



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Aloittavan yrityksen talouden suunnittelu

## - Case Coaching House Finland Oy

---

Nikander, Moona; Sirén, Eero

2013 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

Aloittavan yrityksen talouden suunnittelu  
- Case Coaching House Finland Oy

Nikander, Moona; Sirén, Eero  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2013

Nikander, Moona; Sirén Eero

### Aloittavan yrityksen talouden suunnittelu - Case Coaching House Finland Oy

Vuosi 2013 Sivumäärä 40

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli laatia toimeksiantajalle talouden seurantaan ja suunnitteluun tarvittavia laskelmia ja työkaluja. Toimeksiantajayrityksenä oli vuoden 2012 syyskuussa perustettu coaching-toimialalla toimiva Coaching House Finland Oy. Yritykselle luotiin tuloslaskelmapohja, kassavirtalaskelma sekä rullaava budjetti. Lisäksi laadittiin tulos- ja taseennuste ensimmäisen tilikauden loppuun sekä liiketoiminnan suunnittelua tukeva työkalu katetuottolaskuri. Kaikki laskelmat ja työkalut luotiin käyttäen Excel-taulukkolaskentaohjelmaa.

Teoriaosuus käynnistyi tuloslaskelman ja taseen käsittelyllä. Seuraavaksi esiteltiin kassavirtalaskelman teoriaa. Budjettiteoria käsiteltiin kolmessa osassa. Ensin selvitettiin budjetin määrittelyä ja kerrottiin budjetin merkityksestä. Toisessa osassa käsiteltiin budjetointia prosessina sekä esiteltiin erilaisia budjetointimenetelmiä. Kolmannen ja viimeisen osan aiheena oli rullaava budjetointi ja ennustaminen. Teoriaosuuden lopuksi kerrottiin katetuottolaskennasta.

Opinnäytetyön case-yritystä käsittelevä osuus alkoi yritys- ja toimialakuvauksilla. Seuraavaksi on selvitetty yrityksen kaikki tulot ja menot. Lisäksi kerrottiin Coaching Housen ja yhteistyöyritys BoMentiksen keskinäisestä maksuliikenteestä. Laskelmista ensimmäisenä käytiin läpi tuloslaskelmapohjan rakenne ja luontiprosessi. Tästä edettiin kassavirtalaskelmaan, jossa esiteltiin yrityksen kassaan- ja kassastamaksut sekä niiden ajoitus ensimmäisen tilikauden ajalle. Seuraavaksi työssä käsiteltiin rullaavan budjetin luomista ja rakennetta. Budjetin jälkeen kerrottiin katetuottolaskentaa varten tehdyn työkalun rakentamisesta. Lopuksi on esitelty, kuinka yrityksen tulos- ja taseennusteet tehtiin.

Opinnäytetyön laskelmia ja työkaluja esiteltiin toteutusvaiheen aikana Coaching Housen toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle. Yritykseltä saadun palautteen avulla laskelmia hienosäädettiin. Tällä tavoin toimeksiantaja sai työn tuloksista mahdollisimman suuren hyödyn. Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantajayritys Coaching House Finland on ottanut käyttöönsä tärkeitä talouden suunnittelun ja seurannan apuvälineitä.

Asiasanat kassavirta, budjetti, tuloslaskelma, tase, katetuottolaskelma

Nikander, Moona; Sirén, Eero

**Financial planning of a start-up business: a case study of Coaching House Finland Ltd.**

| Year | 2013 | Pages | 40 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

---

The purpose of this thesis was to create calculations and tools for financial planning and control. The case company was Coaching House Finland Ltd, which was established in September 2012 and operates in the coaching industry. An income statement form, a rolling budget and a cash flow statement were created for the company. In addition, an earnings forecast and a balance sheet forecast for the end of the first financial year were made well as a tool for gross margin calculations to support the business planning. All calculations and tools were created using the Excel spreadsheet programme.

The theoretical section of the thesis provides an overview of financial statements, such as the income statement, balance sheet and cash flow statement. The concept of the budget is examined in three parts. Firstly, the term budget is defined and explained. Secondly, the budgeting process and different budgeting methods are presented, and, thirdly rolling budgeting and forecasting are explained. Finally, the gross margin calculation is described.

The case company is introduced through descriptions of the company and its industry, followed by a clarification of the company's earnings and expenses. In addition, payments between Coaching House and collaboration company BoMentis were explained. The first item, examined from the calculations, was the form for the income statement, including its structure and how it was used. After this the thesis examines the cash flow statement. All the cash inflows and outflows and their timing in the first financial year were covered. Next the creation and structure of the rolling budget is covered. Following the budget, the building of the tool for gross margin calculations was explained. Finally, the production of the earnings forecast and balance sheet forecast were introduced.

During the implementation phase, calculations and tools were presented to the CEO and the management of Coaching House. Based on the feedback from the company, some adjustments were made to the calculations. This way the results of the thesis are most useful for the case company. As a result of this thesis Coaching House has been able to utilise important tools for financial planning and controlling.

Keywords      cash flow, budget, income statement, balance sheet, gross margin calculation

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....                             | 6  |
| 2     | Aloittavan yrityksen laskelmat .....       | 7  |
| 2.1   | Kassavirtalaskelma .....                   | 8  |
| 2.2   | Budjetti .....                             | 9  |
| 2.2.1 | Budjetointi .....                          | 10 |
| 2.2.2 | Rullaava budjetti ja ennustaminen .....    | 11 |
| 2.3   | Katetuottolaskenta .....                   | 12 |
| 2.4   | Tase.....                                  | 13 |
| 2.5   | Tuloslaskelma .....                        | 15 |
| 3     | Coaching House Finland Oy.....             | 16 |
| 3.1   | Yhteistyöyritys BoMentis Oy .....          | 17 |
| 3.2   | Coaching-toimiala .....                    | 17 |
| 4     | Coaching Housen talouden suunnittelu ..... | 18 |
| 4.1   | Tulo- ja menoerät.....                     | 18 |
| 4.2   | Yritysten välinen maksuliikenne .....      | 21 |
| 4.3   | Tuloslaskelmapohja .....                   | 22 |
| 4.4   | Kassavirtalaskelma .....                   | 24 |
| 4.4.1 | Kassaanmaksut .....                        | 25 |
| 4.4.2 | Kassastamaksut .....                       | 26 |
| 4.5   | Rullaava budjetti .....                    | 28 |
| 4.6   | Katetuottolaskuri.....                     | 29 |
| 4.7   | Tuloslaskelma ja tase-ennuste.....         | 29 |
| 5     | Yhteenveto ja pohdinta .....               | 30 |
|       | Lähteet .....                              | 32 |
|       | Kuviot .....                               | 34 |
|       | Liitteet .....                             | 35 |

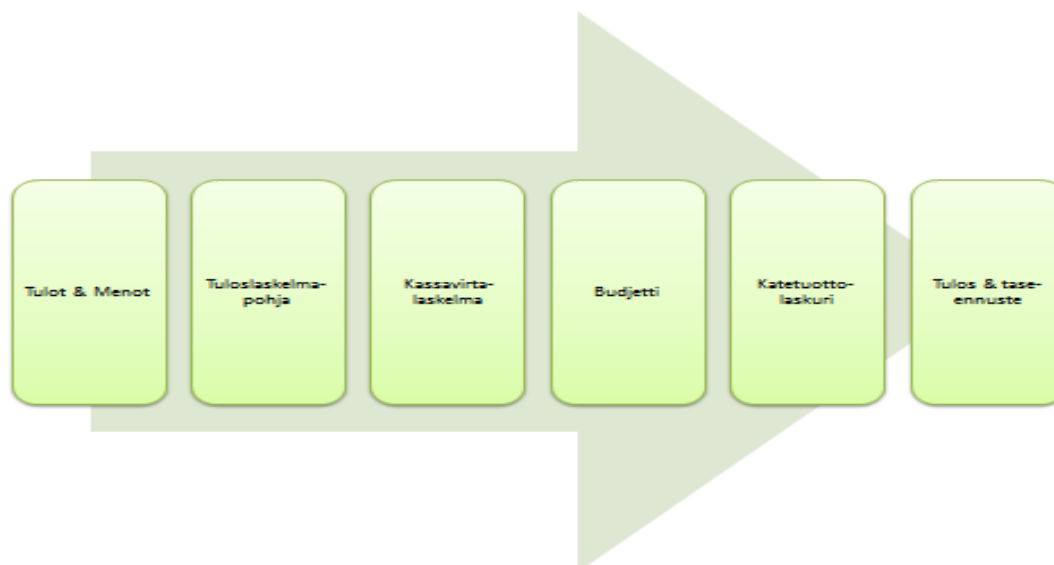
## 1 Johdanto

Coaching House Finland on loppuvuodesta 2012 perustettu coaching-alan yritys. Työn lähtökohtana on laatia sille talouden seurantaan ja suunnitteluun liittyviä laskelmia sekä työkaluja. Yritys on juuri perustettu, joten kaikki laskelmat ovat sen tulevaisuuden kannalta tärkeitä. Laskelmat laadittiin yhteistyössä Coaching Housen toimitusjohtajan sekä omistajien kanssa.

Tavoitteena on laatia yritykselle talouden suunnittelun ja seurannan avuksi kassavirtalaskelma, tuloslaskelmapohja, tulos- ja tase-ennusteet, budjetti sekä katetuottolaskuri. Tarkoituksena on, että kaikki laskelmat ja ennusteet toimivat talouden seurannan välineinä. Toimeksiantajan pyynnöstä laaditaan rullaava budjetti, jotta yrityksen on mahdollista saada aina tulevat 12 kuukautta budjetoituna. Alkuvaiheessa analysoidaan yhtiön kaikki tulo- ja menoerät. Rullaavan budjetin lisäksi tulo- ja menoerien avulla laaditaan kassavirtalaskelma sekä tuloslaskelmapohja, jonka mukaan tulosennuste tehdään. Tulosennusteen lisäksi laaditaan myös tase-ennuste vuoden 2013 loppuun. Katetuottolaskurin tarkoituksena on laatia työkalu, jonka avulla erilaisia tilanteita ja hinnoitteluratkaisuja pystytään simuloimaan. Kaikki laskelmat ja ennusteet tehdään yrityksen perustamisesta vuoden 2013 loppuun asti.

Coaching House on perustettu vuoden 2012 syyskuussa ja se tarjoaa valmennus- ja koulutuskokonaisuuksia kohderyhmänään ammatticoachit, coacheiksi haluavat yksilöt sekä yritysten ylin johto ja valitut avainhenkilöt. Yrityksen palkkalistoilla on yksi henkilö, toimitusjohtaja. Vaikka Coaching House on täysin itsenäinen osakeyhtiö, tulee se toimimaan tiiviissä yhteistyössä jo olemassa olevan valmennusyhtiö BoMentiksen kanssa. Työssä hyödynnetään BoMentiksen käyttämiä talouden seurannan laskelmia. Tämä pääasiassa siksi, että sama henkilö hoitaa molempien yritysten taloutta.

Projektin alussa käsitellään talouden seurantaan liittyvien laskelmien teoriaa. Teoriaosuudessa käydään läpi tuloslaskelmaa, tasetta, kassavirtaa, budjettia ja budjetointia sekä katetuottolaskentaa. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus käynnistyy yrityksen tulo- ja menoerien tarkalla selvittämisellä. Niiden pohjalta laaditaan edellä mainitut laskelmat ja työkalut. Toiminnallinen osuus toteutetaan Excel-taulukkolaskentaohjelmaa hyödyntäen. Työn kulkua on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1: Työn kulku

Työ alkaa tulojen ja menojen selvityksellä. Niiden perusteella luodaan kaikki laskelmat, ensimmäisenä tuloslaskelmapohja. Seuraavana laaditaan kassavirtalaskelma, jota seuraa budjetti. Tämän jälkeen laaditaan katetuottolaskuri Coaching Housen toimitusjohtajan pyynnöstä. Viimeisenä rakennetaan tuloslaskelma- sekä tase-ennusteet yrityksen ensimmäiselle tilikaudelle.

## 2 Aloittavan yrityksen laskelmat

Yleensä uutta yritystä perustettaessa laaditaan erilaisia laskelmia, joiden tavoitteena on selvittää muun muassa rahoitusta, kannattavuutta sekä myyntiä. Rahoitusta mietittäessä kartoitetaan rahantarve, esimerkiksi investointeja ajatellen. Samalla kartoitetaan mahdolliset rahoituksen lähteet. Coaching Houselle ei ole olennaista laatia edellä mainitun kaltaisia laskelmia, sillä käynnistääkseen liiketoimintansa yrityksellä ei ole tarvetta suuriin rahoitusta vaativiin investointeihin. Yritykselle laaditaan kuitenkin kassavirtalaskelma, josta selviää yrityksen mahdollisesti tarvitsema ulkopuolinen rahoitus. Coaching Housen tarvitessa rahaa toiminnan alkuvaiheessa esimerkiksi toimistokuluihin, sen on mahdollista ottaa lainaa BoMentikselta.

Uutta yritystä perustettaessa laaditaan myös kannattavuus- sekä myyntilaskelmia, jotta tiedetään, tuleeko yritys tekemään voittoa, milloin ja millä tavoin. Coaching Houselle laadittavista laskelmista selviää yrityksen kannattavuus ja myynti. Katetuottolaskelman avulla nähdään, paljonko koulutuskokonaisuuden kulut ovat sekä paljonko sen tulee maksaa, jotta syntyy voittoa. Samoin budjetista nähdään ensimmäisen tilikauden tulos.

Seuraavassa on käsitelty työn kannalta olennaiset talouden seurantaan ja suunnitteluun liittyvät laskelmat, eli kassavirtalaskelma, budjetti, katetuottolaskelma, tase ja tuloslaskelma.

## 2.1 Kassavirtalaskelma

Kassavirtalaskelmat ovat maksuperusteisia ja pohjaavat toteutuneisiin rahanliikkeisiin. Kassavirtalaskelmat ovat aikanaan syntyneet tarkentamaan perinteisiä suoriteperusteisia laskelmia, tuloslaskelmaa ja tasetta. On nimittäin todettu, että kassavirtalaskelmat ovat informatiivisempia, auttavat sijoituspäätöksissä ja reagoivat nopeammin muutoksiin. Niiden tarkoituksena on kertoa, miten yritys kerryttää kassavirtaansa ja miten se käyttää kertynyttä kassavirtaansa. Kassavirtalaskelmissa ei esiinny minkäänlaisia arvostus- tai jaksotusmenetelmiä, joten niiden perusteella saatu informaatio auttaa esimerkiksi likviditeettiongelmien huomaamisessa. (KHT-yhdistys 2005, 8 - 10)

Kassavirtalaskelmaan liittyy usein ongelma informaation keräämisestä ja sen jaottelusta. Informaatiota voidaan kerätä suoraan esimerkiksi kirjanpitojärjestelmästä tai oikaisemalla tuloslaskelman ja taseen eriä. Kun tietoa kerätään suoraan esimerkiksi kirjanpitojärjestelmästä, puhutaan välittömästä menetelmästä. Tällöin kassavirtalaskelma on hieman paremmin ajan tasalla ja se voidaan tehdä kuukausitasolla. Yleisemmin käytetty menetelmä on välillinen menetelmä, jossa lopullinen kassavirtalaskelma laaditaan tuloslaskelman ja taseen valmistumisen jälkeen, vuositasolla. (KHT-yhdistys 2005, 33 - 34)

Kassavirtalaskelma jaetaan kolmeen eri osaan: liiketoiminnan rahavirtaan, investointien rahavirtaan ja rahoituksen rahavirtaan. Liiketoiminnan rahavirta kertoo, miten liiketoimintaan liittyvä raha liikkuu yritykseen esimerkiksi myynnin avulla ja siitä pois esimerkiksi palkkojen muodossa. Investointien rahavirta kuvaa sitä, miten paljon yritys maksaa investoinneistaan, esimerkiksi tavaroiden tai tilojen hankinnasta. Poistoja ei oteta investointien rahavirrassa huomioon, sillä silloin raha ei liiku. Rahoituksen rahavirrassa näkyy yrityksen oman ja vieraan pääoman liikkeet, esimerkiksi lainan nosto ja takaisin maksu. (Karikorpi 2010, 88 - 89)

Kassavirtalaskelman tärkeys korostuu silloin, kun on kyse aloittavasta yrityksestä, sillä yrityksellä on kustannuksia jo ennen kuin tuottoja alkaa kertyä. Kassavirtalaskelman avulla yritys selvittää, mihin kaikkeen sen tulee varautua, sillä negatiivinen kassavirta tulee rahoittaa. Kun yrityksen tavoitteena on kasvaa nopeasti, kassavirtalaskelma auttaa selvittämään oikeaa vauhtia ilman, että yrityksen likviditeetti kärsii. Lisäksi kassavirtalaskelmia voidaan hyödyntää tavoitteiden asetannassa, sillä niiden avulla nähdään, paljonko tulee myydä, jotta kuluista selvittäään. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012)



## 2.2 Budjetti

Budjetilla tarkoitetaan yrityksen tavoitteellista ja tietylle ajanjaksolle laadittua luvullista toimintasuunnitelmaa. Sen tarkoitus on toimia suunnitteluvälineenä strategian toteuttamiselle päivittäisessä työssä. Budjetin avulla ohjataan yritystä oikeaan strategian mukaiseen suuntaan. Budjetti voidaan määritellä muutamien lähtökohtien kautta. Kyseessä on toimintasuunnitelma, jossa määritellään aktiviteetit, resurssit, vastuuhenkilöt ja aikataulut. Budjetissa on laadittu edullisin taloudellinen tulostavoite tietylle ajalle, eli budjettikaudelle. Perinteinen budjettikausi on usein 12 kuukautta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 231; Alhola & Lauslahti 2006, 95)

Yrityksen budjetti voidaan ymmärtää kuitenkin eri tavoin. Toisille kyseessä on pelkästään tulevaisuuden toimintasuunnitelma. Jotkut pitävät kuitenkin budjetin rahamittaisuutta sitovana ohjenuorana liiketoiminnan toteutuksessa. Toisinaan budjetti saatetaan myös käsittää motiivoinnin välineenä. Kaikissa tapauksissa kyseessä on toiminnanohjauksen apuväline. Yrityksessä on budjetin takia ainakin kerran vuodessa tarkastettava, saavutetaanko asetetut tavoitteet ja tehdäänkö tavoitteiden eteen tarpeeksi oikeita asioita. Mikäli yrityksessä on useita toimintoja ja tulositysiköitä, yhdistää budjetti ne kokonaiskuvaksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 230)

Tulevaisuuden suunnittelun lisäksi budjetin merkitys korostuu myös arviointi- ja analyysivaiheessa. Yrityksen menestystä on vaikea analysoida pelkkien saavutettujen numeroiden perusteella. Taustalla on oltava tietoa siitä, mihin arviointi perustuu. Tuloslaskelmaa ja sen eriä on helpompi arvioida, kun taustalla on budjetin luoma perusta. Budjetin ideana on näyttää toiminnasta johtuvia lukuja. Eli budjetissa olevien lukujen ja euromäärien muuttuessa, myös toiminnassa on täytynyt tapahtua muutos. (Alhola & Lauslahti 2006, 96; Vilkkumaa 2005, 396)

Budjetin laadinnassa lähdetään tavallisesti liikkeelle osabudjettien tekemisellä. Pienempien osabudjettien avulla saadaan lopulta aikaan varsinaiset pääbudjetit, joihin kuuluvat tulos- ja rahoitusbudjetit. Näiden avulla voidaan laatia myös yrityksen tase-ennuste. Osabudjetit ovat riippuvaisia yrityksen toimialasta ja koosta. Perinteisiä osabudjetteja ovat myynti- ja kustannusbudjetit. Budjetin tekemisen lähtökohtana on myyntibudjetti, sillä myynnin onnistuminen on ratkaisevaa koko liiketoiminnan kannalta. Näin ollen budjetin teko on järkevintä aloittaa myynnin arvioinnilla. Tämän jälkeen voidaan arvioida toiminnasta aiheutuvia kustannuksia. Kun tarvittavat osabudjetit ovat kasassa, pystytään niistä saaduilla tiedoilla luomaan tilikaudelle tulosbudjetti sekä rahoituksen riittävyttä kuvaava rahoitusbudjetti. (Alhola & Lauslahti 2006, 106-107; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 236)

### 2.2.1 Budjetointi

Käsitteenä budjetointi on hyvä erottaa budjetista. Budjetoinnilla tarkoitetaan budjetin hyödyntämistä toiminnan- ja talousohjauksen työkaluna. Varsinainen budjetointiprosessi voidaan jaksoittaa kolmeen osaan. Ensimmäinen on suunnitteluosuus, jota seuraa toteutusvaihe. Niiden jälkeen seuraavat tarkkailu ja seuranta. Seuraavan tilikauden budjetointi alkaa toteutumien arvioinnilla. Toteutuvia verrataan aiemmassa budjetissa asetettuihin tavoitteisiin, jonka jälkeen voidaan jatkaa tulevan budjetin suunnitteluvaihetta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 231 - 234)

Budjetointia on mahdollista lähteä toteuttamaan eri tavoin. Toteutustapa on riippuvainen yrityksen ominaisuuksista. Yrityksen koko, henkilöstön määrä ja osaaminen sekä aikataulu ovat esimerkkejä niistä ominaisuuksista, jotka budjetointimenetelmään vaikuttavat. Menetelmät jaetaan usein kolmeen vaihtoehtoon:

- Demokraattinen menetelmä (build up)
- Autoritaarinen menetelmä (break down)
- Yhteistyömenetelmä (co-operation)

(Alhola & Lauslahti 2006, 97; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 239)

Demokraattisella menetelmällä tarkoitetaan alhaalta ylöspäin etenevää budjetointia. Ylimmän johdon tehtävänä on alkutilanteessa ainoastaan laatia kehykset, linjaukset ja tavoitteet. Yrityksen operatiivinen taso lähtee tämän jälkeen miettimään, kuinka tavoitteet saavutetaan. Menetelmä toteutuu yrityksissä, joissa on useampia tulosyksiköitä. Jokainen yksikkö laatii oman budjettiehdotuksensa, jotka lopulta yhdistetään koko yrityksen kattavaksi tulosbudjetiksi. Alhaalta ylöspäin etenevän budjetoinnin etuna on se, että menetelmä sitouttaa henkilöstöä omiin tavoitteisiinsa. Lisäksi paras tieto ja näkemys löytyvät usein sieltä, missä työtä tehdään. Menetelmän negatiivisena puolena voi olla tietynlaisen kokonaisnäkömyksen puuttuminen jokaisen yksikön keskittyessä omaan osa-alueeseensa. Myös budjetointiprosessista saattaa tulla pitkä ja raskas. (Alhola & Lauslahti 2006, 97; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 239)

Autoritaarisessa menetelmässä on kyse ylhäältä alaspäin etenevästä budjetointiprosessista. Budjetit laaditaan yritysjohtolähtöisesti, eli tulosyksiköiden tehtäväksi jää ainoastaan budjet-tierien koonti ohjeistuksen mukaisesti. Menetelmä ei sitouta henkilöstöä optimaalisella tavalla budjetin tavoitteisiin eikä henkilöstön erityisosaamista päästä hyödyntämään prosessin aikana. Toisaalta budjetointi on nopeampaa, eikä vaadi yrityksen resursseja samoin kuin demokraattinen menetelmä. Autoritaarisen menetelmän käyttöä voi puolustaa esimerkiksi talous- tai muun kriisin aikana, kun yritystä on johdettava tarkasti tiettyjen tavoitteiden mukaan. (Alhola & Lauslahti 2006, 97; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 239)

Yhteistyömenetelmä on kahden edellisen menetelmän yhdistelmä. Yrityksen ylin johto määrittelee keskijohdon kanssa tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit. Varsinainen budjetointi jää tulosyksiköiden vastuulle. Menetelmä yhdistää demokraattisen ja autoritaarisen menetelmien edut. Yhteistyömenetelmän haittana on prosessin mahdollinen hitaus ja liiallinen byrokraattisuus, sillä menetelmä vaatii paljon organisaatiokeskustelua koko läpiviennin ajan. Nykyisin kyseinen menetelmä lienee yleisin keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 239)

Hyvään budjetointiin voidaan liittää muutamia tunnusmerkkejä. Yksi oleellinen tekijä on yksinkertaisuus. Liian byrokraattinen budjetointiorganisaatio ja monimutkaiset tietojärjestelmät voivat muodostua esteiksi tavoitteiden saavuttamiselle. Vastuuhenkilöiden liittäminen budjetointiin ja näiden henkilöiden aktiivinen asenne edesauttavat hyvää budjetointia. Lisäksi seurannan on oltava täsmällistä ja mahdollisiin eroihin reagoinnin tarpeeksi nopeaa. Järkevästi toteutettu budjetointi auttaa yritystä tavoitteiden täsmentämisessä, motivoi henkilöstöä saavuttamaan tavoitteet ja toimii samalla myös informaation lähteenä koko yrityksessä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 235)

### 2.2.2 Rullaava budjetti ja ennustaminen

Rullaavan budjetoinnin ja rullaavan ennustamisen määritelmät eroavat hiukan toisistaan, vaikka käytännössä terminologialla ei niin suurta merkitystä ole. Molemmat ovat rullaavan suunnitteluprosessin käsitteitä. Budjetointiprosessin ja muiden johtamisen prosessien päällekkäisyyksien takia perinteistä budjetointia on vähennetty. Yrityksen talouteen liittyvät rullaavat ennusteet ovat korvanneet perinteisen mallin ja tätä uutta menetelmää on alettu kutsua rullaavaksi budjetoinniksi. Siitä on muodostunut muiden strategisten johtamistoimintojen kanssa käytettävä työkalu. Rullaavassa ennustamisessa on olennaista, että suunnitteluhorisontti on aina kuluva tilikautta pidemmällä. (Åkerberg 2006, 60)

Rullaava budjetointi on vaihtoehto perinteiselle vuosibudjetin tekemiselle. Perinteisen menetelmän sijaan budjettikausi pidetään koko ajan samanpituisena, esimerkiksi 12 kuukauden mittaisena jaksone. Kun budjetista on toteutunut tietty ajanjakso, laaditaan päättyvän budjetin perään suunnitelma samanmittaiselle jaksolle. Rullaava budjetointi mahdollistaa toiminnan jatkuvan seurannan esimerkiksi vuodeksi eteenpäin. Budjettia voidaan päivittää jatkuvasti lisäämällä siihen toteutuneita lukuja. Näin yritysjohto saa laajemman käsityksen toimintojen ja tuloksen kehityksestä. Lisäksi prosessi ei ole niin raskas kuin perinteinen budjetointiprosessi. Tasaisin väliajoin tehtävä tietojen päivitys ei vaadi samanlaisia resursseja kuin mahdollisesti koko syksyn kestävä vuosibudjetin laadinta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 243)

Jotta rullaavasta budjetoinnista ja ennustamisesta saadaan paras mahdollinen hyöty irti, on ennen menetelmään siirtymistä pysähdyttävä hetkeksi ja pohdittava asiaa. On oleellista miettiä mitä halutaan ja miksi. Rullaavassa budjetoinnissa on järkevää lähteä liikkeelle ajatusmaailman muuttamisesta. Koko budjetointiprosessissa voidaan ajautua sivuraiteille, jos ei osata sanoa mitä rullaavalta budjetoinnilta haetaan. Pahimmillaan menetelmästä muodostuu perinteisen vuosibudjetin kaltainen toiminto, joka toistuu monta kertaa vuodessa. Rullaavan budjetoinnin ja ennustamisen tulisi mahdollistaa seuraavia tekijöitä:

- Vuosituloksen parempi ennustaminen
- Kassavirran parempi hallinta
- Tarpeettoman työn vähentäminen
- Siirtyminen vuosiohjauksesta jatkuvaan suunnitteluun

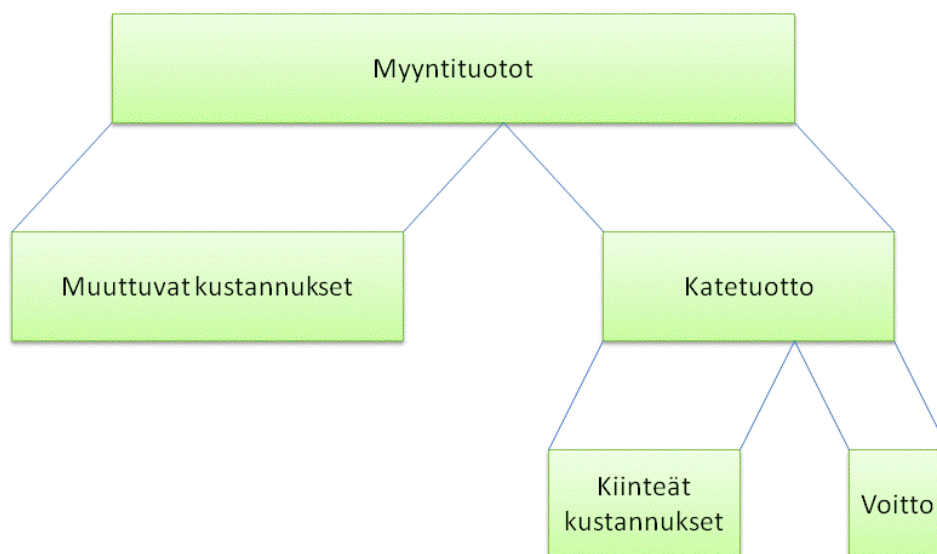
(Åkerberg 2006, 59)

Rullaavan budjetoinnin etuna kerran vuodessa tehtävään budjettiin on sen mukautuminen muuttuviin olosuhteisiin. Nykyaikana yrityksiltä vaaditaan merkittävää joustavuutta toimintaympäristön muutosten takia. Perinteinen, jäykkä budjetointiprosessi ei tue yrityksen mahdollisuutta reagoida markkinoilla tapahtuvien ilmiöiden mukaan. Kerralla lukkoon lyöty budjetti voi vanhentua ennen kuin tilikausi on ehtinyt edes käynnistyä. Rullaavan budjetoinnin avulla on mahdollista reagoida esimerkiksi hinnan muutokseen välittömästi. (Åkerberg 2006, 32)

Aiemmin mainittu rullaavan vuosibudjetin tietojen päivitys saatetaan toisaalta kokea myös raskaana. Tilanne saattaa aiheuttaa tunteen, että on budjetoitava jatkuvasti. Lisäksi siirtyminen pois perinteisestä mallista voi joidenkin mielestä vaatia liikaa uhrauksia ja tuoda lisäkustannuksia. Rullaavan budjetoinnin vaarana on myös, että lisättävien ajanjaksojen budjetit ovat pelkästään numeerisia. Varsinaiset tavoitteet numeroiden takana puuttuvat ja rullaavasta budjetoinnista tulee vain tekninen suoritus. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 243)

### 2.3 Katetuottolaskenta

Katetuottolaskentaa käytetään kannattavuuden arvioinnissa, sillä sen tarkoituksena on selvittää katetuotto ja voitto. Eli kuinka paljon rahaa myyntituotoista jää käteen, kun niistä vähennetään muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Laskelmaa on mahdollista käyttää myös väärinpäin eli laskea paljonko tuotteen tulisi maksaa, jotta kustannukset katettaisiin tai, jotta saataisiin haluttu määrä voittoa. (Korhonen 2009)



Kuvio 2: Katetuottolaskennan rakenne (Vierros 2009)

Kuviossa 2 on havainnollistettu katetuottolaskennan rakennetta. Kaikki lähtee liikkeelle myyntituotoista. Kun tuotoista vähennetään muuttuvat kustannukset, eli valmistus- ja hankintakustannukset, jää jäljelle katetuotto. Katetuoton tulee kattaa yrityksen kiinteät kustannukset, jotta myyntituotoista saadaan voittoa. Katetuottolaskennalla voidaan simuloida erilaisia tilanteita, eli vaihdella myyntihintaa ja kuluja ja katsoa miten mikin tilanne vaikuttaa voittoon. (Vierros 2009)

Katetuottolaskentaan liittyy myös erilaisia tunnuslukuja, esimerkiksi katetuottoprosentti, kriittinen piste, varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti. Katetuottoprosentti laskeaan jakamalla katetuotto tuotoilla ja kertomalla tulos sadalla. Katetuottolaskennan avulla saadaan selville kriittinen piste, eli piste, jossa myyntituotot kattavat muuttuvat ja kiinteät kulut, mutta voitto on nolla. Kun tarkastellaan toteutuneen myynnin ja kriittisen pisteen myynnin erotusta puhutaan varmuusmarginaalista. Kun varmuusmarginaali on positiivinen, on yrityksellä niin sanottu turvamarginaali, eli yrityksen myynti voi laskea sen verran ilman, että toiminta muuttuu tappiolliseksi. Varmuusmarginaali on mahdollista laskea prosentuaalisesti ja absoluuttisesti. (Alhola & Lauslahti 2002, 66 - 69)

## 2.4 Tase

Tase kertoo millainen on yrityksen tilinpäätöshetken taloudellinen asema. Tase ”näyttää tiettyyn hetkeen pysähtyneen otoksen yrityksen omaisuuden määrästä ja vaurauden asemasta suhteessa velkoihin” (Siikavuo, 2003, 65). Tase jaetaan kahteen osaan, vastaaviin ja vastattaviin. Taseen vastaavaa-puoli kertoo yrityksen omaisuudesta. Vastattavaa-puoli ilmaisee puolestaan yrityksen pääomat eli käytännössä sen, millä omaisuus on rahoitettu. (Niskanen & Niskanen 2003, 38)

| <b>Vastaavaa</b>                  | <b>Vastattavaa</b>                     |
|-----------------------------------|--|
| <b><i>Pysyvät vastaavat</i></b>   | <b><i>Oma pääoma</i></b>               |
| Aineettomat hyödykkeet            | Osakepääoma                            |
| Aineelliset hyödykkeet            | Ylikurssirahasto                       |
| Sijoitukset                       | Edellisten tilikausien voitto / tappio |
|                                   | Tilikauden voitto / tappio             |
| <b><i>Vaihtuvat vastaavat</i></b> | <b><i>Vieras pääoma</i></b>            |
| Vaihto-omaisuus                   | Pitkäaikainen vieras pääoma            |
| Saamiset                          | Lyhytaikainen vieras pääoma            |
| Rahoitusarvopaperit               |  |
| Rahat ja pankkisaamiset           |  |

Kuvio 3: Tase (Alhola & Lauslahti 2006, 144)

Vastaavaa-puoli jaetaan kahteen osaan, pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin. Pysyvät vastaavat kertovat sellaisista pysyvässä käytössä olevista omaisuuseristä, jotka tuottavat tuloja usean tilikauden ajan. Pysyvät vastaavat voidaan jakaa edelleen kolmeen osaan. Nämä osat ovat aineettomat hyödykkeet, aineelliset hyödykkeet ja sijoitukset. Aineettomat hyödykkeet ovat siis yrityksen immateriaalisia omaisuuseriä. Esimerkkeinä tällaisesta omaisuudesta ovat aineettomat oikeudet, kuten patentit ja tekijänoikeudet, sekä liikearvot. (Alhola & Lauslahti 2006, 145; Niskanen & Niskanen 2003, 41)

Aineellisiin hyödykkeisiin kuuluvat muun muassa kalusteet, tietokoneet, toimitilat ja maa-alueet. Tähän ryhmään kuuluvista hyödykkeistä tulee yritysten tehdä suunnitelman mukaisia poistoja arvonalentumisten takia. Toisaalta esimerkiksi maa-alueista ei tarvitse tehdä poistoa, sillä kyseessä on kulumaton käyttöomaisuus. Pysyvien vastaavien viimeiseen ryhmään kuuluvat sijoitukset, joita ovat esimerkiksi tytäryhtiöosakkeet ja arvopaperit. (Alhola & Lauslahti 2006, 145 - 146; Niskanen & Niskanen 2003, 42 - 43)

Taseen vastaavaa-puoli sisältää myös vaihtuvat vastaavat. Tähän osaan kuuluvat vaihto-omaisuus, saamiset, rahoitusarvopaperit sekä rahat ja pankkisaamiset. Vaihto-omaisuudella tarkoitetaan myytäväksi tarkoitettua omaisuutta. Lähtökohtana on, että alle vuoden verran yrityksen hallussa oleva edelleen myytävä omaisuus lasketaan vaihto-omaisuuden piiriin. Vaihto-omaisuudesta puhuttaessa tarkoitetaan käytännössä varastoja. Varastot voivat olla esimerkiksi raaka-ainevarastoja ja valmiiden tai keskeneräisten tuotteiden varastoja. Vaihto-omaisuuden luonne on luonnollisesti riippuvainen yrityksen toimialasta. (Alhola & Lauslahti 2006, 146 - 147; Siikavuo 2003, 72)

Seuraavana vaihtuvien vastaavien ryhmänä ovat saamiset. Ryhmä jaetaan edelleen lyhyt- tai pitkäaikaisiin saamisiin. Rajaksi on määritelty yksi vuosi, eli yli vuoden kuluttua erääntyvä maksu luetaan pitkäaikaisiin saamisiin. Aiemmin erääntyvät ovat siten lyhytaikaisten saamisten piirissä. Myynti- ja lainasaamiset ovat esimerkkejä saamisista, jotka ovat luonteeltaan yrityksen rahoitusomaisuutta. Vaihtuviin vastaaviin sisältyvät lisäksi rahoitusarvopaperit sekä rahat ja pankkisaamiset. Rahoitusarvopapereina tässä kohdassa ovat sellaiset arvopaperit, joita voidaan käyttää maksuvälineinä. Lisäksi myös pysyvissä vastaavissa olevat sijoitukset sekä vaihtuvien vastaavien vaihto-omaisuus voivat sisältää arvopapereita. Viimeisenä ryhmänä ovat rahat ja pankkisaamiset, jotka pitävät sisällään yrityksen kassan sekä tileillä olevan omaisuuden. (Alhola & Lauslahti 2006, 147 - 148)

Taseen vastattavaa-puolella kuvataan yrityksen pääomat eli se, millä vastaavaa-puolen omaisuus on rahoitettu. Pääomat jakaantuvat omaan sekä vieraaseen pääomaan. Omaa pääomaa ovat omistajien yritykseen tekemät pääomasijoitukset osakeantien tai apporttiomaisuuden luovuttamisen muodossa. Lisäksi yrityksen toiminnan kautta kertyneet voittovarot sisältyvät omaan pääomaan. Voittovarot ovat edellisten tilikausien tulosten yhteenlaskettu nettomäärä. Oma pääoma on luonteeltaan pitkäaikaista, pysyvää rahoitusta. Siihen ei liity velvollisuutta maksaa pääoman lyhennyksiä. (Seppänen 2011, 47)

Vastattavaa-puolen vieras pääoma voidaan jakaa yksinkertaisesti pitkäaikaiseen ja lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Vieras pääoma on velkaa, johon liittyy pääoman takaisinmaksuvelvollisuus. Aivan kuten vaihtuvien vastaavien saamisissa, myös vieraan pääoman pitkä- ja lyhytaikaisuuden rajana on yksi vuosi. Tärkeimpiä lyhytaikaisia velkaeriä ovat ostovelat sekä lyhytaikaiset korolliset luotot. Pitkäaikaista vierasta pääomaa ovat muun muassa rahoituslaitoksilta saadut pitkäaikaiset lainat sekä eläkelainat. Pitkäaikaiset korolliset velat ovat osa pysyvää rahoitusta yhdessä oman pääoman kanssa. (Seppänen 2011, 47; Niskanen & Niskanen 2003, 50 - 51)

## 2.5 Tuloslaskelma

Tuloslaskelma on tilinpäätökseen kuuluva dokumentti, joka kuvaa yrityksen tuloksen muodostumista. Tuloslaskelmassa lähdetään liikkeelle liikevaihdosta, joka kertoo yrityksen myynnistä saadut tulot. Kirjanpitolain mukaan liikevaihtoon lasketaan yrityksen varsinaisen liiketoiminnan myyntituotot, joista on vähennetty myönnetyt alennukset, arvonlisäverot ja muut välittömästi myynnin määrään perustuvat verot. (Alhola & Lauslahti 2006, 133; Niskanen & Niskanen 2003, 29)

Liikevaihtoa seuraava merkittävä välitulo on liiketulos. Liiketulokseen päädytään, kun liikevaihdosta vähennetään operatiivisen toiminnan kulut. Operatiivisen toiminnan kuluilla tarkoi-

tetaan niitä kuluja, jotka syntyvät kyseisen tilikauden liikevaihdon synnyttämisestä. Tällaisia kuluja ovat esimerkiksi hankinnan ja myynnin kulut. Liiketuloksen ollessa positiivinen puhutaan liikevoitosta. Negatiivinen liiketulos tarkoittaa puolestaan liiketappiota. (Seppänen 2011, 103)

Tuloslaskelmassa viimeisen viivan alle jää lopulta tilikauden tulos eli nettotulos. Nettotulos kertoo sen, pystyikö yritys kyseisen tilikauden aikana kannattavaan toimintaan. Tulokseen päädytään, kun edellä mainitusta liiketuloksesta vähennetään ei-operatiiviseen toimintaan liittyvät kustannukset. Varsinaisen liiketoiminnan ulkopuolisiin kuluihin kuuluvat esimerkiksi verot sekä korkokulut. Positiivinen nettotulos kertoo toiminnan tuottojen olevan kuluja suurempia edellyttäen, että kannattavuuden rajana pidetään nollatulosta. Toisaalta voidaan miettiä toiminnan kannattavuutta ja erityisesti mielekkyyttä, jos suurella työllä saadaan aikaan ainoastaan hyvin vähäinen tilikauden voitto. (Seppänen 2011, 104)

Tuloslaskelma on mahdollista laatia kahdella eri tavalla. Vaihtoehtoina ovat joko kululajipohjainen tai toimintokohtainen tuloslaskelma. Kululajipohjainen malli perustuu siihen, että kustannuksia vähennetään tietyssä kululajien mukaisessa järjestyksessä. Tuloslaskelmassa olevia kululajeja ovat muun muassa raaka-aineet, palkat ja verot. Toimintokohtaisen tuloslaskelman mallissa kustannukset kohdistetaan eri toiminnoille, kuten hankinta ja myynti, ja vähennetään määrättyssä järjestyksessä. Kululajipohjainen malli on käytännön tasolla kuitenkin selvästi käytetympi. Syynä tähän lienee osaksi se, että kululajipohjaisessa tuloslaskelmassa tiedot esitetään huomattavasti yksityiskohtaisemmin. Lisäksi aiemman lainsäädännön mukaan tuli Suomessa käyttää ainoastaan kyseistä tuloslaskelman muotoa. (Niskanen & Niskanen 2003, 28)

### 3 Coaching House Finland Oy

Coaching House Finland on vuoden 2012 syyskuussa perustettu osakeyhtiö. Yrityksen palkkalistoilla on yksi henkilö, toimitusjohtaja. Coaching House tarjoaa valmennus- ja koulutuskokonaisuuksia kohderyhmänään ammatticoachit, coacheiksi haluavat yksilöt sekä yritysten ylin johto ja valitut avainhenkilöt. Yritys toimii hyvin läheisessä yhteistyössä BoMentiksen kanssa, jakaen esimerkiksi tilat ja käyttäen samoja coacheja. (Ristikangas & Sundberg, 2012)

Coaching Housen kolme varsinaista palvelua/tuoteryhmää muodostavat Systemic Business Coach®(SBC)- ja Systemic Business Skills(SBS)- koulutusohjelmat sekä Tools4Coaches, joka sisältää erilaisia vaikuttamis- ja ohjaustyöhön suunnattuja työkaluja. SBC®-koulutusohjelma on suunnattu ammatticoacheille sekä coacheiksi pyrkiville henkilöille ja SBS taas on suunnattu yritysten ylimmälle johdolle ja muutosagenteille tarjoten mahdollisuuden syventyä erilaisten muutosten läpivientiin sekä henkilökohtaisen vaikuttamisen vahvistamiseen. (Coaching House 2012)



Coaching House tulee käytännössä toimimaan osaksi läpilaskutusyrityksenä. Tämä siksi, että sen päätuotteina olevissa koulutuskokonaisuuksissa valmentajat tulevat Coaching Housen lisäksi BoMentiksen puolelta ja jokaisessa valmennuskokonaisuudessa on myös mukana yksi yritysten ulkopuolinen ulkomainen coach. (Ristikangas & Sundberg, 2012)

### 3.1 Yhteistyöyritys BoMentis Oy

Coaching House toimii hyvin läheisessä yhteistyössä BoMentiksen kanssa, käyttäen muun muassa samoja valmentajia sekä jakaen samat toimitilat. BoMentis on vuonna 1999 perustettu coaching-alan yritys. Se toimi ensimmäiset 12 vuotta yhteistyössä Novetos Oy:n kanssa ja irtautui siitä itsenäiseksi toimijaksi vuoden 2011 alussa. BoMentiksessa työskentelee noin kymmenen henkilöä. (BoMentis, 2012)

BoMentiksen ydinbusiness keskittyy valmentavan johtajuuden ideologian ympärille. Käytännössä yritys valmentaa muiden organisaatioiden henkilöstöjä työyhteisöistä johtoryhmiin. Coaching Housen alaa taas ovat yksityishenkilöille tarkoitetut koulutuskokonaisuudet. BoMentiksen asiakkaita ovat siis organisaatiot ja Coaching Housen yksityishenkilöt. (Ristikangas & Sundberg, 2012)

### 3.2 Coaching-toimiala

Voidaan sanoa, että coaching on syntynyt jo antiikin Kreikassa filosofien toimesta. Varsinaisesti coaching saapui johtamiskirjallisuuteen 1950-luvun paikkeilla urheilumaailmasta. Todellisen läpimurron Suomessa se kuitenkin teki vasta vuosituhaten taitteen aikaan. (Ristikangas & Ristikangas, 2011)

Coaching on toimialana uusi ja alati kasvava sekä kehittyvä. Kanadan National Post julkaisi vuonna 2007 artikkelin, jonka mukaan coaching oli toiseksi nopeiten kasvava toimiala. Se nousi uudelleen pintaan 1980 - luvulla, kun maailmantaloudessa koettiin suuri rakennemuutos. Coachingille alkoi olla myös kysyntää, sillä yritysten välinen kilpailu koveni, osaaminen väheni tai sitä ei osattu hyödyntää oikein. Lisäksi yritysten hallintorakenteet ja johtaminen eivät enää sellaisinaan vieneet yritystä eteenpäin ja tuottaneet tarvittavaa tai haluttua tulosta. (National Post, 2007)

Tällä hetkellä toimialalla on paljon muutoksia, esimerkiksi fuusioita, rakennemuutoksia ja taloudellista painetta. Tämän takia coachit ovat enenemissä määrin etsimässä tapoja parantaa taitojaan ja kehittää itseään. Melko uusi ilmiö onkin coachien kouluttaminen. Suomessa ensimmäinen suomenkielinen, International Coaching Federationin ACSTH-tason akkreditoinin saanut, coach-koulutusohjelma pidettiin vuonna 2007. Edellä mainitun tyyliset ohjelmat

kouluttavat myös yritysten sisäisiä coacheja, koska taloudellinen tilanne ei ainakaan edistä ulkopuolisten coachien työllistämistä. (Business Coaching Center 2012; Jones 2012)

Koska coaching on melko uusi toimiala, ei sitä ole ehditty tutkia paljoakaan. Lisäksi tutkiminen on haastavaa, sillä coachingtoimeksiannot ovat aina räätälöityjä ja niiden tavoiteasetannat sekä niissä käytetyt mittarit poikkeavat toisistaan. On myös huomioitava, että coachingissa asiakkaan kokemuksella on erittäin suuri merkitys. Kuitenkin joitain tutkimuksia coachingista on tehty ja niiden perusteella on muun muassa todettu, että coachingin tuottavuus suhteessa investointiin on melkein kuusinkertainen. (International Coaching Federation 2012)

Englantilainen Institute of Leadership and Management teki vuonna 2011 tutkimuksen, jossa selviteltiin muun muassa coachingin käyttämistä kehitystyökaluna ja talon sisäisten ja ulkopuolisten coachien käyttöä. Tutkimukseen osallistui 250 suurissa yrityksissä työskentelevää HR-osaajaa. 80 prosenttia yrityksistä sanoi käyttäneensä tai käyttävänsä coachingia ja yhdeksän prosenttia kertoi aikovansa käyttää coachingia. Nykyään yrityksen asiantuntijoita coachaa joku yrityksen sisäinen henkilö, mutta ylintä johtoporrasta varten hankitaan ulkopuolinen coach. Yritysten sisäisille coacheille tarjotaan kehitysvaihtoehtoja jopa kahdessa yrityksessä kolmesta. Toisaalta kolmasosa vastanneista kertoi, ettei talon sisäisille coacheille ole tarjolla minkäänlaista koulutusta. (Anteroinen 2012, 6)

#### 4 Coaching Housen talouden suunnittelu

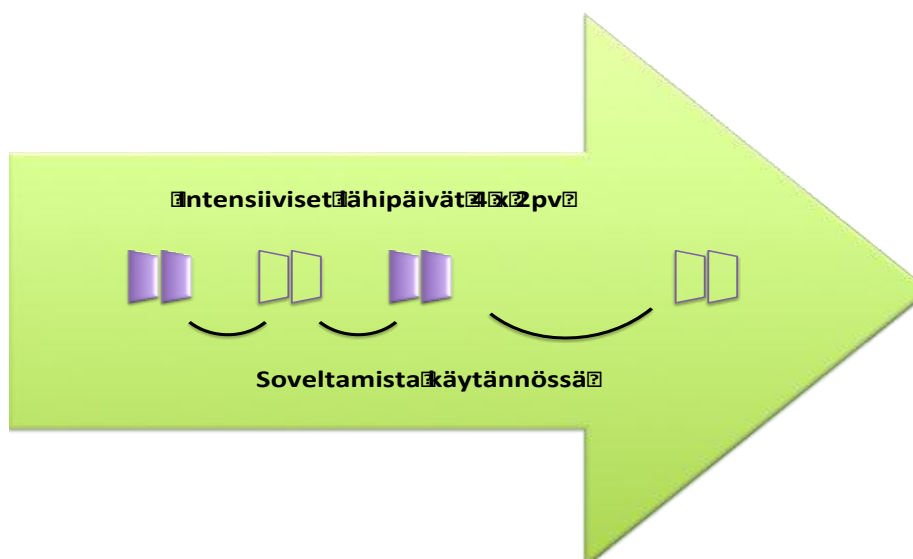
Tarkoituksena oli laatia Coaching Houselle kassavirtalaskelma, tuloslaskelmapohja, tulo- ja tase-ennusteet, budjetti sekä katetuottolaskelma. Prosessi alkoi yrityksen tulo- ja menoerät selvittämällä.

##### 4.1 Tulo- ja menoerät

Ennen laskelmien tekoa selvitettiin yrityksen tulo- ja menoerät mahdollisimman tarkasti. Tietoa tuloista ja menoista saatiin haastattelemalla yrityksen toimitusjohtajaa ja yhtä omistajista sekä tiedoilla BoMentiksen talousassistentilta, joka hoitaa myös Coaching Housen talousasiat.

Yrityksen tulot muodostuvat aluksi Systemic Business Coach® -koulutusohjelman myynnistä sekä toimitusjohtajan valmennuksista BoMentiksessa. Tulevaisuudessa myyntiin tulee myös erilaisia valmennustyökaluja. Vaikka vuoden 2013 aikana valmennustyökalujen myynti ei ole kuitenkaan tärkeysjärjestyksessä ylimpänä, ovat valmennustyökalut kuitenkin huomioitu laskelmissa, ja niille on varattu omat sarakkeensa. Koulutuskokonaisuuksia on yhteensä kolme kappaletta vuosien 2012 ja 2013 aikana. Yksi koulutuskokonaisuus muodostuu lähipäivistä ja

niiden välillä tapahtuvasta osallistujien itsenäisestä opiskelusta. (Ristikangas & Sundberg 2012)



Kuvio 4: Koulutuskokonaisuuden rakentuminen (Ristikangas & Sundberg 2012)

Kuviosta 4 näkee, kuinka koulutuskokonaisuus rakentuu kahdeksasta intensiivisestä lähipäivästä, jotka pidetään aina kahden lähipäivän jaksoissa. Lähipäivien välille jäävänä aikana sovelletaan opittuja asioita käytännössä, esimerkiksi osallistujakollegoita coachaten. (Ristikangas & Sundberg 2012)

Tulot koulutuskokonaisuuksista saadaan kahdessa erässä: osallistujan ilmoittautuessa koulutukseen ja koulutuksen ensimmäisten lähipäivien jälkeen. Ilmoittautumisen yhteydessä maksetaan 30 prosenttia koulutuksen hinnasta ja loput 70 prosenttia ensimmäisen koulutustilaisuuden jälkeen. Jälkimmäinen tulo on yksinkertaista kohdentaa laskelmissa oikeille kuukausille, mutta ilmoittautumisen yhteydessä maksettava ensimmäinen osa tuottaa tässä suhteessa ongelmia koulutuksiin ilmoittautumisten tapahtuessa eri aikaan. Jotta ensimmäiselle koulutuskokonaisuudelle saatiin nopealla aikataululla tarpeeksi osallistujia, käytettiin myynninedistämisen apuna messuilla järjestettyjä arpajaisia. Arpajaisvoittona oli lahjakortti SBC®-koulutusohjelmaan. Tällä tavoin saatiin myös kerättyä potentiaalisten asiakkaiden yhteystietoja markkinointia varten. (Ristikangas & Sundberg 2012)

Toiminnan alkuvaiheessa, ennen koulutuksien alkamista, yrityksen tulot koostuvat toimitusjohtajan tekemästä työstä BoMentiksessa. Näillä tuloilla, jotka tulevat esimerkiksi valmentamisesta ja konsultoinnista, pyritään kustantamaan Coaching Housen alkuvaiheen toiminta. Jatkossakin tuloja tullaan saamaan koulutuskokonaisuuksien lisäksi BoMentikselta edellä mainituin tavoin. (Ristikangas & Sundberg 2012)

Kuluja kartoitettaessa aloitettiin kuluista, jotka liittyvät koulutuskokonaisuuksiin. Koulutuskokonaisuutta varten tarvitaan valmentajia, joita on aina kaksi yhtä koulutuspäivää kohden. Valmentaja A osallistuu jokaiseen valmennuspäivään ja hänen kanssaan valmentava henkilö vaihtelee, ollen joko B tai C. Valmentaja B osallistuu aina jokaisen koulutuskokonaisuuden kolmanteen kahden lähipäivän tilaisuuteen. Muissa lähipäiväkoulutuksissa ovat siis valmentajat A ja C. Ainoastaan valmentajat B ja C tuottavat kuluja Coaching Houselle. Valmentaja A on Coaching Housen partneri, joten ainakaan yrityksen alkuvaiheessa hänestä ei koidu kuluja Coaching Houselle. Valmentaja B on ulkomainen asiantuntija, joten hänen kulurakenteeseensa kuuluvat varsinaisen palkan lisäksi matka- ja majoituskulut.

Koulutuspäivät pidetään vuokratuissa tiloissa, joten tilavuokra tarjoiluineen muodostaa merkittävän kustannuksen valmentajakulujen ohella. Tilavuokrat muodostuvat usein henkilömäärän mukaan, joten koulutukseen osallistuvien lisäksi myös valmentajat lisäävät vuokra- ja tarjoilukuluja. Koulutuskokonaisuuden järjestelyyn liittyvät vielä assistenttikulut. Assistentit muun muassa kartoittavat tilavaihtoehdot, sopivat tarjoiluista ja hoitavat laskituksen. Coaching House tulee hyödyntämään ulkoisia assistenttipalveluja aina tarvittaessa myös koulutusjärjestelyjen ulkopuolella. Esimerkiksi verkkosivuihin liittyvät päivitykset ja muut tehtävät kuuluvat ulkoisille assistenteille. Lisäksi verkkosivujen tekemisestä on muodostunut kustannuksia jo ennen varsinaisen liiketoiminnan aloittamista. Muista päivittäiseen toimintaan liittyvistä ulkopuolisista palveluista merkittäviä ovat IT-tukipalvelu sekä tilitoimiston palvelut.

Yrityksen henkilöstökulut muodostuvat ainoastaan toimitusjohtajan palkasta ja siihen liittyvistä sivukuluista sekä bonuksesta. Osa henkilösivukuluista on pakollisia ja osa vapaaehtoisia. Vapaaehtoisia tilikauden aikana toteutuvia kulueriä ovat esimerkiksi sisäiseen tarjoiluun, kokoustamiseen ja henkilökunnan virkistykseen liittyvät kustannukset. Myös tulevaisuudessa mahdolliset henkilöstön koulutukseen liittyvät kulut tulee ottaa huomioon. Koulutuskuluiksi lasketaan myös alan kirjallisuus sekä lehdet.

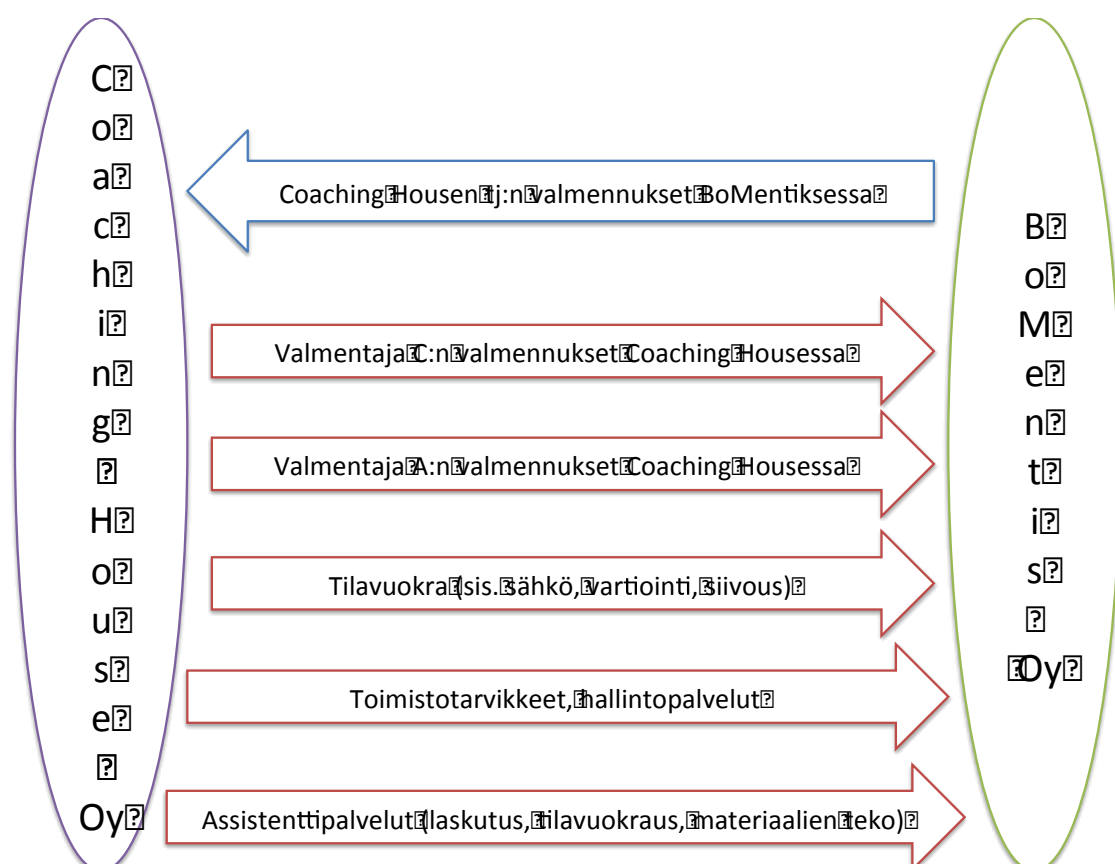
Matkakulut koostuvat autoista, matkalipuista, majoitus- ja ruokailukuluista, kilometrikorvauksista ja päivärahoista. Asiakastapaamiset sekä koulutukset ja valmennukset muilla paikkakunnilla ovat tyypillisiä tilikauden aikana toteutuvia matkakuluja. Mahdollisia lisäkustannuksia aiheuttavat myös edustuskulut, joita ovat edustustilaisuudet, lahjat ja matkat.

Coaching Housen ollessa aloittava yritys, on markkinointiin panostettava tunnettuuden lisäämiseksi. Markkinointikulut jakaantuvat mainontaan, messuihin, verkostoitumiseen, myyninedistämiseen sekä Coaching House -tarvikkeisiin. Mainonta ja messutapahtuma kuuluvat verkkosivujen ohella merkittäviin toiminnan alkuvaiheen kustannuksiin. Verkostoitumisessa on kyse suhdetoimintaan liittyvistä kuluista sekä jäsenmaksuista ja lahjoituksista. Markkinointikuluja on syntynyt jo lehtimainosten sekä messuosallistumisen myötä. Myös hallintopalveluis-

ta syntyy tiettyjä kuluja tilikauden aikana. Erilaiset toimitustarvikkeet sekä muihin hallintopalveluihin liittyvät viranomaismaksut, sekä puhelin- ja postikulut lisäävät yrityksen kustannuksia. Tulevaisuudessa kustannuksia aiheuttavat myös tuotekehitykseen liittyvät sertifiointi- ja laatutodistuskulut.

#### 4.2 Yritysten välinen maksuliikenne

Coaching Housen ja BoMentiksen välillä on huomattava määrä maksuliikennettä, sillä Coaching House käyttää esimerkiksi samoja tiloja, assistentteja ja valmentajia. Kuviossa 5 on esitetty kaikki yritysten väliset maksuerät.



Kuvio 5: Yritysten välinen maksuliikenne

Kuviossa 5 nuolten suunta kertoo sen, mihin raha liikkuu. Coaching Houseen BoMentiksestä tuleva raha syntyy toimitusjohtajan toimiessa valmentajana BoMentiksen järjestämissä koulutuksissa. Yritysten yhteistyön ominaispiirteenä on, että toimitusjohtajan työn yhtenä osa-alueena ovat valmennukset BoMentiksen tilaisuuksissa. Valmennustehtäviä on tarkoitus olla minimissään sen verran, että toimitusjohtajan palkkakulut saadaan hoidettua.

Kappaleessa 4.1 on kerrottu valmentajista A, B ja C. Heistä yritysten väliseen maksuliikenteeseen liittyvät valmentaja C ja tulevaisuudessa valmentaja A. He osallistuvat Coaching Hou-

sen koulutuskokonaisuuksiin ja tästä syystä BoMentis laskuttaa Coaching Houselta tietyn summan jokaista koulutuspäivää kohden.

Yritysten väliseen maksuliikenteeseen kuuluvat myös toimitilakulut. Vuokran lisäksi myös sähkö, vartiointi ja siivous sisältyvät toimitilakuluihin. Coaching House toimii samoissa tiloissa BoMentiksen kanssa, joten sen osuus toimitilakuluista on arvioitu tiloissa työskentelevien henkilöiden mukaan. Samoissa tiloissa toimiessaan Coaching House luonnollisesti käyttää BoMentiksen hallussa olevia toimistotarvikkeita sekä hallintopalveluita. BoMentiksen Coaching Houselta laskuttamiin hallintopalveluihin kuuluvat esimerkiksi tulostinkulut ja internetyhteys.

Kappaleessa 4.1 käsitelimme myös assistentteihin liittyviä kuluja. Niistä osa tulee Coaching Housen ja BoMentiksen ulkopuolisten assistenttien käytöstä, mutta osa taas BoMentiksen assistenttien käyttämisestä. Tästä syystä Coaching House maksaa BoMentikselle kuukausittain assistenttien käytöstä.

#### 4.3 Tuloslaskelmapohja

Kappaleessa 2.5 esiteltiin kaksi eri tapaa rakentaa tuloslaskelma, kululajipohjainen sekä toimintokohtainen. BoMentiksessa on käytössä kululajipohjainen tuloslaskelma, joten oli luonnollista rakentaa myös Coaching Housen tuloslaskelmapohja (Liite 1) kyseisellä tavalla. Molempien yritysten tuloslaskelmien noudattaessa samanlaista rakennetta, on talouden seuranta helpompaa omistajille. Coaching Housessa sekä BoMentiksessa tuloslaskelmapohjaa käytetään seurannan apuvälineenä. On siis tärkeää, että laskelman eri rivit on mietitty ja jaoteltu seurannan kannalta oleellisesti. Laskelman rakenne toteutettiin käyttäen apuna BoMentiksen tuloslaskelmaa.

Ensin tuloslaskelmassa ilmoitetaan luonnollisesti liikevaihto. Liikevaihto käsittää koulutuskokonaisuuksista saatavat tulot. Seuraavana tulevat liiketoiminnan muut tuotot, jotka jakaantuvat kolmeen osaan. Niihin kuuluvat toimitusjohtajan valmennustyö BoMentiksessa, muut mahdolliset palkkiot sekä seminaareista saatavat tuotot. Lisäksi tuloslaskelmassa esitetään omalla rivillään Tools 4 Coaches. Näistä valmennustyökaluista saatavat tuotot on jaettu sertifiointikoulutuksista saataviin tuloihin sekä myyntituloihin. Liikevaihto, liiketoiminnan muut tuotot sekä Tools 4 Coaches muodostavat yrityksen omat tuotot.

Tuloslaskelman kulut lähtevät liikkeelle Tools 4 Coaches -sektoriin liittyvistä kustannuksista. Käytännössä nämä ovat kustannuksia koulutus- ja myyntimateriaaleista. Kulurakenteessa seuraavana ovat koulutuskokonaisuuksiin liittyvät kulut. Kyseiset kulut on jaettu kolmeen alakohtaan, joista merkittävimpana on yhteistyökumppaneiden osuus toteutuksesta. Yhteistyökumppaneilla tarkoitetaan BoMentis-valmentajia sekä vierailevia ulkomaisia asiantuntijoita. Muita

koulutuskuluja ovat materiaalikulut sekä tilavuokrat, joihin on laskettu myös tarjoilukustannukset.

Coaching House järjestää myös seminaareja, joiden toteuttamisesta aiheutuvat kustannukset ovat tuloslaskelmassa mainittu seuraavana. Myös seminaarikuluissa on otettava huomioon yhteistyökumppaneiden osuus myyntituotoista sekä tilavuokrat. Muita kuluja ei ole huomioitu seminaarien toteutuksien piiriin. Tools 4 Coaches, koulutuskokonaisuudet sekä seminaarit muodostavat yhdessä yrityksen varsinaisesta liiketoiminnasta aiheutuvat kulut.

Varsinaisen liiketoiminnan kustannusten jälkeen tuloslaskelmapohjassa tarkastellaan ulkopuolisia palveluita. Coaching Housen ulkopuolelta saatavat palvelut on eritelty seitsemään osaan. Yleisimmin käytettäviä palveluita ovat IT-palvelut, markkinointiassistentin palvelut, tilitoimisto sekä BoMentiksen henkilökuntaan kuuluva talousassistentti. Lisäksi ulkopuolisiin palveluihin liittyvinä kuluina on huomioitu sisäiset myyntipalkkiot, valmennusassistenttien käyttö ja muut ulkopuoliset palvelut.

Seuraavana kustannuseränä on yrityksen henkilöstökulut. Henkilöstökuluihin kuuluvat ainoastaan toimitusjohtajan palkat ja bonukset sekä pakolliset henkilösivukulut. Pakolliset henkilösivukulut käsittävät sosiaaliturvamaksun, ennakonpidätyksen sekä lakisääteiset vakuutusmaksut. Henkilöstökulujen jälkeen omana rivinään on ilmoitettu poistot ja arvonalentumiset. Tämän jälkeen tuloslaskelmassa huomioidaan liiketoiminnan muut kulut, jotka on jaettu kahdeksaan eri osaan. Näistä osa on eritelty edelleen yhä tarkemmin.

Ensimmäisenä liiketoiminnan muut kulut -otsikon alla on mainittu vapaaehtoiset henkilösivukulut. Ne jakaantuvat edelleen kuuteen pienempään kulueraan, joista ensimmäisenä ilmoitetaan henkilökunnan koulutus. Tällaisia kuluja ovat esimerkiksi toimitusjohtajan koulutukseen liittyvät kustannukset tai alan kirjallisuus. Toisena kulukohteena on sisäinen tarjoilu, joka pitää sisällään muun muassa yrityksen sisäisten palaverien tarjoilut, juhlat ja henkilökunnan ruokailut. Kolmantena vapaaehtoisena henkilösivukuluna on ilmoitettu kokoustaminen, joka käsittää kokous- ja neuvottelukustannukset. Muita henkilösivukuluja ovat vapaaehtoiset vakuutusmaksut, henkilökunnan virkistystoimintaan liittyvät maksut sekä muut vapaaehtoiset henkilösivukulut.

Tuloslaskelman kulurakenteessa seuraavina kustannuserinä omilla riveillään ilmoitetaan toimitalakulut, kone- ja kalustokulut, matkakulut sekä edustuskulut. Kuluista käy selkeästi ilmi niiden alkuperä, joten niitä ei ole syytä eritellä enää tarkemmin. Toisaalta, esimerkiksi matkakuluista on huomioitava sen pitävän sisällään myös mahdolliset majoituskulut sekä matkavakuutukset. Seuraavana mainitaan markkinointikulut, jotka on eritelty viiteen alakohtaan. Ensimmäisenä ovat mainonnasta aiheutuvat kulut. Mainonnan lisäksi kuluja aiheutuu messuta-

pahtumista, verkostoitumisesta, myynninedistämisestä sekä mahdollisista Coaching House -tarvikkeista.

Liiketoiminnan muut kulut -otsikon alle kuuluvat vielä hallintopalvelut sekä tuotekehitys. Molempia kustannuseriä on vielä tarkennettu kahdella alakohdalla. Hallintopalvelut on eritelty toimistotarvikkeisiin sekä muihin hallintopalveluihin, joita ovat esimerkiksi posti-, puhelin- ja internetkulut. Tuotekehityskulut on jaettu Tools 4 Coaches -työkalujen sekä koulutuskokonaisuuksien tuotekehityksistä muodostuviin kuluihin. Viimeisenä täysin omana otsikkonaan on mainittu muut liikekulut, joita voivat olla esimerkiksi sakot sekä vähennyskelpoiset ja -kelvottomat veron korotukset. Tämän jälkeen kaikki kulut on laskettu yhteen kulut yhteensä -riville.

Kulut yhteensä -rivin jälkeen on esitetty Coaching Housen liikevoitto (-tappio) vähentämällä kulut yrityksen omista tuotoista. Liikevoiton jälkeen ilmoitetaan mahdolliset rahoitustuotot ja -kulut. Rahoitustuottojen lisäyksen ja rahoituskulujen vähennyksen jälkeen tuloslaskelmassa esitetään yrityksen tulos ennen veroja. Vähentämällä tuloksesta tuloverot saadaan Coaching Housen lopullinen tilikauden tulos.

#### 4.4 Kassavirtalaskelma

Kassavirtalaskelma rakennettiin Exceliin tuloslaskelmapohjaa mukaillen. Laskelmaa varten tehtiin tulo- ja menoeristä erilaisia aputaulukoita, joista rahan liikkeet näkee tarvittaessa hyvinkin tarkasti. Aputaulukoihin kerättiin tietoa tuloslaskelmapohjan mukaisesti, esimerkiksi yksi taulukko sisältää hallintokustannukset. Aputaulukot keräsivät tiedot yhteen ja ne linkitettiin toiselle välilehdelle, jossa kassavirtalaskelmaa kykenee tarkastelemaan kokonaisuudessaan (Liite 2). Osa tiedoista haluttiin kuitenkin omina riveinään näkyviin heti kassavirtalaskelmaan, joten kaikkea ei yhdistelty isommiksi kokonaisuuksiksi. Tällaisia kuluja olivat esimerkiksi ulkopuoliset palvelut.

Kassavirtalaskelman haasteena on se, että tuloja on lähes mahdoton ennustaa ja kohdistaa oikein kun kyse on uudesta yrityksestä. Tarkoituksena oli kuitenkin laatia laskelma, josta näkee tilanteen ja jota pystyy helposti päivittämään ajan kuluessa. Kassavirtalaskelma esiteltiin pääpiirteissään Coaching Housen ensimmäisessä hallituksen kokouksessa. Hallitus totesi, että taloustilanne kassavirtalaskelman mukaan on tyypillinen alkavalla yrityksellä.



#### 4.4.1 Kassaanmaksut

Kassavirtalaskelman rakentaminen aloitettiin kartoittamalla yrityksen kassaanmaksut. Ne koostuvat pääasiassa yrityksen ydinbusineksesta eli koulutuskokonaisuuksien tuotoista. Tuloja koulutuskokonaisuuksista tulee henkilön ilmoittautuessa koulutukseen ja koulutuksen ensimmäisen lähikerran jälkeen. Ongelmaksi muodostuu ensimmäisen tuloerän kohdistaminen oikealle kuukaudelle, sillä on mahdoton sanoa kuinka aikaisin tai myöhään henkilöt ilmoittautuvat koulutukseen. Ensimmäisen koulutuskokonaisuuden ensimmäinen tuloerä kohdistettiin puoliksi marraskuulle ja puoliksi joulukuulle, sillä yritys aloitti toimintansa marraskuussa ja ensimmäinen koulutuskokonaisuus alkaa joulukuun puolessa välissä.

Toisen koulutuskokonaisuuden ensimmäinen tuloerä kohdistettiin tammi- ja helmikuulle, sillä koulutus alkaa helmikuussa ja on todennäköistä, että vuoden 2012 puolella ei vielä laskuteta toiselle koulutuskokonaisuudelle osallistujia. Kolmannen koulutuskokonaisuuden ensimmäinen tuloerä kohdistettiin kolmelle eri kuukaudelle: kesä, heinä ja elokuulle. Siksi, että ennen kolmannen koulutuskokonaisuuden alkua koulutusta on todennäköisesti ehditty markkinoidaan sen verran, että osallistujia saadaan jo hieman aikaisemmin sitoutettua.

Yrityksen muut kassaanmaksut koostuvat tuotoista Coaching Housen toimitusjohtajan valmentaa BoMentiksessa, sertifiointikoulutuksista, seminaareista, mahdollisista lainoista, ja tulevaisuudessa arviointityökalujen myynnistä sekä vahingonkorvauksista ja veronpalautuksista. Toimitusjohtajan valmennukset BoMentiksessa ovat pieni osa hänen työnkuvaansa, ja niiden tuotto laskettiin arvioimalla kuinka monta päivää kuukaudessa toimitusjohtaja tulee toimimaan BoMentiksen valmentajana. Tästä saatu arvio kohdistettiin jokaiselle kuukaudelle, pois lukien vuoden 2012 marraskuu, jonka tuloerä oli tiedossa sekä vuoden 2013 heinäkuu, jolloin alalla eletään hiljaista aikaa. Vuodelle 2013 oli laskelmia tehdessä suunnitteilla yksi sertifiointikoulutus, joka ajoitettaisiin loppukevääseen. Samoin vuodelle 2013 kaavailtiin yhtä maksullista seminaaria, joka ajoittuisi kesälle. Lainaa Coaching House ottaa tarvittaessa BoMentikselta, mutta laskelmiin ei kuitenkaan ole lisätty toteutuneiden lainanottojen lisäksi lisää lainaa. Tulevaisuutta ajatellen kassaanmaksuihin tehtiin omat rivit arviointityökalujen myynnille sekä veronpalautuksille ja vahingonkorvauksille, sillä on todennäköistä, että tällaisia tuloeria syntyy yritykseen tulevaisuudessa.

#### 4.4.2 Kassastamaksut

Kassastamaksut rakennettiin kassavirtalaskelmaan tuloslaskelmapohjan isompia otsikoita mukaillen. Vain ulkopuoliset palvelut jaoteltiin alaotsikkotasolla Coaching Housen omistajien pyynnöstä.

Kassastamaksuista ensimmäisenä esiintyvät materiaalikustannukset, joille tässä vaiheessa tehtiin vain rivi ja aputaulukko sillä ne koostuvat arviointityökaluihin mahdollisesti liittyvistä kustannuksista. Toisena ovat ulkopuoliset palvelut, jotka jaoteltiin aputaulukkoon, josta ne tulevat sellaisinaan kassavirtalaskelmaan. Ulkopuolisiin palveluihin kuuluu koulutuskokonaisuuksiin liittyvien tilojen vuokraus. Tilavuokra kyettiin ennustamaan ja kohdistamaan melko tarkasti, sillä laskelmaa tehdessä oli jo tiedossa ensimmäisen koulutuskokonaisuuden ensimmäisten päivien tilavuokrat sekä niihin liitettävät tarjoilukulut. Laskelmassa otettiin huomioon osallistujamäärän todennäköinen kasvu toista ja kolmatta koulutuskokonaisuutta ajatellen. Lisäksi ulkopuolisiin palveluihin luetaan kaikki ulkoiset assistenttipalvelut. Yrityksen toiminnan alkuvaiheessa merkittävin kulu aiheutui markkinointiassistentista. Coaching Housen täytyi aluksi luoda muun muassa nettisivut ja valtaosa kaikesta sähköisestä materiaalista sekä yrityksen ulkoasu. Tulevaisuudessa suurin osa assistentteihin liittyvistä kustannuksista aiheutuu talousassistentista. Yrityksen koulutusten lisääntyessä myös tulo- ja menoerät lisääntyvät, samoin kuin talousassistentin hoitaman laskutuksen määräkin.

Henkilöstökulut kyettiin ennustamaan tarkasti, sillä yrityksen palkkalistoilla on vain toimitusjohtaja. Yrityksen vakuutukset jaettiin havainnollisuuden vuoksi omaan aputaulukkoon ja kassavirtalaskelmassa omalle rivilleen. Näin tulevaisuudessa nähdään helposti mistä vakuutuksista on maksettu ja mistä tullaan maksamaan. Vakuutukset kyettiin kohdistamaan oikeille kuukausille, sillä ne ovat jo voimassa olevia ja niihin liittyvät erät ovat tiedossa.

Vapaaehtoiisiin henkilösivukuluihin luetaan henkilökunnan koulutus, sisäinen tarjoilu, kokoustaminen, henkilökunnan virkistys sekä muut vapaaehtoiset henkilösivukulut. Nämä tulevat aputaulukosta suoraan kassavirtaan yhtenä rivinä. Henkilökunnan koulutukseen, virkistykseen ja muihin vapaaehtoiisiin henkilösivukuluihin ei tässä vaiheessa kohdistettu kuluja. Sisäiseen tarjoiluun ja kokoustamiseen kohdistettiin kullekin kuukaudelle tietty arvioitu summa. Arvio perustui BoMentiksestä saatuihin kulutietoihin.

Toimitilakuluihin kohdistettiin kuluja vasta vuodelle 2013, sillä omistajat eivät halua kohdistaa Coaching Houselle heti sen alkuvaiheessa liikaa kuluja, jotta yritys selviäisi mahdollisimman pienellä lainalla. Toimitilakulut koostuvat vuokrasta ja sähköstä, jotka kohdistettiin jokaiselle vuoden 2013 kuukaudelle. Koska Coaching House toimii samoissa tiloissa BoMentiksen kanssa, toimitilakuluihin kohdistettiin seitsemäsosa todellisista kuluista. Tämä siksi, että yri-

tyksissä työskentelee yhteensä seitsemän henkilöä. Laskelmassa otettiin huomioon BoMentiksen kasvu, eli suurempaan toimitilaan siirtyminen maaliskuusta 2013 alkaen sekä uuden valmentajan palkkaaminen vuoden 2013 alusta lähtien. Uuden toimitilan vuokra arvioitiin käyttäen hyväksi nykyisen vuokranantajan veloittamia vuokria toimistorakennuksen suuremmista tiloista.

Kone- ja kalustokuluihin kohdistettiin vuoden 2012 marraskuulle tietokoneen hankintakustannukset. Tulevaisuutta ajatellen kone- ja kalustokustannuksiin kohdistettiin myös alkuvuodelle 2013 summa ajatellen uusiin toimitiloihin siirtymistä.

Yrityksen matkakulut koostuvat pääasiassa kahdesta osasta: toimitusjohtajan sekä valmentaja C:n matkakuluista. Toimitusjohtajan matkustaminen johtuu suureksi osaksi myyntitapaamisista. Kulut arvioitiin nykyisten BoMentis-valmentajien matkakulujen pohjalta ja kohdistettiin kaikille kuukausille heinäkuuta lukuunottamatta toimialan luonteen vuoksi. Valmentaja C:n matkakulut kohdistettiin kuukausille, joilla hän osallistuu Coaching Housen koulutuskokonaisuuksiin.

Edustuskuluille tehtiin oma aputaulukkonsa ja rivinsä kassavirtaan, mutta sinne ei kohdistettu tässä vaiheessa kuluja. Markkinointikustannukset jaetaan mainontaan, messuihin, verkostoitumiseen, myynninedistämiseen sekä Coaching House -tarvikkeisiin. Laskelmia tehdessä oli jo tiedossa Coaching Housen osallistuminen, yhdessä BoMentiksen kanssa, tapahtumaan, jossa lanseerattiin Coaching Housen Systemic Business Coach® -koulutuskokonaisuus. Näistä kuluista puolet kohdistettiin Coaching Houselle. Lisäksi tiedossa oli kaksi lehtimainosta, joiden kulut saatiin kohdistettua oikeille kuukausille. Tulevaisuutta ajatellen kohdistettiin tietty summa vuoden 2013 alkuun, sillä toimitusjohtaja on suunnitellut markkinointikampanjan toteutusta niihin aikoihin.

Kassastamaksuihin kuuluvat myös hallintopalvelut, jotka jaetaan toimistotarvikkeisiin, kopiokonekuluihin sekä muihin hallintopalveluihin. Koska Coaching House toimii samoissa tiloissa BoMentiksen kanssa käyttäen samoja toimistotarvikkeita, joiden kustannukset suhteessa muihin kuluihin ovat melko pienet, ei niitä tässä vaiheessa nähty tarpeelliseksi kohdistaa Coaching Houselle. Kopiokonekulut muodostuvat laitteen vuokrasta sekä käyttökustannuksista ja ne päätettiin kohdistaa Coaching Houselle samoin kuin toimitilan vuokra, eli todelliset kulut jaettuna työntekijämäärällä.

On todennäköistä, että Coaching House ei maksa BoMentikselta ottamaansa lainaa takaisin vielä vuoden 2013 aikana välttääkseen likviditeettiongelmaa. Tästä syystä lainan takaisinmaksua varten ei kohdistettu kuluja, mutta sille tehtiin kuitenkin oma aputaulukkonsa sekä rivinsä kassavirtalaskelmaan.

Viimeisenä kassastamaksuissa on verorivi, johon sisältyvät ennakkovero, sosiaaliturvamaksu, ennakonpidätys sekä arvonlisävero. Ennakkoero määräytyy aloittavalla yrityksellä arvioitun tuloksen mukaan. Koska Coaching Housella ei muiden aloittavien yritysten tapaan ole vielä kunnan puskuria kassassa, tullaan ennakkoverot maksamaan kuukausierissä. Arvonlisävero las-kettiin arvioitujen tulojen mukaan. Excelissä arvonlisävero tulee kaavana suoraan arvioitujen tulojen summasta, joten tulojen päivitys vaikuttaa automaattisesti myös arvonlisäveron mää-rään.

#### 4.5 Rullaava budjetti

Budjetti rakennettiin Exceliin kahdessa osassa. Toisessa luvut näkyvät sellaisinaan (Liite 3) ja toisessa kumulatiivisesti (Liite 4). Jokaisen kuukauden alla on kolme eri saraketta: ennuste, eli budjetoitu, toteutunut ja erotus. Erotussarakkeen luvut muodostuvat kun budjetoituja ja toteutuneita lukuja verrataan toisiinsa. Havainnollisuuden vuoksi negatiiviset luvut näkyvät punaisina. Budjetti tehtiin yrityksen toiminnan aloittamisesta, vuoden 2012 marraskuusta vuoden 2013 loppuun asti. Rakenteeltaan budjetti noudattaa tuloslaskelmapohjaa.

Samalla luotiin Excel-pohja, jossa kaikki linkitys on valmiina tulevien vuosien budjetteja aja-tellen. Tarkoitus on, että budjettia tullaan käyttämään rullaavasti. Tavoitteena on päivittää budjettia kuukausittain. Näin Coaching Housella on aina seuraavat 12 kuukautta eteenpäin budjetoituna.

Budjetin valmistuttua se esiteltiin Coaching Housen toimitusjohtajalle ja sen lukuihin tehtiin joitain korjauksia. Esimerkiksi toukokuulle lisättiin tuloja sertifiointi-koulutuksesta. Kun toi-mitusjohtaja oli tyytyväinen budjettiin, esiteltiin se yrityksen omistajille johtoryhmän koko-uksessa.

Budjetti rakentui tuloslaskelmapohjan päälle ja siihen oli otettu mallia BoMentiksen budjetis-ta sekä tuloslaskelmapohjasta. Coaching Housen laskelmiin oli kuitenkin tehty yksi muutos verrattaessa BoMentiksen laskelmiin. Ensiksi laskelmissa olivat kaikki yrityksen tulot ja sen jälkeen menot. BoMentiksella tulojen seassa oli eroteltuna rivi ”Yhteistyökumppaneiden osuus myynnistä”. Omistajat pitivät Coaching Housen tuloslaskelman rakenteesta ja totesivat sen olevan selkeämpi, joten BoMentiksen laskelmat muutettiin vuoden 2013 laskelmista eteenpäin samaan muotoon. Johtoryhmänkokouksessa saatiin lisätietoa Coaching Housen tulevaisuudes-ta, eli tulevista tulonlähteistä: koulutuksista, sertifiointi-koulutuksista sekä seminaareista. Lisäksi budjettia päivitettiin hienojakoisemmaksi. Esimerkiksi kuluja jaoteltiin otsikoiden ”Koulutuksien toteutuksien kulut” sekä ”Seminaarien toteutuksien kulut” alle. Samoin myös työkaluista generoituvia tuloja jaoteltiin sekä ”Sertifiointi-koulutus” että ”Myynti” -otsikoiden alle.

#### 4.6 Katetuottolaskuri

Coaching Housen toimitusjohtajan toiveesta yritykselle laadittiin myös yksittäistä koulutuskokonaisuutta koskeva katetuottolaskuri (Liite 5). Excel-pohjaisen laskurin tarkoituksena on auttaa yritystä koulutuskokonaisuuksien suunnittelussa. Laskuriin on huomioitu merkittävimmät lopulliseen katteeseen vaikuttavat tekijät. Katetuottolaskuri rakennettiin mahdollisimman käyttäjäystävälliseksi. Tämän takia tuotot syötetään laskuriin koulutuskokonaisuuskohtaisesti, kun taas kulut syötetään koulutuspäiväkohtaisesti.

Katetuottolaskurissa lähdetään liikkeelle koulutuksen järjestämisestä saatavista tuotoista, eli osallistumismaksusta. Osallistumismaksun jälkeinen muuttuja laskurissa on osallistujamäärä. Mahdollisia alennuksia varten on myös oma rivinsä, jotta ne voidaan vähentää lopullisista myyntituotoista. Myyntituottoja seuraavat koulutukseen liittyvät muuttuvat kustannukset, joihin on huomioitu tarjoilukustannukset sekä osallistujille jaettavasta valmennusmateriaalista aiheutuvat kulut. Koulutuksesta saatava kate saadaan, kun myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset.

Laskuriin sisältyvät myös kiinteät kustannukset. Kiinteiksi kustannuksiksi on luokiteltu valmentajien palkkiot ja kilometrikorvaukset sekä koulutuspaikan tilavuokra. Yhdessä koulutuskokonaisuudessa käytetään kaikkiaan kolmea eri valmentajaa, joten valmentajapalkkioita varten on laskelmassa kolme eri riviä. Lisäksi ulkomaisen asiantuntijan kustannuksiin on huomioitu lennoista, majoituksesta sekä taksimatkoista aiheutuvat kulut. Kiinteiden kustannusten jälkeen katetuottolaskurin viimeiselle riville jää yhdestä kahdeksan päivää kestävästä koulutuksesta saatava voitto.

Katetuottolaskurin ensimmäinen versio esiteltiin Coaching Housen toimitusjohtajille sekä omistajille. Keskustelua käytiin esimerkiksi assistenttikulujen huomioimisesta katetuottolaskuriin. Lopulta kuitenkin todettiin liian monen muuttujan tekevän laskurista raskaan ja monimutkaisen. Palaute oli positiivista eikä laskuriin loppupeleissä vaadittu muutoksia, joten se jäi sellaisenaan yrityksen käyttöön.

#### 4.7 Tuloslaskelma ja tase-ennuste

Coaching Houselle laadittiin myös tuloslaskelma- ja tase-ennusteet koskien yrityksen ensimmäistä tilikautta. Tuloslaskelmaennuste saatiin suoraan budjetin kumulatiivisen osion viimeisiltä sarakkeilta. Selkeyden vuoksi tuloslaskelmaennuste tehtiin erilliseen Exceliin linkittämällä luvut oikeille paikoilleen budjetista. Yrityksen tase-ennuste on kevyt, johtuen yrityksen nuoresta iästä sekä toimialasta.

Tase-ennuste rakennettiin muiden laskelmien tapaan Exceliin. Vastaavaa-sarakkeen pysyvien vastaavien aineettomiin hyödykkeisiin kuuluvat ainoastaan tavaramerkkioikeudet. Coaching House on suojannut pääkoulutuksensa Systemic Business Coach<sup>®</sup>-koulutuksen tavaramerkillä. Ongelmaksi muodostui uuden tavaramerkin arvon määrittäminen. Sen oikeaa arvoa on mahdoton tietää, joten tässä tapauksessa tavaramerkin arvo on yhtä suuri kuin sen ostohinta. Aineellisten hyödykkeiden riviin ”Koneet ja kalusto” luettiin yrityksen hankkima elektroniikka ostohintansa mukaan. Vaihtuviin vastaaviin sisältyvät vain rahat ja pankkisaamiset. Ne linkitettiin tase-ennusteeseen suoraan kassavirrasta.

Vastattavaa-sarakkeen omaan pääomaan kuuluu osakepääoma sekä tilikauden voitto. Tilikauden voitto linkitettiin budjetin kumulatiivisen osion viimeisiltä sarakkeilta tase-ennusteeseen. Vierasta pääomaa Coaching Houselle muodostuu Bomentikselta saaduista lainoista. Nämä lainat lasketaan pitkäaikaiseksi lainaksi, sillä niitä maksetaan takaisin päin vasta kun Coaching Housen likviditeetti on kunnossa.

## 5 Yhteenveto ja pohdinta

Talouden suunnittelu ja seuranta ovat tärkeitä mille tahansa yritykselle. Sopivien laskelmien ja työkalujen käyttö helpottaa yritystä oman taloutensa analysoinnissa. Aloittavan yrityksen on hyvä löytää heti toiminnan alussa sellaiset sille itselleen sopivimmat työkalut, joilla talouden tilaa ja kehitystä pystytään parhaiten seuraamaan. Coaching Housen talouden suunnittelun kulmakiviksi muodostuivat tuloslaskelma, kassavirta ja budjetti. Lisäksi liiketoimintaa tukemaan luotiin katetuottolaskuri. Laskelmien avulla muodostuivat myös tulos- ja tase-ennusteet ensimmäisen tilikauden loppuun.

Työkaluja ja laskelmia rakennettaessa tuli huomioida se tosiasia, että Coaching House toimii tiiviisti yhteistyöyritys BoMentiksen rinnalla ja osittain samojen omistajien alaisuudessa. Esimerkiksi tuloslaskelman rakennetta pidetään BoMentiksen talouden seurannassa tärkeässä roolissa, joten se haluttiin sisällyttää sen vuoksi myös Coaching Housen laskelmiin. Yritysten johdon on näin selkeintä suorittaa seuranta ja vertailua. Kassavirtalaskelman laadinnan perusteena oli tietoisuus siitä millä tasolla yrityksen likviditeetti on. On tärkeää olla selvillä esimerkiksi siitä, riittävätkö kassavarat liiketoiminnan hiljaisimpina aikoina.

Budjetti luotiin sillä periaatteella, että sitä tulnaisiin käyttämään rullaavasti. Kuukausittainen budjettipäivitys mahdollistaisi sen, että seuraavat 12 kuukautta olisi aina budjetoituna. Tällä tavoin kerran vuodessa tapahtuva raskas vuosibudjetin rakentaminen jäisi pois. Budjetoinnissa on kuitenkin tärkeää olla selvillä siitä mitä budjetissa olevien numeroiden takana on. Ennusteiden takana tulisi olla tietoa tai vähintään realistisia käsityksiä eikä toiveita ja unelmia.

Toteutuneiden lukujen taustalla tulee olla käsitys niistä toimenpiteistä, mitkä ovat johtaneet kyseiseen toteutumaan.

Coaching House on ottanut päivittäisessä toiminnassa käyttöönsä tuloslaskelmapohjan, kassa-virtalaskelman sekä budjettityökalun. Kyseiset työkalut ovat toisiinsa linkitettyjä, jotta työskentely olisi mahdollisimman sujuvaa. Lisäksi katetuottolaskuria on käytetty yritysten välisen maksuliikenteen suunnittelussa.

## Lähteet

### Kirjallisuus

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. 2. painos. Helsinki: Edita.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1. - 2. painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.

KHT-yhdistys. 2005. Rahoituslaskelma. 3. painos. Jyväskylä: KHT-Media.

Karikorpi, O. 2010. Raha ratkaisee, Yritystalous tutuksi. Helsinki: Tietosanoma.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2010. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2003. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2011. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.

Seppänen, H. 2011. Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. Helsinki: Kauppakamari.

Siikavuo, J. 2003. Pienen yrityksen taloushallinto. Helsinki: Talentum.

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

Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki: Talentum.

### Artikkelit

Anteroinen, S. 2012. Sokean pisteen samurait. HR viesti 4/2012, 34 - 39.

Anteroinen, S. 2012. Sokrates kulmahuoneessa. HR viesti 4/2012, 6.

Jones, N. 2012. Survey says! Coaching on the increase in further education. Choice, The Magazine of Professional Coaching 3/2012, 49.

### Sähköiset lähteet

BoMentis. 2012. Syntytarinamme. Viitattu 13.2.2013. <http://www.bomentis.fi/yritys/>

Business Coaching Center. 2012. Koulutuspalvelut. Viitattu 31.10.2012. <http://www.businesscoaching.fi/articles/981/>

Coaching House. 2012. Etusivu. Viitattu 30.10.2012. <http://www.coachinghouse.fi/>

International Coaching Federation. 2012. Coachingin vaikuttavuus. Viitattu 30.10.2012. <http://www.icffinland.fi/22>

Korhonen, V. 2009. Liiketoimintaosaamisen lähtökohdat, Kauppamatematiikkaa. Viitattu 30.10.2012. [http://homes.jamk.fi/~korve/HZZ10100\\_kmat.pdf](http://homes.jamk.fi/~korve/HZZ10100_kmat.pdf)

National Post. 2007. The second-fastest growing profession. Viitattu 30.10.2012. <http://www.canada.com/nationalpost/financialpost/story.html?id=eac6cc01-509b-4141-bd61-a0614888ef14>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Kassavirtalaskelmat. Viitattu 30.10.2012. [http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku\\_Yrityksena\\_toimiminen&ppa=palp\\_Talouden\\_hallinta&aihe=1000051](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palp_Talouden_hallinta&aihe=1000051)



Vierros, T. 2009. Katetuottolaskelma. Viitattu 31.10.2012.  
<https://wiki.aalto.fi/display/TU22/5.+Katetuottolaskenta>

Julkaisemattomat lähteet

Ristikangas, V. & Sundberg, J. 2012. Coaching House Finlandin omistajan ja toimitusjohtajan haastattelu Espoossa 11.10.2012.

## Kuviot

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1: Työn kulku.....   | 7  |
| Kuvio 2: Katetuottolaskennan rakenne (Vierros 2009) .....                      | 13 |
| Kuvio 3: Tase (Alhola & Lauslahti 2006, 144) .....                             | 14 |
| Kuvio 4: Koulutuskokonaisuuden rakentuminen (Ristikangas & Sundberg 2012)..... | 19 |
| Kuvio 5: Yritysten välinen maksuliikenne.....                                  | 21 |

## Liitteet

|   |    |
|---|----|
| Liite 1: Tuloslaskelmapohja .....       | 36 |
| Liite 2: Kassavirta .....               | 37 |
| Liite 3: Budjetti .....                 | 38 |
| Liite 4: Budjetti, kumulatiivinen ..... | 39 |
| Liite 5: Katetuottolaskuri.....         | 40 |

## Liite 1: Tuloslaskelmapohja

|   |
|---|
| Coaching House                            |
| <b>Liikevaihto</b>                        |
| <b>Liiketoiminnan muut tuotot</b>         |
| Valmennus BoMentiksessa                   |
| Muut palkkiot                             |
| Muut seminaarit                           |
| <b>Tools 4 Coaches</b>                    |
| Sertifiointi-koulutus                     |
| Myynti                                    |
| <b>Omat tuotot yhteensä</b>               |
|   |
| <b>Kulut</b>                              |
| <b>Tools 4 Coaches</b>                    |
| <b>Koulutuksien toteutuksien kulut</b>    |
| Yhteistyökumppaneiden osuus toteutuksesta |
| Materiaalit                               |
| Tilavuokrat                               |
| <b>Seminaarien toteutuksien kulut</b>     |
| Yhteistyökumppaneiden osuus myynnistä     |
| Tilavuokrat                               |
| <b>Ulkopuoliset palvelut</b>              |
| IT-palvelut                               |
| Markkinointiasistentti                    |
| Tilitoimisto                              |
| Taloussassistentti                        |
| Sisäiset myyntipalkkiot                   |
| Valmennusassistentit                      |
| Muut ulkopuoliset palvelut                |
| <b>Henkilöstökulut</b>                    |
| Palkat ja bonukset                        |
| Pakolliset henkilösivukulut               |
| <b>Poistot ja arvonalentumiset</b>        |
| <b>Liiketoiminnan muut kulut</b>          |
| <b>Vapaaehtoiset henkilösivukulut</b>     |
| Henkilökunnan koulutus                    |
| Sisäinen tarjoilu                         |
| Kokoustaminen                             |
| Vapaaehtoiset vakuutusmaksut              |
| Henkilökunnan virkistys                   |
| Muut vapaaehtoiset henkilösivukulut       |
| <b>Toimitilakulut</b>                     |
| <b>Kone- ja kalustokulut</b>              |
| <b>Matkakulut</b>                         |
| <b>Edustuskulut</b>                       |
| <b>Markkinointikulut</b>                  |
| Mainonta                                  |
| Messut                                    |
| Verkostoituminen                          |
| Myyntinedistäminen                        |
| Coaching House -tarvikkeet                |
| <b>Hallintopalvelut</b>                   |
| Toimistotarvikkeet                        |
| Muut hallintopalvelut                     |
| <b>Tuotekehitys</b>                       |
| Tools 4 Coaches                           |
| Koulutukset                               |
| <b>Muut liikekulut</b>                    |
| <b>Kulut yhteensä</b>                     |
|   |
| <b>Liikevoitto (-tappio)</b>              |
|   |
| <b>Rahoitustuotot ja kulut</b>            |
| Rahoitustuotot                            |
| Rahoituskulut                             |
|   |
| <b>Voitto (tappio) ennen veroja</b>       |
|   |
| <b>Tuloverot</b>                          |
|   |
| <b>Tilikauden voitto (tappio)</b>         |

## Liite 2: Kassavirta

|                                       | 2012 |        |       |       |       |
|---------------------------------------|------|--------|-------|-------|-------|
|                                       | loka | marras | joulu | tammi | helmi |
| <b>Alkukassa</b>                      |      |        |       |       |       |
| <b>Kassaanmaksut</b>                  |      |        |       |       |       |
| Myynti                                |      |        |       |       |       |
| Koulutukset                           |      |        |       |       |       |
| BoMentis                              |      |        |       |       |       |
| Tools 4 Coaches                       |      |        |       |       |       |
| Lainat                                |      |        |       |       |       |
| BoMentis                              |      |        |       |       |       |
| Vahingonkorvaukset                    |      |        |       |       |       |
| Veronpalautukset                      |      |        |       |       |       |
| <b>Kassaanmaksut yhteensä</b>         |      |        |       |       |       |
| <b>Kassastamaksut</b>                 |      |        |       |       |       |
| Materiaalikulut                       |      |        |       |       |       |
| Ulkopuoliset palvelut                 |      |        |       |       |       |
| Yhteistyökumppaneiden osuus myynnistä |      |        |       |       |       |
| Tilavuokrat                           |      |        |       |       |       |
| IT-palvelut                           |      |        |       |       |       |
| Markkinointiasistentti                |      |        |       |       |       |
| Tilitoimisto                          |      |        |       |       |       |
| Talousassistentti                     |      |        |       |       |       |
| Valmennusassistentti                  |      |        |       |       |       |
| BoMentis                              |      |        |       |       |       |
| Henkilöstökulut                       |      |        |       |       |       |
| Vakuutukset                           |      |        |       |       |       |
| Vapaaehtoiset henkilösivukulut        |      |        |       |       |       |
| Toimitilakulut                        |      |        |       |       |       |
| Kone ja kalusto                       |      |        |       |       |       |
| Matkakulut                            |      |        |       |       |       |
| Edustuskulut                          |      |        |       |       |       |
| Markkinointikulut                     |      |        |       |       |       |
| Hallintopalvelut                      |      |        |       |       |       |
| Muut liikekulut                       |      |        |       |       |       |
| Laina                                 |      |        |       |       |       |
| Verot                                 |      |        |       |       |       |
| <b>Kassastamaksut yhteensä</b>        |      |        |       |       |       |
| <b>Loppukassa</b>                     |      |        |       |       |       |





## Liite 5: Katetuottolaskuri

Näitä voi muuttaa, eri tilanteiden  
simulointia varten

|                   |
|-------------------|
| <b>Tuotot:</b>    |
| Osallistumismaksu |
| Osallistujamäärä  |
| Alennukset        |

|                               |
|-------------------------------|
| <b>Kiinteät kustannukset:</b> |
| BoMentis-valmentaja           |
| Vesa                          |
| David                         |
| lennot                        |
| hotelli                       |
| taksit                        |
| Valmentajien km-korvaukset    |
| Tilavuokra / päivä            |

|                                |
|--------------------------------|
| <b>Muuttuvat kustannukset:</b> |
| Tarjoilu / päivä               |
| Materiaalit:kansiot            |

Nämä laskeutuu automaattisesti

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| <b>Myyntituotot</b>           | - € |
| <b>Muuttuvat kustannukset</b> | - € |
| <b>Katetuotto</b>             | - € |
| <b>Kiinteät kustannukset</b>  | - € |
| <b>Voitto</b>                 | - € |