

Tanja Kuusamo

TULOSBUDJETOINTI Esimerkki OY: LLE

Liiketalouden koulutusohjelma

2018

Tulosbudjetointi Esimerkki Oy:lle

Kuusamo, Tanja
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2018
Ohjaaja: Rajala, Jukka
Sivumäärä: 37
Liitteitä: 1

Asiasanat: Budjetti, tulosbudjetti, osabudjetti, budjetointi, ennuste, talousarvio

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia pk-yritykselle tulosbudjetti, käyttämällä yrityksen aiempien vuosien tilinpäätöstietoja. Opinnäytetyössä kerrotaan ensin budjetoinnin teoriasta, ja case-osuudessa laaditaan toimeksiantajayritykselle tulosbudjetti kuluvalle tilikaudelle. Opinnäytetyön teoreettisessa osassa kerron mitä budjetti ja budjetointi tarkoittavat, sekä mitä erilaisia osabudjetteja yrityksille voidaan laatia. Teoriaosuudessa pyrittiin myös selvittämään, millaisia eri toimintoja budjetointiin sisällytetään, miten budjetteja laaditaan, miten budjettia seurataan sekä millaisia ongelmia budjetoinnissa on. Tulosbudjetin lisäksi työ tarjoaa yritykselle Excel-pohjaisen budjettipohjan, johon yrityksen on helppo suunnitella tulevien vuosien budjettia ja seurata sen toteutumista.

Työ luokitellaan tutkimus- ja kehittämistyöksi. Teoriaosuudessa käydään läpi budjetoinnin peruspiirteet kuten budjetointimenetelmät, budjetointitavat sekä osabudjetit. Lähteinä käytetään pääosin aihetta käsittelevää kirjallisuutta, sekä internet lähteitä. Case-osuudessa laaditaan realistinen tulosbudjetti pk-yritykselle, jolle ei ole aiemmin laadittu minkäänlaista kirjallista talousarviota.

OPINNÄYTETYÖN NIMI ENGLANNIKSI
Budgeted income statement for Esimerkki Oy

Kuusamo Tanja
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in business administration
April 2018
Supervisor: Rajala Jukka
Number of pages: 37
Appendices: 1

Keywords: Budget, budgeting, forecast, profit budget

The purpose of this Bachelor's thesis is to create a profit budget for an small and medium enterprise, using the companys financial statements for previous year. The first part of this thesis reviews budgting from a theoretical standpoint and the second part describes the comissioner for the fiscal year of 2018.

In the theoretical part of my thesis I will tell what budget and budgeting mean and what is budgeting methods, systems and the role of budgeting in a company. With the result budget to the revenue budget, the work provides an Excel based budget base for the company to easily plan and monitor the budget for the next few years.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 BUDJETTI JA SEN TEHTÄVÄT	8
2.1 Budjetti.....	8
2.2 Budjetointiprosessi.....	10
2.2.1 Budjetin suunnittelu.....	11
2.2.2 Tavoitteiden asetanta	12
2.2.3 Budjetin seuranta	13
2.3 Budjetointimenetelmät	13
2.4 Budjetointijärjestelmät	15
2.5 Budjetoinnin ongelmia ja arvostelua	18
3 TULOSBUDJETIN LAATIMINEN	22
3.1 Myynti- ja valmistusbudjetit	22
3.2 Kustannusbudjetit	24
3.3 Tulosbudjetin koonti	25
4. TULOSBUDJETIN LAATIMINEN ESIMERKKI OY: LLE.....	29
5. POHDINTA	32
LÄHTEET.....	34
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Yritysten toiminta edellyttää tarkkaa suunnittelua ja sen suunnittelun seuranta. Budjetti on erinomainen toiminto yrityksen taloudellisen tilanteen hahmottamiseen ja taloudelliseen suunnitteluun. Monesti pk-yrityksillä budjetti jää tekemättä, ja taloudelliseen tilanteeseen havahdutaan jälkeempään esim. tilinpäätöksen yhteydessä. Budjettille laaditaan jokin ajanjakso, jolle budjetointi kohdistetaan. Yleensä budjettikaudeksi valitaan kalenterivuosi tai kirjanpidon tilikausi, ja tämä voidaan tarpeen mukaan jakaa lyhemmiksi tarkkailujaksoiksi.

Budjettia ei tulisi luoda pelkästään ennusteeksi yrityksen tulevasta taloudesta, vaan sitä tulisi pitää pikemminkin aktiivisena toimintasuunnitelmana, jolla pyritään pääsemään mahdollisimman hyvään taloudelliseen tulokseen. Taloudelliset tavoitteet on hyvä asettaa ehkä hieman kunnianhimoisesti, jotta on todennäköisempää päästä parempaan tulokseen verrattuna siihen, että tavoitteet ovat vaatimattomat tai jos niitä ei olisi ollenkaan. Kuitenkin on hyvä noudattaa pientä varovaisuutta, jottei yritystä pidettäisi liian optimistisena ja epärealistisena todellisuuteen verrattuna. (Neilimo & Uusi-Raula, 2005, 230)

1.1. Toimeksiantaja

Yritys on Etelä-Suomessa toimiva pienyritys, joka on erikoistunut mallien ja muotien suunnitteluun ja toteutukseen. Yritys valmistaa mm. alipainemuovausmuotteja, lasikuitumuotteja, prässimuotteja ja PUR-muotteja, joiden materiaaleina käytetään suurimmaksi osaksi uretaani- ja epoxipohjaiset mallilevyt, MDF- ja vanerilevyt sekä erilaiset pikavaluhartsit. Asiakkaina toimivat pääsääntöisesti valimo-, muovi- ja ajoneuvoteollisuuden yritykset. Yrityksellä on myös valmiudet suunnitella yritykselle tuotteita.

Yrityksellä on kaksi osakasta, joista toinen on tehnyt aluksi toimintaa toiminimellä, ja yritys on nyt toiminut osakeyhtiönä kaksi tilikautta. Muita työntekijöitä yrityksellä ei ole, muuta kuin satunnaisesti määräaikaaisia kesätyöntekijöitä.

1.2. Tutkimusongelma ja lähtökohdat

Aihe valikoitui sen perusteella, että budjetointi on minulle mielekästä ja tahdoin perehtyä siihen entistä paremmin. Yritys on minulle tuttu, ja olen jo valmiiksi tutustunut heidän taloudelliseen tilanteeseen, joten näin ollen minulla oli jo ennestään hieman hajua siitä, millainen taloudellinen tilanne yrityksellä on ja mitä he tahtovat kehittää. Yritys on sen verran uusi, että se on hyvässä kasvuvauhdissa, ja siksi nyt on hyvä tilanne tehdä budjetti, jota yrityksellä ei ennen ole ollut. Yrityksellä ei ole ennestään ollut minkäänlaista budjetointia, ja tarkoituksena onkin tehdä pohja jota yritys voi käyttää itsenäisesti jatkossa budjetin suunnitteluun ja seurantaan.

Menetelmänä kyseinen työ on tutkimus- ja kehittämistyö. Tutkimus- ja kehittämistoiminnalla tarkoitetaan systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi ja tiedon käyttämistä uusien sovellusten löytämiseksi. Kriteerinä on, että toiminnan tavoitteena on jotain oleellisesti uutta. Tutkimus- ja kehittämistoimintaan sisällytetään perustutkimus, soveltava tutkimus sekä kehittämistyö. (Stat.fi WWW-sivut. 24.4.2018)

1.3. Tavoite

Opinnäytetyössä perehdytään pk-yrityksen tulosbudjetin laatimiseen. Opinnäytetyöni tavoitteena on luoda toimiva, sekä realistinen tulosbudjetti Pk-yritykselle, joka tulee helpottamaan yrityksen talouden suunnittelua. Budjetin luomiseksi käytössäni on ainoastaan kahden aiemman kauden tilinpäätöstiedot, joka luo hieman haastetta budjetin suunnitteluun, varsinkin kun toiminta ei ole ollut kovin tasaista vaan on kasvanut jatkuvalla vauhdilla.

Opinnäytetyössä käsitellään ensin budjetointia teoriassa ja case-osuudessa laaditaan toimeksiantajayritykselle tulosbudjetti kuluvalle tilikaudelle. Laadin yritykselle tulosbudjetin käyttämällä yrityksen omista tietojärjestelmistä saatavia tietoja sekä viime vuoden tilinpäätöstietoja. Yritykselle ei ole aiemmin tehty kirjallista talousarviota, ja tarkoitukseni on myös tarjota toimeksiantajalle valmiit budjettipohjat tulevaisuuden budjetoinnille.

Teoriaosuudessa käydään läpi budjetoinnin peruspiirteitä, kuten budjetointimenetelmät, budjetointitavat ja osabudjettien laatiminen. Lisäksi selvitetään budjetoinnin tarkoitusta ja tavoitteita. Tämän osuuden tavoitteena on antaa itselle ja lukijalle yleiskäsitys budjetointiprosessista, sekä budjetoinnin merkityksestä yritykselle. Lähdemateriaalina on käytetty aihetta käsittelevää kirjallisuutta, sekä internetlähteitä.

Tulen perehtymään työssä perusteellisesti yrityksen kirjanpitoon ja viime tilikauden tilinpäätöstietoihin. Kartoitan mistä yritys voisi säästää ja miten tehdä mahdollista lisätuottoa. Budjetointi tulee auttamaan yritystä varmasti paljon, koska yrityksen perustajilla on kova tahto pitää toiminta kannattavana ja tehdä asioita sen hyväksi.

2 BUDJETTI JA SEN TEHTÄVÄT

2.1 Budjetti

Budjetti on yrityksen sisäisen laskentatoimen ja talousjohtamisen keskeisin työväline. Yritys asettaa budjetin avulla tavoitteensa, jonka avulla toteuttaa määriteltyjä toimenpiteitä ja näiden avulla tarkkailee tavoitteiden toteutumista. Budjetti on monivaiheinen yrityksen ja sen talouden johtamisprosessi.

Yritysten talouden hoitaminen edellyttää tarkkaa suunnittelua ja sen suunnittelun seuranta. Budjetti on rahamääräinen toimintasuunnitelma yritysten tulevaa toimintaa varten. Budjetoinnilla taas tarkoitetaan itse budjetin laadintaa ja budjetin käyttöä yrityksen johtamisen välineenä. Ennen budjetin laadintaa on määritettävä ajanjakso, jolle budjetointi kohdistetaan. Budjetointia tehdessä on aina keskusteltava yrityksen tavoitteista ja toiminnoista, joilla pyritään pääsemään tavoitteisiin. Budjetointia voidaan suorittaa yrityksen eri tasoilla ja sen tarkkuus riippuu siitä, mille yrityksen tasolle budjetti on laadittu. Esimerkiksi yrityksen johtaminen voidaan jakaa kolmeen eri tasoon, jotka ovat strateginen, taktinen ja operatiivinen taso. Yleensä budjettikaudeksi valitaan kalenterivuosi tai kirjanpidon tilikausi, joka voidaan jakaa lyhemmiksi tarkkailujaksoiksi.

Budjetti määritellään yrityksen tai sen osan toimintaa varten laadituksi rahamääräiseksi toimintasuunnitelmaksi, joka määrittää tietyn ajanjakson taloudellisen tulostavoitteen. Voittoa tavoittelemattomissa yhtiöissä budjetista voidaan myös käyttää termiä talousarvio, jolloin lähtökohtana on saatavat tuotot ja talousarvion laadinnan tavoitteena on suunnitella toiminta ja kustannukset vastaamaan tuottoja.

Budjettia ei saisi pitää pelkästään ennusteena yrityksen tulevasta taloudesta, vaan sen tulisi pikemminkin olla aktiivinen toimintasuunnitelma, jolla pyritään pääsemään mahdollisimman hyvään taloudelliseen tulokseen. Taloudelliset tavoitteet on hyvä asettaa ehkä hieman kunnianhimoisesti, jotta on todennäköisempää päästä parempaan tulokseen verrattuna siihen, että tavoitteet ovat vaatimattomat tai jos niitä ei olisi ollenkaan. Kuitenkin on hyvä noudattaa pientä varovaisuutta, jottei yritystä pidettäisi liian optimistisena ja epärealistisena todellisuuteen verrattuna.

Budjetin tekeminen tai sen seuraaminen ei missään nimessä ole yrityksille pakollista, mutta hyvin suositeltavaa. Monissa pienyrityksissä budjetointi helposti unohtuu, ja usein havahdutaan vasta jälkikäteen, miten hyvin tai huonosti yrityksellä onkaan mennyt. Budjetoinnin keskeisin hyöty on kuitenkin se, että sillä pystytään parantamaan yrityksen kustannustietoisuutta ja sillä tuodaan taloudenpitoon suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta. Erityisesti aloittavan yrityksen kannattavuuden arvioimiseksi on aivan välttämätöntä miettiä etukäteen, kuinka paljon yrityksen on mahdollista tehdä tulosta ja millaiset ovat yritystoiminnan kustannukset. (tieto.osaava yrittäjä -WWW -sivut 2017. Neilimo & Uusi-Raula, 2005, 230)

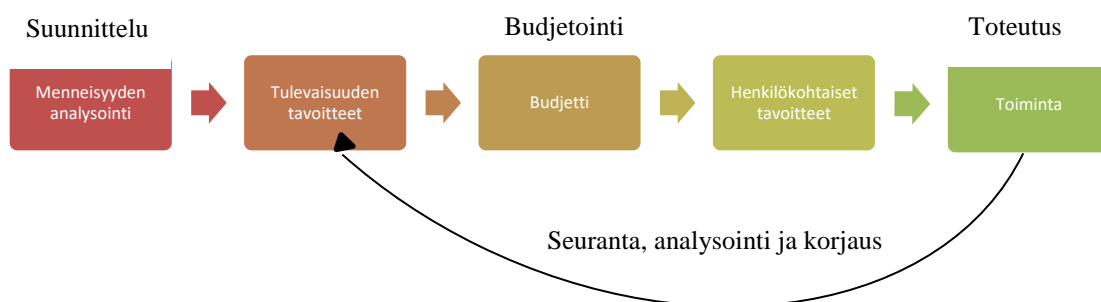
Yritykset voivat käyttää useita erilaisia budjetteja, joiden kokonaisuutta kutsutaan yrityksen budjettijärjestelmäksi. Yritysten pääbudjetit ovat tulos- ja rahoitusbudjetti. Tulosbudjetti kertoo yrityksen kannattavuustavoitteen budjettivuodelle. Siihen koetaan suoriteperusteisesti esim. myynti- osto-, valmistus- ja varasto-, kustannus- ja investointibudjetit. Rahoitusbudjetti taas on maksuperusteinen ja sen avulla yritys pyrkii turvaamaan likviditeettinsä mahdollisimman edullisesti. Budjetointia voidaan pitää prosessina, jonka perusosat ovat suunnittelu, toteutus ja tarkkailu. (Neilimo & Uusi-Raula, 2005, 230)

Budjetointiprosessissa on aina liitettävä budjettitarkkailu, jonka avulla voidaan seurata budjetissa määriteltyjen tavoitteiden toteutumista ja saadaan analysoitua mahdollisia toteuman ja suunnitelman välisiä eroja.

Ylimmän yritysjohtoon toimintataso on strateginen, jolloin johto tekee pitkän aikavälin suunnitelmat ja tavoitteet, näin ollen toimintastrategiat ovat väljemmät. Uusien markkinasegmenttien valinta tuotteille tai yrityksen markkinaosuuden kasvattaminen ovat strategisia päätöksiä. Strategisen tason suunnitelmat antavat pohjaa alemman tason budjetoinnille. Taktinen taso edustaa yrityksen vuositaso-ohjausta. Taktisella tasolla budjetista ja sen seurannasta vastaavat tulosityksiköiden johtajat. Tulosityksikönä voi toimia yrityksen toimiala, osasto tai jokin tietty toiminto. Budjetti on taktisen tason tärkein ohjausväline. Vuosibudjetti kattaa tarkat toiminnan tavoitteet, resurssit ja toiminnot, joilla pyritään pääsemään strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Taktisen tason päätöksiä voivat olla esimerkiksi kokonaisymyynnin budjetointi.

Budjetti on operatiivisella tasolla jokapäiväisen johtamisen työväline, jolloin taktisen tason vuosibudjetti jaetaan lyhyen aikavälin budjettitavoitteeksi. Operatiivisella tasolla esimerkiksi myyjät voivat seurata oman kuukausittaisen myyntitavoitteensa toteutumista. (Eklund & Kekkonen, 2014)

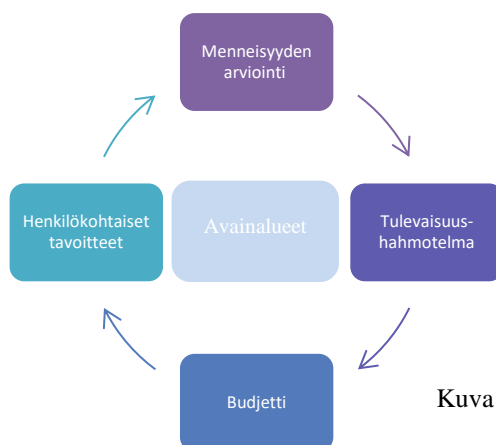
Yrityksen budjetointi on prosessi, joka koostuu budjetin suunnittelu-, toteutus-, ja tarkkailutehtävistä. Budjetoinnin työvaiheet voidaan kuvata esimerkiksi seuraavalla kaaviolla:



(Eklund & Kekkonen, 2014)

2.2 Budjetointiprosessi

Budjetointi on prosessi, johon kuuluvat budjetin suunnittelu-, toteutus- ja tarkkailu. Jos tahdotaan kiinnittää budjetointiprosessin tapahtumat yrityksen vuosisuunnittelun aikajänteelle ja samalla tuoda esiin budjetoinnin tärkeimpiä työvaiheita, voidaan esittää kuva budjetointiprosessista. (Neilimo, Uusi-Rauva, 2012, 234)



Kuva Neilimo, Uusi-Rauva, 2012, 234

2.2.1 Budjetin suunnittelu

Budjetointi on tietyn aikavälin suunnitelma. Sitä on hyvä ruveta muodostamaan siltä pohjalta, että olosuhteet ovat valmiiksi enimmäkseen vakaat ja ainakin suurimmat poikkeavuudet ovat tiedossa.

Suunnitteluprosessi voidaan jakaa vaiheisiin seuraavasti:

1. Tavoitteiden asettaminen
2. Strategian valinta
3. Suunnitelman toimeenpano
4. Toteutumisen seuranta
5. Korjaustoimien suunnittelu ja toteutus

Tärkeintä budjetoinnin suunnittelussa on sen seuranta. Seurantatietojen mukaan voidaan tehdä uusia suunnitelmia ja voidaan keskittyä korjaamaan niitä asioita, jotka ovat poikenneet suunnitelmista. (tasemylly.fi -WWW sivut 2017)

Yksi tärkeä osa koko budjetointia on prosessin toimintaedellytyksen luominen. Yrityksissä valitaan tietyt avainhenkilöt, jotka vastaavat tämän etenemisestä ja tavoitteiden toteutumisesta. He määrittelevät aikataulun, laativat tarvittavat lomakkeet ja vastaavat prosessin etenemisestä kaikin puolin. Budjettiprosessi suunnitellaan tyypillisesti yrityksen talousosaston toimesta.

Periaatteessa ainoastaan aloittavat yritykset voivat aloittaa budjetoinnin täysin puhtaalta pöydältä. Muussa tapauksessa työ aloitetaan aina menneiden kausien arvioinnilla. Talousosasto laatii vertailulaskelmat edellisen kauden tavoitteista ja toteutumisesta. Tulosityksikön asiantuntijat taas etsivät eroja ja analysoivat syitä eroihin.

Tärkeää on myös edellisen kauden toteuman analysoinnin lisäksi tarkastella toimintaympäristössä tapahtuneita tai tapahtumassa olevia muutoksia, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi markkinoilla tapahtuvat muutokset, kuten mm. uuden kilpailijan tulo markkinoille, tai asiakkaiden käyttäytymisessä aiheutuvat muutokset. Ympäristö- ja markkina-analyysia tekevät

yrittäjien markkinoinnista ja myynnistä vastaavat henkilöt. (Eklund & Kekkonen 2014)

2.2.2 Tavoitteiden asetanta

Kun menneisyyden ja toimintaympäristön analyysi on tehty, yrityksen johto ja tulosyksiköt asettavat omat tavoitteensa budjettikaudelle. Tulosyksikötasolla yksikön johto asettaa yksikölle tavoitteet, mutta varsinainen budjetointi delegoidaan yksikön asiantuntijoille. Näin esimerkiksi myyntibudjetin laadinnassa, myyntipäällikkö asettaa yhdessä vastuumyyjien kanssa myynnin tavoitteet yrityksen johdon laatiman strategian mukaisesti.

Tavoitteet on hyvä muotoilla aina sanalliseen muotoon, jotta niistä saadaan tarpeeksi yksityiskohtaisia ja selkeitä. Vasta sen jälkeen tavoitteet muutetaan luvuiksi. Tulosyksiköittäin tavoitteet muutetaan vielä yksikön henkilöstön henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Henkilökohtaisten tavoitteiden avulla voidaan luoda myös erilaisia palkitsemisjärjestelmiä, kuten tulospalkkio- ja bonusjärjestelmät. Henkilökohtaisten tavoitteiden mittareiden tulee myös olla tarpeeksi yksinkertaisia ja toteutettavissa olevia, jotta ne motivoivat tekijää.

Onnistuneeseen budjetointiin vaaditaan koko henkilöstön sitoutuminen. Erityisesti ylimmän johdon on sitouduttava budjetin tavoitteisiin, jotta sillä voidaan tukea muuta henkilöstöä tavoitteiden toteuttamisessa. Budjetoinnin avainhenkilöiden vastuualueiden on oltava niin selkeät, että he voivat aidosti toimia tavoitteiden mukaan. Tärkeää on myös se, että jokainen henkilöstön jäsen tuntee omat henkilökohtaiset tavoitteensa.

Olivat tavoitteet sitten yrityksen tasolle asetettuja tai henkilökohtaisia, keskeisin osa budjetointiprosessia on varmistaa, että yrityksellä tai erityisesti yksittäisellä työntekijällä on toiminnalliset edellytykset päästä asetettuihin tavoitteisiin. Raha- ja henkilöresurssien lisäksi tavoitteet voivat vaatia esimerkiksi osaamisen kehittämistä.

(Eklund & Kekkonen, 2014)

2.2.3 Budjetin seuranta

Budjetin seurannan tulee olla jatkuvaa palautteen ja tiedon keräämistä, sekä niiden analysointia. Budjetoinnin edistymistä verrataan kauden toteumaan ja katsotaan, onko edistyminen mennyt oikeaan suuntaan ja edistääkö se tavoiteltua muutosta. Budjettia on myös hyvä päivittää vastaamaan todellisuutta, jos budjettikaudella huomataan joidenkin budjettiosien menevän pieleen.

Jo budjetoinnin suunnitteluvaiheessa olisi hyvä huomioida sen seuranta, varsinkin pk-yrityksillä joilla ei aiemmin ole ollut budjetointia tai yritys on uusi. Seurannasta on pyrittävä tekemään mahdollisimman helppoa ja yksinkertaista. Yrityksen on vartava oma aikansa budjetin seurannalle ja se ei saa viedä liikaa aikaa.

Kannattava budjetointiprosessi vaatii täsmällistä seuranta, erojen analysointia ja mahdollisuuden virheiden korjaamiseen. Budjetointia voidaan pitää myös eräänlaisena oppimisprosessina, jossa seurannan ja analysoinnin avulla opitaan budjetoimaan yhä paremmin. Korjaustoimia pitää voida tehdä jo budjettikauden aikana, jotta virheellinen budjetti ei heikennä sitoutumista. Monissa yrityksissä käytetään rullaavaa budjetointia. (Eklund & Kekkonen, 2014)

2.3 Budjetointimenetelmät

Budjetoinnissa etupäässä ovat organisatoriset ja rahoitusongelmat, mitkä vaikuttavat myös käytännössä sovellettaviin budjetointimenetelmiin. Riippuen siitä, mitä näkökohtia budjetoinnissa halutaan eniten painottaa, voidaan jakaa budjetointimenetelmät kolmeen eri tyyppiin: autoritaarinen ("break down" -menetelmä), demokraattinen ("build up"-menetelmä) sekä yhteistyömenetelmä.

Autoritaarisessa menetelmässä budjetoinnin suorittaa yrityksen johdon toimeksiantajasta tietty henkilö tai ryhmä. Budjetoinnin perustana olevat toimintasuunnitelmat ovat yksinomaan yrityksen johdon antamia. Budjetointi suoritetaan pääasiassa kokemuksen perustuen, sekä erilaisia yleisiä taloudellista kehitystä kuvaavia indikaattoreita hyväksi käyttäen. Esimerkiksi myyntibudjetti laaditaan jonkin käyttökelpoisen

suhdannekehitystä kuvaavan lukusarjan perusteella, mm. sementin kysynnän kehitystä voidaan ennakoida myönnettyjen rakennuslupien määrän perusteella.

Autoritaarista menetelmää voidaan pitää suhteellisen vaivattomana ja nopeana. Ylintä johtoa ja budjetointiryhmää lukuun ottamatta on kuitenkin koko muu organisaatio suljettu budjetoinnista pois. Menetelmä saattaa olla käyttökelpoinen budjetointia aloittaessa sekä aivan pienissä yrityksissä.

Demokraattinen menetelmä puolestaan on vastakohta edellisestä menetelmästä. Kaikki budjettivastuussa olevat henkilöt ovat budjetin laadinnassa mukana. Kaikki voivat mahdollisimman vapaasti asettaa tavoitteitaan. Budjettien laatiminen aloitetaan alimmasta budjettivastuussa olevasta organisaatiovastaavasta, kuten myyntimiehistä tai työnjohdosta. Tiedot kerätään yhteen, yhdistellään ja muokataan lopulliseksi budjetiksi. Tämän menetelmän edellytyksenä on hyvä yhteenkuuluvuuden tunne yhteisössä, ja tällä voidaan korostaa yksittäisten henkilöiden vastuuta.

Budjetista saattaa kuitenkin muodostua helposti heterogeeninen, kun jokainen budjettivastuussa oleva henkilö saa suhteellisen vapaasti asettaa tavoitteensa. Näin tavoitteet voivat helposti olla liian tunnepitoisia, kuten liian pessimistisiä tai liian optimistisiä. Demokraattinen menetelmä edellyttää myös hyvin tehokasta budjetointiperusteiden tiedottamista, esimerkiksi valmistuksen ja myynnin budjetoinnin tulee perustua samoihin ennusteisiin myynnin kehityksessä.

Yhteistyömenetelmän erilaisia muunnoksia tavataan käytännössä eniten. Yhteistyömenetelmässä pyritään yhdistämään kahden edellä mainitun menetelmän hyvät puolet. Budjetin laatimista ei anneta yhden ainoan henkilön tai osaston vastuulle. Jotta budjetti saadaan hyödynnettyä, kunkin vastuualueen ja osaston on osallistuttava oman budjettinsa laatimiseen. Budjetit ovat kuitenkin koordinoitava, koska osabudjetit eivät ole toisistaan riippumattomia. Koordinoivana elimenä toimii pysyvä työryhmä, jota voi kutsua budjettikomiteaksi.

Budjettikomiteassa edustettuina ovat kaikki osatoiminnot, joko johtajansa tai muuten johtavassa asemassa olevan henkilön välityksellä. Budjettikomitean päätehtävänä on huolehtia, että budjetit ovat realistisia ja koordinoituja. Tavoitteiden tulee olla sellai-

sia, että niiden saavuttaminen on todennäköistä ja tavoitteet ovat keskenään sopusoinnussa. Koordinointi on tarpeellista myös seuraavassa tilanteessa: kaksi myyntiosastoa laatii realistiset budjetit omien artikkeleidensa myynnistä. Valmistuskapasiteetti ei kuitenkaan riitä täyttämään molempien osastojen tarvetta. Budjettikomitean on tässä tapauksessa ratkaistava, millä tavoin niukaksi osoittautunut kapasiteetti jaetaan myyntiosastojen kesken tai mihin muihin toimenpiteisiin on ryhdyttävä.

Budjetoinnin käytännöllisestä toimeenpanosta vastaa budjettipäällikkö alaisineen. Budjettipäällikön tehtäviin kuuluu siten huolehtia, että:

- Kaikille osastoille annetaan tarpeelliset ohjeet budjetoinnin suorittamiseksi
- Kaikille osastoille toimitetaan budjetointia varten tarpeelliset perustiedot (yrityspolitiikkaa koskevat tiedot, ennusteet jne.)
- Budjetointia koskevaa aikataulua noudatetaan
- Budjettiesitys valmistellaan hyväksymistä varten
- Budjettitarkkailuraportit laaditaan ajoissa ja toimitetaan osastoille poikkeamien selvitystä varten
- Poikkeamia koskevat selvitykset laaditaan asianmukaisesti ja käsitellään ohjeiden mukaisesti
- Budjetointi- ja raportointitekniikkaa kehitetään jatkuvasti.

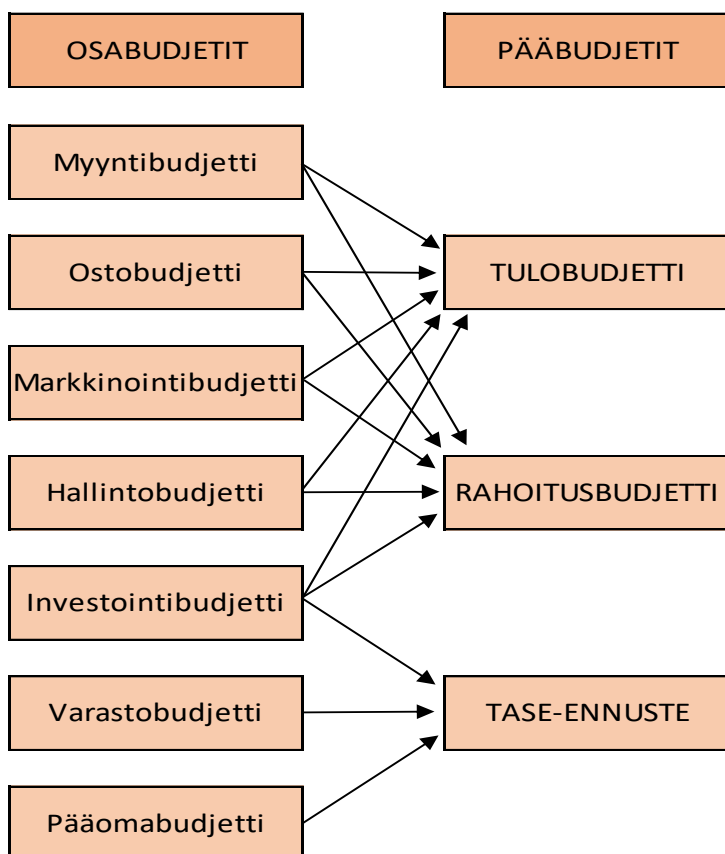
Budjettipäällikön apulaisineen on toimittava ikään kuin budjettikomitean asiamiehenä, joka yksinkertaisimmissa kysymyksissä voi tehdä päätöksiä myös normaalisti budjettikomitean valtuuksiin kuuluvista asioista. Toimitusjohtaja tai hallitus taas hyväksyvät budjetin lopullisesti. (Eklund & Kekkonen, 2014)

2.4 Budjetointijärjestelmät

Yrityksen budjettijärjestelmä koostuu yrityksen käytössä olevista eri osabudjeteista. Keskeisimmät budjetit ovat tulos- ja rahoitusbudjetit. Tulosbudjetissa esitetään kaikki budjettikauden ennakoitua tuotot ja kustannukset. Rahoitusbudjetissa taas esitetään käyttöön hankitut varat ja kustannukset. Rahoitusbudjetissa esitetään käyttöön hankitut varat ja varojen käyttö budjettikauden aikana. Rahoitusbudjetti voidaan esittää vähennyslaskumuotoisena kassavirtalaskelmana. Tulos- ja rahoitusbudjetin lisäksi

si voidaan laatia myös tase-ennuste, joka esittää yrityksen ennakoitun taloudellisen aseman budjettikauden lopussa. Edellä mainittujen pääbudjettien lisäksi yrityksessä voidaan laatia erilaisia osabudjetteja, kuten myynti- ja ostobudjetit, valmistus- ja varastobudjetit tai investointibudjetti.

Esimerkki valmistustoimintaa harjoittavan yrityksen budjettijärjestelmästä:



Budjettikauden pituus voi riippua siitä, mitä budjetoidaan ja millä tasolla budjettia käytetään. Strategisen tason budjetit voidaan tehdä useankin vuoden aikaperiodille, kun taas operatiivisen tason budjetit tehdään lyhyellä aikajänteellä. Tulobudjetti laaditaan yleensä koko tilikaudelle, mutta sitä voidaan myös jakaa lyhyempiin jaksoihin kvartaali- ja kuukausibudjetiksi. Kvartaalibudjetilla tarkoitetaan kolmen kuukauden jaksoihin jaettua budjettia.

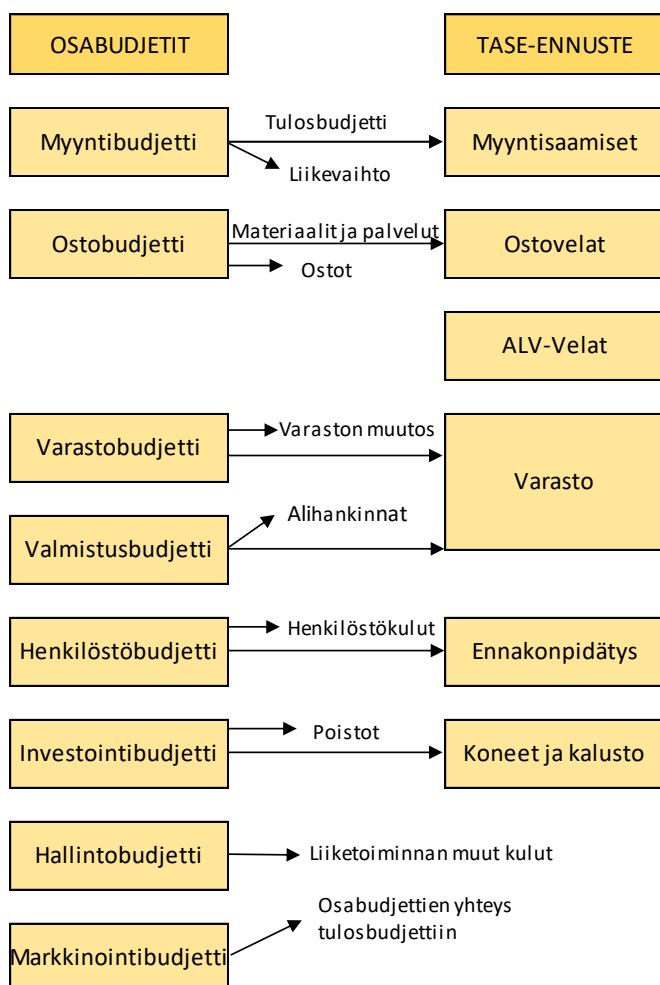
Rahoitusbudjetti voidaan tehdä myös koko tilikaudeksi, mutta rahan riittävyyttä on usein tarpeen seurata lyhyellä aikavälillä. Lyhytaikaista rahoitusbudjettia kutsutaan

maksuvalmius- tai kassabudjetiksi. Se voidaan tehdä kuukausi- tai viikkotasolla ja joskus kriisiyrytyksissä se joudutaan tekemään päivittäin.

Tulosbudjetti laaditaan tuloslaskelmakaavan muotoon, budjettiluvut viedään yrityksen kirjanpitojärjestelmään, joka helpottaa budjettiseurantaa, koska kauden toteutuneet luvut raportoidaan usein kirjanpidon järjestelmistä.

Jos yrityksessä tehdään osabudjetteja, tulosbudjetin luvut saadaan osabudjeteista tuomalla luvut vastaaville tuloslaskelman riveille. Osabudjetit luonnollisesti vaikuttavat myös rahoitusbudjettiin ja tase-ennusteeseen. Seuraava kuva esittää osabudjettien keskeisimmän yhteydet tulosbudjettiin ja tase-ennusteeseen.

Vaikka tulostavoitteet asetetaan uudelleen vuosittain, budjetoinnissa voidaan käyttää apuna edellisen kauden toteutuneita lukuja. Jokainen tuotto- ja kustannuserä analysoidaan erikseen. Vanhojen lukujen katselu voi auttaa hahmottamaan yrityksen olemassa olevaa kulurakennetta. (Eklund & Kekkonen 2014)



(Kuva: Eklund & Kekkonen 2014)

2.5 Budjetoinnin ongelmia ja arvostelua

Budjetointi on terminä hyvin yleinen sana, mutta sen tuottamat mielikuvat ja merkitykset ovat hyvin erilaisia eri yrityksille ja ihmisille, joka johtuu heidän aiemmista kokemuksistaan. Yksi budjetoinnin nykyisistä ongelmista on toimintaympäristön muuttuminen. Yrityksiltä vaaditaan nykypäivänä huomattavasti enemmän joustavuutta, kuin ennen ja tämän suhteen toimintaympäristö onkin muuttunut viimeisen 50 vuoden aikana merkittävän paljon. Perinteinen budjetointi on jämähtänyt suuressa osassa yrityksiä täysin, eikä sen mielekkyyttä ole pohdittu tai kyseenalaistettu.

Joustavuutta ja reagointikykyä tarvitaan, sekä globaalien markkinoiden syntymisen seurauksena, että teknologian kehittymisen seurauksena. Markkinoille saapuu jatkuvasti uusia, hinnoiltaan kilpailukykyisempiä, laadukkaampia sekä monitoimisempia komponentteja, joiden vuoksi hinnat ja tarjonnan monipuolisuus vaihtelevat. Jotta yritykset pystyvät säilyttämään edes entisen liikevaihtonsa verran liikevaihtoa, yrityksen tulisi myydä kaudesta toiseen entistä enemmän. Tämän laisessa toimintaympäristössä jäykkä suunnitteluprosessi ei pärjää.

Budjetoinnin asema korostuu monesti suurissa organisaatioissa, jossa johto on erillään operatiivisesta toiminnasta, tai ei tunne talon ydinprosesseja. Yritys voi olla suuri, jolla on toimipisteitä useissa eri maissa, jonka vuoksi tiedon keruu voi olla hyvinkin hankalaa, tai yrityksellä voi olla uusi johto joka ei tunne vielä talon tapoja. Tyypillinen tilanne jossa yrityksen johdossa ei tunneta talon prosesseja, ovat sellaiset tilanteet jossa yrityksen johdossa on pääomasijoittajia, joilla ei ole tarkoituksenakaan paneutua kovinkaan paljoa yrityksen prosessien kehittämiseen. Myös sellaisissa tapauksissa, kun yrityksen tuotteet ovat hyvin monimutkaisia, voi olla, että ammatti-johto ei tiedä riittävän paljoa tuotteesta johtaakseen hyvin myyntiä ja kustannustehokkuutta tuotteiden sisältöön vaikuttamatta. Tällöin johdetaan ainoastaan budjettien avulla tuotetietämyksen sijaan.

Yleisimmin budjetti laaditaan alhaalta ylös -menetelmänä. Joissain yrityksissä tässä tehdään todella valtava työpannustus. Kustannusbudjetointi aloitetaan osastoittain ja siihen lisätään osastojen väliset veloitukset ja hyvitykset. Sen jälkeen osastojen budjetteja yhdistellään ja näin saadaan organisaatiotason luvut valmiiksi. Organisaatiota-

soja yhdistämällä siirrytään ylemmälle tasolle, kunnes yritys tai konsernikokonaisuus on valmis. Tässä on oltava varsinainen Excel taituri, ja monesti kun budjetointia on jo jatkunut jonkin aikaa, käy niin ettei kukaan enää osaa sanoa, millaisia kaavoja taulukoissa on ja suurissa konserneissa sisäinen myynti tuottaa jatkuvasti uusia yllätyksiä.

Toisaalta alhaalta ylös -menetelmä motivoi suorittavaa työntekijää, tämä edellyttää sen, että työssään kokee saavan budjetointiprosessin päätyttyä merkitystä. Usein kuitenkin johdolta tulee joulun alla viesti siitä, että tulos ei ole riittävän suuri, ja sitä tulee parantaa vielä niin ja niin paljon. Budjetoinnin uusintakierros voi joko onnistua hyvin tyylikkäästi, tai ei ollenkaan. Usein näin ei tule tapahtumaan, sillä käskemällä valmiiksi tehtyyn budjettiin ei juuri motivoi työntekijöitä sitoutumaan. Asia olisi eri, jos samanaikaisesti uuden budjetin kanssa alettaisiin analysoida, mistä erot johtuvat ja tehtäisiin toimenpideohjelmiä tuloksen parantamiseksi. Näin kuitenkin harvoin tehdään.

Harvemmin käytetty tapa budjetoida on ylhäältä alas -menetelmä. Jossa johto antaa tavoitekustannukset ja tulosvaatimukset ja niitä ryhdytään jakamaan pienempiin tulosyksikköihin. Tällaisissa budjetoinnissa monesti kunnon pelurit ja härskeimmät haalijat pärjäävät. Suorittava taso taas kokee tämän tavan useimmiten kaikista vähiten motivoivaksi, sillä se ei vahvista työntekijöiden tunnetta siitä, että he olisivat millään tavalla itse vaikuttamassa omiin asioihinsa. Viimeiselle suorittavalle tasolle budjetista jäävät vain rippeet, ja väliporras on kaikista tyytyväisin budjettiin. Tämä tapa muistuttaa paljon julkishallinnon lähestymistapaa. Se, miten organisaatio käyttäytyy tilanteessa, jossa budjetit eivät toteudu, riippuu luonnollisesti paljon yrityskulttuurista. Kaikissa yrityksissä budjeteista ei juurikaan välitetä, vaan ne elävät aivan omaa elämäänsä. Toisaalta on myös hyvin pragmaattisesti budjetteihin suhtautuvia yrityksiä.

Yrityksen merkittävin haaste ja toiminnan tarkoitus on uusien asiakkuuksien synnyttäminen ja asiakassuhteiden syventäminen, johtamisjärjestelmien ja arkipäiväisten toimintojen tulee tukea sitä. Yksi merkittävimmistä johtamisjärjestelmistä on budjetointi ja budjettiin pohjautuva raportointi. Budjetointi on luonteeltaan hyvin sisänpäin kääntynyttä, sillä sitä tehdään todellisia tai kuviteltuja tarpeita varten. Harva to-

sissaan uskoo, että budjetoinnilla luotaisiin jotain suoranaista arvoa ulkoiselle, maksavalle asiakkaalle. Harvassa ovat myös ne yritykset, joiden budjetteihin todella vaikuttavat niitä edeltävien strategiakerroksien ydinkohdat. Tämä johtuu siitä, että budjetoinnin vanhat osaajat antavat strategiakerroksella suunnitteluperiodin ensimmäiselle vuodelle sen verran vaatimattomat lupaukset, että tietävät myöhemmin budjetti-kerroksella voitavansa helposti sitoutua niihin. Sen sijaa, että budjetointi helpottaisi toimitusjohtajan työskentelyä, toimitusjohtaja päinvastoin joutuu usein painiskelemaan seuraavien huolien kanssa:

- Ennusteiden luotettavuus, monesti keskisuurissa ja suurissa yrityksissä toimintatavat ja kulttuuri eivät ole niin vahvoja, että ennusteiden luotettavuus olisi ongelmatonta
- Tavoitteiden haasteellisuus, ovatko organisaatiolle luodut haasteet riittävät, mutta myös mahdollisia toteuttaa
- Varoitukset tulevista ongelmista, olennainen kysymys, antavatko budjettienusteet ajoissa varoituksen tulevista ongelmista?
- Kehittämistä tukeva ilmapiiri, onko organisaation ilmapiiri hyvä toiminnan kehittämisen ja tehokkuuden kannalta?
- Omistaja-arvon luonti, onko omistaja tyytyväinen ja luodaanko omistajille arvoa kaikissa liiketoiminnoissamme?
- Palkitseminen, yksi suurimmista huolista toimitusjohtajalla on henkilöstön palkitseminen, palkitaanko oikeita ihmisiä ja oikeista asioista, ja onhan kaikilla osastoilla samanlaiset palkitsemiskriteerit?

Yhteenveto perinteisen budjetoinnin heikkouksista:

- Syy-seuraus-suhteita ei osata käsitellä. Jos matkakustannukset ovat nousseet, se tuskin johtuu lisääntyneestä matkustushalukkuudesta tai liiallisesta bisnesluokan käytöstä. Syynä on todennäköisesti jokin operatiivinen ongelma, mutta kuka tietää, mikä se on, miksi se syntyi ja mitä sille voi tehdä?
- Varianssianalyysi-ohjaus ei johda toimenpiteisiin, koska budjetoidun luvun taustalla ei välttämättä ole toimintaa, jonka tuloksista voitaisiin keskustella.
- Budjetointi ei varoita etukäteen tulevista ongelmista.

- Perinteinen budjetointi ei tue oikean ilmapiirin luomista. Se on valitettavan usein näytelmä, jossa pelurit pärjäävät ja tekemisen halukkuutta tukahdutaan käskymentaliteetilla.
- Budjetointi ei luo arvoa omistajille, asiakkaille eikä organisaatiolle. Se on aikaa vaativaa, kallista ja useimmiten vain vähän arvoa lisäävä prosessi.
- Budjetointi on usein hierarkkinen prosessi, jossa sisäinen koordinaatio on vähäistä.
- Budjetista muodostuu ”katto” kasvulle ja ”lattia” kustannuksille.
- Ne arvoa tuottavat tekijät, joilla ei ole taloudellista arvoa, eivät ilmene budjetista. Budjetointi keskittyy aineellisiin arvoihin, vaikka todellinen kilpailutekijä on usein aineettomissa tekijöissä.
- Perinteisen budjetoinnin tavoitteet eivät ole akateemisesti moitittavia. Vika on siinä, että monet yritykset laativat vuosibudjetit olettaen, että maailma olisi muuttumaton tavalla, jota se ei ole ollut enää kymmeneen vuosiin.
- Perinteinen budjetointiprosessi luotiin ympäristöön, jossa tarjonta oli rajoitettava tekijä.

Laadun, ajan ja kustannusten näkökulmasta voidaan kiteyttää, että perinteinen budjetointi on usein heikkolaatuista, aikaa vievää ja kallista johtamista. Sen heikkoudet eivät rajoitu ainoastaan syksyn budjetointiaikaan, vaan sen vaikutus ulottuu myös koko suunnittelujaksolle. Näin ei tietenkään ole kaikissa yrityksissä, eikä syynä ole se, ettei perinteinen budjetointi olisi hyväksyttävä toimintamalli. Toimimattomuuden syy voi olla myös siinä, että budjetointia on pitkään käytetty väärin ja leväperäisesti niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Kun jokin oppi tai menetelmä on menettänyt uskottavuutensa, on tilalle kehitettävä uusi lähestymistapa, kun pelkkä vanhan paikkaus ei toimi. (Åkerberg, 2006)

3 TULOSBUDJETIN LAATIMINEN

3.1 Myynti- ja valmistusbudjetit

Usein osabudjettien laatiminen aloitetaan myyntibudjetista, sillä monesti se on yrityksen toimintaa eniten rajoittava tekijä. Kaikki muut osabudjetit ovat ainakin jossain määrin riippuvaisia myyntimääristä, ja esimerkiksi ostobudjettia ei voi suunnitella ennen myyntibudjetin tekoa. Myyntibudjetin laatiminen vaatii huolellista tiedonkeruuta myyntiin vaikuttavista tekijöistä, kuten markkinatilanteesta, kilpailijoista, asiakkaista sekä omasta tuotevalikoimasta ja kapasiteetista.

Myyntibudjetti voidaan laatia lähtökohtaisesti joko tuotenäkökulman, tai asiakasnäkökulman kautta. Tuotenäkökulmaa käytettäessä myynnin budjetointi aloitetaan ennustamalla seuraavalla kaudella myytävät tuote- tai palvelumäärät ja niiden hinnastot. Kokonaismyynti lasketaan kertomalla tuotekohtaiset tavoitemyyntimäärät tavoitemyyntihinnoilla ja vähentämällä lopuksi annetut alennukset.

$$\text{Myynti} = (\text{tuote 1kpl} * \text{hinta}) + (\text{tuote 2kpl} * \text{hinta}) + (\text{tuote A} * \text{hinta}) - \text{annetut alennukset.}$$

Myyntituottojen laskeminen tuotekohtaisesti ei välttämättä ole kovin mielekäs, jos yritys on suuri, ja heillä on runsaasti tuotteita. Tämän laisessa tapauksessa laskennan helpottamiseksi on tehtävä laskelmat tuoteryhmätasolla tai valittava tärkeimmät tuotteet, joiden myynti budjetoidaan.

Asiakasnäkökulman kautta budjetoitaessa on ennakoitava joko alan kokonaiskysyntä ja laskettava tästä oma markkinaosuutensa, tai sitten budjetti tehdään seuraavan kaavan mukaan:

$$\text{Myynti} = \text{nykyisten asiakkaiden ostot} + \text{uusien asiakkaiden ostot} - \text{poisjäävien asiakkaiden ostot}$$

Asiakaskohtainen budjetointi ei ole kovin hyödyllistä, jos yrityksellä on vaikka sadoittain asiakkaita, vaan kannattavampaa on valita asiakasryhmät tai avainasiakkaat, joille laaditaan budjetit. Loppujen asiakkaiden osuus voidaan tehdä yhteenvetona. Myyntibudjetti saattaa olla myös näiden kahden näkökulman yhdistelmä.

Yhdistelmä voidaan laatia esimerkiksi silloin, kun myyntitavoitteita asetetaan sekä tietyille tuotteille, sekä tietyille asiakkaille. Valmistusbudjetti on tiiviisti yhteydessä myyntibudjettiin.

Yritysten myynti on usein varastomyyntiä, jolloin valmistusmääriä voidaan suunnitella tarpeeksi ajoissa, kun budjetoitu myynti on selvillä. Tämä mahdollistaa kapasiteetin tasaisen kuormituksen ja tällä voidaan välttää ylitöiden syntymistä. Tällä tavoin toimiessa säästetään kustannuksissa, sillä varastointikustannukset ovat usein pienemmät kuin ylitöistä johtuvat kustannukset.

Valmistusbudjettiin kootaan valmistettavat määrät, sekä näihin vaikuttavat kustannukset. Valmistusbudjettiin lasketaan palkat, raaka-aineet, huollot ja energiakulut. Palveluyrityksille voi olla hyödyllistä tehdä kokonaan oma henkilöstöbudjetti, sillä palkkojen, palkkioiden ja henkilösivukulujen osuus kustannuksista on suuri.

Valmistusbudjetti on keskeisessä roolissa mm. silloin, kun budjetoinnissa on asetettu tavoitteeksi kustannusten alentaminen. Kustannusten muuttuminen, kuten työvoiman lisäys tai raaka-aineiden hintojen nousu on otettava huomioon, kuten myös alihankinnat. Valmistuksen kustannukset saadaan kertomalla budjetoidut tuotantomäärät tuotteiden valmistuskustannuksilla. Valmistettavien määrien perusteella ennustetaan tarvittavat tuotantontekijät ja kerrotaan tuotantomäärät niillä. Näihin muuttuviin kustannuksiin lisätään vielä kiinteät kustannukset, jolloin saadaan valmistuskustannukset.

Varastobudjetin suunnitteleminen on tärkeää, sillä varastoihin sitoutuu monissa yrityksissä huomattava määrä pääomaa. Varaston budjetointi aloitetaan asettamalla tavoiteltu varaston kiertonopeus, joka tehdään yleensä erikseen raaka-aineille, puolivalmisteille sekä valmiille tuotteille. Varastointi aiheuttaa yrityksille aina kustannuksia esimerkiksi hävikin ja varastointiin tarvittavan tilan muodossa. Varaston lyhyt

kiertonopeus voi pienentää kustannuksia, ja mahdollistaa varastointiin käytettävän pääoman sijoittamisen muuhun liiketoiminnan osa-alueeseen. Varastobudjetti voidaan yhdistää ostoihin tai se voidaan tehdä kokonaan omaksi osabudjetikseen.

(Ikäheimo, 2012. Linfors & Syvänperä, 2010.)

3.2 Kustannusbudjetit

Ostobudjettia varten tarvitaan ennusteet myynnistä ja valmistuksesta. Ensin pitää selvittää ennustettu myynti, sekä valmistusmäärät, jotta voidaan ennustaa, miten raaka-aine- ja tarvikeostot tehdään. Ostot on ennustettava erikseen, sillä hankittuja raaka-aineita ei käytetä heti vaan niitä on varastoitava. Raaka-aineiden hinnan kehityksen ennustaminen on olennaista, jotta aineet saadaan mahdollisimman halvalla. Saattaa olla taloudellisempaa ostaa raaka-aineet esimerkiksi suurissa erissä, kuin yrittää pitää varaston kiertoa pienenä. Tämä vaatii yritykseltä enemmän kassavaroja.

Hallintokustannusten budjetissa olevat kustannukset ovat suurimmaksi osaksi kiinteitä kustannuksia ja budjetin roolina on toimia lähinnä rajoittavana tekijänä näille. Ne sisältävät johdon, toimistotilojen ja tietojenkäsittelyn kuluja. Pienissä yrityksissä hallintokustannuksiin lasketaan myös tuotekehityksen kustannukset ja suuremmissa organisaatioissa, jossa tuotekehitys on merkittävässä osassa, tehdään yleensä erillinen budjetti.

Investointibudjetti on osa yrityksen pitkän aikajänteen suunnittelua ja se tehdään pääbudjeteista erityisesti rahoitusbudjettia varten. Siihen sisällytetään sekä pienet seuraavan budjettikauden hankinnat, sekä suurten investointien kyseiselle kaudelle kuuluvat kulut. Suurista investoinneista monesti saattaa olla investointisuunnitelma useiksi vuosiksi eteenpäin, mutta vuosittaisen investointibudjetin tarkoituksena on koota siitä johtuvat, seuraavalle vuodelle kohdistuvat kulut.

(Ikäheimo, 2012. Linfors & Syvänperä, 2010. Manninen & Lyly-Yrjänäinen, 2011)

3.3 Tulosbudjetin koonti

Budjetointi on hyvä aloittaa toimintaa rajoittavasta tekijästä. Toimintaa rajoittava tekijä on sellainen budjetin erä, joka vaikuttaa oleellisesti muihin budjetin eriin. Myynti voi olla yrityksen toimintaa rajoittava tekijä. Kaikki muut budjetin erät ovat riippuvaisia myynnin ja sitä kautta valmistuksen määrästä. Rajoittava tekijä voi olla muukin kuin myynti, joskus se voi olla esimerkiksi valmistusosasto.

Valmistustoimintaa harjoittavan yrityksen edellisen tilikauden myynti oli 214 560 euroa. Yritys on päättänyt asettaa tavoitteeksi nostaa myyntiä 15% joten myynti tulisi olemaan $214\,560e * 1,15 = 246\,744$ euroa.

Kun myynnin tavoitteet on asetettu, voidaan budjetoida ostot. Myynti- ja ostobudjetien kannalta on tärkeää, että myyntibudjetissa on mietitty myös myyntien ajallinen kohdistuminen. Näin myös ostot voidaan budjetoida siten, että raaka-aineet tai tavarat ovat yrityksessä tarpeeksi ajoissa, ettei valmistukseen tule sen vuoksi katkoja, mutta ei kuitenkaan niin ajoissa, että varastointi aiheuttaisi turhaa kustannusta tai työtä. Ostobudjettia tehtäessä ei voi budjetoida pelkästään ostojen euro määrää, vaan samalla suunnitellaan ostoerien suuruudet ja niiden vaikutus ostohintaan. Valmistustoimintaa harjoittavissa yrityksissä ostobudjetin lisäksi on laadittava valmistusbudjetti, jossa huomioidaan valmistukseen kuluva aika ja varmistetaan että tuotteet valmistuvat oikeaan aikaan ja myynnin ajallisten tavoitteiden mukaan. Valmistusbudjettiin on laskettu mukaan myös tuotannon palkat ja muut kustannukset.

Yrityksen edellisen vuoden katetuottolaskelma näyttää seuraavalta:

Myyntituotot	214 559,74	
Raaka-aineet	-22 486,22	-10,5 %
Valmistuksen palkat	-14698,44	-6,9 %
Puolet johdon palkasta	-43 091,73	-20 %
Katetuotto	134 283,36	62,6 %

Myynnin kasvu pyritään saamaan puhtaasti uusilla ja isommilla asiakkuuksilla, joten hinnat ja raaka-ainekustannukset tulevat pysymään entisellään.

Raaka-aineiden ja valmistuksen palkkojen keskinäiset osuudet säilyvät ennallaan.

Edellisellä kaudella raaka-aineiden osuus muuttuvista kustannuksista oli 22 486 /
(22 486 + 57 790) = 28,00% jolloin palkkojen osuudeksi jää 72,00%

Raaka-aineet	25 859e	(28% * 92 318)
Valmistuksen palkat	66 459e	(72% * 92 318)

Liikevaihto	246 743,70	
Ostot	-25 859,15	
Valmistuksen palkat	-66 458,69	
Katetuotto	154 425,86	63 %

Näin osto- ja valmistusosaston budjetti olisi seuraava:

Raaka-aineet	-25 859,15
Valmistuksen palkat	-66 458,69

Myyntibudjetti vaikuttaa myös kiinteiden kulujen määrään. Kiinteiden kulujen budjetoinnissa voidaan käyttää perustana edellisen kauden toteutuneita lukuja ja tarkastella myynnin muuttuneiden tavoitteiden aiheuttamaa resurssien lisäämis- tai vähentämistarvetta.

Yrityksen edellisen kauden tuloslaskelmassa kiinteät kulut olivat seuraavat:

Henkilöstökulut	-59 611,26
Liiketoiminnan muut kulut	-11 123,69
Toimitilakulut	-18 065,65
Markkinointikulut	-1 645,35

Kiinteiden kulujen budjetoinnissa huomioitavia asioita on koottu seuraavaan taulukoon:

Kuluerä	Vaikuttava tekijä	Erityistä
Henkilöstökulut	Henkilöstön määrä Uudet/vaihtuvat henkilöt Rekrytoinnin kustannukset TES:sin määrittelemät yleiskorotukset Vakuutus- ja sotu- maksut Sairausajan ja loma-ajan sijaisten palkat	Uuden henkilöstön vaikutus myös liiketoiminnan muihin kuluihin (työvälineet, koulutus, työterveyshuolto)
Muut henkilöstöstä aiheutuvat kulut	Koulutus Työterveyshuolto Virkistys Luontoisedut	

Poistot	Poistosuunnitelman mukaan Mukana investointibudjetin mukaiset investoinnit	Esim. yrityksen omistuksessa olevien työsuhdeautojen uusiminen Korvausinvestoinnit
Toimitilakulut	Vuokrat Vartiointi Siivous Vakuutukset	Näistä on usein pitkäaikaiset sopimukset, joiden hinnan kehitystä on hyvä tarkastella ja tarvittaessa kilpailuttaa
Markkinointi	Myyntibudjetin aiheuttamat markkinointitoimenpiteet: - uusien tuotteiden kampanjat - uusien asiakkaiden tavoittelu Markkinointimateriaalin uusiminen Mahdolliset messut ja muut tapahtumat Ilmoitusmainonta ja luettelot Käyntikortit	

Myynnin kasvutavoitteista huolimatta myynnin ja hallinnon henkilökuntaa ei lisätä, toimitilakulut tulevat myös pysymään ennallaan. markkinointikuluihin on satsattu edeltävinä vuosina, joten ne tulevat varmasti pienenemään tai vähintään pysymään samana.

Kun myynti-, valmistus- ja kiinteiden kulujen budjetit yhdistetään, yrityksen tulosbudjetti näyttää seuraavalta:

Katetuotto	154 425,86	63 %
Henkilöstökulut	-59 611,26	
Liiketoiminnan muut kulut	-11 123,69	
Toimitilakulut	-18 065,65	
Markkinointikulut	-1 645,35	
Käyttökate	43 671,60	18 %

Myyntibudjetti vaikuttaa myös kiinteiden kulujen määrään. Kiinteiden kulujen budjetoinnissa voidaan käyttää perustana edellisen kauden toteutuneita lukuja ja tarkastella myynnin muuttuneiden tavoitteiden aiheuttamaa resurssien lisäämis- tai vähentämistarvetta.

Toimintaa suunniteltaessa yrityksen tulee miettiä myös pitkävaikutteisten tuotantovälineiden hankkimista. Mitä enemmän yritys investoi, sitä todennäköisemmin siihen liittyy myös rahoituksen suunnittelu. Investointisuunnitelman yhteydessä yritys laatii myös investoinnin poistosuunnitelman. Yritys, jolla on paljon koneita ja laitteita, tulee laatia erillinen investointibudjetti.

Poistojen ja rahoituskulujen lisäämisen jälkeen esimerkkiyrityksen tulosbudjetti näyttää seuraavalta:

Tulosbudjetti 1.1.-31.12.201x

Liikevaihto	246 744
Materiaalit ja palvelut	
Ostot	-25 859
Valmistuksen palkat	-66 459
Materiaalit ja palvelut yhteensä	-92 318
Katetuotto	154 425,86
Henkilöstökulut	-59 611,26
Poistot	-5 159,71
Liiketoiminnan muut kulut	-11 123,69
Liiketulos	38 511,89
Rahoituskulut	-558,70
Tulos ennen veroja	37 953,19

Tulosbudjettia valmisteltaessa yrityksen johto asettaa yrityksen tulostavoitteen (=tulos ennen veroja). Kun myyntitavoite on asetettu ja kustannukset budjetoitu, voidaan laskea budjetoitu tulos. Sitä verrataan yrityksen asettamaan tavoitteeseen ja tarpeen mukaan budjettia tarkistellaan. Joskus voidaan joutua tarkistamaan myös tulostavoitetta. (Eklund & Kekkonen 2014)

4. TULOSBUDJETIN LAATIMINEN ESIMERKKI OY: LLE

Budjetin laatimista ennen pidettiin toimeksiantajan kanssa pieni palaveri siitä, mitä tavoitteita heillä on tuleville vuosille. Palaverissa kävimme läpi aiempia tilinpäätöksiä, ja mietimme yhdessä mistä on varaa ottaa pois ja mitä toimenpiteitä sen eteen voisi tehdä. Kiinteitä kuluja emme alkaneet kauheasti karsimaan, joten tämä kohdistui pääsääntöisesti muuttuviin kustannuksiin.

Koska yrityksellä ei aiempaa budjetointia ole ollut, ei myöskään kuluihin ole juuri-kaan kiinnitetty huomiota. Ajoneuvo- ja matkakuluista otettiin hieman pois, vaikkakin matkakulut ovat pakollisia kuluja joihin ei kauheasti pysty vaikuttamaan.

Budjetin laadintaan ja toteutustapaan sain aika lailla vapaat kädet, joten työ oli siinä mielessä suht helppo aloittaa koska esim. budjettipohjasta sain luoda oman näköiseni, ainoana kriteerinä, että se on helppokäyttöinen ja sen seuraaminen on mahdollisimman helppoa.

Tilikauden 2018 liikevaihto tavoitteeksi määriteltiin 15% myynninkehitys vuoteen 2016 verrattuna. Yritys on melko uusi ja vielä kasvuvaiheessa, joten tämä kehitys on vielä aivan helposti saavutettavissa. Yritys on vuonna 2017 investoinut uuteen koneeseen, joka mahdollistaa tuotteiden tekemistä nopeammalla aikataululla.

	Toteutunut 2016		Toteutunut 2017		Budjetti vuodelle 2018	
Liikevaihto	172 905,53	100%	214 559,74	100%	246 743,70	100 %
Muuttuvat kulut	-43 382,50	-25 %	-64 171,25	-30 %	-84 146,81	-34 %

Yrityksellä on ollut aiempina vuosina kesätyöntekijä, ja vuonna 2017 heillä oli hetken aikaa vakituinen työntekijä, joka vuoden 2018 alusta tekee tarvittaessa toimimellään töitä. Hänen tarvettaan on hankala budjetoida koska ei tässä vaiheessa tiedetä paljonko hänen palveluitaan tullaan tarvitsemaan, joten tämä perustui ainoastaan yrittäjän omaan karkeaan arvioon.

Kesälle budjetoin yhden kesätyöntekijän, jos tälle tulee tarvetta. Työntekijä on sama kuin aiempina vuosina on ollut, ja hän on alaikäinen. Työterveyshuollon määrää laskin reilusti, sillä tälle vuodelle ei ole odotettavissa esim. työhöntulo tarkastuksia tai vastaavia. Ajoneuvokuluja pyritään laskemaan, budjettiin kuuluu ajoneuvon vakuutukset ja bensakulut. Muut liikekulut ovat nousseet melko korkeaksi, joten niitä laskin 20%

Alla muuttuvien kulujen jakautuminen:

	Toteutunut 2016		Toteutunut 2017		Budjetti vuodelle 2018	
Liikevaihto	172 905,53	100%	214 559,74	100%	246 743,70	100 %
Muuttuvat kulut	-43 382,50	-25 %	-64 171,25	-30 %	-84 146,81	-34 %
Ostot	-26 515,31		-22 486,22		-37 838,50	
Muut ulkopuoliset palvelut	-40,32		0,00		-24 000,00	
Työntekijöiden palkat	-1 950,00		-14 698,44		-2 000,00	
Vapaaehtoiset henkilösivukulut	-3 312,04		-5 307,61		-5 307,61	
Työterveyshuolto	-286,10		-1 331,39		-1 331,39	
Työ- ja suojavaatteet	-175,45		-381,92		-305,54	
Ajoneuvokulut	-6 027,49		-10 290,72		-8 395,42	
Matkakulut	-1 833,75		-3 597,30		-1 200,00	
Edustuskulut	-2 204,65		-4 287,86		-2 204,65	
Muut hallintokulut	-895,29		-659,35		-659,35	
Muut liikekulut	-142,10		-1 130,44		-904,35	
Myyntikate	129 523,03	75 %	150 388,49	70 %	162 596,89	66 %

Kiinteät kulut laskin vuoden 2017 mukaan, koska nämä eivät hirveästi tule muuttamaan. Osakkaiden palkat olen jakanut puoliksi kiinteisiin ja puoliksi muuttuviin kuluihin, sillä osakkaat ovat ainoat pääsääntöiset työntekijät yrityksessä, ja näin ollen se antaa totuudenmukaisemman kuvan muuttuvista kuluista.

Alla kiinteiden kulujen jakautuminen:

Kiinteät kulut	-87 538,91	- 51%	-128 182,23	-60%	-127 073,92	-52 %
Osakkaiden palkat	-54 861,83		-86 183,45		-86 183,45	
Eläkekulut	-7 792,54		-10 055,78		-10 055,78	
Muut henkilösivukulut	-3 145,05		-3 787,06		-3 787,06	
Toimitilakulut	-11 306,28		-18 065,65		-18 065,65	
Puhelin- ja internetkulut	-1 555,29		-2 170,85		-2 170,85	

Markkinointikulut	-1 300,00		-1 645,35		-1 645,35
Ostetut hallintopalvelut	-1 749,51		-2 217,88		-2 217,88
Atk-laite ja ohjelmakulut	-2 621,00		-33,06		-33,06
Kone- ja kalustokulut	-3 207,41		-4 023,15		-2 914,84
Käyttökate	41 984,12	24 %	22 206,26	10 %	35 522,97

Tulosbudjetti tilikaudelle 2018 näyttää siis seuraavalta:

Liikevaihto	246 743,70
Muuttuvat kulut	112 626,15
Ostot	25 859,15
Muut ulkopuoliset palvelut	0,00
Työntekijöiden palkat	16 903,21
Puolet johdon palkasta	49 555,48
Vapaaehtoiset henkilösivukulut	5 307,61
Työterveyshuolto	1 331,39
Työ- ja suojavaatteet	305,54
Ajoneuvokulut	8 395,42
Matkakulut	1 200,00
Edustuskulut	2 204,65
Muut hallintokulut	659,35
Muut liikekulut	904,35
Kiinteät kulut	134 117,55
Osakkaiden palkat	49 555,48
Eläkekulut	10 055,78
Muut henkilösivukulut	3 787,06
Toimitilakulut	18 065,65
Puhelin- ja internetkulut	2 170,85
Markkinointikulut	1 645,35
Ostetut hallintopalvelut	2 217,88
Atk-laite ja ohjelmakulut	33,06
Kone- ja kalustokulut	2 914,84
Poistot	5 159,71
LIIKETULOS	38 511,89
Rahoitustuotot ja -kulut	558,70
Tulos ennen veroja	37 953,19

5. POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda realistinen tulosbudjetti vuodelle 2018 ja kehittää yritykselle budjetointipohja, jota he voivat jatkossa käyttää itsenäisesti budjetin laatimiseen. Pyrin tekemään pohjasta mahdollisimman yksinkertaisen ja selkeän, jota sitä on jatkossa helppo käyttää. Pohjassa ei ole mitään erikoisia laskentakaavoja, joita olisi myöhemmin vaikea tulkita, joten pohja on hyvin helposti käytettävä.

Mielestäni on hyvin realistista uskoa myynnin kehittyvän 15% verran, sillä myynti on kehittynyt jo vuodesta 2016 vuoteen 2017 24,09% ja yritys on selvästi kasvussa. Kulut on nyt laskettu hieman jopa alakanttiin, joten yrityksellä on hieman varaa käyttää enemmän muuttuviin kuluihin tarpeen mukaan. Yrityksellä on takanaan vasta kaksi tilikautta, joista ensimmäinen on vain 7 kuukauden mittainen, joten työssä oli aika vähän vertailutietoja, joka hieman hankaloittaa budjetin laadintaa.

Kävimme toimeksiantajan kanssa käydyssä palaverissa laadittua budjettia läpi, ja totesimme että budjetin laajuus on heidän tarpeisiin oikein riittävä. Budjettia ei olisi kyseisessä yrityksessä tarpeellista jakaa esim. kuukausittaiseksi tai edes neljännesvuosittaiseksi.

Tulosbudjettipohja koettiin selkeäksi ja helppokäyttöiseksi, jota on helppo jatkossakin täyttää ja seurata. Pohjaan on helppo syöttää tarpeellisia lukuja ja sen seuraaminen on näin ollen helppoa.

Budjetointijärjestelmä tuli yrityksen käyttöön sopivana ajankohtana, sillä yritys on toiminut jo melkein kahden vuoden ajan ja kulut ovat hieman alkaneet selkiytymään ja on hyvä aika alkaa seuraamaan mihin kuluja menee ja mistä on varaa säästää.

Työn tavoitteena oli helpottaa talouden suunnittelua ja seurantaa. Budjetointi on siihen hyvä apu, verrattuna siihen, ettei tuloja ja menoja ole seurattu ennen ollenkaan. Toimeksiantajan tavoitteena oli löytää budjetoinnin avulla yrityksen ylimääräisiä kuluja, joihin olisi jatkossa syytä kiinnittää huomiota.

Budjetoinnin haasteina tulee olemaan varmasti sen seurannan opetteleminen, koska budjettia ei ennen ole ollut, on sen rutiinin löytäminen varmasti vaikeaa muutenkin kiireisillä yrittäjillä. Toisena haasteena saattaa olla budjetoinnin hyödyntäminen, ja se, että osataan nähdä ne ylimääräiset kuluerät ja tehdä korjaustoimenpiteitä niiden korjaamiseksi.

Yritys on sen verran uusi, että on todennäköistä, että yritys pystyy laajentamaan toimintaansa lähivuosina, jolloin budjetoinnin tärkeys lisääntyy. Jatkossa voi olla järkevää lisätä budjettiin erikseen vielä myynti- ja ostobudjetit, jolloin budjetoinnista saisi vielä yksityiskohtaisempaa.

Kokonaisuutena opinnäytetyö on ollut onnistunut, yritys on jo nyt saanut tästä paljon hyötyä ja toimeksiantaja on jo hieman päässyt opettelemaan budjetoinnin seuraamista ja jatkossa uuden budjetin luomista. Pohjaa olisi ollut hyvä päästä käyttämään hieman pidemmän aikaa, jotta mahdolliset virheet olisi päästy korjaamaan opinnäytetyöprosessin aikana.

LÄHTEET

Budjetoinnin mielettömyys, Åkerberg P, 2006, Talentum

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

Johdon laskentatoimi, Neilimo K & Uusi-Rauva E, 2015, Edita Prisma Oy

Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta, Alhola, K & Lauslahti, S, 2003, WSOY

Laskentatoimi johtamisen tukena, Suomala P, Manninen O & Lyly-Yrjänäinen J, 2011, Edita Prima Oy

Laskentatoimi päätöksenteon apuna, Jyrkkiö E & Riistama V, 2001, WSOY

PK-Yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti, Lindfors H & Syvänperä O, 2001, Edita Prima Oy

Yrityksen laskentatoimi, Ikäheimo S, Malmi T & Ralden R, 2012, Otava

Tieto.osaavayrittaja.fi WWW-sivut, 15.4.2018

www.tieto.osaavayrittaja.fi/budjetointi

Tasemylly.fi WWW-sivut, viitattu 1.4.2018

<http://www.tasemylly.fi/fi/palvelut/asiantuntijapalvelut/budjetointi/>

Stat.fi WWW-sivut, viitattu 15.4.2018 https://www.stat.fi/meta/kas/t_ktoiminta.html

LIITE 1

Liite 1: Tulosbudjetti vuodelle 2018

		Toteutunut 2016		Toteutunut 2017		Budjetti vuodelle 2018		Toteutunut 2018		Poikkeama
Liikevaihto		172 905,53	100 %	214 559,74	100 %	246 743,70	100 %			246 743,70
Muuttuvat kulut		-70 813,42	-41 %	-107 262,98	-50 %	-112 626,15	-46 %			-112 626,15
Ostot		-26 515,31		-22 486,22		-25 859,15				-25 859,15
Muut ulkopuoliset palvelut		-40,32		0,00		0,00				0,00
Työntekijöiden palkat		-1 950,00		-14 698,44		-16 903,21				-16 903,21
Puolet johdon palkasta		-27 430,92		-43 091,73		-49 555,48				-49 555,48
Vapaaehtoiset henkilösivukulut		-3 312,04		-5 307,61		-5 307,61				-5 307,61
Työterveyshuolto		-286,10		-1 331,39		-1 331,39				-1 331,39
Työ- ja suojavaatteet		-175,45		-381,92		-305,54				-305,54
Ajoneuvokulut		-6 027,49		-10 290,72		-8 395,42				-8 395,42
Matkakulut		-1 833,75		-3 597,30		-1 200,00				-1 200,00
Edustuskulut		-2 204,65		-4 287,86		-2 204,65				-2 204,65
Muut hallintokulut		-895,29		-659,35		-659,35				-659,35
Muut liikekulut		-142,10		-1 130,44		-904,35				-904,35
Myyntikate		102 092,11	59 %	107 296,76	50 %	134 117,55	54 %			134 117,55
Kiinteät kulut		-60 108,00	-35 %	-85 090,51	-40 %	-90 445,95	-37 %			-90 445,95
Osakkaiden palkat		-27 430,92		-43 091,73		-49 555,48				-49 555,48
Eläkekulut		-7 792,54		-10 055,78		-10 055,78				-10 055,78
Muut henkilösivukulut		-3 145,05		-3 787,06		-3 787,06				-3 787,06
Toimitilakulut		-11 306,28		-18 065,65		-18 065,65				-18 065,65
Puhelin- ja internetkulut		-1 555,29		-2 170,85		-2 170,85				-2 170,85
Markkinointikulut		-1 300,00		-1 645,35		-1 645,35				-1 645,35
Ostetut hallintopalvelut		-1 749,51		-2 217,88		-2 217,88				-2 217,88
Atk-laite ja ohjelmakulut		-2 621,00		-33,06		-33,06				-33,06
Kone- ja kalustokulut		-3 207,41		-4 023,15		-2 914,84				-2 914,84
Käyttökate		41 984,11	24 %	22 206,25	10 %	43 671,60	18 %			43 671,60
Poistot		-8 904,00		-6 879,61		-5 159,71				-5 159,71
LIIKETULOS		33 080,11		15 326,64		38 511,89				38 511,89
Muut korko- ja rahoitustuotot		4,78		22,73		22,73				22,73
Korkokulut ja muut rahoituskulut		-384,30		-581,43		-581,43				-581,43
TULOS ENNEN VEROJA		32 700,59	19 %	14 767,94	7 %	37 953,19	15 %			37 953,19