

Tuukka Jussinmäki

**Talouden suunnittelu ja seuranta ELY:n Aakkoset -  
kehittämishjelmaan osallistuneissa yrityksissä**

Opinnäytetyö

Kevät 2014

Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Tuukka Jussinmäki

Työn nimi: Talouden suunnittelu ja seuranta ELY:n Aakkoset -kehittämishjelmaan osallistuneissa yrityksissä

Ohjaaja: Aapo Länsiluoto, Erkki Kytönen

Vuosi: 2014

Sivumäärä: 65

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millaista talouden suunnittelu ja seuranta on Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen Aakkoset -kehittämishjelmaan osallistuneissa yrityksissä. Lisäksi selvitin osallistujien tyytyväisyyttä Aakkosiin ja heidän oppimistaan talouden suunnittelussa sekä seurannassa. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kolmesta osasta. Ensimmäisessä teoriaosuuden pääkappaleessa kuvataan talouden suunnittelun ja seurannan suhdetta. Toisessa pääkappaleessa käsitellään talouden suunnittelua ja siihen liittyviä menetelmiä. Kolmannessa pääkappaleessa käsitellään talouden seurantaan sekä siihen liittyviä menetelmiä.

Opinnäytetyöhön käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimukseen haastateltiin kuutta yritystä, jotka olivat osallistuneet Aakkoset -kehittämishjelmaan. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla. Haastatteluaineiston analysointi tapahtui teemoittelumenetelmällä.

Tutkimustulosten perusteella kaikissa yrityksissä koettiin Aakkoset yleisesti hyödylliseksi koulutukseksi. Puolet haastateltavista eivät olleet kuitenkaan täysin tyytyväisiä Aakkosiin. Talouden suunnittelua suoritettiin lähinnä puolissa yrityksistä, muilla se oli erittäin vähäistä. Toinen puoli koki esteeksi talouden suunnittelulle joko sen tarpeettomuuden itselleen tai ajan ja resurssien vähyyden. Tutkimuksen mukaan kaikki yritykset kuitenkin seurasivat talouttaan jollakin asteella. Osa yrityksistä oli siirtänyt vastuun talouden seurannasta tilitoimistolle. Kaikki yritykset kokivat talouden suunnittelun ja seurannan olevan kuitenkin tärkeää. Kaikissa yrityksissä koettiin, että talouden suunnittelussa ja seurannassa oli tapahtunut oppimista yrittäjäuran aikana. Aakkosten ei koettu kuitenkaan poikkeuksetta antaneen lisätietoa talouden suunnittelusta ja seurannasta. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin kiinnostuneita ainakin jollakin tasolla koulutuksesta talouden suunnitteluun ja seurantaan liittyen.

Avainsanat: talouden seuranta, talouden suunnittelu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Tuukka Jussinmäki

Title of thesis: Economic planning and economic follow-up at companies who have participated in the Aakkoset development program of the ELY Centre

Supervisors: Aapo Länsiluoto, Erkki Kytönen

Year: 2014

Number of pages: 65

Number of appendices: 1

---

The aim of this thesis was to study what kind of financial planning and follow-up is in companies which had participated in the Aakkoset -development programme, organized by the ELY Centre for South Ostrobothnia. I also explored the participants' satisfaction with Aakkoset and their learning of financial planning and follow-up. The client of this thesis is the ELY Centre for South Ostrobothnia.

The theoretical part consists of three parts. The first head section of theoretical part describes the relationship of economic planning and economic follow-up. The second head section deals with financial planning and related methods. The third head section deals with economic follow-up and related methods.

The thesis was made using a qualitative method. In the study, six companies which had participated in the Aakkoset -development programme were interviewed. The study was collected by semi-structured interviews. The interview data was analysed by themes.

The results show that all the companies experienced Aakkoset as a beneficial programme. However, half of the interviewees were not completely satisfied with Aakkoset. Economic planning was carried out mainly at half of the companies, for others it was very low. The second half saw either redundancy or the lack of time and resources as an obstacle to economic planning. The surveys showed that all the companies still followed their economy in some way. Some of the companies had transferred the responsibility for economic follow-up to an accounting firm. However, all the companies experienced financial planning and economic follow-up to be important. All the companies felt that their knowledge of economic planning and follow-up had increased in the entrepreneurial career. However, not all of the interviewees thought Aakkoset had provided them with more information on economic planning and follow-up. All of the interviewees were interested in at least some level of training in economic planning and follow-up.

Keywords: economic follow-up, economic planning

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio ja talulukkuuettelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>7</b>
1.1 Opinnäytetyön rakenne.....	8
1.2 Yritystoiminnan Aakkoset -kehittämisohjelma.....	9
<b>2 TALOUDEN SUUNNITTELUN JA SEURANNAN SUHDE.....</b>	<b>10</b>
2.1 Talouden suunnittelu ja seuranta.....	10
2.2 Talousjohtaminen.....	11
2.3 ELY- keskuskeset.....	12
<b>3 TALOUDEN SUUNNITTELU.....</b>	<b>14</b>
3.1 Budjetointi.....	14
3.2 Budjetin laatiminen.....	15
3.3 Budjetointi menetelmiä ja toteuttamistapoja.....	15
3.4 Osabudjetit.....	17
3.4.1 Myyntibudjetti, valmistusbudjetti ja valmistuskustannusten budjetti	17
3.4.2 Varastobudjetti, ostobudjetti ja Investointibudjetti.....	18
3.5 Pää- eli kokoomabudjetit.....	19
3.6 Tulosbudjetti, rahoitusbudjetti ja ennakoitu tase.....	19
3.7 Investointisuunnittelu.....	20
3.8 Investointiprosessi ja laskentamenetelmät.....	21
3.9 Hinnoittelu.....	23
3.10 Hinnoitteluprosessi ja hinnoittelumenetelmät.....	24
3.10.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu.....	25
3.10.2 Markkinalähtöinen hinnoittelu.....	27
3.10.3 Arvoperusteinen ja sopimusperusteinen hinnoittelu.....	27

3.10.4	Kysynnän hintajousto .....	28
3.11	Yhteenveto talouden suunnittelusta .....	28
<b>4</b>	<b>TALouden SEURANTA .....</b>	<b>30</b>
4.1	Tilinpäätös.....	30
4.1.1	Tuloslaskelma ja tase .....	31
4.1.2	Rahoituslaskelma ja liitetiedot.....	32
4.2	Toimintakertomus.....	32
4.3	Tilinpäätöksen analysointi tunnuslukujen avulla.....	33
4.3.1	Kannattavuus .....	34
4.3.2	Vakavaraisuus .....	35
4.3.3	Maksuvalmius ja tehokkuusluvut.....	36
4.3.4	Koko ja Kasvu .....	37
4.4	Budjetin seuranta ja kontrollointi .....	38
4.5	Investoinnin kannattavuuden tarkkailu ja seuranta.....	38
4.6	Yhteenveto talouden seurannasta.....	39
<b>5</b>	<b>HAASTATTELUTUTKIMUS ELY: N AAKKOSIIN</b>	
	<b>OSALLISTUNEILLE YRITTÄJILLE .....</b>	<b>41</b>
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	41
5.2	Tutkimuksen toteutus ja aineiston keruu .....	42
5.3	Aineiston analysointi .....	43
5.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	44
5.5	Haastateltavien taustatiedot.....	45
5.6	Tyytyväisyys aakkosiin ja sen kehittäminen .....	46
5.7	Talouden suunnittelu Aakkosiin osallistuneissa yrityksissä .....	48
5.8	Talouden seuranta Aakkosiin osallistuneissa yrityksissä .....	50
5.9	Kehittyminen talouden suunnittelussa ja seurannassa.....	52
5.10	Johtopäätökset ja pohdintaa .....	54
<b>6</b>	<b>YHTEENVETO.....</b>	<b>58</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>60</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>63</b>
	<b>LIITE 1. Teemahaastattelurunko .....</b>	<b>64</b>

**Kuvio ja taulukkoluetelo**

Kuvio 1. Johtamisprosessin kehä..... 12

Taulukko 1. Yhteys teorian ja empirian välillä sekä kehittämisehdotuksia ..... 56

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Aakkoset</b>	Etelä-Pohjanmaan ELY- keskuksen järjestämä juuri yritys-toiminnan aloittaneille tai yritystoimintaa suunnitteleville suunnattu kehittämisohjelma.
<b>ELY- keskus</b>	Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus

## 1 JOHDANTO

Talouden suunnittelu ja seuranta ovat yhä tärkeämpiä asioita nykyajan vaihtuvissa taloustilanteissa kamppaileville yrityksille. Hyvä talouden suunnittelu ja seuranta antaa paremmat lähtökohdat yrityksen toiminnan jatkuvuudelle ja kannattavuudelle. Olisikin tärkeää, että yrityksiens taloudenhoito olisi edes jollakin tasolla suunnitelmallista ja sitä seurattaisiin säännöllisesti.

Tämän opinnäytetyön aiheena on yritysten talouden suunnittelu ja seuranta. Aihealue on ajankohtainen ja tärkeä, koska talouden suunnittelua ja seurantaa korostetaan jatkuvasti. Lisäksi aiheen selvittäminen on tärkeää ELY-keskusten ohjelma-kauden vaihtuessa 2014 alusta, joka aiheuttaa mahdollisia muutoksia ELY-keskusten koulutustarjonnassa.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää millaista Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen tarjoaman Aakkoset -kehittämishjelmaan osallistuneiden yrittäjien talouden suunnittelu ja seuranta on. Lisäksi empiriaosuudessa pyrin selvittämään yritysten tyytyväisyyttä Aakkoset -kehittämishjelmaan ja oppimista talouden suunnittelussa ja seurannassa. Tutkimuksen avulla on tarkoitus kehittää ELY-keskuksen koulutuspalveluja ja kartoittaa yritysten koulutustarvetta sekä halukkuutta osallistua tietyn tyyppisiin koulutuksiin.

Yritysten talouden suunnitteluun ja seurantaan liittyviä opinnäytetöitä on tehty useita jo aikaisemmin. Töitä jotka käsittelevät talouden suunnittelua ja seurantaa näin laajasti molempia ei löydy juurikaan. Useimmiten työt ovat case-tyyppisiä kehittämishankkeita ja niissä keskitytään johonkin tiettyyn talouden suunnittelu- tai seurantamenetelmään. Ahvonen (2009) esimerkiksi on keskittynyt työssään talouden seurantaan tunnuslukujen avulla. Työn tuloksena hän on tehnyt toimeksiantajalle talouden seurantajärjestelmän, joka pohjautuu tunnuslukujen käyttöön. Nieminen (2013) taas työssään on laatinut kohdeorganisaatiolle budjetin ja sen lisäksi talouden seurantajärjestelmän.

Vaikka useat työt ovat case-tyyppisiä, löytyy joukosta myös poikkeuksia. Esimerkiksi Lepikön (2012) opinnäytetyössä on kyselyn avulla selvitetty Länsi-Suomen



läänin keskisuurten yritysten budjetointikäyttäytymistä. Tässäkin työssä on keskitytty ainoastaan budjetoinnin näkökulmaan. Hannula (2008) on työssään ottanut näkökulmakseen talouden suunnittelun ja seurannan. Työ on kuitenkin toteutettu lähinnä kirjallisuuteen pohjautuen, eikä työssä ole niin sanottua empiriaosuutta lainkaan.

Talouden suunnittelu ja seuranta liittyvät toisiinsa hyvin tiiviisti, joten oli luonnollista tällaisessa tapauksessa lähteä tutkimaan niitä molempia haastateltavissa yrityksissä. Opinnäytetyöni on muihin aikaisemmin tehtyihin verrattuna aihepiiriltään hyvin laaja. Lisäksi en ole törmännyt töihin, joissa olisi aiemmin tutkittu haastatteluiden avulla talouden suunnittelua ja seurantaa tietyissä yrityksissä.

## **1.1 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kolmesta pääkappaleesta. Ensimmäisessä pääkappaleessa käsitellään talouden suunnittelun ja seurannan suhdetta. Toisessa osassa käsitellään talouden suunnittelua. Talouden suunnittelu- osassa käsitellään budjetointia, investointisuunnittelua ja hinnoittelua. Tämän osion tarkoitus on esitellä edellä mainittujen suunnitteluvälineiden käyttöä ja niiden laadinnan prosesseja. Opinnäytetyön teoriaosuuden kolmannessa osassa käsitellään talouden seurantaa. Tämän kappaleen tarkoituksena on selventää, mitä tilinpäätökseen kuuluu ja millaisia tunnuslukuja tilinpäätöksen avulla voidaan laskea. Lisäksi kerrotaan budjetin ja investointisuunnitelman seurannasta sekä sen tärkeydestä.

Opinnäytetyön empiria osuudessa kerrotaan tutkimusmenetelmästä ja tutkimuksen etenemisestä. Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen tutkimus ja aineistonkeruu tapahtui haastattelemalla Aakkosiin osallistuneita yrittäjiä. Tutkimukseen osallistui yhteensä seitsemän yrittäjää kuudesta eri yrityksestä. Haastatteluja suoritettiin kuusi ja ne olivat teemahaastatteluja. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään millaista yritysten talouden suunnittelu ja seuranta on. Empiria osassa selvitettiin myös haastateltavien tyytyväisyyttä Aakkosiin ja oppimista talouden suunnittelussa ja seurannassa. Lisäksi osion lopussa on johtopäätöksiä työn tuloksista ja pohdintaa

mahdollisista jatkotutkimusaiheista. Työn kuudes ja viimeinen luku koostuu työn yhteenvedosta.

## **1.2 Yritystoiminnan Aakkoset -kehittämishjelma**

Yritystoiminnan Aakkoset -kehittämishjelma on yrityksen perustaneille sekä yrittäjäksi mahdollisesti aikoville suunnattu koulutus. Koulutuksen järjestäjänä toimii Etelä-Pohjanmaan ELY- keskus. Aakkosten kouluttajina toimivat kokeneet yrityskonsultit. Ohjelma toimii perusvalmiuksien antajana yrittäjänä toimimiselle. Aakkoset -kehittämishjelma muodostuu kymmenestä koulutusillasta, joiden aikana käsitellään tärkeitä asioita yritystoimintaan liittyen, kuten taloushallintoa, liiketoiminnan suunnittelua sekä markkinointia. Ohjelman aikana on mahdollista kehittää omaa liiketoimintasuunnitelmaa. Lisäksi kaikki osallistuneet ovat oikeutettuja saamaan asiantuntija-apua erinäisten mahdollisten ongelmien ratkaisuun. Aakkoset järjestetään perinteisesti keväisin ja syksyisin.

## 2 TALouden SUUNNITTELUN JA SEURANNAN SUHDE

Tässä osiossa käsitellään talouden suunnittelun ja seurannan suhdetta. Osion alussa selvitetään talouden suunnittelun ja seurannan tärkeyttä ajatellen esimerkiksi yrityksen omistajia ja yrityksen kannattavuutta. Osiossa kuvataan myös talousjohtamista sekä sen yhteyttä talouden suunnitteluun ja seurantaan. Lopussa kerrotaan ELY-keskuksien historiasta, niiden tehtävistä ja rakenteesta.

### 2.1 Talouden suunnittelu ja seuranta

Alholan ja Lauslahden (2005, 64) mukaan yrityksen toiminnan suunnitteluakin ajatellen pätee sama paljon käytetty lause, "hyvin suunniteltu on puoliksi tehty". Yrityksen toimintaa ilman minkäänlaista suunnittelua voidaankin pitää täysin sattumanvaraisena. Sattuman ja tuurin ansiostakin voidaan pärjätä hetkellisesti, mutta pitkällä tähtäimellä menestymiseen tarvitaan myös suunnittelua. Suunnitelmien avulla pyritään varmistamaan, että yritys tuottaa sen omistajille ja asiakkaille arvoa. Taloudellisesta näkökulmasta voidaan ajatella esimerkiksi, että suunnitelmilla pyritään varmistamaan yrityksen kannattavuutta.

Yrityksen kannattavuuteen vaikuttavat ulkoiset ympäristötekijät voivat muuttua jatkuvasti (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 15). Tällöin yrityksen kannattaa pyrkiä ennakoimaan muutoksia ajoissa hyvällä suunnittelulla. Suunnittelun toimitessa hyvin yritys voi reagoida ulkoisen ympäristön muutoksiin tekemällä hyviä päätöksiä. Suunnitelmaa seuraamalla voidaan tarkastella, kuinka asetettuihin tavoitteisiin päästään. Yritysten tavoitteet voivat olla hyvin erilaiset riippuen paljon yrityksen luonteesta ja koosta. Esimerkiksi yhdellä yrityksellä voi olla tavoitteena toimia kannattavana, kun toisella on tavoite kasvaa markkinajohtajaksi alallaan.

Suunnittelun ohella yrityksen toiminnan talouden ja tehokkuuden seuraaminen on vähintäänkin yhtä tärkeää (Vilkkumaa 2010, 255). Seurannan avulla voidaan tehdä erilaisia huomioita yrityksen toiminnasta ja tällöin mahdollisiin virheisiin voidaan reagoida mahdollisimman nopeasti. Yrityksen jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että virheistä opitaan ja samoja virheitä ei tehdä tulevaisuudessa. Tällöin on tärke-

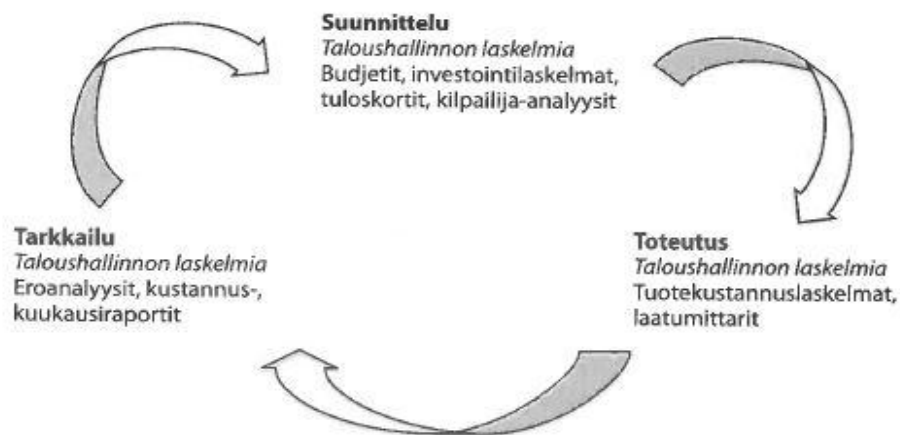
ää, että esimerkiksi yrittäjä, joka seuraa yrityksensä taloutta, myös ymmärtää talouden seurannasta ja voi silloin hyötyä siitä.

Usein varsinkin suuremmissa yrityksissä yrityksen strategia määrittää hyvin pitkälti talouden seuranta (Vilkkumaa 2010, 255). Tällöin yrityksen johto tarvitsee tietoa yrityksen tilanteesta, jotta he voivat ohjata yritystään sen strategian mukaisiin tavoitteisiin. On kuitenkin yritys kohtaista mitä seurataan ja miten seurataan.

## **2.2 Talousjohtaminen**

Yritys tarvitsee toimiakseen hyvää johtamista ja talousjohtamista. Faktan artikkelin mukaan taloushallinto onkin tullut nyt yhä enemmän yritysten keskelle, kun ennen se on vaikuttanut taustalla (Nivaro 2010, 8). Tällaista kehitystä pidetäänkin hyvänä. Suuremmissa yrityksissä johtajia voi olla useampia esimerkiksi talousjohtaja, toimitusjohtaja ja työnjohtaja, kun taas pienemmässä yrityksessä yksi henkilö saattaa hoitaa periaatteessa kaiken. Riippumatta yrityksen koosta tai sen johtajien määrästä yritystä pyritään johtamisen avulla ohjaamaan asetettuihin tavoitteisiin (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 14). IBM:n tutkimuksen mukaan talousjohtaminen yrityksissä on korostunut varsinkin viimevuosien talouskriisien johdosta (Kauppalehti 2010, 11). Tutkimuksesta käy myös ilmi, että Suomalaisissa yrityksissä taloushallinnossa on parantamisen varaa ja varsinkin taloushallinnon tehokkuudessa ja materiaalin analysoinnissa Suomalaiset globaalit yritykset ovat muita vastaavia jäljessä.

Yrityksen talousjohtaminen ja sen tehtävät pystytään jakamaan suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurantaan (Järvenpää ym. 2013, 14). Tämä opinnäytetyö keskittyy lähinnä talouden suunnitteluun ja seurantaan. Yrityksen talousjohtamista pystytään kuvaamaan johtamisprosessin kehällä.



Kuvio 1. Johtamisprosessin kehä  
(Järvenpää ym. 2013, 13)

Yrityksen talouden suunnittelussa pyritään asettamaan taloudellisia tavoitteita ja päämääriä yrityksen toiminnalle (Järvenpää ym. 2013, 14). Esimerkiksi budjetin tai investointisuunnitelman laatiminen on tästä hyvä esimerkki. Toteuttamisessa talousjohto pyrkii toteuttamaan omalta osaltaan suunnitelmat kehittämällä toimintaa tavoitteiden edellyttämällä menetelmillä. Talouden seurannassa tarkkaillaan suunnitelmien toteutumista ja raportoidaan tapahtumista. Lisäksi pyritään analysoimaan mahdollisia poikkeamia suunnitelmien ja toteutumien välillä sekä analysoidaan syitä niiden taustalla.

### 2.3 ELY- keskuskeset

ELY- keskuksia on yhteensä 15 ja niiden toiminta on aloitettu vuoden 2010 tammi-kuun ensimmäisenä päivänä (ELY-keskuskeset... [Viitattu 19.2.2014]). Niiden tarkoitus on parantaa alueellista kehittämistä. Tämä tapahtuu valtionhallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtävien hoitamisena eri alueilla. ELY- keskuskeset muodostuvat kolmesta eri vastuualueesta. Yksi vastuualueista pitää sisällään elinkeinot, työvoiman ja osaamisen. Toinen vastuualueista sisältää liikenteen ja infrastruktuurin. Kolmas vastuualue sisältää ympäristön ja luonnonvarat. ELY- keskuskeset lukeutu- vat työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan ja niitä ohjaa useiden ministeriöiden lisäksi Liikennevirasto. Lisäksi keskuskesilla pyritään toteuttamaan Maaseutuviras-

ton, Elintarviketurvallisuusviraston, Maahanmuuttoviraston ja Tekesin päämääriä. ELY- keskuksien vastuualueet ovat muodostuneet tiepiirien, TE- keskusten, ympäristökeskusten, liikenne- ja sivistysosastojen ja Merenkululaitoksen tehtävistä.

### 3 TALouden SUUNNITTELU

Tässä osassa käsitellään yritysten yleisimpiä talouden suunnitteluun liittyviä toimintoja. Ensimmäiseksi käsitellään budjetointia yleisesti sen tarkoituksia ja laadintaa. Lisäksi kerrotaan budjetointimenetelmistä ja sen toteuttamisesta. Budjetoinnista käydään läpi myös keskeisimpiä osabudjetteja ja pääbudjetit. Budjetoinnin jälkeen tutustutaan investointisuunnitteluun. Investointisuunnittelua tarkastellessa käydään lävitse siihen liittyviä laadinta- prosesseja sekä erilaisia investointilaskentamenetelmiä. Budjetoinnin ja investointisuunnittelun jälkeen osion viimeiseksi käsitellään hinnoittelua. Hinnoittelu -osassa tarkastellaan sen tärkeyttä yrityksen toiminnalle ja käydään läpi hinnoitteluprosessi. Lisäksi tarkastellaan erilaisia hinnoittelumenetelmiä ja niiden käyttöä.

#### 3.1 Budjetointi

Ikäheimon, Lounasmeren ja Waldenin (2009, 162–163) mukaan budjetti on yrityksen laatima numeerinen toimintasuunnitelma, jossa on pyritty kuvaamaan tuloja ja menoja kuukausi-, laji- ja vastuualueitasolla. Yrityksen elinkaaren alkuvaiheessa budjetit ovat usein hyvin yksinkertaisia, mutta yrityksen sekä sen toiminnan kehityksessä, myös budjetin laatiminen kehittyy. Yrityksen elinkaaren myöhemmässä vaiheessa budjetointia ja suunnittelua pidetäänkin yhä tärkeämpinä osina yrityksen toimintaa.

Budjetointi on olennainen osa yrityksen lyhyen aikavälin talouden suunnittelua (Lindfors & Syväperä 2008, 11). Yritykset laativat budjetteja päästääkseen johonkin tiettyyn taloudelliseen tulokseen ja tulosten saavuttamista valvotaan raportoiden avulla. Budjetointi onkin usein olennainen osa yrityksen talouden seuranta ja raportointia. Raportointimallin luomiseen ja suunnitteluun on syytä käyttää riittävästi aikaa. Raportoinnin on oltava mahdollisimman selkeää, jotta johdolle saataisiin selvä kuva asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta sekä yrityksen kannattavuudesta, vakavaraisuudesta ja maksuvalmiudesta. Raportoinnin toimiessa hyvin, yrityksen johdolla on mahdollisuudet nopeaan reagointiin eri tilanteissa.

Budjeteilla on erilaisia käyttötarkoituksia ja budjetin käyttötarkoitus vaikuttaa budjettikauden pituuteen (Jyrkkiö & Riistama 2006, 229–231). Budjettikaudella tarkoitetaan sitä aikajaksoa, jolta kertyvät tuotot sekä kustannukset ovat budjetin tavoitelukuina. Tavallisin budjetti on vuosibudjetti, jonka budjettikautena toimii kalenterivuosi tai tilikausi. Vuosibudjetti on lyhyen aikavälin tavoitelaskelma ja siten myös tarkempi kuin pitemmän aikavälin budjetit. Kehysbudjetti on keskipitkän aikajänteen budjetti jonka kausi on pituudeltaan kahdesta kolmeen vuotta. Kehysbudjetissa toimintasuunnitelmat eivät ole sidoksissa käytössä olevaan kapasiteettiin kuten vuosibudjetissa, vaan siinä on otettava huomioon myös mahdolliset investoinnit ja muutokset henkilökunnassa. Pitkän aikajänteen suunnittelussa eli strategisessa suunnittelussa, pyritään kartoittamaan yrityksen toimintaedellytyksiä useiden vuosien päähän. Viime vuosien aikana yritysten toimintaympäristö on ollut erityisen haasteellinen, jonka johdosta strategisesta suunnittelusta on tullut vieläkin haasteellisempää ja myös lyhytjänteisempää.

### **3.2 Budjetin laatiminen**

Yrityksen budjetti koostuu yleensä useista osabudjeteista, jotka muodostavat koko yrityksen kattavat pääbudjetit (Jyrkkiö & Riistama 2006, 231–232). Laadittaessa budjetteja on huomioitava kaksi vaihetta. Lähtökohtana ovat ennusteet, jossa käytetään apuna tilastotietoja ja tietoja kilpailijoista sekä asiakkaista. Toisena vaiheena pidetään toiminnan tavoitteellisuutta, joka on jaettu kahdeksi tavoitteeksi. Ensimmäisenä tavoitteena on taloudellinen tavoite, kuten tuottotavoite. Toisena tavoitteena on toimintatavoite, joka voi olla esimerkiksi markkinaosuuden saavuttaminen tai säilyttäminen.

### **3.3 Budjetointi menetelmiä ja toteuttamistapoja**

Budjettia voidaan lähteä rakentamaan monin eri menetelmin. Budjetin rakennustapaan vaikuttaa kuitenkin eri asiat, kuten yrityksen koko, taloudellinen tilanne, osaaminen, muut suunnitelmat, johtaminen, käytettävä aika ja tietojärjestelmät



(Alhola & Lauslahti 2005, 97; Stenbacka Mäkinen & Söderström 2003, 292). Pienemmissä yrityksissä yrittäjä laatii itse tulevan vuoden budjetin. Suuremmissa yrityksissä yrityksen johto organisoii budjetointinsa parhaaksi katsomallaan tavalla.

Tyypillisintä on rakentaa budjetti alhaalta ylös, ylhäältä alas tai yhteistyömenetelmällä (Alhola & Lauslahti 2005, 97; Stenbacka ym. 2003, 293). Kaikissa menetelmissä on omat hyvät ja huonot puolensa, joten yrityksen on päätettävä sille sopivin budjetin rakentamistapa, jotta budjetista saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä. Nimensä mukaisesti ylhäältä alas rakennetussa budjetissa esimerkiksi yhtiön talouspäällikkö laatii johdon kanssa budjetin, kun taas alhaalta ylös rakennetussa budjetissa on mukana koko yritys. Yhteistyömenetelmä on edellisten yhdistelmä, jossa keskijohto tekee suunnitelmaa ylimmän johdon kanssa ja keskijohto vie keskustelua myös alas päin.

Budjetointimenetelmien lisäksi yrityksissä voidaan käyttää erilaisia budjetointitapoja (Alhola & Lauslahti 2005, 98; Lindfors & Syväperä 2008, 16). Yritykset käyttävät yleisesti esimerkiksi rullaavaa, liukuvaa, kiinteää ja tarkistettavaa budjettia. On myös yrityksiä, jotka toimivat ilman budjettia käyttämällä esimerkiksi tasapainotettua mittaristoa. Rullaava budjetti muodostuu vuoden aikana. Tulevaa 12 kuukautta pyritään tunnistelemaan kuukausi-, neljännesvuosi- tai puolivuositasolla. Usein yrityksissä rullaavan budjetin takana on myös normaali tilikauden mittainen budjetti. Liukuva budjetti sopii hyvin yrityksille, joilla toiminta-aste muuttuu kausittain. Liukuvan budjetin luvut muuttuvat toiminta-asteen mukaan ja kiinteät kustannukset pidetään yleensä samana muuttuvien kustannusten muuttuessa.

Kiinteä budjetti tehdään usein tilikauden alkua ennen, ja se käsittää koko budjettikauden (Alhola & Lauslahti 2005, 98; Lindfors & Syväperä 2008, 16). Kauden jälkeen voidaan suorittaa vertailua toteutuneiden ja budjetin vastaavien lukujen kesken ja tehdä havaintoja eroista. Tarkistettava budjetti tehdään tilikauden alkua ennen mutta siihen voidaan tehdä muutoksia tilikauden aikana esimerkiksi kuukausittain. Näin budjettia voidaan sopeuttaa ulkoisiin muutoksiin. Kuten budjetointimenetelmää laadittaessakin, on yrityksen tärkeää valita budjetointitavakseen itselleen sopivin vaihtoehto. Tällöin budjetoinnista saataisiin yritykselle mahdollisimman paljon hyötyä niin kustannuksiin kuin yrityksen muuhunkin toimintaan nähden.

### 3.4 Osabudjetit

Osabudjetit tehdään perinteisesti yrityksen keskeisimmille toiminnoille (Ikäheimo ym. 2009, 165). Osabudjetit ovat osa budjetointiprosessia ja ne kytkeytyvät tiiviisti yhteen pääbudjetin kanssa. Seuraavaksi kerron muutamista yleisemmistä osabudjeteista.

#### 3.4.1 Myyntibudjetti, valmistusbudjetti ja valmistuskustannusten budjetti

Useimmiten budjetin laatiminen aloitetaan yrityksen liiketoimintaa eniten rajoittavasta tekijästä, joka useimmissa yrityksissä on myynnin tavoitteet (Alhola & Lauslahti 2005, 107). Myyntiarvioilla on laajat vaikutukset yrityksen muihin toimintoihin, esimerkiksi myynnin kohdistaminen voi laskea myyntivolyymia, jolloin myös tuotantokapasiteettia joudutaan mahdollisesti laskemaan.

Myyntibudjettia tehdessä ensiksi budjetoidaan seuraavan kauden myytävät määrät (Ikäheimo ym. 2009, 164). Myyntimäärät voidaan budjetoida ennakoimalla kaikkien nykyisten asiakkaiden tai asiakasryhmien ostot. Tähän lisätään kaikki ennakoitavat uusien asiakkaiden ostot ja lopuksi vähennetään pois jäävien asiakkaiden ostot. Myyntimääriä voidaan budjetoida myös ennakoimalla kokonaiskysyntä, laskemalla oma markkinaosuus ja myyntimäärä budjetoidaan markkinaosuuden mukaan.

Myytävien määrien budjetoinnin jälkeen budjetoidaan hinnat (Ikäheimo ym. 2009, 164). Hintoja ennustettaessa on otettava huomioon markkinatilanne, kilpailijoiden hinnat sekä omista ennakoituista kustannuksista muodostunut katetarve. Ennustamalla jokaisella hintavaihtoehdolla toteutuvat myyntimäärät, voidaan laskea hintojen antama myyntikate ja pääoman tuotto. Näistä hinnoista budjettiin valitaan parhaan tuoton antava vaihtoehto. Jos yrityksellä on useampia valmistettavia tuotteita, kannattaa edellä mainittu analyysi suorittaa vain muutamien päätuotteiden osalta (Jyrkkiö & Riistama 2006, 233).

Valmistusbudjetti ja valmistuskustannusten budjetti ovat tiiviisti kytköksissä myynnin budjetointiin (Jyrkkiö & Riistama 2006, 234). Valmistusyrityksen on budjetoitava valmistusmäärät, tuotannon tekijät ja niistä muodostuvat kustannukset. Valmistusmäärien lisäksi valmistusbudjettiin on sisällytettävä budjettikauden käyttötekijöiden määrät kuten ainekset, tarvikkeet, energian kulutus ja huolto. Lisäksi valmistuksen budjetoinnissa on otettava huomioon kapasiteetin käyttö, alihankinnan suunnittelu sekä ylityön ja vuorotyön tarve.

Valmistuskustannusbudjetti voidaan laskea kertomalla valmistusbudjetin käyttötekijöiden määrä niiden yksikköhinnoilla, jolloin saadaan muuttuvat kustannukset (Jyrkkiö & Riistama 2006, 235). Tähän lisätään valmistuksen kiinteät kustannukset. Lisäksi on otettava kustannuspaikoittain huomioon muuttuvat välilliset ja kiinteät välilliset kustannukset.

### **3.4.2 Varastobudjetti, ostobudjetti ja Investointibudjetti**

Usein yrityksissä varastobudjetti on hyvin keskeisessä asemassa (Alhola & Lauslahti 2000, 290). Sen avulla on mahdollista koordinoida sekä valmistusta ja myyntiä, että ostoja ja valmistusta keskenään. Monissa yrityksissä varastoihin on voinut sitoutua paljon pääomaa, joten myös rahoituksellinen merkitys voi olla suuri. Siitä johtuen varaston suunnittelu aloitetaan usein eri varastojen kiertoa koskevista tavoitteista. Riittävän nopealla varaston kierrolla voidaan ehkäistä epäkuranttiusriskiä, joka on mahdollista esimerkiksi elintarvikkeita tai muotivaatteita myyvillä yrityksillä.

Ostobudjetin pohjana toimivat tiedot myyntibudjetista ja varastossa olevista raaka-aineiden ja tuotteiden määrästä (Stenbacka ym. 2003, 278). Tämän lisäksi on otettava huomioon muutokset raaka-aineiden tai tuotteiden kustannuksissa. Ostobudjettia tulee myös suunnitella siten, että kausivaihtelut ja määrälennukset voidaan hyödyntää.

Investointien suunnittelu ja budjetointi ovat osa pitemmän aikavälin suunnittelua ja kehysbudjettia (Jyrkkiö & Riistama 2006, 235). Investointibudjetti kuvaa vuosittai-

sia pitkän aikavälin investoinnista koituvia maksuja. Se kuvaa myös yrityksen liiketoiminnan vaatimia vuosittaisia pienempiä investointeja, kuten toimistotarvikkeita sekä peruskorjauksia ja muita hankinnoista kertyviä maksuja.

Investointibudjettien lisäksi yrityksillä on erillisiä investointisuunnitelmia, jotka ovat pituudeltaan pitemmän aikavälin suunnitelmia kuin tuleva budjettikausi (Stenbacka ym. 2003, 279). Investointibudjetissa otetaan kuitenkin huomioon vain kyseisellä budjettikauden aikana toteutettavat investointiprojektit.

### **3.5 Pää- eli kokoomabudjetit**

Pääbudjetit kootaan osabudjettien tietoihin perustuen (Jyrkkiö & Riistama 2006, 236). Pääbudjetteja ovat tulosbudjetti, rahoitusbudjetti ja ennakoitu tase. Tulos- ja rahoitusbudjetin avulla voidaan muodostaa ennakoitu tase, joka kuvaa budjetin vaikutuksia yrityksen rahoitusasemaan.

### **3.6 Tulosbudjetti, rahoitusbudjetti ja ennakoitu tase**

Tulosbudjetti muodostetaan kokoamalla yhteen yrityksen arvioidut tuotot ja kustannukset osabudjeteista (Stenbacka ym. 2003, 279; Jyrkkiö & Riistama 2006, 236). Tulosbudjetti kootaan tuloslaskelmamuotoon ja sen avulla nähdään, kuinka yrityksen tulos on muodostunut. Tulosbudjetin pohjalta voidaan tarkastella budjetille asetetun tuottovaatimuksen toteutumista, jolloin voidaan myös arvioida joudutaanko osabudjetteja ja niiden perustana olevia toimintasuunnitelmia muuttamaan. Yhdenkin osabudjetin muuttaminen voi aiheuttaa muutoksia myös muihin osabudjetteihin. Tästä voi seurata, että budjettia laadittaessa joudutaan tekemään monta budjettikierrosta, jotta saadaan aikaiseksi hyväksyttävä tavoitelaskelma.

Vuosittaisen tulosbudjetin lisäksi yritys voi laatia tulosbudjetin esimerkiksi neljännesvuosittain tai kuukausikohtaisesti (Stenbacka ym. 2003, 279). Tämä mahdollistaa sen, että yritys voi jo seurantavaiheessa saada nopeammin tietoa budjetin toteutumisesta ja sen poikkeamista.

Rahoitusbudjetin kaksi perustehtävää ovat rahan riittävyyden varmistaminen budjettikaudella ja yrityksen likvidien rahavarojen käytön optimointi (Alhola & Lauslahti 2005, 118). Eli rahoitusbudjetin tavoitteena on likvidien varojen mahdollisimman tehokas käyttö, eli korkokustannusten minimointi tai varojen tuottojen maksimointi. Rahoitusbudjettiin kootaan kaikki budjettikaudella tapahtuneet kassaan maksut ja kassasta maksut. Rahoitusbudjetti koostuu pääosin viidestä osasta (Stenbacka ym. 2003, 280–281). Niitä ovat myyntituotot ja ostot, investoinnit, palkat, rahoituserät ja verot.

Ennakoitu tase eli budjetoitu tase esittää yrityksen budjetin mukaisen taseen (Alhola & Lauslahti 2005, 119). Tiedot ennakoituun taseeseen saadaan kerättyä osabudjeteista, tulos- sekä rahoitusbudjeteista. Ennakoidun taseen pohjana toimii budjettikauden aloittava tase. Ennakoidun taseen vastaavaa-puoli kertoo, mihin yrityksen pääomat ovat sitoutuneet. Vastattavaa-puoli kertoo, mistä rahaa on saatu.

### **3.7 Investointisuunnittelu**

Investoinnilla tarkoitetaan sellaista hankintaa, joka tuottaa tuloja pitempänä kuin vain yhden vuoden aikana, yleensä useiden vuosien aikana (Stenbacka ym. 2003, 219). Yleisimmin yrityksiä investoinnit koskevat koneita ja kalusteita, maa-alueita, kuljetusvälineitä ja rakennuksia. Näiden lisäksi investointeina voidaan pitää esimerkiksi tutkimustyöstä ja henkilökunnan kouluttamisesta aiheutuvia menoja. Investoinnit luovat yritysten toiminnan puitteet, joten investointiin liittyvät päätökset ovat yrityksille tärkeitä ja niitä on syytä suunnitella tarkasti. Yrityksen investoidessa, se sijoittaa tulevaisuuteen, joten investointiin liittyy aina tietynlainen epävarmuus, ja epävarmuus kasvaa kun investoinnin kesto pitenee. Tätä epävarmuutta voidaan kuitenkin vähentää investointilaskelmilla. Investointilaskelmien avulla yritetään selvittää investoinnin kannattavuutta. Laskelmien avulla voidaan selvittää onko investointi kannattavaa. Kannattavana voidaan pitää sellaista investointia, josta saadaan enemmän tuloja kuin se aiheuttaa menoja.

Investointien luokittelutapoja on monia (Niskanen & Niskanen 2013, 302). Yhden mukaan investoinnit voidaan jakaa kahteen eri ryhmään, jotka ovat reaali-investoinnit ja rahoitus-investoinnit. Reaali-investoinneilla tarkoitetaan tuotannon-tekijän hankintaa, jolla on pitkäaikaiset vaikutukset. Se usein tarvitsee pitkäaikaisen rakennusprojektin ruvetakseen tuottamaan yritykselle tuloja. Rahoitusinvestoinnilla sen sijaan tarkoitetaan sijoittamista tuotantoyritykseen joko vieraalla tai omalla pääomalla ostamalla yrityksen osakkeita tai velkakirjoja.

### **3.8 Investointiprosessi ja laskentamenetelmät**

Riippumatta investoinnin kohteesta investointiprosessi jaetaan yleensä kuuteen eri vaiheeseen (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen. 2011, 124–125). Ensimmäisenä tunnistetaan investointitarve, jossa pyritään selvittämään mitä investointeja yrityksen täytyy tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisena tutkitaan mahdollisia investointivaihtoehtoja. Kolmantena hankitaan informaatiota vaihtoehtoisten investointimenetelmien aiheuttamista tuotoista ja kustannuksista sekä mahdollisista epävarmuustekijöistä. Neljäntenä päätetään, mikä investointimenetelmä täyttää asetetut tavoitteet parhaiten. Viidennessä vaiheessa päätetään rahoituksen järjestämisestä. Lopuksi toteutetaan investointi ja valvotaan sen käytännön toteutumista sekä investointia koskevien ennusteiden toteutumista.

Jyrkkiön ja Riistaman (2006, 206) mukaan nykyään yrityksissä innostetaan suunnitelmallisesti kehittämistä ja investointi-ideoiden syntymistä. Lisäksi tutkimus- ja kehitystoiminnot saavat enenemässä määrin huomiota. Joillakin yrityksillä on investointiehdotuksia varten oma lomakkeensa, jonka avulla pyritään helpottamaan käsittelyä ja selkeyttämään ehdotusta. Suuret yritykset pyrkivät etsimään ja kehittämään investointi-ideoita järjestelmällisesti. Pienemmissä yrityksissä investointi ei ole yhtä jatkuvaa, mutta investointikohteiden suunnitelmallinen etsintä johtaa niissäkin parempiin ratkaisuihin.

Tarkasteltaessa investointia ja sen kannattavuutta täytyy kerätä tietoja ja analysoida seuraavanlaisista asioista (Ikäheimo ym. 2011, 126; Järvenpää ym. 2013, 379). Ensimmäisenä investoinnin tarkastelu tulee aloittaa hankintamenon eli investoin-

nin toteuttamishetken menojen arvioinnilla. Toisena on selvitettävä nettotulo, joka muodostuu investoinnin kausittaisista juoksevasti syntyvien tulojen ja menojen erotuksella. Kolmantena on arvioitava investoinnin pitoaika, eli se miltä ajalta investoinnista syntyy juoksevia menoja ja tuloja. Yleensä pitoajan määrittelyssä käytetään kolmea erilaista lähestymistapaa, jotka ovat investoinnin arvioitu tekninen, fyysinen tai taloudellinen käyttöikä. Neljäntenä arvioidaan investoinnin jäännösarvo, jolla tarkoitetaan odotusten mukaista myyntituloa kun sen käyttö yrityksessä lopetetaan. Laskelma saattaa olla positiivinen, nolla tai joissakin tapauksissa jäännösarvo voi olla jopa negatiivinen. Lopuksi lasketaan investoinnin kannattavuuteen olennaisesti vaikuttava laskentakorko, joka ilmaisee tuottovaatimuksen investoinnille. Näiden lisäksi usein tarkastellaan investointiin liittyviä riskejä, joita voidaan analysoida simulointien ja herkkyysoanalyysien avulla.

Investointilaskelmamenetelmiä ja niiden muunnelmia on monia erilaisia (Niskanen & Niskanen 2013, 307). Menetelmät voidaan jakaa modernin investointiteorian mukaan sen suositteluihin kehittyneisiin menetelmiin sekä perinteisiin menetelmiin. Teorian mukaan kehittyneitä menetelmiä ovat nettonykyarvo ja sisäisen korkokannan menetelmä sekä eräät muunnelmat. Investoinnin tuotto prosenttimenetelmä ja takaisinmaksuajan menetelmä ovat perinteisiä menetelmiä, jotka molemmat ovat sisäisen korkokannan menetelmän yksinkertaistuksia. Perinteisistä menetelmistä on myös eri muunnelmia.

Nykyarvomenetelmä on investointiteorian mukaan teoreettisesti suositeltavin laskentamenetelmä (Niskanen & Niskanen 2013, 308). Menetelmän mukaan investointi on kannattava nettonykyarvon ollessa positiivinen. Nettonykyarvo saadaan laskettua vähentämällä yrityksen ennakoitujen kassavirtojen nykyarvo investoinnin hankintamenosta. Lisäksi laskelmassa otetaan huomioon investoinnin jäännösarvo, jos investoinnilla on investointiajan jälkeen jotain arvoa.

Investoinnin sisäisen korkokannan menetelmä on toinen yleisesti käytetty kehittynyt investointilaskentamenetelmä (Niskanen & Niskanen 2013, 310–311). Menetelmä ilmoittaa investoinnin tuottotason, jolla investoinnin nettonykyarvo on nolla. Tällöin investoinnin tuottovaatimuksen ollessa suurempi sisäistä korkokantaa ei

investointi ole kannattava. Kannattava investointi on, kun sisäinen korkokanta on tuottovaatimusta suurempi.

Joidenkin tutkimusten mukaan investoinnin takaisinmaksuaika on yleisin yritysten käyttämä investointilaskentamenetelmä (Niskanen & Niskanen 2013, 319–323). Investoinnin takaisinmaksuajan menetelmällä pyritään selvittämään, monessako vuodessa yritys pystyy nettokassavirralla kattamaan hankintamenon. Investoinnin tuotto prosentti on myös yrityksissä usein käytetty laskentamenetelmä. Se on yksinkertaistettu menetelmä sisäisen korkokannan menetelmästä. Sen avulla voidaan laskea tuotto prosentti esimerkiksi joko alkuperäiselle hankintamenuille tai keskimääräiselle investoinnille.

### **3.9 Hinnoittelu**

Gregson (2008, 5) määrittelee hinnan olevan rahamääräinen veloitus tuotteen tai palvelun hyödyistä tuotteen tai palvelun vastaanottajalle. Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Tämä johtuu siitä, että hinnoittelulla on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen. (Järvenpää ym. 2013, 212). Yritystoimintaa voidaankin pitää kannattavana vain, jos myyntituotot ovat kustannuksia suuremmat. Myyntihinnan vaikuttaessa näin paljon yritysten myyntimääriin ja tuottoihin, onkin tärkeää analysoida myyntihinnan ja -määrän suhdetta sekä myynnin kannattavuutta. Yrityksen on onnistuttava hinnoittelussa, jotta yrityksen myynti olisi kannattavaa. Gregson (2008, 5) kertoo esimerkiksi hinnoittelun olevan onnistunut, kun yritys sekä sen omistaja maksavat veroja, yritys saa tuottoa investoinneilleen, yritys maksaa helposti laskunsa tai maksaa työntekijöilleen kohtuullista palkkaa.

Hinnoittelulla on vaikutuksia yrityksen kannattavuuden lisäksi sen tuotteen asemoiintiin markkinoilla, toisin sanoen siihen, kuinka arvokkaana ja laadukkaana markkinat tuotetta pitävät (Järvenpää ym. 2013, 213). Lisäksi hinnoittelun avulla on mahdollista vaikuttaa tuotteen kysyntään nostamalla tai laskemalla tuotteen hintaa.



Hinnoittelulaskentamenetelmiä on useita erilaisia (Alhola & Lauslahti 2005, 36). Menetelmiä voidaan käyttää yksittäin tai useampaa yhtäaikaisesti. Esimerkiksi nykyään harvemmin yritys pystyy asettamaan hinnan pelkästään kustannuspohjaisella hinnoittelulla, koska yhä useammin tuotteen hinta määräytyy markkinoiden mukaan. Tätä kutsutaan markkinaperusteiseksi hinnoitteluksi.

Laskentamenetelmiä yhdistää kaksi haasteellista tekijää (Alhola & Lauslahti 2005, 37). Ensinnäkin on tärkeää tunnistaa kustannukset ja kaikki kustannustekijät, joissa usein tapahtuu suuria virheitä. Lisäksi palvelun koko elinkaaren kustannusten näkeminen ja tuotannontekijöiden hintojen muutosten ennakointi on erittäin haastavaa. Oikean hinnan löytäminen onkin suuri haaste yrityksille, vaikka itse hintalaskelman teko voi olla helppoa on sitä ennen kuitenkin otettava huomioon monia eri asioita.

### **3.10 Hinnoitteluprosessi ja hinnoittelumenetelmät**

Tuotteen tai palvelun hinnoitteluprosessi koostuu perusanalyysivaiheesta, strategian yhteensovitusvaiheesta ja hinnan asetusvaiheesta (Järvenpää ym. 2013, 226). Perusanalyysivaihe koostuu esimerkiksi kilpailuun, kysyntään ja kustannuksiin liittyvistä asioista. On tärkeää tarkastella oman tuotteen tai palvelun suhdetta muihin substituutteihin eli markkinoiden tarjoamiin muihin vastaaviin tuotteisiin. Lisäksi on tärkeää asettaa hinta sellaiseksi, että se kattaa kokonaiskulut tuotannosta ja toimittamisesta pitkällä aikavälillä.

Toisessa vaiheessa pohditaan yrityksen strategian ja sen tavoitteiden vaikutuksia hinnoitteluun, tätä kutsutaan strategian yhteensovitusvaiheeksi (Järvenpää ym. 2013, 227). Hinnoittelu eroaa paljon siinä, mitä hinnoittelulla pyritään saavuttamaan. Esimerkiksi kasvuun pyrkivän yrityksen hinnoittelu eroaa parempaa kannattavuutta tavoittelevan hinnoittelusta. Tässä vaiheessa sovitaan esimerkiksi mahdollisista hinnanmuutoksista elinkaaren aikana ja siitä mihin hinnoittelulla pyritään.

Hinnan asetusvaiheessa määritetään tuotteelle tai palvelulle sen lopullinen hinta (Järvenpää ym. 2013, 227). Tässä vaiheessa on mietittävä sitä, onko niin sanottua

psykologista hintaa olemassa. On myös mietittävä, kannattaako asiakkaille antaa alennusta ja millaisia alennusten pitäisi olla. Mikäli alennuksia annetaan, voidaan tuotteen hintaa nostaa alennuksen verran korkeammaksi.

### **3.10.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu**

Kustannusperusteinen hinnoittelu on suomalaisyritysten suosituin menetelmä asettaessa hyödykkeille lopullista hintaa (Laitinen & Länsiluoto 2008, 48). Kustannusperusteinen hinnoittelu pohjautuu pitkälti tuotteen tai palvelun kustannuksiin (Järvenpää ym. 2013, 215). Tällöin on ensiarvoisen tärkeää, että yritys laskee kustannukset oikean suuruisiksi. Tuotekohtaiset kustannukset voivat vaihdella suurestikin erilaisilla laskentaperiaatteilla. Varsinkin välillisten ja kiinteiden kustannusten ollessa suuria tulee miettiä kuinka eri laskentatavat vaikuttavat tuotteen tai palvelun loppukustannuksiin.

Kustannusperusteinen hinnoittelu on laskentatoimilähtöinen ja ohjausnäkökulmasta luonteeltaan passiivinen menetelmä (Alhola & Lauslahti 2005, 36). Menetelmässä voidaan laskea kustannuksia ottamatta huomioon esimerkiksi tuotantoprosessien tehokkuutta. Kustannusperusteisen hinnoittelun heikkoutena pidetään sitä, että se ei ota markkinaolosuhteita huomioon. Tällöin hinta on voitu määrittää asiakkaalle liian korkeaksi tai kilpaileva tuote on huomattavasti halvempi. On myös mahdollista, että tuote hinnoitellaan liian halvaksi jolloin markkinoille jää ylikysyntää. Laitisen (2007, 157) mukaan kustannusperusteinen hinnoittelu ei kuitenkaan aina käytännössä perustu ainoastaan kustannuksiin, sillä ainakin kysyntä ja kilpailu vaikuttavat jossain määrin hinnoitteluun. Nykyajan markkina- ja kilpailuolosuhteissa onkin harvinaista, että tuote hinnoiteltaisiin puhtaasti kustannusperusteisesti. Kustannusperusteista hintaa käytetäänkin yleensä ainoastaan lähtökohtaisena hintana, josta pyritään muodostamaan lopullinen hinta tuotteelle tai palvelulle.

Kustannusperusteisia hinnoittelumenetelmiä on useita erilaisia (Järvenpää ym. 2013, 216–217, 219). Katetuottohinnoittelu ja omakustannusarvoon perustuva hinnoittelu ovat kustannusperusteisen hinnoittelun kaksi perusmenetelmää. Lisäksi hinnoittelukerroin, pääoman tuottoasteeseen perustuva hinnoittelu ja hintaporras-

tus ovat käyttökelpoisia omakustannusarvoon perustuvia hinnoittelumenetelmiä. Katetuottohinnoittelussa lasketaan muuttuvat kustannukset ja niiden päälle katelisiä, joka muodostuu kiinteistä kustannuksista ja voittotavoitteesta. Katetuottohinnoittelussa kustannusten laskennassa käytetään minimikalkyyliä. Kiinteiden kustannusten suuretessa, myös katelisiä suurenee. Näin ollen katelisiäprosentin suuruudelle ei ole olemassa yhtä oikeaa ohjearvoa, koska kiinteiden kustannusten määrä vaikuttaa katelisän suuruuteen.

Katetuottohinnoittelua voidaan yleisesti pitää luotettavampana, kun muuttuvien kustannusten osuus kokonaiskustannuksista kasvaa (Järvenpää ym. 2013, 217). Kiinteiden kustannusten osuuden ollessa suuri, esimerkiksi yrityksessä, jossa valmistetaan useita eri tuotteita, keskimääräinen katetuottohinnoittelu, voi aiheuttaa joillekin tuotteille virheellisen hinnan. Tätä ongelmaa voidaan kuitenkin korvata tuotekohtaisilla katelisillä. Katetuottohinnoittelun pidetään kuitenkin sopivan parhaiten sellaisille yrityksille, joiden muuttuvat kustannukset muodostavat suuren osuuden kokonaiskustannuksista.

Omakustannusarvoon perustuvaa hinnoittelua käytettäessä on ensiksi laskettava muuttuvat ja kiinteät kustannukset, niiden päälle lasketaan voittotavoitteen kattava voittolisä (Järvenpää ym. 2013, 218). Menetelmää käytettäessä on tärkeää tietää tarkasti, kuinka välilliset ja kiinteät kustannukset tuotteisiin kohdistuvat. Omakustannusarvoon perustuvaa hinnoittelutapaa suositellaankin käytettävän varsinkin yrityksissä, joilla on suuret kiinteät tai välilliset kustannukset ja hyvät laskentajärjestelmät. Kustannuksia laskettaessa käytetään hyväksi keskimääräis- ja normaalikalkyyliä. Yksikkökustannusten laskeminen tapahtuu joko lisäys- tai toimintolaskentaa käyttäen.

Koska omakustannusarvoon perustuvan hinnoittelun tavoitteena on varmistaa, että tuotetta ei myydä tappiolla, pidetään sitä turvallisena menetelmänä (Laitinen 2007, 165–166). Menetelmässä tuotteen omakustannusarvoa pidetään hinnan alarajana, jota pienemmällä hinnalla ei yleensä myydä edes lyhyellä aikavälillä. Omakustannushinnoittelua pidetään kuitenkin sellaisenaan melko jäykkänä hinnoittelumenetelmänä. Menetelmän haasteina voidaan pitää voittolisän määrittämistä ja tuotekohtaisten kustannusten riittävän tarkkaa tunnistamista.

### 3.10.2 Markkinalähtöinen hinnoittelu

Markkinalähtöisessä hinnoittelussa tuotteen tai palvelun hinta määräytyy niiden markkinoiden mukaan (Järvenpää ym. 2013, 223). Markkinalähtöinen hinnoittelu on yleistä raaka-aineiden hintojen määräytymisessä esimerkiksi öljyn ja kullan hinnat määräytyvät markkinoiden kysynnän ja tarjonnan mukaan. Markkinalähtöistä hinnoittelua käyttävän yrityksen on pyrittävä toimimaan markkinahintaa pienemmillä kustannuksilla ainakin pitkällä aikavälillä, jotta sen toiminta olisi kannattavaa. Markkinoiden määräämää hintaa on vaikeaa ylittää, mutta siinä voidaan onnistua differoimalla omaa suoritetta jotenkin kilpailijoihin nähden.

Markkinalähtöisen hinnoittelun ottaessa huomioon markkinoilla vallitsevan hintatason, on mahdollista, että yritys toimii joko hinnanasettajana tai hinnanottajana (Ikäheimo ym. 2009, 198). Hinnan asettajana voi olla esimerkiksi monopoliasemassa oleva yritys. Markkinataloudessa toimivat yritykset ovat yleensä ainakin jossain määrin hinnanottajia, koska kilpailun johdosta hintaa ei voi määrittää miten tahansa. Lisäksi yritysten huomatessa suurikatteisen alan, synnyttää se alalle kilpailua, jolloin myös hinta todennäköisesti tippuu.

### 3.10.3 Arvoperusteinen ja sopimusperusteinen hinnoittelu

Arvoperusteinen hinnoittelu perustuu asiakkaan kokemukseen ja arvostukseen millaiseksi asiakas tuotteen tai palvelun mieltää (Järvenpää ym. 2013, 223–224). Arvoperusteista hinnoittelua käytettäessä onkin tärkeää pyrkiä samaistumaan asiakkaaseen ja miettiä mitä lisäarvoa yrityksen tarjoamalla palvelulla tai tuotteella on sen kilpailijoihin nähden. Asiakkaan arvostamia asioita tuotteessa tai palvelussa voivat olla esimerkiksi hinta, laatu, hyvä palvelu, paikallisuus tai kotimaisuus.

Yrityksen tuotteella tai palvelulla voi olla eri hinta riippuen esimerkiksi markkina-alueesta, käyttötilanteesta tai asiakassegmentistä (Alhola & Lauslahti 2005, 44). Yritykset saattavat tietoisesti rakentaa tuotteelleen mielikuva-arvoa, tehdäkseen tuotteestaan merkkituotteen. Esimerkiksi urheilukisoissa tarjottavalla juomalla voi

olla kisoissa suurempi hinta kuin kaupan hyllyllä. Tällöin asiakas arvostaa juoman helppoa saatavuutta.

Sopimusperusteinen hinnoittelu perustuu myyjän ja asiakkaan välisiin neuvotteluihin, jossa palvelun tai tuotteen hinta sovitaan (Järvenpää ym. 2013, 224). Sitä käytetään usein esimerkiksi neuvoteltaessa hintoja rakennusurakalle. Sopimusperusteista hinnoittelua voidaan käyttää lisäksi konserneissa päätettäessä siirtohinnan tasosta tuotteen valmistusprosessin edetessä. Arvoperusteisen ja sopimusperusteisen hinnoittelun käyttö yrityksissä yleistyy yleensä kilpailun kiristytessä.

#### **3.10.4 Kysynnän hintajousto**

Hinnoittelua suoritettaessa yrityksen on mietittävä erilaisia kysynnän joustoja, eli kysyntään vaikuttavia tekijöitä (Järvenpää ym. 2013, 225). Varsinkin uusien tuotteiden kohdalla näiden tekijöiden arviointi on hankalaa. Vanhan tuotteen kohdalla on kuitenkin helpompaa arvioida esimerkiksi hinnan muutoksien vaikutuksia kysyntään. Hinnan vaikutuksia kysyntään voidaan tutkia laskemalla hintajousto. Hintajoustoa voidaan tulkita siten, että pienenkin hinnanmuutoksen vaikuttaessa kysyntään merkittävästi on kyseessä joustava kysyntä. Kun hinnan muutoksilla ei ole merkittävää vaikutusta kysyntään kyseessä on joustamaton kysyntä. Kysynnän tulojouston avulla pyritään selvittämään, kuinka tuloissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat kysyntään. Kysynnän ristijouston avulla voidaan arvioida, kuinka kilpailevan tuotteen hinnan muutokset vaikuttavat oman yrityksen tuotteen kysyntään.

#### **3.11 Yhteenveto talouden suunnittelusta**

Budjetointi on yksi yleisimpiä talouden suunnittelumenetelmiä. Budjetoinnin laatu ja laajuus voi vaihdella yrityksen elinkaaren alkuvaiheessa hyvinkin paljon. Budjetoinnin toteuttamistapoja on monia. Budjetti koostuu osabudjeteista ja pääbudjeteista jotka kootaan osabudjettien tietojen perusteella.

Erilaisten investointilaskelmien avulla pyritään selvittämään onko investointi kannattava. Lisäksi investointisuunnitelman avulla voidaan vähentää tietynlaista epävarmuutta, joka liittyy aina tulevaisuuteen sijoittamiseen. Investointia pidetään yleisesti sellaisena hankintana, joka tuottaa tuloja pidemmällä kuin vuoden aikavälillä. Investointeja voidaan luokitella monin eri tavoin, mutta yksi käytetyistä on jakaa ne reaali-investointeihin ja rahoitusinvestointeihin. Investointilaskentamenetelmiä on useita, mutta on tärkeää, että yritys valitsee itselleen sopivimman vaihtoehdon.

Hinnoittelu on yksi tärkeimpiä tekijöitä yrityksen menestystä ajatellen, koska sillä on suorat vaikutukset yrityksen kannattavuuteen. Tällöin on tärkeää, että hinnoittelua mietitään tarkoin ja valitaan oikea hinnoittelumenetelmä. Menetelmiä voidaan käyttää yhtä tai useampia kerralla ja onkin harvinaista, että yritys pystyisi asettamaan hinnan täysin kustannuspohjaisesti. Vaikka laskentamenetelmiä on monia, yhdistää niitä kaksi haasteellista tekijää. Ensiksi on tunnistettava kaikki kustannukset ja kustannustekijät. Toiseksi tuotteen tai palvelun koko elinkaaren kustannusten näkeminen ja hintojen muutosten ennakointi on haastavaa. Hinnoittelussakin on otettava huomioon, että yrityksen on tärkeää valita toiminnalleen sopivin hinnoitteluvaihtoehto koska eri toimialoilla vallitsee usein hyvin erilaiset tilanteet joilla on vaikutuksia hinnoittelumenetelmän valintaan.

Yrityksen toiminnan ja talouden suunnittelu on tärkeä osa Aakkoset -kehittämishjelmaa ja siksi se onkin suunnattu hetken yrittäjänä toimineille ja juuri aloittaville yrittäjille. Aakkosissa suunnittelua käydään läpi erilaisten esimerkkitausten ja menetelmien avulla. Liiketoiminnan ja sen talouden suunnittelun opettamiseen onkin varattu kehittämishjelmassa useampi ilta. Koulutuksessa käydään läpi nimenomaan esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman laatimista, budjetin laatimista, investointisuunnitelman laatimista ja hinnoittelua.

## 4 TALOUDEN SEURANTA

Tässä osiossa käsitellään talouden seurantaan ja tarkkailuun käytettäviä toimintoja. Ensimmäisenä käsitellään tilinpäätöstä ja siihen sisällytettäviä tietoja. Tämän jälkeen kerrotaan tilinpäätöksen analysoinnista tunnuslukujen avulla ja siitä, mitä tunnuslukuja käytettäessä olisi syytä ottaa huomioon. Lisäksi käydään läpi millaisia tunnuslukuja on olemassa ja mitä niiden avulla voidaan selvittää yrityksen tilanteesta. Tunnuslukujen jälkeen käsitellään budjetin seuranta ja kerrotaan siitä kuinka budjettia tulisi seurata sekä siitä miten budjetin seuranta voidaan hyödyntää. Osion loppuosassa käsitellään investointisuunnitelman seuranta ja siitä saatavia hyötyjä.

### 4.1 Tilinpäätös

Kirjanpitolain (L 30.12.1997/1336) 3 luku 1 § määrittelee mitä tilinpäätöksen tulee pitää sisällään. Siihen kuuluvat, tuloslaskelma, tase, rahoituslaskelma ja liitetiedot. Suurten yritysten on tilinpäätöksen lisäksi laadittava toimintakertomus, joka ei ole pakollista niin sanotuille pienille kirjanpitovelvollisille. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2007, 16.) Rahoituslaskelmakin on tehtävä vain, jos yritys on julkinen osakeyhtiö tai vähintään kaksi seuraavista kirjanpitolain (L 30.12.1997/1336) 3 luvun 9 § säädetyistä rajoista ylittyä: "liikevaihto tai sitä vastaava tuotto 7 300 000 euroa, taseen loppusumma 3 650 000 euroa tai palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä". Mikäli korkeintaan yksi edellisistä ylittyy kyseisellä ja edellisellä tilikaudella, on kyseessä pieni kirjanpitovelvollinen (Vilkkumaa 2010, 22).

Tilinpäätöksen on annettava oikeat ja riittävät tiedot kirjanpitovelvollisen tuloksesta sekä taloudellisesta asemasta (Vilkkumaa 2010, 23). Mahdolliset tarpeelliset lisätiedot on ilmoitettava tuloslaskelman ja taseen liitteenä. Tilinpäätöksen on sisällettävä kahden tilikauden tiedot, jotka muodostuvat päättyneen tilikauden tiedoista ja sitä edeltävän kauden tiedoista. Lisäksi tilinpäätös on laadittava neljän kuukauden sisällä tilikauden päätyttyä.

Vilkkumaan (2010, 22–23) mukaan, vaikka pienillä kirjanpitovelvollisilla on kevennyksiä tilinpäätöstä laatiessa, on kuitenkin yrityksen toiminnan kannalta tärkeää laatia toimintakertomus ja rahoituslaskelma. Toimintakertomuksen ja rahoituslaskelman laatimiseen tarvitaan paljon yritystoiminnan tietoutta ja sen sisäistämistä, jolloin ymmärrys yrityksen johtamiseen voi myös parantua.

#### **4.1.1 Tuloslaskelma ja tase**

Tuloslaskelma esittää yrityksen tilikauden voittoa tai tappiota ja niitä eriä, joista se on muodostunut (Kinnunen ym. 2007, 36). Yritystoiminnassa tuloslaskelma voidaan esittää joko kululajikohtaisena tai toimintokohtaisena. Nimiensä mukaisesti kululajikohtaisessa toimintolaskennassa toiminnan kulut on jaoteltu kululajeihin, kuten osto- ja henkilöstökulut. Toimintokohtaisessa tuloslaskelmassa kulut on jaoteltu toimintojen mukaisesti, kuten myynnin ja hallinnon kulut.

Tase toimii yrityksen taloudellisen aseman kuvaajana tilinpäätöshetkellä (Yritystutkimus ry. 2011, 27). Kirjanpitoasetuksen (A 30.12.1997/1339) 1 luvun 6-7§ on määritelty normaalin taseen kaava ja lyhennetyn taseen kaava, joista toisen mukaan tase tulisi laatia. Tase rakentuu vastaavaa ja vastattavaa puolista (Niskanen & Niskanen 2004, 17–18). Taseen vastaavaa kuvaa yrityksen omaisuutta ja vastattavaa kuvaa, kuinka yritystoiminta on rahoitettu.

Taseen vastaavaa ja vastattavaa puolet ovat jaettu sisäisesti siten, että vastaavaa puoli koostuu pysyvistä sekä vaihtuvista vastaavista ja vastattavaa puoli omasta ja vieraasta pääomasta (Niskanen & Niskanen 2004, 18). Pysyvät vastaavat ovat omaisuutta, jolla pyritään kerryttämään tuloja pitkällä aikavälillä. Vaihtuvat vastaavat sen sijaan koostuvat omaisuudesta, jolla pyritään kerryttämään tuloja lyhyellä, alle vuoden mittaisella aikajaksolla. Vastattavaa puolen oma pääoma koostuu omistajien sijoittamasta tai siihen rinnastettavasta rahoituksesta, kuten tilikauden voitosta, vieras pääoma puolestaan koostuu velkarahoituksesta.



#### 4.1.2 Rahoituslaskelma ja liitetiedot

Kirjanpitoasetuksen (A 30.12.1997/1339) 2 luvun 1§ on säädetty, että rahoituslaskelmasta tulee ilmetä liiketoiminnan, investointien sekä rahoituksen rahavirrat. Rahoituslaskelman ensiarvoinen tehtävä on selvittää, kuinka yritys on saanut aikaan rahavirtoja ja kuinka se on kerryttämäänsä rahavirtaa tilikaudella käyttänyt (Yritystutkimus ry. 2011, 59). Pienelle yritykselle rahoituslaskelman laatiminen on vapaaehtoista, ellei sitä ole noteerattu pörssissä (Kinnunen ym. 2007, 37).

Liitetiedot täydentävät tietoja yksittäisistä tase-, tuloslaskelma- ja rahoituslaskelmaeristä, jotta yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta saataisiin tilinpäätöksen yleisen periaatteen mukainen oikea ja riittävä kuva (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 33). Yrityksen koon kasvaessa myös liitetietovaatimukset kasvavat. Pienten kirjanpitovelvollisten on laadittava niin sanotut lyhennetyt liitetiedot ja muiden on laadittava laajemmat liitetiedot (Tomperi 2012, 116–117). Kirjanpitoasetuksessa (A 30.12.1997/1339) 2 luvun 2–11§ on kerrottu useita liitetiedoissa esitettäviä asioita.

#### 4.2 Toimintakertomus

Toimintakertomuksessa tulee esittää tärkeät seikat, jotka koskevat yrityksen liiketoiminnan kehittymistä (Jormakka ym. 2009, 34). Näitä seikkoja ovat esimerkiksi merkittävät riskit ja epävarmuustekijät, yrityksen markkinakehitys sekä tilikauden ja sen jälkeiset oleelliset tapahtumat. Toimintakertomukseen tulee sisällyttää myös tunnuslukuja, jotka kuvaavat yrityksen taloudellista asemaa, tulosta, ympäristövaikutuksia sekä henkilöstöä (Kinnunen ym. 2007, 41). Toimintakertomus ei ole tilinpäätöksen osa, mutta siitä voi olla merkittävästi hyötyä tulkittaessa tilinpäätöstä. Kirjanpitolain (L 30.12.1997/1336) 3 luvun 1 § mukaan pienille yrityksille toimintakertomuksen laatiminen on vapaaehtoista (Ikäheimo ym. 2009, 76). Osakeyhtiölain (L 21.7.2006/624) 8 luvun 5§ kuitenkin vaatii, että osakeyhtiö muotoiset yritykset esittävät toimintakertomuksen tiedot vähintään tilinpäätöksen liitetietoina.

### 4.3 Tilinpäätöksen analysointi tunnuslukujen avulla

Tilinpäätöksen avulla voidaan laskea yrityksen tuloskuntoa kuvaavia tunnuslukuja (Salmi 2012, 261; Eskola & Mäntysaari 2006, 124). Tunnuslukujen luokittelumahdollisuuksia on monia, mutta usein ne jaetaan kannattavuuden, vakavaraisuuden, maksuvalmiuden ja kasvun tunnuslukuihin. Näiden lisäksi myös ei-taloudellisten mittareiden käyttö on lisääntynyt. Niitä ovat esimerkiksi henkilöstöön ja asiakkaisiin liittyvät mittarit, kuten asiakastyytyväisyys ja henkilöstötyytyväisyys. Edellä mainittujen lisäksi maksuvalmiuden tunnuslukujen rinnalla käytetään usein niin sanottuja tehokkuuslukuja, jotka kuvaavat käyttöpääoman kiertoaika (Kallunki & Kytönen 2002, 88).

Tunnuslukujen avulla voidaan mitata yrityksestä monia asioita, kuten esimerkiksi menestystä (Alhola & Lauslahti 2005, 153). Yrityksen analysointia voi tapahtua yrityksen sisäisesti oman laskijan toimesta sekä ulkoisen henkilön toimesta. Analysoinnin tapahtuessa sisäisesti oman laskijan toimesta on sillä yleensä paljon enemmän tietoja käytettävänä sekä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa analyysiin ja sen lopputulokseen.

Yrityksen tilinpäätöksestä voidaan muodostaa useita eri tunnuslukuja (Eskola & Mäntysaari 2006, 124). On kuitenkin tärkeää valita toimintaansa ajatellen merkittävimmät tunnusluvut, joita yritys seuraa pitkän ajan kuluessa. Yritys voi asettaa myös tavoitearvoja tunnusluuilleen ja käyttää niitä apuna laadittaessa budjettien ennusteita. Merkittävyyden lisäksi tunnuslukujen valinnassa on otettava huomioon niiden luotettavuus, ymmärrettävyys, olennaisuus ja riittävä yksinkertaisuus. Tunnuslukujen on täydennettävä toisiaan, jotta kokonaiskuva yrityksen toiminnasta voitaisiin muodostaa mahdollisimman nopeasti. On myös tärkeää, että tunnusluilla voidaan tukea yrityksen toiminnan ohjausta ja arviointia.

Analysoitaessa tilinpäätöstä tunnuslukujen avulla on kuitenkin ensimmäisenä muokattava tilinpäätöksen perustiedot eli tuloslaskelma, tase ja liitetiedot (Niskanen & Niskanen 2004, 19). Aineiston muokkaamisella pyritään standardoimaan lähtöaineisto. Tällöin yritys- ja vuosikohtaisia tilinpäätöstietoja voidaan vertailla saman yrityksen aikaisempiin tilinpäätöstietoihin ja muiden yritysten tilinpäätöstie-

toihin. Tilinpäätöksen oikaisu on lähinnä tilinpäätös erien uudelleenjärjestämistä. Suurta muokkausta ei tarvita, sillä tilinpäätöslainsäädäntö ei anna yrityksille paljon vapauksia tehdä omanlaisia tilinpäätöskirjauksia koskevia päätöksiä.

### 4.3.1 Kannattavuus

Yleisesti yrityksen kannattavuudella tarkoitetaan liiketoiminnan kykyä tuottaa taloudellisia tuloja enemmän kuin siitä aiheutuvia menoja (Kallunki & Kytönen 2002, 74). Yrityksen investoinnit ja suhdannevaihtelut aiheuttavat vaihtelua tuloissa ja menoissa, joten kannattavuutta pidetään tavallisesti yrityksen pitkän ajan tulontuottamiskykynä. Kannattavuutta voidaan mitata jakamalla tilikauden tuotot ja yrityksen toiminnan sitoma pääoma. Näin voidaan vertailla erikokoisten yritysten kannattavuutta.

Yrityksen omistajien lisäksi yrityksen kannattavuudesta ovat kiinnostuneita erilaiset sijoittajat (Kallunki & Kytönen 2002, 74). Kannattavuuden tunnuslukuja voidaan laskea käyttäen hyväksi eri pääomalajeja, kuten koko sijoitettua pääomaa ja omaa pääomaa. Yrityksen kannattavuutta voidaan mitata yhden tilikauden lukujen perusteella erittäin luotettavasti, mutta kannattavuus-analyysiä voidaan täydentää vertailemalla edellisten tilikausien kehitystä.

Kannattavuutta voidaan mitata absoluuttisesti lukujen avulla, kuten kulujen ja tuottojen erotuksella (Niskanen & Niskanen 2004, 112). Tällöin saadaan selville yrityksen tulos. On kuitenkin otettava huomioon, että pelkkien absoluuttisten lukujen laskeminen ei periaatteessa riitä. Kannattavuuden tunnuslukuja laskettaessa on otettava huomioon myös tulokseen tarvittujen kustannusten määrä. Tällöin voidaan mitata tulojen ja kulujen suhdetta.

Usein käytettyjä kannattavuuden tunnuslukuja ovat liikevoittoprosentti, koko pääoman tuottoprosentti, sijoitetun pääoman tuottoprosentti ja oman pääoman tuottoprosentti (Niskanen & Niskanen 2004, 112–116). Liikevoittoprosenttia laskettaessa liikevoitto suhteutetaan liiketoiminnan tuottoihin ja soveltuu lähinnä yksittäisen yrityksen seuraamiseen. Lisäksi sitä voidaan käyttää joidenkin toimialojen sisäiseen

vertailuun. Koko pääoman tuotto prosentti kertoo kannattavuudesta koko yrityksen näkökulmasta. Siinä operatiivisen liiketoiminnan tulos suhteutetaan koko pääomaan. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti on kannattavuuden tunnusluvusta yksi käytetyimmistä ja sijoittajat käyttävät sitä usein. Se kuvaa hyvin liiketoiminnan tuoton suhdetta sen vaatimaan sijoitettuun pääomaan. Oman pääoman tuotto prosentti taas on usein omistajan toimesta käytetty kannattavuuden tunnusluku. Tunnusluvun avulla voidaan mitata, kuinka hyvin yritys tuottaa suhteessa yrittäjän sijoittamaan pääomaan.

### **4.3.2 Vakavaraisuus**

Yrityksen vakavaraisuus kuvaa oman ja vieraan pääoman suhdetta, eli yrityksen pääomarakennetta (Niskanen & Niskanen 2004, 130). Vakavaraisuus kertoo yrityksen kyvykkyydestä selviytyä pitkän aikavälin sitoumuksista. Yritys on vakavarainen, kun se voi omalla pääomallaan maksaa vieraasta pääomasta koituvat kulut pitkän aikavälin kuluessa, vaarantamatta liiketoiminnan jatkuvuutta.

Usein alkavien yrittävien vakavaraisuus on heikommalla pohjalla kuin alalla jo pitkempään toimineilla (Siikavuo 2003, 167). Vakavaraisuuden merkitys korostuu varsinkin silloin kun kehitystyö ei ole tuottanut vielä tulosta markkinoille tuodusta tuotteesta ja kysynnässä tapahtuu nopeita muutoksia. Yrityksen hyvä vakavaraisuus perustuukin siihen, että yrityksessä on riittävästi omapääomaista varallisuutta, jotta yritys selviäisi huonommistakin ajoista.

Vakavaraisuus antaa yritykselle usein enemmän itsenäisyyttä erilaisissa tilanteissa (Viikkumaa 2010, 50). Vakavaraisuuden ollessa hyvä, yrityksen päätöksien ja ratkaisujen tekeminenkin on joustavampaa. Lisäksi vakavaraisen yrityksen on huomattavasti helpompaa saada lainaa. Ikäheimo ym. (2011, 71) mukaan on kuitenkin yrityksen toimintakykyä ajatellen tärkeää miettiä, missä tapauksissa yrityksen toimintaa kannattaa rahoittaa lainalla ja milloin omalla pääomalla.

Yrityksille ei ole olemassa yhtä optimaalista pääomarakennetta, koska eri toimialoilla on erilaiset liiketoimintariskit (Ikäheimo ym. 2011, 71–72). Korkean liiketoi-

mintariskin aloilla toimivien yritysten onkin viisasta muodostaa mahdollisimman vahva pääomarakenne kompensoidakseen riskejä. Vakavaraisuutta voidaan mitata monilla mittareilla ja kaksi merkittävää mittaria ovat nettovelkaantumisasaste ja omavaraisuusaste, joiden avulla voidaan arvioida pääomarakennetta. Nettovelkaantumisasaste mittaa yrityksen nettovelkojen suhdetta omaan pääomaan. Omavaraisuusaste mittaa oman pääoman ja taseen loppusumman suhdetta.

### **4.3.3 Maksuvalmius ja tehokkuusluvut**

Yrityksen maksuvalmius kertoo yrityksen kyvystä selvittää sen taloudellisista lyhyen aikavälin velvoitteista (Ikäheimo ym. 2011, 74). Maksuvalmiudesta käytetään yleisesti myös nimitystä likviditeetti. Yrityksen hyvä maksuvalmius antaa yritykselle hyvät edellytykset toimia. Erinomaisen hyvä maksuvalmius voi kuitenkin toimia rasitteena yritykselle, koska tällöin raha odottaa maksuja ja on poissa muusta tuotavasta liiketoiminnasta.

Maksuvalmiuden on oltava hyvällä tasolla, jotta yrityksellä olisi mahdollisuus jatkuvuuteen (Ikäheimo ym. 2011, 74). Yrityksen on suoriuduttava jatkuvasti erilaisista erääntyvistä maksuista, kuten palkoista, ostovelvoista, koroista ja veroista. Onkin tärkeää, että yrityksellä on riittävästi kassatuloja, rahaa pankkitilillä tai muita likvidejä varoja kattaakseen juoksevat kassamenot. Hoitamattomista maksuvelvoitteista voi koitua yritykselle ikäviä seurauksia, kuten esimerkiksi ulosoton kustannuksia, viivästyskorkoa, mainehaittoja ja jopa konkurssi.

Yrityksen maksuvalmiutta kuvaavat tunnusluvut ovat tyypillisesti taselähtöisiä ja ne muodostetaan suhteuttamalla taseen vastaavan erät taseen vastattavan eriin (Ikäheimo ym. 2011, 74–75). Kaksi keskeistä maksuvalmiuden tunnuslukua ovat quick ratio ja current ratio. Quick ratio tunnusluvun avulla voidaan tarkastella yrityksen rahoitusomaisuuden riittävyttä lyhyen aikavälin rahoitusvelvoitteisiin nähden. Current ratiossa tarkastellaan likvidejä varoja laajemmin kuin quick ratiossa ja oletetaan, että vaihto-omaisuus on lyhyellä aikavälillä realisoitavissa. Current ratiossa lyhytaikaiset varat suhteutetaan lyhytaikaisiin velkoihin.

Kiertoaika- eli tehokkuuslukujen avulla voidaan selvittää, kuinka nopeasti yrityksen tulot ja menot kertyvät (Kallunki & Kytönen 2002, 88). Lisäksi ne antavat tietoa maksuvalmiuden ja tulorahoituksen taustoista, kuinka ne muodostuvat. Kertymisaikojen venyessä pitkiksi, voi maksuvalmius kärsiä. Kun yritys saa nopeasti esimerkiksi myyntisaamiset asiakkailta kassaan, sitä paremmin tulorahoitus riittää ja maksuvalmius on parempi.

Erilaisia tehokkuuslukuja ovat esimerkiksi myyntisaamisten kiertoaika, ostovelkojen kiertoaika ja vaihto-omaisuuden kiertoaika (Kallunki & Kytönen 2002, 88–91). Myyntisaamisten kiertoajalla voidaan kuvata myyntitulojen keskimääräistä kertymistä kassaan vuorokausissa. Yrityksen halutessa lyhentää myyntisaamisten kiertoaikaa on sen esimerkiksi kiristettävä maksuehtoja tai tehostaa perintätoimenpiteitä. Ostovelkojen kiertoaika taas kuvaa kuinka monessa vuorokaudessa yritys itse keskimäärin maksaa ostolaskunsa. Maksuvalmiuden ollessa hyvä on yrityksen pyrittävä hyödyntämään edullisia maksuehtoja. Kun ostovelkojen kiertoaika on pidempi kuin normaalisti on kyse usein maksuvalmiusongelmista. Vaihto-omaisuuden kiertoajan avulla voidaan mitata varastohallinnon tehokkuutta. Kun raaka-aineet siirtyvät nopeasti varastosta tuotantoprosesseihin ja valmiit tuotteet siirtyvät nopeasti varastosta asiakkaille, on yrityksen varastohallinta tehokasta.

#### **4.3.4 Koko ja Kasvu**

Yritykset ja yrittäjät asettavat toiminnalleen usein erilaisia tavoitteita, monesti tavoitteet liittyvät yrityksen kokoon tai kasvuun (Kinnunen ym. 2007, 53). Kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden lisäksi onkin tärkeää ottaa huomioon yrityksen kasvu eli sen koon ajallinen muuttuminen. Yritykset käyvät kovaa kilpailua markkinaosuuksista, koska markkinaosuutta kasvattamalla yrityksen kilpailuasema paranee ja yritys saa paremmat mahdollisuudet yritystoiminnan jatkuvuudelle. Yrityksen koko ja kasvu liitetään yleisesti yrityksen menestymiseen, mutta yhtä tiettyä yleisesti hyväksyttyä koon mittaria ei ole olemassa.

Yrityksen kokoa voidaan mitata liikevaihdon, työntekijöiden määrän, taseen loppusumman sekä osakepääoman markkina-arvon perusteella (Ikäheimo ym. 2011,

61). Lisäksi yrityksen markkina-asemaa voidaan tarkastella suhteuttamalla sen toiminnan laajuus toimialaan ja kilpailijoihin.

#### **4.4 Budjetin seuranta ja kontrollointi**

Budjetin seuranta on tärkeä osa budjetointiprosessia (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 243–244; Lindfors & Syväperä 2008, 76). Seuranta pohjautuu budjettisuunnitelmaan, jossa budjetille asetetaan tavoitteet, päätetään resurssit ja mahdolliset vastuhenkilöt tai esimerkiksi tilitoimisto, joka vastaa budjetin toteutuksesta. Budjettia seuraamalla voidaan tarkkailla budjetin tavoitteiden toteutumista sekä havainnoida mahdollisia syntyneitä eroja. Pää tavoite budjetin seurannalla ohjata yritystä niin hyvin, että budjetissa asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Budjetin seurannalla voidaan havainnoida mahdollisia eroja tavoitteisiin nähden, jolloin yritys voi tehdä välittömästi korjaavia toimenpiteitä.

Järvenpää ym. (2013, 252) mukaan budjetin seuranta on usein kuukausittaista, mutta seurantaan vaikuttaa tietenkin budjettisuunnitelman tarkkuus. Jotkut varsinkin suuremmat yritykset saattavat seurata vuosibudjettiaan tarkkailujärjestelmällä, jossa budjettia tarkkaillaan vuosi tasolla, neljännesvuosi- ja kuukausitasolla sekä viikko ja päivätasolla (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 246–247). Olennainen osa budjettitarkkailua on tarkkailuraportit. Tästä syystä onkin tärkeää, että tarkkailuraportteja käytetään hyväksi ja kommunikaatio tarkkailijan sekä johdon välillä toimii hyvin. Lisäksi raporttien on oltava luotettavia, jotta tarkkailun uskottavuus säilyisi.

#### **4.5 Investoinnin kannattavuuden tarkkailu ja seuranta**

Neilimo Uusi- Rauvan (2005, 225) mukaan suurin puute yritysten investointisuunnittelussa ja suunnitelman toteutuksessa on investointisuunnitelman jälkiseurannassa. Tällöin korjaustoimenpiteidenkin tekeminen puuttuu kokonaan. Jälkiseurannan tarkoituksena olisi tarkastella investointilaskelmien toteutumista. Näin voidaan selvittää esimerkiksi investoinnin kannattavuutta, yllättäviä kustannuksia ja syitä virheiden takana.

Järvenpään ym. (2013, 402) mukaan investointien seuranta ja tarkkailu voidaan yleensä jakaa investoinnin toteuttamisen aikana tapahtuvaan kustannusten seurantaan ja investointitoiminnan ohjaamiseen sekä jo loppuun saatettujen investointien seuraamiseen. Investoinnin seuraaminen on tärkeää. Se voi parantaa investointilaskelmia merkittävästi ja näin selkeyttää tulevia investointiprojekteja. Lisäksi tarkkailun huomattavana hyötynä pidetään mahdollisten korjausten tekoa investointilaskelmiin.

Suurimmat haasteet investointien tarkkailussa asettaa laskentateknisesti investoinnin erillistuottojen ja -kustannusten esille saanti (Järvenpää ym. 2013, 403). Ilman näitä ei ole mahdollista vertailla investointisuunnitelmaa ja investointia. Lisäksi tarkkailua voi vaikeuttaa merkittävät muutokset liiketoimintaympäristössä tai epäonnistumisen myöntämisen vaikeus. On myös mietittävä investoinnin tarkkailuun laitettujen panostusten ja siitä saatavien hyötyjen suhdetta. Hyötyjen ollessa vähäiset, into tarkkailun toteuttamiseen voi myös rapautua. Pelkällä jälkiviisaudella toimintaa ei voida parantaa, joten ongelmiin olisikin puututtava ajoissa jotta tarkkailun tarkoitus toteutuisi.

#### **4.6 Yhteenveto talouden seurannasta**

Tilinpäätös ja sen analysointi ovat tärkeitä tapoja seurata yrityksen taloutta. Tilinpäätöksen sisältö on määritelty kirjanpitolaissa. Yrityksen taloutta voidaan seurata tilinpäätöksen antamien tietojen perusteella. Tilinpäätöksen luvuista voidaan laskea tilinpäätöksen tunnuslukuja kuten kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakaavaisuuden tunnuslukuja. Lisäksi usein käytetään, myös yrityksen kokoa ja kasvua kuvaavia tunnuslukuja. Yrityksen tilinpäätöksestä voidaan laskea useita eri tunnuslukuja, mutta on tärkeää valita yrityksen toimintaa ajatellen merkittävimmät tunnusluvut, joita seurata pitkällä aikavälillä. Tunnuslukujen valinnassa on otettava huomioon, myös tunnusluvun luotettavuus, ymmärrettävyys, olennaisuus ja riittävä yksinkertaisuus. Lisäksi on tärkeää, että tunnusluvuilla voidaan tukea yrityksen toiminnan ohjausta ja arviointia. Tunnuslukuja laskettaessa on muistettava myös tilinpäätöksen oikaiseminen. Tällöin yrityskohtaisia tilinpäätöstietoja voidaan ver-



tailla saman yrityksen aikaisempiin tilinpäätöstietoihin sekä muiden yritysten tilinpäätöstietoihin.

Tilinpäätöstietojen lisäksi taloutta voidaan tarkkailla seuraamalla budjetin ja investointisuunnitelman toteutumista. Tämä edellyttää tietenkin edellä mainittujen suunnitelmien laatimista. Budjetin seurannan päätavoite on ohjata yritystä mahdollisimman hyvin, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Investointisuunnitelman seurannalla pyritään selvittämään esimerkiksi investoinnin kannattavuutta, yllättäviä kustannuksia ja syitä mahdollisten virheiden takana. Budjetin ja investointisuunnitelman tarkkailun avulla voidaankin tehdä erilaisia huomioita suunnitelmien toteutumisesta. Tällöin yritys voi reagoida mahdollisiin eroihin suunnitelmien tavoitteisiin nähden ja tehdä korjaavia toimenpiteitä.

Aakkoset sisältää monia talouden seurantaan käsitteleviä osuuksia. Esimerkiksi yksi illoista on varattu täysin kirjanpidon, tilinpäätöksen ja sen analysoimisen läpi käymiseen. Tämän yhteydessä jaettu materiaali sisältää esimerkiksi taulukon tilinpäätöksen tunnusluvuista ja näitä käydään läpi myös koulutuksessa. Lisäksi koulutuksessa käydään läpi tilinpäätökseen sisällytettäviä asioita ja tilinpäätöksestä tehtäviä huomioita. Aakkosissa on tuotu esille selkeästi, myös suunnitelmien kuten budjetin seurannan tärkeys. Tähän liittyen koulutuksessa jaetaan myös omaa materiaalia.

## **5 HAASTATTELUTUTKIMUS ELY: N AAKKOSIIN OSALLISTUNEILLE YRITTÄJILLE**

Tämän osion alussa käsitellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmää, aineistonkeruuta ja aineiston analysointia. Tutkimusmenetelmäosassa kerron perusteluita tutkimusmenetelmän valinnalle. Tutkimuksen toteutus ja aineistonkeruu -osassa tuon esille, kuinka tutkimus on toteutettu ja miten aineiston keruu on suoritettu. Osuus sisältää melko tarkan selostuksen tutkimuksen vaiheista. Tämän jälkeen kerrotaan aineiston analysoinnista ja tutkimuksen luotettavuudesta. Osion loppuosassa käydään haastattelujen tuloksia lävitse teemoittain. Lisäksi lopussa on johtopäätöksiä tutkimustuloksista ja esimerkkejä mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

### **5.1 Tutkimusmenetelmä**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtaisesti pyritään kuvaamaan todellista elämää, johon sisältyy ajatus moninaisesta todellisuudesta (Hirsjärvi Remes & Sajavaara 2007, 157). Tällöin on muistettava kuitenkin, että todellisuutta ei voi pirstoa osiin, vaan on pyrittävä kohteen kokonaisvaltaiseen tutkiskeluun. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tosiasioiden löytämiseen tai paljastamiseen eikä niinkään totuuksien todentamiseen.

Haastattelu on kvalitatiivisessa tutkimuksessa päämenetelmä (Hirsjärvi ym. 2007, 200). Haastattelu on muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna hyvin joustava. Lisäksi vastausten tulkitsemismahdollisuudet ovat paremmat esimerkiksi postikyselyihin verrattuna. Haastattelussa kysymysten järjestystä voidaan myös vaihdella tutkijan parhaaksi katsomalla tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74). Tärkeintä haastattelussa on, että saataisiin halutusta asiasta mahdollisimman paljon tietoa. Tästä syystä on tärkeää perehdyttää haastateltavat haastattelun aihepiiriin etukäteen. Haastatteluihin on mahdollista valita sellaiset haastateltavat, joilla on oikeanlaista tietoa tutkittavasta aiheesta.

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä ja se toteutettiin haastatteluja tekemällä. Laadullinen tutkimus valikoitui menetelmäksi pienen osallistujajoukon takia. Lisäksi haastattelu mahdollistaa syvällisemmän tutkimusperspektiivin haastateltavien mielipiteisiin ja antaa paremmat mahdollisuudet esittää tarkentavia kysymyksiä.

## 5.2 Tutkimuksen toteutus ja aineiston keruu

Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2013 aiheen valinnalla. Olin ollut työharjoittelussa Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksessa ja päätin kysyä heiltä sopivaa opinnäytetyöaihetta. Muutamien tapaamisten jälkeen työn aihealue alkoi hahmottumaan ja päätettiin, että voisin lähteä tutkimaan Aakkosiin osallistuneita yrittäjiä. Nykyiseen muotoon aihe muovautui oikeastaan vasta syksyn 2013 aikana, jolloin laadin opinnäytetyösuunnitelman ja opinnäytetyöstä tehtiin sopimus. Aloittaessani opinnäytetyön työstön koin aluksi työn rajaamisen hyvin vaikeaksi, koska talouden suunnittelu ja seuranta on aihepiirinä hyvin laaja. Vaikka rajan veto oli vaikeaa pyrin kuitenkin miettimään mitkä ovat yleisimpiä ja tärkeimpiä talouden suunnittelun ja seurannan välineitä.

Ensimmäisenä kontaktina haastateltaviin oli sähköpostiviesti, joka lähetettiin ELY-keskuksen kautta mahdollisille haastateltaville. Haastateltavien hankkiminen tutkimuksessa osoittautui melko haasteelliseksi. Sähköpostin kautta tutkimukseen saatiin kaksi haastateltavaa. Tämän jälkeen päädyttiin soittamaan suoraan henkilöille, jotka olivat osallistuneet Aakkoset -kehittämishjelmaan ja pyrittiin selvittämään, ketkä olivat toimivia yrittäjiä. Tässäkin vaiheessa oli myös vastoinkäymisiä, koska hyvin moni jätti vastaamatta puheluihin useasta soittoyrityksestä huolimatta tai osa numeroista ei ollut edes enää käytössä. Lisäksi osa mahdollista haastateltavista kieltäytyi haastattelusta. Tämän tuloksena haastateltavia saatiin neljä lisää.

Keräsin tutkimukseeni aineistoa haastattelemalla seitsemää yrittäjää, jotka ovat käyneet Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen järjestämän yritystoiminnan Aakkoset -kehittämishjelman. Näistä kaksi yrittäjää oli samasta yrityksestä ja haastattelin heitä yhdessä, joten eri yrityksiä tutkimuksessa oli mukana kuusi. Aluksi tarkoituk-

senani oli haastatella ainoastaan yrittäjiä, jotka olivat jo perustaneet yrityksen ennen Aakkosiin osallistumista, että voisin paremmin selvittää Aakkosten vaikutuksia talouden suunnitteluun ja seurantaan. Tämä osoittautui kuitenkin mahdottomaksi. Tällöin haastateltavat valikoituivat tutkimukseen, koska he olivat joko jo yrityksen perustaneita tai aakkosten pohjalta yrityksen perustaneita henkilöitä.

Haastattelupaikkoina toimivat ensikädessä yrittäjien omat tilat, mutta kahdessa haastattelussa käytettiin myös koulun tiloja ja erästä hotelli-ravintolaa. Haastattelujen pituudet vaihtelivat suuresti ja niiden kesto oli noin 13–31 minuuttia. Haastattelujen keston vaikutti paljon haastateltavien puhetyylit, mielipiteiden laajuus sekä kokemus. Lisäksi haastattelujen keston vaikutti haastateltavien talouden suunnittelun ja seurannan määrä omissa yrityksissään.

Haastatteluja varten olin tehnyt teemahaastattelurungon, jonka pohjalta haastattelut suoritettiin. Haastattelurunko löytyy opinnäytetyön liitteistä. Kysymykset olivat muodoltaan avoimia ja ne pohjautuivat tutkimuksen teoriaan ja tutkimuskysymykseen. Haastatteluiden aikana tein tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Kaikki haastattelut äänitettiin nauhurin avulla. Olin kaikkiin haastateltaviin jo ennen haastattelua yhteyksissä. Mahdollisuuksien mukaan lähetin haastattelurungon haastateltaville etukäteen sähköpostitse, jotta he pystyivät halutessaan valmistautumaan haastatteluihin. Yhdelle haastateltavalle kerroin haastattelukysymysten aihepiiristä puhelimitse.

Yleisesti ottaen koin, että kaikki haastattelut onnistuivat melko hyvin. Parissa haastattelussa koin kuitenkin, että haastateltavalla oli hieman liian kiire ja uskon sen hieman haitanneen haastattelun onnistumisessa. Haastattelujen jälkeen litteroin haastattelut sanatarkasti saadakseni haastatteluista mahdollisimman paljon irti. Uskon litteroinnin olleen oikea vaihtoehto, vaikka se vei paljon aikaa.

### **5.3 Aineiston analysointi**

Analysoitaessa kvalitatiivista aineistoa pyritään siihen saamaan selkeyttä, jonka avulla tutkittavasta asiasta saataisiin esille uusia tietoja (Eskola & Suoranta 1998,

137). Analysoimalla aineistoa tähdätään sekalaisesta haastattelumateriaalista saamaan selkeä kokonaisuus.

Tutkimuksen analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Teemoittelu analyysimenetelmänä painottaa kunkin teeman sanomaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Menetelmässä on kysymys pääasiassa haastattelumateriaalin pienimisestä sekä jäsentelystä eri aiheiden mukaisesti. Tämä mahdollistaa aineistossa esiintyneiden valittujen teemojen vertailun. Teemoittelun avulla pyritään löytämään näkemyksiä, jotka kuvaavat valittuja teemoja. Kun aineistonkeruu menetelmänä käytetään teemahaastattelua, on myös aineiston käsittely helpompaa haastattelun teemojen jäsentäessä jo itsessään aineistoa.

#### **5.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta pyritään usein selvittämään tutkimuksen validiteettia eli tutkimuksen pätevyyttä ja reliabiliteettia eli mittaustulosten toistettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Ne vastaavat kuitenkin lähinnä määrällisten tutkimusten tarpeisiin. On kuitenkin tärkeää arvioida kaikkien tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä edes jotenkin (Hirsjärvi ym. 2007, 227).

Laatu on merkittävä luotettavuuden mittari haastattelututkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184–185). Haastattelun laatua voidaankin parantaa minimoimalla laatua heikentävät tekijät. Ennen haastattelua on panostettava esimerkiksi haastattelun runkoon ja mietittävä mahdollisia lisäkysymyksiä. Haastattelutilanteiden laatua voidaan parantaa järjestämällä haastattelut esimerkiksi rauhallisissa paikoissa. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota, että haastatteluaineisto käsitellään mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen ja sen käsittely on asianmukaista.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että kaikki haastattelut nauhoitettiin rauhallisissa ympäristöissä ja häiriötekijät pidettiin mahdollisimman pieninä. Haastatteluissa käytettiin apuna digitaalista nauhuria. Haastattelutiloissa olivat paikalla vain haastattelija ja haastateltavat. Haastatteluja varten oli rakennettu haastattelurunko, jota käytettiin haastattelussa, jotta kaikki tarvittavat teemat tulisi käytyä lä-

vitse. Pysin luomaan haastattelutilanteesta mahdollisimman vapautuneen, jotta haastateltavat eivät kokisi tilannetta mitenkään uhkaavana ja pystyisivät rehellisiin vastauksiin.

Nauhoitukset olivat onnistuneet hyvin ja äänet kuuluivat selkeästi. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan. Tällöin varmistettiin ettei tutkimustuloksen kannalta olennaisia asioita jää huomioimatta. Lisäksi litteroinnit suoritettiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jolloin myös itse haastattelutilanne oli tuoreena mielessä. Litteroinnin jälkeen haastattelut luettiin muutama kertaan lävitse ja olennaiset vastaukset koottiin kaikista haastatteluista teemoittain paperille.

Tutkimuksen luotettavuutta huonontaa se, että haastateltavia oli suunniteltua vähemmän. Lisäksi haastateltavien saatavuus tuotti paljon ongelmia, jolloin myös tutkijan innostus hetkellisesti huononi. Kaksi suunnitelluista haastateltavista kieltäytyivät ja loppuihin ei saatu yhteyttä sähköpostitse eikä puhelimitse. Erinäisten ponnisteluiden jälkeen kokoon saatiin kuitenkin yhteensä kuusi haastateltavaa yritystä.

## **5.5 Haastateltavien taustatiedot**

Haastattelujen alussa kysyin haastateltavien taustatiedot. Taustatietoina kysyin haastateltavien ikää, sukupuolta, yrityksen ikää, yrityksen toimialaa ja koulutustaustaa. Lisäksi kysyin haastateltavilta taustoja siitä miksi he olivat lähteneet mukaan Aakkoset kehittämisohjelmaan. Haastateltavien taustat ovat mielestäni olennaisen tärkeä osa haastattelua ja jatkossa tapahtuvaa analysointia, koska ne usein ovat muokannet haastateltavien mielipiteitä sekä tietotasoa.

Keski- iältään haastateltavat olivat noin 47 vuotta vanhoja. Haastateltavista neljä oli naisia ja 3 miehiä. Yritykset olivat iältään noin 7 kuukautta, 3 vuotta, 1 vuosi 6 kuukautta, 1 vuosi 8 kuukautta, 1 vuosi sekä 3 vuotta, joten yritykset olivat vielä melko nuoria. Yrityksien toimialat olivat rakennusala, metalliala, vähittäiskaupan ala, turvallisuusala, koulutusala ja päivähoidon ala. Koulutustaustoiltaan haastateltavat olivat sähkönasentaja, merkonomi, matkailu tradenomi, yhteiskuntatieteiden

maisteri, kaksi sosionomia ja yhdellä haastateltavista oli kone- ja metallialan perustutkinto. Näiden tietojen perusteella haastateltavat muodostavat hyvin monipuolisen joukon.

Syyt ja lähtökohdat sille, että haastateltavat olivat osallistuneet Aakkosiin oli hyvin erilaiset. Yksi haastateltavista oli päättänyt perustaa yrityksen koska hänen työpaikassaan oli ollut uudelleenorganisointeja joihin hän ei ollut tyytyväinen. Tällöin hän oli päättänyt perustaa saman alan yrityksen jolla oli aiemmin toiminut. Tässä esimerkkejä muutamien muiden haastateltavien syistä osallistumiselle:

*Syntyi niinku idea siitä että että tuota niin voishan tohon mennä kun ei oo mitään mitään tuota sellasta peruskoulutusta ei oo tähän yritystyötoimintaan.*

*Mä halusin tietoa ja et tiedän edes että mistä mä saan sen tiedon ja täällähän oli et ku se oli tarjolla täs sopivasti niin niin sen takia.*

*Hommaa on tuos tuos usiammat vuodet tehty että oppisopimuksella olin olin isännällä töis mutta sitte isännästä aika aika jätti ja tuli sitte tilanne että joko joko piti pistää pajan kampeet myyntihin muulle tai sitte lähti itte sitä hommaa pyörittämähän niin siitä sitte pikkuusen taustoolle tartti vähän enemmän paperia ja koulutusta.*

Eli osalla haastateltavista yrittäjäksi ryhtyminen oli tullut hieman yllättäen ja osa oli asiaa miettinyt jo pidempään. Lisäksi osa haastateltavista toimivat jo yrittäjänä osallistuessaan Aakkosiin. Kaikille haastateltaville yhteistä oli kuitenkin halu oppia lisää yritystoiminnasta ja selkeästi kehittää tietämystään siihen liittyvissä asioissa.

## **5.6 Tyytyväisyys aakkosiin ja sen kehittäminen**

Ensimmäisen teeman kysymykset liittyivät haastateltavien tyytyväisyyteen aakkosia kohtaan ja pyysin lisäksi mahdollisia kehittämissuhteita. Kysyessäni kuinka Aakkoset vastasi haastateltavien odotuksia mielipiteet jakaantuivat melko tasaisesti. Osalla odotuksia ei kovin paljon ollutkaan. Kaksi haastateltavista ei kokenut odotusten täyttyneen, mutta olivat kuitenkin melko tyytyväisiä Aakkosten antiin. Kaksi haastateltavista koki kuitenkin odotusten täyttyneen jopa erittäin hyvin. Kahden haastateltavan kohdalla odotukset olivat toteutuneet ainakin osittain.

*No tota siis se on ollu niin alkua että kaikki on ollu meille tosi uutta että ei meillä varmaan mitään ihan hirveitä odotuksia oo. on siitä ollu niinku hyötyä.*

*Kyllä se oli hyvä alku sysäys ja siitä se lähti.*

*Kyllä se vastas erittäin hyvin siis mä olin enemmän ku tyytyväinen siihen tota systeemiin koska tota tavallaan mä olin vähän semmosessa pakko pah- pakko tilanteessa siinä että mulla ei oo mitään mitään kokemusta ei oo yrittämisestä.*

*Ei oikeen hyvin. Tuo niin suunnitelmaa että kun perustetaan yritys kuinka se perustetaan ja kun ostetaan niin mitä huomioidaan ja markkinointi ja ja muu semmonen en kokenut tarvitsevani tähän meidän projektiin sellaisia.*

Kysyessäni haastateltavilta kehittämis ehdotuksia Aakkosia ajatellen, niin kahdelle haastateltavista ei mieleen tullut juuri mitään kehitettävää. Jopa kaksi haastateltavista piti Aakkosia kuitenkin hieman liian teoriapainotteisena kokonaisuutena ja kaipasivat enemmän konkretiaa sekä tietoa yrittäjän arkipäivästä. Eräällä haastateltavista olikin yksi selkeä ehdotus jolla tätä ehkä voitaisiin parantaa:

*Siel ois periaatteessa voinu olla joku sellanen uus yrittäjä kertomas siitä arjesta, näähän on rautasia ammattilaisia jotka siellä pitää sitä kurssia. Joilla on kymmenien vuosien kokemus kokemus tota niinniin asioista niin mä en tiedä näkeeks ne välttämättä sitä sillä silimin niinku esimerkiks mä nään nyt tällä.*

Yhtenä kehittämis ehdotuksena nousi esiin myös, että koulutus järjestettäisiin palvelualan yrityksille erikseen. Haastateltava koki, että aikaa meni paljon sellaisten asioiden käsittelyssä, jotka eivät palvelualan yrityksiä koske. Haastateltava koki välillä jopa turhautuneisuuden tunnetta asiasta.

Kysyin haastateltavilta lisäksi antoiko Aakkoset riittävästi heidän mielestään tietoa talouden suunnittelusta ja seurannasta. Haastateluista pystyy toteamaan sen, että aihetta käytiin pääosin riittävästi heidän mielestään läpi. Oikeastaan puolet oli myös sitä mieltä, että aihe on niin laaja ettei tämän tyyppisessä koulutuksessa ole välttämättä mahdollista eikä tarpeellista asiaa tämän laajemmin käydäkään.

Vaikka koulutus ei kaikkien mielestä vastannut täysin heidän odotuksiaan ja kehittämis ehdotuksiakin tuli, oli Aakkoset kuitenkin kaikkien mielestä hyödyllinen koulu-



tus. Koettiin esimerkiksi, että oli mukava kuulla muidenkin tilanteita ja keskustella yrittämisestä kiinnostuneiden kanssa. Kiitosta saivat paljon myös kouluttajat, jotka olivat osanneet kertoa asiat selkeästi ja ymmärrettävällä tavalla.

*Yksinkertaasemmallekkin pystyttiin niinku suomen kielellä selittämään että mitenkä miten mikäki homma menöö.*

## 5.7 Talouden suunnittelu Aakkosiin osallistuneissa yrityksissä

Toisessa teemassa aiheena oli talouden suunnittelu haastateltavissa yrityksissä. Haastateltavat kokivat tuntevansa talouden suunnittelua pääosin melko hyvin. Oikeastaan vain yksi haastateltavista koki, että ei tunne tarpeeksi hyvin talouden suunnittelua. Monilla olikin taustalla kokemusta edellisestä työpaikasta talouden suunnittelusta tai jopa siihen liittyvää koulutusta. Yksi haastateltavista kävi jopa aiheeseen liittyvää koulutusta parhaillaan.

Haastateltavat mielsivät talouden suunnittelun selkeästi tulevaisuuteen tähtäävänä toimintana, jonka avulla yrityksen tulevaisuutta voidaan parantaa. Lisäksi suunnittelun koettiin parantavan ja helpottavan, myös talouden seurantaan. Eräs haastateltavista kuvasi talouden suunnittelua jopa koko toiminnan selkärangaksi.

*No kai se sitä on, että katotaan eteenpäin sitä eteenpäin sitä totaniiniin tilannetta, että että että se rattaat pyöris tosiaan jatkossakin, että ei ei ei se ei saa elää niinku hetkessa että pitää nähdä tulevaisuuteen.*

*Se on tota ää toimintaa, joka tähtää tulevaisuuteen toimintaa, joka tähtää yrityksen kannattavuuteen toimintaa, joka tähtää niinkun parempaan tulokseen toimintaa, joka tähtää parempaan laatuun toimintaa, joka tähtää siihen, että että tota yritys on tuottaa niinku tuottaa sitä mikä yrityksen tarkostuski tuottaa. Voittaa voittoa sen omistajille ja toimijoille eli erittäin tärkeä osa erittäin tärkeä osa yrityksen toimintaa.*

Talouden suunnittelu oli kuitenkin haastattelujen mukaan ainakin puolessa yrityksistä melko vähäistä. Nämä yritykset kokivat heidän toimintansa olevan niin pientä, että talouden suunnittelu oli hieman toissijainen asia heille ainakin toistaiseksi. He kokivat kuitenkin, että jos he kasvattavat toimintaansa niin talouden suunnittelun

asema tulisi tärkeämmäksi. Toinen puolisko käytti hyväkseen jonkin asteista talouden suunnittelua. Kaksi yrityksistä suunnitteli taloutta noin kuukausittain eteenpäin ja niistä toinen suunnitteli talouttaan myös projekteittain. Yhdessä yrityksessä käytettiin paljon eri laskelmia, joiden tekemiseen käytettiin myös tilitoimiston apua.

Kysyessäni budjetoinnin käytöstä oli tulos saman tyyppinen kun kysyessäni talouden suunnittelusta yleisellä tasolla. Haastattelujen mukaan vain kahdessa yrityksessä käytettiin budjetointia talouden suunnitteluun. Budjetoinnin hyötynä tuli esille lähinnä sen parantava vaikutus talouden seurantaan. Toisessa yrityksessä se todettiin jopa välttämättömäksi. Yleisesti budjetointi koettiin hyödyllisenä asiana eikä siinä nähty lainkaan olevan haittoja.

Haastattelujen mukaan investointisuunnitelman oli laatinut neljä yrityksistä. Suurin osa yrityksistä oli tehnyt investointisuunnitelman yritystoiminnan alkuvaiheessa hankittaessa toiminnalle rahoitusta. Suurin osa yrityksistä ei tämän jälkeen ollut tehnyt mitään investointisuunnitelmaa, koska ainakaan suurempia investointeja ei kenelläkään yritystoiminnan aloittamisen jälkeen ollut tullut. Eräs haastateltava koki myös, että investoinnit olivat niin pieniä ettei erillistä investointisuunnitelmaa tarvittu edes aloitusvaiheessa. Yhdellä yrityksistä oli yritysmentori, josta heille oli ollut suurta hyötyä investointisuunnitelman teossa.

Eniten yrityksissä oltiin talouden suunnittelussa mietitty hinnoittelua. Hinnoittelu oli asia, jota kaikissa haastateltavissa yrityksissä oli ajateltu selkeästi ainakin jonkin verran ja osa yrityksistä erittäin tarkasti.

*Vähemmälläki olis voinu päästä mutta me ollaan haluttu kokoajan niinku lasketaan vielä kerran ja kokeillaan vielä näillä luvuilla ja pärjätäkös me tällä ja testataan ny vielä tää.*

Osalla haastateltavista hinnoittelusta oli kokemusta jo edellisissä työpaikoissa, joten sen tunnettiin tulevan lähes luonnostaan. Koettiin kuitenkin myös, että se vaatii sen oman aikansa. Yksi yrityksistä koki käyttäneensä hinnoitteluun kuitenkin liian vähän aikaa. Yritykset kokivat kuitenkin onnistuneensa hinnoittelussa pääasiassa hyvin. Vaikka epäonnistumisiakin oli välillä tullut niin niistä oltiin pyritty kuitenkin oppimaan.

*Välillä nyt tuloo sitte jälkeenkäin huomattua, että hemmetti tuo tuli laskettua pikkuusen liian halvaksi, että tuo ny meni vähän niinku ke-tunnahoolle oma oma työpalakka siitä, mutta sitte sen tietää korjata seuraavahan jos tuloo vastaavaa, mutta kyllä suurimmaks osaks on on menny kumminki sillälailla, että siitä siitä aina sitte katetta jää fir-mallekki.*

Oli mielenkiintoista huomata, että vaikka talouden suunnittelu koettiin oikeastaan yksimielisesti tärkeäksi asiaksi yritykselle, niin monen yrityksen kohdalla talouden suunnittelua ei suuremmalti harjoitettu tai se oli erittäin vähäistä. Yksi merkittävä tekijä oli resurssien ja ajan puute talouden suunnittelussa. Koettiin myös, että yrityksen toiminta on suhteellisen pientä ja suunnittelua ei koettu kuitenkaan silloin niin välttämättömäksi. Eli mielipiteet olivat hieman ristiriitaisia. Vaikka talouden suunnittelua pidettiin tärkeänä ei siihen silti käytetty paljonkaan resursseja. Kaikki haastateltavista, jotka suunnittelivat talouttaan kokivat lisäksi jo vähäisestäkin talouden suunnittelusta olleen hyötyä. Voidaankin todeta, että suurimmassa osassa yrityksistä talouden suunnittelu on melko vaatimatonta eikä budjetointia tai investointisuunnittelua harjoiteta paljoakaan. Hinnoittelua oli yrityksissä ajateltu melko paljon ja siihen moni oli myös käyttänyt hyvin aikaa. Lisäksi hinnoittelun vaikutuksista oltiin tehty erilaisia huomioita.

## **5.8 Talouden seuranta Aakkosiin osallistuneissa yrityksissä**

Kolmannen teeman kysymykset koskivat Aakkosiin osallistuneiden yritysten talouden seurantaa. Neljä kuudesta kertoi tuntevansa talouden seurannan melko hyvin. Loput kaksi kertoivat aihealueen olevan melko tuntematon tai huonosti hallussa. Yleisellä tasolla mielestäni kaikilla oli tiedossa mitä yrityksen talouden seuranta on pääpiirteittäin.

*No sehän on justiin varmaanki sitä että katotahan plussat ja miinukset että tarkoituksena olis aina pysyä plussan puolella.*

*On kiinnostunu siitä siitä että mikä sen sen hetkinen tilanne on että et-tä tosiaan riittäis että en-ennakoi sen seuraavanki kuukauden että on on rahaa maksaa ne pakolliset kulut sieltä.*

Oikeastaan kaikki yritykset seurasivat talouttaan ainakin jossain määrin. Talouden seuranta koettiin kuitenkin melko vaikeana asiana ja osa yrityksistä siirsi vastuun pitkälti talouden seurannasta tilitoimistoille. Talouden seuranta budjetin avulla oli vähäistä, koska vain kaksi haastateltavista yrityksistä oli edes käyttänyt budjetointia. Nämä yritykset kuitenkin seurasivat myös budjetin toteutumista. Neljä haastateltavista yrityksistä oli tehnyt investointisuunnitelman. Investoinnin suunnitteluvaiheen jälkeen ei kaikissa yrityksissä oltu kuitenkaan seurattu sen toteutumista. Ainoastaan yksi yrityksistä seurasi investointisuunnitelmaa ja sen toteutumista.

Talouden seuranta tilinpäätöstietojen avulla oli haastatelluissa yrityksissä yleistä. Tilinpäätöstietojen analysoinnissa ja seurannassa luotettiin kuitenkin yhtä yritystä lukuun ottamatta lähinnä tilitoimistoihin, koska haastateltavat kokivat paremmaksi luottaa näissä asioissa ammattilaiseen eikä riittävää tietotaitoa koettu itsellä olevan.

*Kyllä mä varmaan käyn sen tota kirjanpitäjän kans niitä läpitte koska se on taas sitte sen puolen ammattilainen et se näkee niistä papereista vähä jotaki, mulla ei oo hölökäsen pöläystä.*

*No sen meidän kirjanpitäjän kans me näistä näistä niinku palaveerataan aika aktiivisesti että tottakai me käytetään niitä hyväksi ja niinku analysoidaan ja mietitään että missä mennään ja mitä tehdään ja mitä pitää tehdä.*

Tilinpäätöksen avulla laskettavat tunnusluvut koettiin lähes kaikkien keskuudessa melko vieraiksi. Osa haastateltavista kuitenkin tunnusti, että aihetta oli käyty Aakkosissa tai muissa heidän käymissään koulutuksissa, mutta sen kummempaa tietämystä asiasta ei ollut. Kukaan ei ollut myöskään käyttänyt tunnuslukuja talouden seurantaan. Moni haastateltavista kuitenkin pohti käyttävänsä tunnuslukuja mahdollisesti tulevaisuudessa ja ainakin puhuvansa asiasta tilitoimiston kanssa.

*Joo kyllä ne käytiin läpi siellä tota aakkosissa ja kauheesti se rouva kehotti niitä seuraamaan et tota mutta mulla nyt välttämättä ei oo tota niin niin taaskaan niinku sitä asiantuntemusta siihen puoleen et kyl mun täytyy kysyä se siltä kirjanpitäjältä että mitä nää tälläset luvut on kyllä mä niistä kiinnostunu oon.*

*Ei oikeestaan tu- tunnusluvut sinänsä niinku kovin tuttuja, että tossa tossa varmaan tarttis koulutusta että pystyis niinku niitä niitä laskemaan.*

*Ei ne ei oo tuttuja ne voidaan ne tunnusluvut on on semmosta jota mä oon ehkä luku joskus maailmassa koulussa sillon ku mä koulua oon käyny, mutta ei ole, minä katson kylmästi vain numeroita.*

Suurimmalla osalla yrityksistä talouden seuranta tapahtui lähinnä tilinpäätöstietojen avulla. Tilinpäätöstietojen seurannassa ja analysoinnissa luotettiin hyvin pitkälti tilitoimistojen palveluihin. Tämä johtui siitä, että suurin osa yrityksistä koki, että heidän omat taidot tai resurssit eivät riittäneet talouden seurantaan. Talouden seuranta koettiin kaikkien yritysten toimesta tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa. Ehkä juuri tämän takia yritykset luottivat talouden seurannassa ammattilaisiin, jotta riskejä pystyttäisiin minimoimaan. Tässä muutamien mielipiteitä talouden seurannasta.

*Se on ehdottoman tärkeää, sehän on pohja kaikelle.*

*On se tärkeää kun täs nyt tota tämä että tietää missä mennään tämähän pitää kannatta ja tämä perustuu jatkuvuudelle että asiakkaita riittää jatkuvasti.*

*No tottakai se on tärkeä että tota niin niin pitäähän se talous olla sillä tasolla että se on kannattavaa ja ja tota niin niin sieltähän se kaikki tulee se jos ei yrityksen jos yrityksen talous on kuralla nii millä mä maksan tosiaan palakkani.*

## **5.9 Kehittyminen talouden suunnittelussa ja seurannassa**

Neljännän teeman kysymysten avulla pyrin selvittämään kuinka Aakkosiin osallistuneet ovat oppineet suunnittelemaan ja seuraamaan yrityksiensä taloutta. Lisäksi pyrin selvittämään haluavatko he oppia talouden suunnittelusta ja seurannasta tulevaisuudessa lisää. Aakkosten vaikutukset talouden suunnittelun ja seurannan oppimiseen oli melko vaihtelevat. Kuten aikaisemmin mainitsin, osalla oli jo aikaisempaa kokemusta ja jopa koulutusta talouden suunnittelusta sekä seurannasta. Tällöin lähtökohdat vaikuttivat paljon yrittäjien oppimiskokemuksiin. Oikeastaan neljälle kuudesta yrityksestä Aakkokset antoivat paljon tai ainakin jonkin verran uutta tietoa.

*No se oli kaikki ihan uutta mulle että tota aa siellä tuli tosi paljon erittäin hyviä asioita toki niinku että ehkä olis voinu tota niin niin joitaki asioita mennä syvällisemminkin.*

Kaksi haastateltavista tunsivat talouden seurannan ja suunnittelun mielestään en-tuudestaan jo niin hyvin, etteivät kokeneet Aakkosten antaneen juurikaan uutta tietoa asiasta. Tapaamisissa jaettu aineisto sai kuitenkin kiitosta. Yhdessä yrityksessä koulutuksessa jaettu materiaali oli ollut käytössä paljon ja se koettiin erittäin monipuoliseksi. Suhtautumisen talouden suunnitteluun ja seurantaan ei kuitenkaan koettu muuttuneen Aakkosten myötä. Haastateltavat kokivat lähinnä Aakkosten korostaneen niiden tärkeyttä.

*Tottakai se se tota niin niin on ihan toinen toinen tilanne että jos sä tota jos sä rupeet tekemään ittelle sitä työtä nii kyllähän se kiinnostaa että mitenkä mä tässä pärjään. nyt ku se kaikki on tavallaan mun omassa selekänahassa kiinni niin niin niin tottakai se on niinku ja pitääki olla kiinnostavaa silloin.*

*No en sitä nyt koe miten en oo huomannu sitä mitenkään niinku semmosena vedenjakajana tätä aakkoset mutta että niinku sanoin tuossa niin varmaan jotain kipinää on kipinää on sieltäki tullu.*

*Ei kyllä mää oon oon työssäni niin paljon sitä tehny. Se budjetointi ja seuranta ja ja kaikki niin se on se on se on ehdottoman tärkeätä et se oli niinku sanotaan nahan alla mulla jo, että ei se en minä kokenu sitä sen tärkeämmäksi, mutta tärkeäksi ja välttämättömäksi, että se niinku konkretisoitui siellä, mutta ei se niinkun hirveesti mua ehkä mitenkään muuttanu.*

Vaikka haastateltavien suhtautuminen talouden suunnitteluun ja seurantaan ei ollut muuttunut Aakkosten myötä, useimmat kokivat kuitenkin Aakkosten parantaneen heidän talouden suunnittelua ja seurantaa ainakin jossain määrin. Osa kuitenkin koki vaikeaksi sanoa suunnittelun ja seurannan parantuneen, koska olivat perustaneet yrityksensä vasta Aakkosten jälkeen. Kaikki haastateltavat kokivat kuitenkin talouden suunnittelun ja seurannan parantuneen heidän yrittäjäuriensa aikana. Joten oppimista voidaan sanoa tapahtuneen niin Aakkosten avulla kuin yleisesti yrittäjänä toimimisen ansiosta. Haastatteluissa selvisi, että yhdellä yrityksellä oli yritysmentori, joka oli varsinkin talouden suunnitteluvaiheessa koettu erittäin opettavaiseksi ja tarpeelliseksi.

Lopuksi kysyin vielä haastateltavien kiinnostusta talouden suunnittelua ja seurantaan koskevasta koulutuksesta, koska mielestäni halu oppia määrittää paljolti mitä opimme. Oikeastaan kaikki olivat jollakin tasolla kiinnostuneita tämän tyypisestä koulutuksesta. Kolme haastateltavista kokivat kuitenkin, etteivät ehkä juuri nyt tarvitse kyseistä koulutusta, mutta tulevaisuudessa esimerkiksi toiminnan laajetessa koulutus voisi olla heille ajankohtaisempi. Kaikki kuitenkin osoittivat asiaa kohtaan ainakin jonkin asteista mielenkiintoa.

*Kyllä ehdottomasti, haluan oppia enemmän ja ja tota se tämänkin näiden keskustelujen perusteella ja ja jos vain niinkun oma aikataulu antaa myöden ja ja tota yrityksen talous antaa myöden.*

*Joo kyllä täsmäkoulutus olis se jota määhän niinku et sais niinku vastauksia kysymyksiin.*

## 5.10 Johtopäätökset ja pohdintaa

Teemahaastatteluihin osallistui seitsemän yrittäjää kuudesta eri yrityksestä. Haastateltavista kolme oli miehiä ja neljä naisia. Tutkimuksen mukaan haastateltavien tyytyväisyys Aakkosia kohtaan jakaantui hyvin tasaisesti kahtia niihin, jotka olivat tyytyväisiä ja niihin jotka eivät olleet täysin tyytyväisiä. Vaikka kaikki haastateltavista eivät olleet Aakkosiin tyytyväisiä, pitivät kaikki he koulutusta kuitenkin hyödyllisenä. Tyytyväisyyteen vaikutti selkeästi haastateltavien lähtökohdat, koulutus ja aikaisempi kokemus koulutuksessa käydyistä asioista.

Haastateltavien yritysten talouden suunnittelun määrä vaihteli yrityksissä paljon. Osassa yrityksistä ei suunnittelua oltu tehty juuri lainkaan tai ne olivat lähinnä ajatusten tasolla. Näissä yrityksissä koettiin, että heidän yritystoimintansa oli joko niin pientä ettei sitä tarvitse juurikaan suunnitella tai aika ja resurssipulan takia talouden suunnittelu oli päätetty sivuuttaa lähes kokonaan. Osa yrityksistä pyrkivät kuitenkin suunnittelemaan talouttaan tarkasti ja mielsivät sen lähes välttämättömäksi toiminnaksi. Budjetointia käytti vain kaksi haastateltavista. Suurin osa haastateltavista oli jossakin vaiheessa toimintaansa laatinut investointisuunnitelman useimpien yritystoiminnan alussa. Vaikka talouden suunnittelu koettiin osassa yrityksistä olevan hyvin vähäistä, oli hinnoittelu kuitenkin sellainen asia jota selkeästi oli aja-

teltu ja suunniteltu kaikissa yrityksissä melko huolellisesti. Kaiken kaikkiaan talouden suunnittelu koettiin lähes poikkeuksetta kaikissa yrityksissä tärkeäksi, vaikka osa ei talouttaan paljoa suunnitellut.

Tutkimuksen mukaan talouden seuranta harjoitettiin kaikissa yrityksissä ainakin jollain tasolla. Joskaan ei kaikissa tapauksissa kovin aktiivisesti. Tutkimuksen mukaan monet yritykset siirtävät vastuuta talouden seurannasta paljolti tilitoimistoille. Talouden seurantaan ei koettu olevan aikaa, ammattitaitoa tai haluttiin keskittyä pelkästään yrityksen pyörittämiseen. Budjetin seuranta harjoitettiin kahdessa yrityksessä, koska muut eivät budjetointia käyttäneet. Voikin sanoa, että kaikki budjetointia käyttäneet myös seurasivat sen toteutumista. Vaikka investointisuunnitelmia oli laadittu monessa yrityksessä ei sitä oltu laadinnan jälkeen seurattu kuin yhdessä tapauksessa. Muissa tapauksissa suunnitelma oli jätetty suunnitteluvaiheen jälkeen seuraamatta. Tilinpäätöstietoja käytettiin tai aiottiin käyttää talouden seurantaan oikeastaan kaikissa yrityksissä. Tilinpäätöstietojen tulkinnessa aiottiin turvautua kuitenkin tilitoimistojen apuun koska siihen ei koettu välttämättä olevan itsellä tarpeeksi taitoa. Tilinpäätöstietojen avulla laskettavat tunnusluvut olivat kaikissa yrityksissä melko vieraita, mutta osa aikoi käyttää niitä mahdollisesti tulevaisuudessa. Kaikki haastateltavat kokivat talouden seurannan tärkeäksi.

Oppimista talouden suunnittelussa ja seurannassa koettiin tapahtuneen oikeastaan jokaisessa yrityksessä. Aakkosia ei kuitenkaan koettu millään lailla tässä suhteessa käännteentekevänä tekijänä. Yritykset kokivat lähinnä Aakkosten korostaneen suunnittelun ja seurannan tärkeyttä. Tutkimuksesta voidaan kuitenkin todeta, että mistään suurista kehitysharppauksista ei voida puhua talouden seurannassa ja suunnittelussa, johtuen jo yritysten lyhyestä toimintaiästä. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin kiinnostuneita ainakin jollakin tasolla koulutuksesta talouden suunnitteluun ja seurantaan liittyen tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tulosten perusteella koulutukselle, joka käsitelisi talouden suunnittelua ja seuranta olisi varmasti tilausta koska monet haastateltavat kokivat tietotaitonsa puutteelliseksi. Koulutus voitaisiin suunnata jo jonkin aikaa yrittäjinä toimineille, jolloin heillä on jo hyvä kuva toiminnastaan. Koulutuksella voitaisiin ikään kuin syventää mahdollisesti aikaisemmin opittua ja antaa lisätietoa talouden suun-



nittelusta sekä seurannasta. Toisaalta suunnitelmien tekeminen jo ennen yrityksen toiminnan aloittamista on erittäin tärkeää, mutta uskon Aakkosten riittävän sellaisenaan aloittavalle yrittäjälle. Mielestäni Aakkoset antaa riittävät perusteet talouden suunnitteluun ja seurantaan. Onkin paljon koulutukseen osallistujasta ja hänen motivaatiostaan sekä asenteestaan kiinni, kuinka paljon hän loppujen lopuksi koulutuksessa oppii.

Seuraavassa taulukossa on koottu yhteen teoriassa ja Aakkosissa käytyjä asioita, jotta teorian ja empirian yhteys selkeytyisi. Lisäksi taulukkoon on koottu mahdollisia kehittämissuhteita Aakkosia ajatellen, jotka nousivat esille haastatteluja analysoitaessa.

Taulukko 1. Yhteys teorian ja empirian välillä sekä kehittämissuhteita

	Teoria	Aakkoset	Kehitysehdotuksia Aakkosiin
<b>Talouden suunnittelu</b>			
Budjetointi	Työssä käsiteltiin budjetointia ja sen tarkoituksia sekä laadintaa. Lisäksi kerrottiin eri budjetointimenetelmistä ja sen toteuttamisesta. Budjetoinnista käytiin läpi myös keskeisimpiä osabudjetit ja pääbudjetit.	Aakkosissa budjetointia on käsitelty omalla osiollaan jossa käydään läpi budjetoinnin perusteita.	Budjetin laadinnan ja toiminnan suunnittelmalisuuden tärkeyttä voitaisiin ehkä korostaa aiempaa enemmän koska monien haastattavien toiminnan suunnittelu oli vähäistä. Lisäksi budjetin laadintaa voisi opettaa esimerkkibudjettien avulla.
Investointisuunnittelu	Investointisuunnittelua tarkastellessa käydään lävitse siihen liittyviä laadinta- prosesseja sekä erilaisia investointilaskentamenetelmiä.	Investointisuunnittelua on Aakkosissa käyty jonkin verran esimerkiksi liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa.	Investointisuunnittelua voitaisiin mahdollisuuksien mukaan käydä lävitse enemmän ja tehdä esimerkiksi las- kentamenetelmiä koskeva moniste.
Hinnoittelu	Työssä kerrottiin hinnoittelun tärkeydestä ja käytiin läpi hinnoitteluprosessi. Lisäksi tarkasteltiin erilaisia hinnoittelumenetelmiä ja niiden käyttöä.	Hinnoittelua on käsitelty Aakkosissa jonkin verran esimerkiksi koneurakoinnin perusteita käsittelevässä monisteessa.	Eri hinnoittelumenetelmiä voitaisiin ehkä tuoda Aakkosissa enemmän esille useammilla esimerkeillä, vaikka hinnoittelua oli yli yleisesti mietitty melko paljon.

Talouden seuranta			
Tilinpäätös	Kerroin mitä tilinpäätöksen tulee pitää sisällään ja mitä tilinpäätöksestä voidaan nähdä.	Aakkosissa käytiin tilinpäätöksen laatimista ja sen tietojen käyttöä läpi melko laajasti esimerkein. Lisäksi kerrottiin mitä sen tulee pitää sisällään.	Tilinpäätöstietoja käytettiin talouden seurannassa yrityksissä melko paljon. Monilla oli kuitenkin epävarmuustekijöitä niiden tulkitsemisessä joten ehkä tilinpäätöksen tulkintaa voitaisiin käydä vieläkin enemmän.
Tilinpäätöksestä laskettavat tunnusluvut	Työssäni kerroin tilinpäätöksen analysoinnista tunnuslukujen avulla ja siitä mitä tunnuslukuja käytettäessä olisi syytä ottaa huomioon. Lisäksi kävin läpi millaisia tunnuslukuja on olemassa ja mitä niiden avulla voidaan selvittää yrityksen tilanteesta.	Aakkosissa käytiin tunnuslukuja ja niiden käyttöä läpi. Lisäksi osallistujille jaettiin moniste tunnusluvuista.	Tunnuslukujen käyttöä voitaisiin ehkä käydä tarkemmin läpi ja tutustuttaa koulutettavia niihin enemmän, koska haastatteluiden perusteella tunnusluvut koettiin melko vieraiksi.
Budjetin ja investointisuunnitelman seuranta	Käsittelin budjetin seuranta ja kerroin kuinka budjettia sekä investointisuunnitelmaa tulisi seurata. Lisäksi kerroin miten budjetin ja investointisuunnitelman seuranta voidaan hyödyntää.	Aakkosissa korostettiin suunnitelmien kuten budjetin seurannan tärkeyttä.	Haastatteluiden perusteella Aakkosiin osallistuneet budjettia käyttäneet yrittäjät seurasivat budjetin toteutumista. Seurannan tärkeyttä voitaisiin kuitenkin korostaa vielä enemmän varsinkin investointisuunnitelman osalta.

Mahdollisena jatkotutkimusaiheena voitaisiin tutkia yrityksen ja tilitoimiston suhdetta. Voitaisiin tutkia tarkemmin esimerkiksi miten yritykset käyttävät tilitoimistojen palveluja talouden seurannassa. Tämä tuli mieleeni, koska tutkimustulosten mukaan hyvin moni yrityksistä käytti tilitoimistoja ja niiden palveluja talouden seurannassa. Lisäksi tutkimuksessa tuli esille yritysmentorin hyödyllisyys yrityksen talouden suunnittelu vaiheessa. Mielestäni yrityksen ja yritysmentorin suhdetta voitaisiin tutkia tarkemmin. Esimerkiksi, yritysmentorin hyötyjä molemmista näkökulmista.

## 6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia millaista talouden suunnittelu ja seuranta on Eteläpohjanmaan ELY- keskuksen Aakkoset -kehittämishjelmaan osallistuneissa yrityksissä. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään osallistujien tyytyväisyyttä Aakkosiin ja heidän oppimistaan talouden suunnittelussa sekä seurannassa. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Etelä-Pohjanmaan ELY- keskus.

Opinnäytetyön teoriaosuuden alussa käsiteltiin talouden suunnittelun ja seurannan suhdetta. Tämän lisäksi kerrottiin talousjohtamisesta ja ELY- keskusten tehtävistä ja historiasta. Teorian toisen osan aikana selvitettiin olennaisia talouden suunnittelumenetelmiä. Talouden suunnitteluosa koostui budjetoinnista, investointisuunnittelusta ja hinnoittelusta. Teoriaosuuden kolmannessa pääkappaleessa käsiteltiin talouden seuranta. Talouden seurantaosa koostui budjetin seurannasta, investointisuunnitelman seurannasta, talouden seurannasta tilinpäätöksen avulla ja tilinpäätöksen tunnuslukujen avulla.

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimukseen haastateltiin seitsemää yrittäjää kuudesta eri yrityksestä, jotka olivat osallistuneet Etelä-Pohjanmaan ELY- keskuksen järjestämään Aakkoset -kehittämishjelmaan. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja haastattelut nauhoitettiin nauhurilla. Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelumenetelmällä.

Tutkimustulosten perusteella kaikissa yrityksissä koettiin Aakkoset yleisesti hyödylliseksi koulutukseksi. Puolet haastateltavista eivät olleet kuitenkaan täysin tyytyväisiä Aakkosiin. Talouden suunnittelua suoritettiin lähinnä puolissa yrityksistä, muilla se oli erittäin vähäistä. Toinen puoli koki esteeksi talouden suunnittelulle joko sen tarpeettomuuden itselleen tai ajan ja resurssien vähyyden. Tutkimuksen mukaan kaikki yritykset kuitenkin seurasivat talouttaan jollakin asteella. Osa yrityksistä oli siirtänyt vastuun talouden seurannasta tilitoimistolle. Kaikki yritykset kokivat talouden suunnittelun ja seurannan olevan kuitenkin tärkeää. Kaikissa yrityksissä koettiin, että talouden suunnittelussa ja seurannassa oli tapahtunut oppimista yrittäjäuran aikana. Aakkosten ei koettu kuitenkaan poikkeuksetta antaneen lisätietoa talouden suunnittelusta ja seurannasta. Kaikki haastateltavat olivat kui-

tenkin kiinnostuneita ainakin jollakin tasolla koulutuksesta talouden suunnitteluun ja seurantaan liittyen.

## LÄHTEET

A 30.12.1997/1339 Kirjanpitoasetus.

Ahvonen, K. 2009. PK- yrityksen talouden seuranta tunnuslukujen avulla. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

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

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

Andersson, J., Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Suomentanut Maarit Tillman. Kannattavuus- suunnittelu ja -laskenta. 3. Uudistettu painos. Helsinki: Tietosanomana.

ELY- keskus. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. [Viitattu 19.2.2014]. Saatavana: <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/ely-keskus-set;jsessionid=7D8D7FEF90A79A81C3B26D2B641C985D#.UwRyhRdVBg>.

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

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. Painos. Tampere: Vastapaino.

Gregson, A. 2008. Pricing strategies for small business. Canada/USA: Self-Counsel Press.

Hannula, J. 2008. PK- yrityksen lyhyen aikavälin talouden suunnittelu ja hallinta. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13–14. Osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

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

- Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen J. & Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2006. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.-19. painos. Helsinki: WSOY.
- Järvenpää, M. Länsiluoto, A. Partanen, V. & Pellinen, J. 2013, Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2. Uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kallunki, J. & Kytönen, E. 2002. Uusi tilinpäätösanalyysi. 3. painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2007. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu: KY- Palvelu Oy.
- L 21.7.2006/624 Osakeyhtiölaki.
- L 30.12.1997/1336 Kirjanpitolaki.
- Laitinen, E. & Länsiluoto, A. 2008. Hinnoittelumenetelmät suomalaisyrityksissä. Tilintarkastus (5), 48–51.
- Laitinen, E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum.
- Lepikkö, M. 2012. Keskisuurten yritysten budjetoinnin kehitys Länsi-Suomen läänissä vuosina 2003-2011. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Lindfors, H. & Syväperä, O. 2008. Pk- yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. Uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Nieminen, M. 2013. Budjettityökalun ja kannattavuuden seurantamallin laatiminen kohdeyritykseen. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2004. Tilinpäätösanalyysi. 2. Tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2013. Yritysrahoitus. 7. Uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Nivaro, H. 2010. Talous bisneksen ytimessä. Fakta. (10), 8.
- Salmi, I. 2012. Mitä tilinpäätös kertoo?. Helsinki: Edita.
- Siikavuo, J. 2003. Pienyrityksen taloushallinto. Helsinki: Talentum.
- Stenbacka, J. Mäkinen, I. & Söderström, T. 2003. Kannattavuuden avaimet. 1. Painos. Helsinki: WSOY.
- Talousjohtamisen merkitys kasvanut yrityksissä. 2010. Kauppalehti 2.3.2010, 11.
- Tomperi, S. 2012. Yrityksen taloushallinto 1: Kirjanpidon ja tilinpäätöksen perusteet. 9. painos. Helsinki: Edita.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy 2011.
- Vilkkumaa, M. 2001. Yrityksen menestyksen mittarit: Tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen & tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Yrityskirjat.
- Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle: Kannattava yritys. Helsinki: Yrityskirjat.
- Yritystutkimus ry. 2011. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Gaudeamus.

## **LIITTEET**

Liite 1. Teemahaastattelurunko



## LIITE 1. Teemahaastattelurunko

### Taustatiedot:

- Ikä, sukupuoli, yrityksen ikä, toimiala, koulutus
- Kerro historiasta/taustoista miksi lähdit mukaan Aakkoset kehittämisohjelmaan?

### 1. Aakkoset kehittämisohjelma ja sen kehittäminen

- Miten Aakkoset kehittämisohjelma vastasi odotuksiasi ja tarpeitasi?
- Koitko että Aakkoset oli hyödyllinen koulutus?
- Antoiko Aakkoset riittävästi tietoa talouden seurannasta ja suunnittelusta?
- Mitä muuta olisit toivonut Aakkosista, onko kehittämisehdotuksia?

### 2. Talouden suunnittelu

- Miten hyvin koet tuntevasi yrityksen talouden suunnittelua?
- Mitä on mielestäsi yrityksen talouden suunnittelu?
- Miten suunnittelet yrityksesi taloutta?
- Käytätkö budjetointia ja mitä hyötyä budjetoinnista on ollut, entä onko haittoja?
- Oletko käyttänyt investointilaskelmia/ investointisuunnitelmia yrityksesi talouden suunnitteluun?
- Oletko käyttänyt mielestäsi hinnoitteluun/hintojen suunnitteluun riittävästi aikaa?
- Miten olet onnistunut hinnoittelussa?
- Miten olet hyötynyt yrityksesi talouden suunnittelusta, onko se mielestäsi tärkeää?

### 3. Talouden seuranta

- Miten hyvin koet tuntevasi yrityksen talouden seuranta?
- Mitä mielestäsi on yrityksen talouden seuranta?
- Miten seuraat yrityksesi taloutta?
- Miten seuraat budjetin toteutumista?
- Miten seuraat investointisuunnitelman toteutumista?
- Miten seuraat/aiot seurata yrityksesi tilinpäätöstietoja?
- Lasketko tilinpäätöstietojen avulla tunnuslukuja? Ovatko ne tuttuja?

- Miten olet hyötynyt yrityksesi talouden seurannasta, onko sen mielestäsi tärkeää?

## 4. Oppiminen

- Opitko Aakkosissa jotain uutta talouden suunnitteluun tai seurantaan liittyen?
- Miten Aakkoset muutti suhtautumista talouden suunnitteluun ja seurantaan? Tärkeämpää?
- Oletko oppinut seuraamaan/suunnittelemaan talouttasi paremmin Aakkosten jälkeen?
- Miten talouden suunnittelu ja seuranta on parantunut yrittäjäurasi aikana?
- Haluaisitko oppia enemmän talouden seurannasta/suunnittelusta? Olisitko kiinnostunut kyseiseen aiheeseen liittyvästä koulutuksesta?