</b>				<b>47 261,28</b>

Summat eivät sisällä arvonlisäveroa.



	01/10	02/10	03/10	04/10	05/10	06/10	07/10	08/10	09/10	10/10	11/10	12/10	Yhteensä
Palkat	450,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	450,00	0,00	0,00	900,00
Maksetut lomarahat	9,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,00	0,00	0,00	18,00
Palkat yhteensä	459,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	459,00	0,00	0,00	918,00
Eläkekulut 17%	78,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	78,03	0,00	0,00	156,06
Muut henkilösivukulut 4%	18,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	18,36	0,00	0,00	36,72
Lomapalkkavelan lisäys	54,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	54,00	0,00	0,00	108,00
Lomapalkkavelan vähennys	-18,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-18,00	0,00	0,00	-36,00
Lomarahavelan vähennys	-9,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-9,00	0,00	0,00	-18,00
Lomapalkkavelan muutos	27,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	27,00	0,00	0,00	54,00
Työl lomapalkkavelasta	4,59	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,59	0,00	0,00	9,18
Muut lakis. kulut lomapalkkavelasta	1,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,08	0,00	0,00	2,16
Sosiaalikulut lomapalkkavelasta	11,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,34	0,00	0,00	22,68
Henklöstökulut yhteensä	599,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	599,40	0,00	0,00	<b>1 198,80</b>

	TOT	%liike-	TOT	Ennuste	Budjetti	% liike-
	2 008	vaihdosta	1/09-8/09	2 009	2 010	vaihdosta
Myyntitulot						
myynti 8%	50 249,41		24 109,97	40 586,73	47 261,28	
myynti 22%	265,56		78,69	78,69	0,00	
<b>LIIKEVAIHTO</b>	<b>50 514,97</b>		<b>24 188,66</b>	<b>40 665,42</b>	<b>47 261,28</b>	
ULKOPUOLISET PALVELUT	-1 084,06	2,15	-721,28	-1 084,06	-1 084,06	2,29
Henkilöstökulut						
palkat	-7 602,74	15,05	-4 547,70	0,00	-900,00	1,90
Henkilösivukulut	-4 725,60	9,35	-729,27	-3 506,46	-298,80	0,43
<b>HENKILÖSTÖKULUT</b>	<b>-12 328,34</b>	<b>24,41</b>	<b>-5 276,97</b>	<b>-3 506,46</b>	<b>-1 198,80</b>	<b>2,34</b>
POISTOT	-6 642,92	13,15	0,00	-4 982,18	-3 736,64	7,91
Ajoneuvokulut						
ajoneuvojen polttoaine	-5 244,84		-1 540,59	-2 593,40	-4 907,71	
ajoneuvojen huolto ja korjaus	-2 966,04		-180,32	-319,68	-2 000,00	
ajoneuvojen julkiset maksut	-665,76		-666,59	-666,59	-670,00	
ajoneuvovakuutukset	-2 480,68		-1 135,31	-2 480,68	-2 480,68	
<b>AJONEUVOKULUT</b>	<b>-11 357,32</b>	<b>22,48</b>	<b>-3 522,81</b>	<b>-6 060,35</b>	<b>-10 058,39</b>	<b>20,85</b>
Liiketoiminnan muut kulut						
atk-laite ja ohjelmistovuokrat	-1 081,92		-721,28	-1 081,92	-1 081,92	
koneiden ja kaluston pienhankinta	-12,95		-295,00	-295,00	0,00	
<b>LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT</b>	<b>-1 094,87</b>	<b>2,17</b>	<b>-1 016,28</b>	<b>-1 376,92</b>	<b>-1 081,92</b>	<b>2,29</b>
Myynti- ja markkinointikulut						
luottokorttiprovisiot	-17,17		0,00	-20,00	-20,00	
mainonta	-794,18		-453,91	-453,91	-120,00	
asiakasviihde	-103,00		0,00	-103,00	-103,00	
muut myynti- ja markkinointi kulut	-329,00		-40,00	-40,00	0,00	
<b>MYYNTI-JA MARKKINOINTIKULUT</b>	<b>-1 243,35</b>	<b>2,46</b>	<b>-493,91</b>	<b>-616,91</b>	<b>-243,00</b>	<b>0,51</b>

Hallintopalvelut						
taloushallintopalvelut	-390,00		-420,00	-550,00	-400,00	
tilintarkastuspalvelut	-280,00		0,00	-280,00	-280,00	
muut hallintopalvelut	-1,16		-5,09	-5,09	-3,00	
viranomaismaksut	-315,00		0,00	0,00	0,00	
Muut hallintopalvelut						
lehdet	0,00		-60,10	-60,10	0,00	
puhelinkulut	-341,08		-494,29	-550,00	-350,00	
datasiirtokulut	-344,28		-229,52	-344,28	-344,28	
Posti- ja lähettikulut	-9,02		0,00	0,00	0,00	
rahaliikenteen kulut	-174,28		-134,26	-174,28	-174,28	
toimistotarvikkeet	-106,64		-18,20	-18,20	-20,00	
HALLINTOPALVELUT YHTEENSÄ	-1 961,46	3,88	-1 361,46	-1 981,95	-1 571,56	3,33
MUUT LIIKEKULUT	-45,00	0,09	0,00	0,00	0,00	
LIIKEVOITTO/TAPPIO	14 757,65	29,21	11 795,95	21 056,59	28 286,91	59,85
RAHOITUSKULUT	-1 590,45	3,15	-805,93	-1 590,45	-1 590,45	3,37
TILIKAUDEN TULOS	13 167,20	26,07	10 990,02	19 466,14	26 696,46	56,49

	01/10	02/10	03/10	04/10	05/10	06/10	07/10	08/10	09/10	10/10	11/10	12/10	Yhteensä
Myyntitulot													
myynti 8%	4 165,94	4 165,94	4 165,94	4 165,94	4 165,94	3 000,00	3 000,00	3 250,00	3 775,94	4 600,41	4 600,41	4 204,82	47 261,28
LIKEVAIHTO	4 165,94	4 165,94	4 165,94	4 165,94	4 165,94	3 000,00	3 000,00	3 250,00	3 775,94	4 600,41	4 600,41	4 204,82	47 261,28
ULKOPUOLISET PALVELUT	90,34	90,34	90,34	90,34	90,34	90,34	90,34	90,34	90,34	90,34	90,34	90,34	1 084,06
Henkilöstökulut													
palkat	459,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	459,00	0,00	0,00	918,00
Henkilösivukulut	140,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	140,40	0,00	0,00	280,80
HENKILÖSTÖKULUT	599,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	599,40	0,00	0,00	1 198,80
POISTOT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 736,64	3 736,64
Ajoneuvokulut													
ajoneuvojen polttoaine	432,60	432,60	432,60	432,60	432,60	311,53	311,53	337,49	392,10	477,72	477,72	436,64	4 907,71
ajoneuvojen huolto ja korjaus	0,00	0,00	0,00	800,00	600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	600,00	0,00	2 000,00
ajoneuvojen julkiset maksut	670,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	670,00
ajoneuvovakuutukset	620,17	0,00	0,00	620,17	0,00	0,00	620,17	0,00	0,00	620,17	0,00	0,00	2 480,68
AJONEUVOKULUT	1 722,77	432,60	432,60	1 852,77	1 032,60	311,53	931,70	337,49	392,10	1 097,89	1 077,72	436,64	10 058,39
Liiketoiminnan muut kulut													
atk-laite ja ohjelmisto vuokrat	90,16	90,16	90,16	90,16	90,16	90,16	90,16	90,16	90,16	90,16	90,16	90,16	1 081,92
koneiden ja kaluston ojenhankinta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT	90,16	90,16	90,16	90,16	90,16	90,16	90,16	90,16	90,16	90,16	90,16	90,16	1 081,92
Myynti- ja markkinointi- kulut													
luottokorttiprovisiot	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	20,00
mainonta	0,00	0,00	120,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	120,00
asiakasviihde	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	103,00	103,00
MYYNTI-JA MARK- KINOINTIKULUT	1,67	1,67	121,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	104,67	243,00

KK-Budjetti 2010  
J.Pitkälähti Ky

	01/10	02/10	03/10	04/10	05/10	06/10	07/10	08/10	09/10	10/10	11/10	12/10	Yhteensä
Hallintopalvelut													
taloushallintopalvelut	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	400,00
tilintarkastuspalvelut	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	280,00	280,00
muut hallintopalvelut	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	3,00
Muut hallintopalvelut													
puhelinkulut	29,17	29,17	29,17	29,17	29,17	29,17	29,17	29,17	29,17	29,17	29,17	29,17	350,00
datasiirtokulut	28,69	28,69	28,69	28,69	28,69	28,69	28,69	28,69	28,69	28,69	28,69	28,69	344,28
rahaliikenteen kulut	14,52	14,52	14,52	14,52	14,52	14,52	14,52	14,52	14,52	14,52	14,52	14,52	174,28
toimistotarvikkeet	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20,00
HALLINTOPALVELUT YHTEENSÄ	105,96	105,96	105,96	105,96	105,96	105,96	125,96	105,96	105,96	105,96	105,96	385,96	1 571,56
LIKEVOITTO/TAPPIO	1 555,64	3 445,21	3 325,21	2 025,04	2 845,21	2 400,34	1 760,17	2 624,38	3 095,71	2 614,99	234,56 <sup>3</sup>	-639,59	28 286,90
RAHOITUSKULUT	132,54	132,54	132,54	132,54	132,54	132,54	132,54	132,54	132,54	132,54	132,54	132,54	1 590,45
TILIKAUDEN TULOS	1 423,10	3 312,67	3 192,67	1 892,50	2 712,67	2 267,81	1 627,64	2 491,85	2 963,17	2 482,46	102,03 <sup>3</sup>	-772,12	26 696,45

	01/10	02/10	03/10	04/10	05/10	06/10	07/10	08/10	09/10	10/10	11/10	12/10	Yhteensä
<b>Kassa kauden alussa</b>	600,00	1 250,18	2 558,88	2 706,35	2 579,17	2 408,67	3 133,30	1 962,86	2 405,03	2 206,11	2 627,39	4 815,27	
<b>Toiminnan kassaanmak- ut</b>													
maksut myyntituloista	4 179,55	4 165,94	4 165,94	4 165,94	4 165,94	3 421,58	3 000,00	3 175,00	3 429,36	4 311,85	4 600,91	4 479,28	47 261,28
Toim.kassaan maksut yht.	4 179,55	4 165,94	4 165,94	4 165,94	4 165,94	3 421,58	3 000,00	3 175,00	3 429,36	4 311,85	4 600,91	4 479,28	47 261,28
<b>Toiminnan kassasta mak- ut</b>													
ajoneuvokulut	1 726,81	392,10	392,10	1 812,27	992,10	392,10	931,70	311,53	337,49	1 012,27	1 077,72	477,72	9 855,91
liiketoiminnan muut kulut	180,50	180,50	180,50	180,50	180,50	180,50	180,50	180,50	180,50	180,50	180,50	180,50	2 166,00
myynti- ja markkinointiku- ut	1,67	1,67	121,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	104,67	243,04
hallintopalvelut	105,96	105,96	105,96	105,96	105,96	105,96	125,96	105,96	105,96	105,96	105,96	385,96	1 571,52
arvonlisävero	160,00	160,00	178,48	187,19	160,79	11,19	35,18	127,64	107,24	125,64	140,27	198,86	1 592,46
nettopalkat	459,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	459,00	0,00	0,00	918,00
ennakonpidätys ja sotu	0,00	11,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,48	0,00	22,95
Työl ja lakis.vakuutukset	0,00	0,00	144,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	144,34	288,67
Rahoitusmaksut	132,54	132,54	132,54	132,54	132,54	132,54	132,54	132,54	132,54	132,54	132,54	132,54	1 590,48
Verot		1 110,10		1 110,10		1 110,10		1 110,10		1 110,10		1 110,10	6 660,60
Toiminnan kassasta mak- ut yht.	2 766,48	2 094,35	1 255,58	3 530,23	1 573,56	1 934,06	1 407,55	1 969,94	865,40	3 127,68	1 650,14	2 734,68	24 909,63
<b>Pääomarahoitus</b>													
lainojen lyhennykset	762,89	762,89	762,89	762,89	762,89	762,89	762,89	762,89	762,89	762,89	762,89	763,89	9 155,68
omistajien yksityisnostot			2 000,00		2 000,00		2 000,00		2 000,00			3 000,00	11 000,00
Pääomarahoitus yht.	762,89	762,89	2 762,89	762,89	2 762,89	762,89	2 762,89	762,89	2 762,89	762,89	762,89	3 763,89	20 155,68
<b>Kassavarojen muutos</b>	650,18	1 308,70	147,47	-127,18	-170,51	724,63	-1 170,44	442,17	-198,93	421,28	2 187,88	019,30	2 195,97
<b>Kassa kauden lopussa</b>	1 250,18	2 558,88	2 706,35	2 579,17	2 408,67	3 133,30	1 962,86	2 405,03	2 206,11	2 627,39	4 815,27	2 795,97	2 795,97

TASE-ENNUSTE 2010  
J.Pitkälähti Ky

	Ennuste	Toteutunut/ennuste
	2010	2009
Vastattavaa		
<b>OMA PÄÄOMA</b>		
Vastuunalaisen yhtiömiehen panos	-28000	-16642,48
Äänettömän yhtiömiehen panos	850	850
Pääomapanokset yhteensä	-27150	-15792,48
Edellisen tilikauden voitto/tappio	19466,14	13167,2
Yksityisnostot rahana	-11000	-10000
Tilikauden voitto/tappio	26696,46	19466,14
Yhteiset oman pääoman tilit	35162,6	22633,34
<b>OMA PÄÄOMA</b>	<b>8012,6</b>	<b>6840,86</b>
<b>VIERAS PÄÄOMA</b>		
Ostovelat	477,72	436,64
Osamaksuvelat	11755,74	15674,32
Ostovelat	12233,46	16110,96
Arvonlisäverovelka	339,13	320
Muut lyhytaikaiset velat	8000	8000
<b>VIERAS PÄÄOMA</b>	<b>20572,59</b>	<b>24430,96</b>
Vastattavaa	28585,19	31271,82
Vastaavaa		
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>		
Ammattiautot	11209,91	14946,55
Koneet ja kalusto	11209,91	14946,55
Muut osakkeet	2691,01	2691,01
Muut osakkeet ja osuudet	2691,01	2691,01
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>	<b>13900,92</b>	<b>17637,56</b>
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>		
Myyntisaamiset	1471,68	2000,57
Luottokorttisaamiset	150	1060
Pankkikorttisaamiset	230	860
Lyhytaikaiset saamiset	1851,68	3920,57
Käteisvarat	7900	5500
Pankkitili	4932,59	4213,69
Pankkisaamiset	12832,59	9713,69
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>	<b>14684,27</b>	<b>13634,26</b>
Vastaavaa	28585,19	31271,82