



BUDJETOINNIN KEHITTÄMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSELLE

Johanna Vuori

**Opinnäytetyö
Toukokuu 2008**

Liiketalous



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) VUORI, Johanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 57	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi BUDJETOINNIN KEHITTÄMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSELLE		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) MÄNTYSAARI, Anne		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli käynnistää toimeksiantajayrityksen budjetointi. Toimeksiantajayrityksessä ei ollut aiemmin budjetoitu, joten toimeksiantaja tarvitsi tietoa sekä budjetoinnin teoriasta että budjetoinnin aloittamisen käytännön toimenpiteistä.</p> <p>Toimeksiantajayrityksen pyynnöstä työssä keskityttiin pääbudjettien (tulos- ja rahoitusbudjetti) lisäksi kolmeen osabudjettiin: myynti-, osto- ja varastobudjettiin. Lisäksi työssä huomioitiin budjetoinnin ohella yrityksen kannattavuuden seuraaminen. Teorian läpikäymisen ja soveltamisen jälkeen opinnäytetyössä laadittiin toimeksiantajalle esimerkibudjetit.</p> <p>Opinnäytetyössä hyödynnettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimusmenetelmänä oli tapaustutkimus. Budjetoinnin teoria kerättiin lähdekirjallisuudesta, kun taas empiirinen osa saatiin haastattelemalla toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa ja tutkimalla yrityksen tilinpäätöksiä.</p> <p>Työ osoitti toimeksiantajalle, kuinka tärkeää budjetoiminen on. Työn avulla toimeksiantajayritys oppi laatimaan budjetteja ja seuraamaan yritystoiminnan kannattavuutta erilaisten tunnuslukujen avulla.</p> <p>Opinnäytetyön perusteella voidaan sanoa, että budjetoimisen aloittaminen on hyvä ratkaisu toimeksiantajalle. Tulevaisuudessa toimeksiantaja pystyy budjetoinnin avulla ennustamaan paremmin tuotot ja kulut ja näin suunnittelemaan toimintaansa entistä paremmin. Lisäksi toimeksiantajan tulee entistä enemmän seurattua yrityksen eri osa-alueiden kannattavuutta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Budjetointi, budjetti, taloussuunnittelu, kannattavuus		
Muut tiedot		

Author(s) VUORI, Johanna	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 57	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title DEVELOPMENT OF BUDGETING FOR THE CASE COMPANY		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) MÄNTYSAARI, Anne		
Assigned by		
Abstract <p>The aim of this bachelor's thesis is introduce the budgeting in the case company. Budgeting had not been done earlier, so the company needed information on budgeting both in theory and in practice.</p> <p>According to the case company's assignment, the study focused, in addition to the profit and finance budget, also on three partial budgets: sales, purchasing and inventory. Another aim was to follow the company's profitability. Finally, after going through a number of theoretical issues, specimen budgets were prepared for the case company.</p> <p>Both the quantitative and qualitative approach was used in this thesis. The research method was a case study. The theoretical data regarding budgeting were collected from relevant literature and the empirical study was based on the interview of the managing director of the case and an analysis of the financial statements.</p> <p>The results of this thesis show that budgeting is an important asset for the company. This thesis helped the case company to prepare budgets and follow the profitability through different economic indicators.</p> <p>The starting of budgeting for the case company was a good solution. In the future the company is able to predict its profits and costs and plan business operations more precisely. Budgeting also improves the possibilities to follow different units of cost in the company.</p>		
Keywords Budgeting, budget, financial planning, profitability		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimuksen tavoite	4
1.2 Tutkimusmenetelmä.....	5
2 BUDJETTI JA BUDJETOINTI	6
2.1 Budjetoinnin tehtävät	7
2.2 Budjetointivaihtoehdot.....	9
2.3 Budjetointimenetelmät	12
2.4 Budjettien laadinta ja budjettitarkkailu.....	13
2.5 Tietotekniikan hyödyntäminen budjetoinnissa.....	15
2.6 Budjetoinnin asema	16
3 PÄÄ- JA OSABUDJETIT.....	18
3.1 Myyntien ja ostojen budjetointi.....	20
3.2 Varaston budjetointi	22
3.3 Tuottojen ja kulujen kohdistaminen.....	24
3.4 Yrityksen kannattavuuden selvittäminen.....	25
4 BUDJETIT JA BUDJETOINTI TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ.....	27
4.1 Toimeksiantajalle sopivat budjetointivaihtoehdot	29
4.2 Toimeksiantajalle sopivat budjetointimenetelmät.....	31
4.3 Toimeksiantajan budjettien laadinta ja budjettitarkkailu	32
4.4 Tietotekniikan hyödyntäminen toimeksiantajan budjetoinnissa.....	34
5 PÄÄ- JA OSABUDJETIT TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ.....	35
5.1 Toimeksiantajan myyntien ja ostojen budjetoiminen	36
5.2 Toimeksiantajan varaston budjetointi.....	39
5.3 Toimeksiantajan tuottojen ja kulujen kohdistaminen	41
5.4 Toimeksiantajan kannattavuuden selvittäminen	42
6 POHDINTA.....	44
LÄHTEET.....	47

LIITTEET	49
LIITE 1 Toimeksiantajan myyntibudjetti	49
LIITE 2 Toimeksiantajan ostobudjetti	50
LIITE 3 Toimeksiantajan varastobudjetti	51
LIITE 4 Toimeksiantajan tulosbudjetti.....	52
LIITE 5 Toimeksiantajan rahoitusbudjetti	52
LIITE 6 Toimeksiantajan kassabudjetti	53
LIITE 7 Toimeksiantajan tase-ennuste	54

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Myyntituottojen arvioiminen.....	37
TAULUKKO 2. Ostojen seuraaminen taulukkolaskentaohjelmalla	38
TAULUKKO 3. Taulukkolaskentaohjelman hyödyntäminen varaston seuraamisessa	40

1 JOHDANTO

Perinteinen tapa laatia budjetteja on havahtua loppuvuodesta siihen, ettei seuraavaa tilikautta ole vielä budjetoitu. Tämän jälkeen yrityksissä kokoonnutaan miettimään, millaisia tuloja ja menoja yrityksille mahdollisesti syntyy tulevana vuonna. Tämänäyttöinen budjetointi ei kuitenkaan nykyaikana ole kovin tehokasta tai hyödyllistä. Tästä syystä budjetointi on alkanut laajentaa reviiriään. Enää sana budjetointi ei tarkoita ainoastaan numeroiden käsittelyä, vaan sillä on suuri merkitys koko yritystoiminnan ohjaamisessa. Näiden muutosten ansiosta budjetoinnista on tulossa yhä tärkeämpää monille yrityksille. Budjetointi onkin oikein hyödynnettynä tehokas apuväline, koska talouden ohjaus on koko ajan muuttumassa menneisyyden tarkastelusta tulevaisuuden suunnitteluun.

Budjetoinnin lisäksi myös yritystoiminnan kannattavuuden tarkastelu ja seuraaminen on entistä tärkeämpää. Nykyaikana talouden suhdanteet vaihtelevat niin nopeasti, että menestyvätkin yritykset voivat joutua ahdinkoon. Yritysten onkin oltava koko ajan selvillä talouden tapahtumista, jotta yritykset pystyvät mahdollisimman hyvin reagoimaan talouden ylä- ja alamäkiin.

Viime vuosina yritykset ovat saaneet toimia pitkään jatkuneessa talouden noususuhdanteessa. Laskusuhdanteesta varoittavia merkkejä on kuitenkin jo ilmassa. Yritysten kustannukset ovat toki nousseet vähitellen vuosien mittaan, mutta tämä ei ole aiheuttanut ongelmia, koska yritysten myynti on myös nousut. Tällä hetkellä tulevaisuus näyttää kuitenkin siltä, että kustannukset jatkavat edelleen nousuaan, mutta myynti sen sijaan vähenee. Yritysten olisikin viimeistään nyt valmistauduttava talouden muutoksiin. Jos yritykset haluavat menestyä myös tulevien vuosien aikana, on budjetoinnin hyödyntäminen ja kannattavuuden seuraaminen elintärkeää. Budjetoinnin aloittaminen on tällä hetkellä välttämätöntä niissä yrityksissä, jotka eivät vielä budjetoit. Muutoin tulevaisuuden talouskehitys voi aiheuttaa negatiivisia seuraamuksia.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyöni tarkoitus on aloittaa budjetoiminen toimeksiantajayrityksessä. Teoriaosuudessa kerään tietoa budjetoinnista ja tämän jälkeen selvitän, miten toimeksiantajayrityksen kannattaa budjetoida ja kuinka budjetteja käytännössä laaditaan. Toimeksiantajayrityksen tavoitteena on työni perusteella laatia pääbudjetit (tulos- ja rahoitusbudjetti) sekä osabudjeteista myynti-, osto- ja varastobudjetti tilikaudelle 2009. Toimeksiantajayritys on kymmenen henkilöä työllistävä markkinointiyritys, joka on toiminut jo usean vuosikymmenen ajan. Yrityksessä ei ole koskaan aiemmin laadittu budjetteja.

Toimeksiantajan lisäksi myös yrityksen kirjanpitäjä on pyytänyt minua paneutumaan tiettyihin osa-alueisiin. Kirjanpitäjää kiinnostavat erityisesti myynnit, ostot ja varaston kiertonopeus ja arvo. Kirjanpitäjä on huomannut, että toimeksiantajan myynnit ja ostot ovat melko suuria. Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä ei kuitenkaan eritellä tuottoja tai kuluja kustannuspaikoittain. Koska yrityksen ja sen eri osa-alueiden budjetointi liittyy läheisesti kannattavuuteen, tarkastelen työssäni myös tätä osa-aluetta. Tarkoituksena on, että toimeksiantaja ottaa käyttöön kustannuspaikat ja pääsee näin selville osa-alueiden kannattavuudesta. Lisäksi pohdin työssäni yrityksen kokonaiskannattavuutta, ja kuinka sitä voidaan tarvittaessa parantaa.

Työni on ajankohtainen toimeksiantajayritykselle. Toimeksiantajayritys menestyy tällä hetkellä, mutta tulee budjetoinnin avulla varmasti menestymään vielä paremmin. Nyky-yhteiskunnassa toimeksiantajan kustannukset nousevat jatkuvasti yleisen kustannustason noustessa. Tämän takia toimeksiantajan on viimeistään seuraavalla tilikaudella aloitettava budjetointi, jotta yritys saisi koko ajan reaaliaikaista tietoa taloudellisesta tilastaan, eikä tieto tulisi esiin vasta tilinpäätöksessä.

Työstä on minulle puolestaan paljon hyötyä siksi, ettei budjetointi ole koulusakaan enää muotia. Tämän takia budjetoinnin kurssija on karsittu, vaikka budjetointi on yksi tärkeimmistä liiketoiminnan osa-alueista. Työni avulla pääsen tutustumaan tärkeään aiheeseen, joka ei ole muuten koulun penkillä tullut tutuksi.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmä on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on saada selville yksityiskohtaista tietoa tarkastelun kohteeksi valitusta yksittäisestä tapauksesta. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkijan kiinnostuksen kohteena ovat toiminnot, joita tutkitaan luonnollisissa tilanteissa. Lisäksi tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että tutkimuksen aineisto kerätään eri menetelmien avulla. Menetelminä voivat esimerkiksi olla havainnot, haastattelut ja dokumentit. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 123.)

Työssäni on tarkoituksena perehtyä toimeksiantajayrityksen toimintoihin perusteellisesti, jotta voin antaa toimeksiantajalle ohjeet budjetoinnin aloittamiseksi. Toki minulla on jonkinlaisia ennakkotietoja yrityksestä, sillä olen työskennellyt toimeksiantajayrityksessä muutaman vuoden ajan. Työni aineisto on kuitenkin suurimmaksi osaksi kerätty lähdekirjallisuudesta ja haastattelemalla toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa ja kirjanpitäjää. Lisäksi olen tarkastellut yrityksen tilinpäätöksiä, joiden perusteella olen laatinut toimeksiantajalle esimerkkibudjetit.

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat tapaustutkimuksessa lähestymistapoja, joita on toisinaan melko vaikeaa erottaa toisistaan tarkkarajaisesti. Usein tutkimusta tehtäessä käytetäänkin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus on usein jaettu niin, että kvantitatiivinen tutkimus keskittyy numeroiden käsittelemiseen kun taas kvalitatiivinen tutkimus pohtii asioiden merkityksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 200, 125–126.)

Tekemääni tutkimusta ei voi tarkasti määritellä joko kvantitatiiviseksi tai kvalitatiiviseksi, sillä työni sisältää piirteitä kummastakin lähestymistavasta. Kvantitatiivisuutta työssäni edustaa yrityksen tilinpäätöksiin perehtyminen. Kvalitatiivista tutkimusotetta työssäni sen sijaan edustaa yrityksen toimitusjohtajan ja kirjanpitäjän haastattelut. Lisäksi minulle on työssäoloajaltani kertynyt toimeksiantajayrityksestä paljon erilaisia havaintoja.

2 BUDJETTI JA BUDJETOINTI

Budjetti on yrityksen tai sen osaston toimintaa varten laadittu, mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä ja määrättyä ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu rahamääräinen, joskus määrällisestikin ilmaistu toimintasuunnitelma (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 231).

Budjettia pidetään yrityksen vuositason talousjohtamisen keskeisimpänä instrumenttina. Budjetin avulla yritys asettaa tavoitteensa, toteuttaa määriteltyjä toimenpiteitä ja tarkkailee asetettujen tavoitteiden toteutumista. Budjettia voidaan pitää yrityksen tavoitteellisena toimintasuunnitelmana, jossa määrittellään muun muassa yrityksen resurssit, aikataulut ja vastuuhenkilöt. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230–231.) Asetettu budjettitavoite ilmaisee rahamääräisesti sen tilan, jossa yrityksen toivotaan ja halutaan olevan budjettikauden lopussa (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2007, 164–165).

Budjetointi puolestaan on budjettien suunnittelua ja laatimista sekä niiden käyttöä jokapäiväisessä yritystoiminnassa. Lisäksi budjetoinnin tarkoituksena on seurata jatkuvasti laadittujen suunnitelmien toteutumista. Mikäli toteutuneiden ja laadittujen budjettien välillä on huomattavia eroja, tulee erojen taustalla olevia syitä analysoida ja ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 88.) Budjetoinnin tarkoituksiksi voidaan myös ymmärtää yrityksen toimintasuunnitelman luvullistaminen. Tällöin ajatellaan, että budjetointi esittää euroina sen, mitä toimintasuunnitelmassa on suunniteltu. (Vilkkumaa 2005, 395.)

Budjetoinnin yksi tärkeimmistä tavoitteista on antaa yritykselle sellaista tietoa, jonka perusteella yritys pystyy reagoimaan ja sopeutumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Täytyy kuitenkin muistaa, että yritysten ei ole pakko budjetoida, sillä mikään määräys ei sitä edellytä. Budjetointi onkin järkevää vain silloin, jos siitä on todellista hyötyä yritykselle. (Eskola & Mäntysaari 2006, 89–90.) Yritysten ei siis kannata tehdä budjetoinnistaan liian vaativaa ja monimutkaista tapahtumaa. Hyvään budjetointiin kuuluu se, että budjetointi on riittävän yksinkertaista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 235.)

2.1 Budjetoinnin tehtävät

Budjetoinnin yksi tärkeimmistä tehtävistä on toimia siltana yrityksen strategian ja arkisen tekemisen välillä (Pellinen 2005, 109). Budjeteilla onkin yrityksissä useita eri käyttötarkoituksia. Se, minkälaisiin asioihin yritys budjetteja hyödyntää, on pitkälti riippuvainen vallitsevasta johtamistyylistä, yrityksen ympäristöstä ja kannattavuudesta. Tavallisimmin budjetteja käytetään yrityksissä seuraavan vuoden tapahtumien ennustamiseen ja suunnitteluun sekä toiminnan koordinointiin ja tiedonvälitykseen. Lisäksi budjetointia voidaan käyttää motivoimis- ja arviointikeinona. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2007, 168.)

Ennen kuin tulevaisuutta voidaan suunnitella, tarvitaan ennusteita. Ennusteita saadaan keräämällä ympäristöstä tietoja, jotka kootaan yhteen ja tämän jälkeen analysoidaan. Ennustusmenetelmät jaetaan usein kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin ennustusmenetelmiin. Kvalitatiiviset ennustusmenetelmät ovat asiantuntijoiden näkemyksiä tulevaisuuden kehityksestä. Yleensä kvalitatiivisia menetelmiä käytetään, jos historiaan pohjautuvaa tietoa ei ole saatavilla. Kvantitatiiviset ennustusmenetelmät perustuvat sen sijaan historiasta saatujen tietojen analysointiin. Kvantitatiivisten menetelmien avulla etsitään niitä trendejä ja suuntauksia, joiden perusteella tulevaisuutta voidaan ennustaa. Kvantitatiivisten menetelmien käyttö ennustamisessa on perusteltua silloin, jos olosuhteiden odotetaan pysyvän samanlaisina kuin ennenkin. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2007, 168–169.)

Suunnittelu on tärkeä osa budjetointia. Suunnittelulla tarkoitetaan päätöksentekoa etukäteen. Suunnittelu on kuitenkin mahdollista vasta sitten, kun yritys on määritellyt tavoitteensa. Lisäksi suunnittelussa tulee huomioida tehdyt ennusteet. Tavoitteiden ja ennusteiden perusteella yrityksessä voidaan miettiä, mihin tekijöihin heidän tulee vaikuttaa, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Suunnitelma toimii ikään kuin reittinä, jota seuraamalla asetetut tavoitteet toteutuvat. Yksi budjetoinnin tehtävistä on siis asettaa yrityksen tavoitteet. Tämän jälkeen tulee vielä määritellä vastuualueet. Budjetti jaetaan osabudjetteihin, joiden avulla päätetään, kuka yrityksessä vastaa mistäkin osabudjetista ja vastuualueesta. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2007, 170.)

Budjetointia voidaan siis hyödyntää toiminnan koordinoinnissa. Koordinointia yrityksessä tarvitaan sekä eri osastojen sisällä että niiden välillä. On tärkeää, että kaikki samalla osastolla työskentelevät ovat selvillä oman osastonsa tavoitteista ja suunnitelluista toimenpiteistä. Toisaalta on myös tärkeää tietää, mihin yritys kokonaisuutena pyrkii ja kuinka se aikoo tavoitteisiinsa päästä. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2007, 170.)

Budjetoinnista voidaan yrityksessä saada yhteinen tapahtuma, johon osallistumalla työntekijät lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yleensä työntekijöiden suhtautuminen ja asenteet budjetointia kohtaan tarttuvat helposti. Jos yrityksessä pidetään budjetointitavoitteita tärkeinä, niiden luoma motivaatiovaikutus kasvaa. Lisäksi budjetointitavoitteiden saavuttaminen antaa aina hyvänolontunteen työntekijöille, vaikka he eivät saisi suorituksestaan edes rahallista palkkiota. Tavoitteisiin pääseminen lisää heidän itseluottamustaan ja lisäksi he saavat kehuja hyvin tehdystä työstä. Tämä motivoi työntekijöitä jatkossakin pysymään budjettitavoitteissa. Budjetin motivoivan vaikutuksen voidaan sanoa perustuvan sen käyttämiseen työntekijöiden suoritusten arvioinnissa ja palkitsemisessa. Usein budjetoinnin merkitys kasvaa, mikäli budjetointi ja palkitseminen sidotaan yhteen. Jotta budjetoinnilla olisi mahdollisimman hyvä motivoiva vaikutus, tulee yrityksen ja yksilöiden tavoitteet asettaa tarpeeksi täsmällisiksi ja haasteellisiksi. Tavoitteiden asettamisessa tulee kuitenkin huomioida se, että ne ovat haasteellisuudestaan huolimatta myös saavutettavissa olevia. Lisäksi on tärkeää, että tavoitteisiin pääsemistä seurataan ja tuloksista tiedotetaan. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2007, 171.)

Budjetoinnin käyttäminen työntekijöiden suoritusten arvioinnissa edellyttää sitä, että he saavat jatkuvasti tietoa oman toimintansa tuloksista. Näin ollen työntekijät pystyvät myös itse valvomaan työnsä tuloksia. Lisäksi on tärkeää, että budjetointikauden päättyessä toteutuneita tuloksia verrataan budjetoituihin tavoitteisiin myös yksilötasolla. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2007, 173.)

2.2 Budjetointivaihtoehdot

Yrityksillä on käytössään erilaisia vaihtoehtoja budjetointiin. Budjetointi voidaan tehdä joko aikaulottuvuuden tai budjetoinnin ensisijaisten kohteiden näkökulmasta. Aikaulottuvuuden mukaiset budjettivaihtoehdot ovat kiinteä budjetti, tarkistettava budjetti ja rullaava budjetti. Budjetoinnin ensisijaisia kohteita tarkasteltaessa voidaan hyödyntää joko vastuualuebudjetointia tai kululaji-budjetointia. Lisäksi yrityksissä voidaan puhua muutosbudjetoinnista tai nolla-pohjabudjetoinnista. (Pellinen 2005, 110–112.)

Kiinteä budjetti laaditaan normaalisti vuodeksi kerrallaan yrityksen tilikautta vastaavaksi ajaksi. Budjetti tehdään valmiiksi ennen budjettikauden alkua, joten se antaa selkeän pohjan liiketoiminnan seurannalle. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 290.)

Tarkistettava budjetti kootaan myös ennen budjettikauden alkua, mutta budjettikauden kuluessa siihen tehdään tarkistuksia. Yleisimmin tarkistukset tehdään tietyn vuosineljänneksen päätyttyä ja muutokset koskevat jäljellä olevia neljänneksiä. Tarkistettavan budjetin etu on se, että yrityksessä pystytään sopeutumaan nopeasti markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Huonona puolena voidaan taas pitää sitä, ettei alkuperäisiin budjetointilukuihin suhtauduta vakavasti, koska lukujen oletetaan muuttuvan myöhemmin budjetointikauden kuluessa. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 291.)

Rullaavalla budjetoinnilla tarkoitetaan puolestaan menetelmää, jossa budjettiin otetaan kuukauden välein mukaan uusi kuukausi. Tätä menetelmää käytettäessä yrityksellä on jatkuvasti tuotot ja kustannukset budjetoituina vuodeksi eteenpäin. Rullaavaa budjettia voidaan käyttää myös niin, että kuusi ensimmäistä kuukautta budjetoidaan mahdollisimman tarkasti, kun taas kuusi seuraavaa kuukautta ainoastaan suuntaa antavasti. Kuukauden välein yrityksessä otetaan yksi suuntaa antavista kuukausista mukaan tarkkoihin budjettikuukausiin ja yksi uusi kuukausi suuntaa antaviin kuukausiin. Tarkkojen kuukausien osalta budjetti on koko ajan hyvin yksityiskohtainen, mutta suuntaa antavilla kuukausilla muutokset ovat hyvin mahdollisia. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 292.)

Rullaavan budjetin negatiivisena puolena on menetelmän työläys. Yrityksessä onkin mietittävä, tuoko parantunut ennustustarkkuus yritykselle lisäarvoa. Mikäli rullaava budjetointi auttaa yritystä tavoitteisiin pääsemisessä, kannattaa yrityksen nähdä vaivaa rullaavan menetelmän ylläpitämisessä. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2007, 178.)

Rullaavan budjetoinnin lisäksi voidaan puhua rullaavasta ennustamisesta. Rullaava ennustaminen ymmärretään yrityksen säännölliseksi, ennakoivaksi ja aktiiviseksi seurantajärjestelmäksi. Rullaavan ennustamisen avulla yritys saa ympäristössä tapahtuvista muutoksista nopeaa palautetta ja pystyy täten reagoimaan muutoksiin riittävän ajoissa. Joskus siirtyminen budjetoinnista rullaavaan ennustamiseen ymmärretään budjetoinnista luopumisena, sillä yleensä asiat ovat ainakin osittain sitä, miksi niitä kutsutaan. Onkin melko hankalaa sanoa, milloin yrityksessä on kyse budjetoinnista ja milloin rullaavasta ennustamisesta. Käsitettä ennustaminen on hyödyllistä käyttää, mikäli se luo yrityksessä positiivisia mielikuvia ennustamisesta ja toiminnan suunnittelemisesta. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 169, 173.)

Rullaavan ennustamisen idea on samankaltainen kuin rullaavassa budjetoinnissa: rullaavan ennustamisenkin tarkoituksena on ennustaa säännöllisin väliajoin tietty ajanjakso eteenpäin. Rullaava ennustaminen onnistuu parhaiten, mikäli vastuu ennustamisesta annetaan yrityksen eri yksiköille ja nämä yksiköt myös seuraavat ennusteiden toteutumista ja miettivät jatkuvasti mahdollisia kehittämistoimenpiteitä. Näin ollen yrityksen johdon tehtävänä on ainoastaan tarkkailla toteutunutta ja ennustettavaa tulosta. Onnistuneeseen rullaavaan ennustamiseen kuuluu myös se, että yrityksen likviditeetti on aina kunnossa. Lisäksi on pidettävä huolta siitä, että yrityksen myynti, hankinnat ja investoinnit ovat tarkasti koordinoitua. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 171.)

Rullaavan ennustamisen tavoitteena on vahvistaa yrityskulttuuria niin, että sisäinen yrittäjyys ja luovuus innostavat yrityksen henkilökuntaa ratkaisujen etsintään ja niiden toteuttamiseen. Rullaavan ennustamisen avulla yrityksen johto on koko ajan tietoinen ympäröivistä epävarmuustekijöistä, joten johdon tuntuma todellisuuteen säilyy hyvänä alati muuttuvassa ympäristössä. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 171.)

Yksi rullaavan ennustamisen heikoista puolista on se, ettei yrityksessä ole kovin helppoa päättää, miten yksiköiden ja yksilöiden tavoitteet tulisi asettaa. Yrityksessä tuleekin miettiä, ovatko tavoitteet kiinteät koko ennustamisvuoden ajan vai muuttuvatko ne samassa tahdissa ennusteiden kanssa. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 171.)

Vastuualuebudjetoinnista puhutaan silloin, kun budjetoinnin tärkeimpänä kohteena ovat eri vastuualueet. Vastuualuebudjetoinnissa johto antaa vastuualueille melko suurpiirteiset tavoitteet ja rahamäärät. Tämän jälkeen vastuualueiden työntekijät määrittävät itse tarkemmat tavoitteet ja suunnittelevat annetulle rahamäärälle tehokkaat käyttötarkoitukset. Kululajibudjetoinnin ideana on sen sijaan antaa tietyt tarkat rahasummat tiettyihin menoihin. Yleistä on, että nämä kaksi budjetointivaihtoehtoa yhdistetään niin, että budjetointi hoidetaan eri vastuualueiden sisällä kululajeittain. (Pellinen 2005, 111.)

Budjetointia voidaan hoitaa myös muutosbudjetoinnilla tai nollapohjabudjetoinnilla. Muutosbudjetoinnin lähtökohtana on yrityksen nykyinen toiminta. Muutosbudjetointi kohdistuu toiminnassa mahdollisesti tapahtuvien muutosten ennakkointiin ja kokonaisuuden sopeuttamiseen muutoksia vastaavaksi. Nollapohjabudjetoinnin tarkoituksena on sen sijaan asettaa kaikki yrityksen nykyinen toiminta kyseenalaiseksi. Nollapohjabudjetointia käytettäessä yrityksen on tärkeää selvittää yrityksen tärkeimmät toiminnot ja niihin käytettävissä olevat voimavarat. (Pellinen 2005, 112.)

Nollapohjabudjetoinnissa uusia suunnitelmia ei rakenneta edellisten suunnitelmien pohjalta, vaan suunnittelu aloitetaan aina puhtaalta pöydältä. Nollabudjetoinnissa on esimerkiksi tulevat kustannukset perusteltava, sillä syyksi ei kelpaa edellisten vuosien rahankäyttö. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2007, 169–170.)

2.3 Budjetointimenetelmät

Budjetteja laadittaessa yrityksillä on valittavana kolme erilaista menetelmää budjetoida: keskitetty, hajautettu tai yhteistyömenetelmällä toteutettu. Keskitetyn budjetoinnin idea on, että kaikki suunnitelmat tehdään keskitetysti koko yrityksen osalta. Etuna tässä menetelmässä on nopeus ja se, että koko yrityksessä käytetään samoja budjetointimenetelmiä. Toisaalta yrityksen eri osat eivät pääse vaikuttamaan oman yksikkönsä budjetointiin, sillä kaikki ratkaisut tulevat yksiköille ylemmältä portaalta annettuina. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 292–293.)

Hajautetulla budjetoinnilla tarkoitetaan sitä, että budjetoinnissa lähdetään liikkeelle organisaation eri yksiköistä ja niiden tavoitteista. Näistä yksiköiden tavoitteista kootaan koko yrityksen yhteinen budjetti. Hajautetun budjetoinnin etu on eri yksiköiden vaikutusmahdollisuudet oman vastualueensa budjettiin. Huonona puolena hajautetussa budjetoinnissa on sen viemä aika yrityksessä. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 293.) Lisäksi huonoina puolina voidaan pitää sitä, että hajautetussa budjetoinnissa jätetään usein liikaa pelivaraa ja näin ollen budjettitavoitteista jää puuttumaan haasteellisuus (Pellinen 2005, 113). Yhteistyömenetelmällä toteutetun budjetin tavoitteena on yhdistää keskitetyn ja hajautetun budjetin edut. Yhteistyömenetelmää hyödynnettäessä yrityksen johto määrittää yksiköille taloudelliset ja toiminnalliset rajat, joiden sisällä eri yksiköt saavat toteuttaa omat budjetointiratkaisunsa haluamallaan tavalla. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 293.)

Yrityksessä voidaan sen elinkaaren aikana käyttää erilaisia budjetointimenetelmiä. Yleensä budjetointimenetelmän valintaan vaikuttaa yrityksen taloudellinen tilanne. Vastaperustetun ja pienen yrityksen budjetoinnista vastaa yleensä yritysjohto, kun taas liiketoiminnan kasvaessa on usein tarpeen ottaa käyttöön hajautettu budjetointi. Täyskasvuinen yrityksen budjetointi hoidetaan puolestaan yhteistyömenetelmällä. Jos yritys kuitenkin joutuu talousvaikeuksiin ja karsii toimintojaan, on yritysjohtoon otettava budjetointivastuu takaisin itselleen. Näin ollen yrityksen elinkaari vaikuttaa myös budjetointimenetelmän valintaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 242.)

2.4 Budjettien laadinta ja budjettitarkkailu

Budjetin suunnittelu alkaa edellisten vuosien arvioiden ja toteutumien tarkastelulla sekä tulevan budjettikauden toimintaympäristön kehityksen ja yrityksen omien toimintasuunnitelmien hahmottelemisella (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234). Yrityksessä onkin mietittävä, kuinka mahdolliset ulkoiset tekijät saattavat vaikuttaa yrityksen toimintaan ja tätä kautta myynnin määrään. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi yleinen taloudellinen kehitys sekä markkina-alueella tapahtuvat ostovoiman ja kilpailutilanteen muutokset. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 75.)

Yrityksen on myös mietittävä niitä toimenpiteitä, joilla se itse pyrkii vaikuttamaan myyntiinsä. Myynnin kasvattamiseen tähtääviä toimenpiteitä voivat olla toimitilojen laajentaminen, tuotevalikoiman muutokset, mainos- ja tarjouskampanjat sekä muutokset hinnoittelussa. Budjettia laadittaessa on myynnin kasvattamisen lisäksi hyvä huomioida tuotteiden hankintakustannukset. Budjettia suunniteltaessa on täten huomioitava myös ostotottumusten ja ostopaikkojen muuttamisen vaikutukset hankintahintoihin. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 76.)

Myyntien ja ostojen budjetoinnin lisäksi on budjetoitava yrityksen kiinteät kustannukset. Suurimman osan kiinteistä kustannuksista muodostavat palkat ja henkilösivukustannukset sekä vuokrat. Koska palkat ja henkilösivukustannukset ovat yritykselle yleensä melko suuri menoerä, on niiden budjetointi erityisen tärkeää. Lisäksi huomiota on kiinnitettävä muun muassa henkilöstön määrän muutoksiin ja työehtosopimuksen edellyttämiin palkkojen korotuksiin. Vuokrien osalta yrityksen tulisi ennakoida tulevat kustannustason muutokset. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 76.)

Suunnitteluvaiheen jälkeen vuorossa on budjetin laadinta yrityksen ja sen tulosyksikköjen eri toimintoja varten. Tämän jälkeen keskeiset budjettitavoitteet on vielä kohdistettava henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Ennen budjetin vahvistamista on myös hyvä määrittellä ne budjetin tavoitteet, joiden saavuttamista pidetään tulevan budjettikauden aikana tärkeänä. Tärkeää on myös sitouttaa henkilökunta noudattamaan laadittua budjettia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234–235.)

Budjetoinnissa on tärkeää tarkkailla budjetoitujen lukujen ja todellisten lukujen välisiä eroja. Lisäksi tulee selvittää, mistä mahdolliset erot johtuvat. Yleensä erot ovat määrä- tai hintaeroja. (Eskola & Mäntysaari 2006, 89.) Määräero voi johtua siitä, että yritys on ostanut jotakin tuotetta enemmän kuin mitä on budjetoitu. Hintaero puolestaan syntyy esimerkiksi siitä, että yritys on budjetoinut tehdyt työtunnit liian alhaisella työtuntihinnalla. Eroja analysoitaessa on muistettava, että budjetoidut summat voivat sisältää samalla sekä määrä- että hintaeroja. Yrityksessä on esimerkiksi voinut käydä niin, että toteutuneet määrät ovat budjetoituja pienemmät, kun taas toteutuneet hinnat ovat budjetoituja korkeammat. Yritysten tulisikin aina tarkastella niin budjettierän kokonaiseroa kuin määrä- ja hintaerojakin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 245.)

Budjettipoikkeamien taustalla on yleensä löydettävissä selvät syyt siihen, miksi laaditut budjetit eivät toteutuneet. Poikkeamien perimmäiset syyt muodostuvat yleensä ympäristössä tapahtuneesta odottamattomasta muutoksesta, epärealistisista suunnitelmista tai suunniteltujen toimenpiteiden väärinarvioinnista. Lisäksi syynä saattaa olla se, ettei liiketoiminta ole vastannut suunnitelmia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 245.) Jokin yrityksen osasto saattaa myös arvioida tahallaan budjetin tuloksen liian alhaiseksi, jotta se olisi helposti ylitettävissä (Eskola & Mäntysaari 2006, 90).

Budjettitarkkailua voidaan toteuttaa esimerkiksi vuosittain tai neljännesvuosittain. Vuositarkkailussa yritys tarkastelee budjettivuoden päätyttyä keskeisten budjettitavoitteiden toteutumista, syntyneitä eroja ja näiden syitä. Tulos- ja rahoitusbudjettien analysoinnin lisäksi keskitytään erityisesti myyntibudjetin toteutumien tarkasteluun. Neljännesvuositarkkailun toimenpiteet eivät oikeastaan eroa vuositarkkailun toimenpiteistä muuta kuin siinä, että neljännesvuositarkkailu on luonteeltaan lähinnä toteavaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 246–247.)

Hyvän budjettitarkkailuun kuuluu myös se, että tarkkailuraporttien erojen analyseja hyödynnetään yrityksen johtamisessa. Tarkkailuraporttien tulee olla aina luotettavia eikä niissä saa olla tulkinnanvaraisuutta tai mittausvirheitä. Lisäksi tarkkailuraportit on mitoitettava niin, että ne vastaavat käyttäjien tarpeita. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 247.)

2.5 Tietotekniikan hyödyntäminen budjetoinnissa

Useiden yritysten ensimmäinen apuväline budjettien laadinnassa on taulukkolaskentaohjelma. Taulukkolaskentasovellusten etuja ovat niiden joustavuus sekä se, että niiden perusominaisuudet ovat tuttuja tietokoneita käyttäville. Toisaalta taas taulukkolaskentaohjelmien heikkoutena voi olla se, etteivät budjettien laatijat osaa käyttää sovellusten monimutkaisimpia ominaisuuksia. Näin ollen budjeteista ei välttämättä osata tehdä taulukkolaskentaohjelmien avulla sellaisia, että ne vastaisivat täysin yrityksen tarpeita. (Granlund & Malmi 2004, 76–77.)

Taulukkolaskentabudjetoinnista yritykset siirtyvät usein budjetointiin tarkoitettuihin valmisohjelmistoihin. Valmisohjelmistojen etuna on, että yritykselle pystytään räätälöimään juuri sellainen ohjelmisto, joka sopii yrityksen tarpeisiin. Lisäksi valmisohjelmistojen avulla yritys voi helposti tehdä muutoksia budjetoituihin lukuihin esimerkiksi ”mitä jos” -tarkasteluja varten. Valmisohjelmistojen käyttökään ei nykyaikana ole vaikeaa, sillä yritys voi hoitaa budjetointiaan internetselaimen avulla. (Granlund & Malmi 2004, 77–78.)

Tietotekniikasta on paljon apua budjetoinnissa, mutta tietotekniikan käyttäminen tuo mukanaan myös haasteita. Budjetit tulee laatia tietyn aikataulun mukaisesti ja mahdollisimman pienellä vaivalla, vaikka budjettien kokoamisessa käsitelläänkin suuria tietomääriä. Haasteena tietotekniikalle on myös yritysraenteiden muuttuvat olosuhteet ja yritysten muuttuvat tarpeet. Budjetteihin tulisi olla helposti sekä lisättävissä uusia osia että poistettavissa vanhoja ja turhia. Lisäksi budjeteista tulisi helposti saada tulostettua erilaisia raportteja. (Granlund & Malmi 2004, 74–76.)

Sekä taulukkolaskentaohjelmien että valmisohjelmistojen budjetointisovellusten tulisi kyetä käsittelemään sujuvasti annettuja budjettitietoja sekä antamaan erilaisia ennuste- ja toteutumatietoja eri aikaväleillä ja eri tarkkuustasoilla. Lisäksi budjetointisovellusten tulisi myös olla riittävän läpinäkyviä. Yrityksen johdon on tarvittaessa päästävä porautumaan budjeteissa jopa tileihin asti. (Granlund & Malmi 2004, 76.)

2.6 Budjetoinnin asema

Sana budjetointi ymmärretään usein väärin. Budjetoinnin kuvitellaan olevan ainoastaan tarkkojen lukujen asettamista, jonka jälkeen näiden lukujen toteutumista valvotaan. Nykyaikana budjetoinnin merkitys on kuitenkin muuttunut, vaikka useiden yritysten ja ihmisten mielikuva budjetoinnista ei ole vaihtunut. Useat yritykset ovat jo ilmoittaneet luopuneensa budjetoinnista. Tällöin sanalla budjetointi on juuri tarkoitettu perinteistä määrärahabudjettia. Jos budjetointia kuitenkin tarkastellaan laaditun toimintasuunnitelman toteuttamisen ja sen saavuttamisen ohjauksen välineenä, tuskin mikään yritys voi sanoa luopuneensa budjetoinnista. Nykypäivänä yritykset vain budjetoivat eri asioita kuin ennen. (Vilkkumaa 2005, 395.)

Vuonna 2000 tehdyn tutkimuksen mukaan neljäsosa suomalaisyrityksistä ei ollut luopumassa budjetoinnista. Sen sijaan yli puolet yrityksistä harkitsi budjetointinsa kehittämistä. Loput yrityksistä joko harkitsivat luopumista, olivat luopumassa tai olivat jo luopuneet budjetoinnista. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 169.)

Budjetoinnista luopumisen tai sen kehittämisen taustalla voi olla erilaisia syitä. Yleisimpiä budjetointiin liittyviä ongelmakohtia ovat yrityksen strategian ja budjetoinnin väliset ristiriidat sekä budjetointivastuullisten suuri työmäärä. Lisäksi saatetaan ajatella, ettei budjetointi ole relevantti ja motivoiva menetelmä yritykselle. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 166.)

Usein budjetin ajatellaan muodostavan katon yrityksen kasvulle ja lattian sen kustannuksille. Budjetointia voidaan pitää työkaluna, jolla on käyttöä ainoastaan siinä tapauksessa, että sitä käytetään oikein. (Åkerberg 2006, 30, 54.) Budjetoinnin tulisikin aina liittyä yrityksen strategian ylläpitämiseen ja tätä kautta kiinnittää huomiota strategisiin epävarmuustekijöihin. Budjetoinnin tulisi myös antaa johdolle jatkuvasti niin arvokasta tietoa, että johto voi hyödyntää kyseisiä tietoja yrityksen johtamisessa. Lisäksi budjetoinnin tulisi olla yrityksessä niin tärkeää, että johto odottaisi malttamattomana tietyn ajanjakson tuloista. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 168.)

Jos yritys ei ole valmis luopumaan budjetoinnista kokonaan mutta ei myöskään arvosta perinteistä menetelmää, tulee budjetointia kehittää yrityksen tarpeita vastaavaksi. Tällöin budjetoinnista tulee rakentaa yrityksen toimintoja tukeva työkalu. Budjetoinnin tavoitteeksi asetetaan toiminnanohjausnäkökulman lisäksi sisäinen oppiminen, toiminnan kehittäminen sekä kommunikaation lisääminen yrityksen sisällä. Budjetoinnista unohdetaan myös kaikki pienet, mutta paljon työtä vaativat osuudet, mikäli niiden merkitys ei ole kovin suuri budjettien kokonaistarkkuuden kannalta. (Alhola & Lauslahti 2003, 303.)

Jotkut yritykset haluavat kuitenkin kokonaan eroon budjeteista. Yritystoimintaa voidaan toki harjoittaa ilman budjetteja, mutta tällöin on muiden ohjauskeinojen oltava tarpeeksi hyviä. Jos yritys aikoo pärjätä ilman budjetointia, tulee sen asettaa tavoitteet tarpeeksi pitkälle aikajänteelle. Asetettujen tavoitteiden tulee keskittyä yrityksen arvon ja kilpailukyvyn parantamiseen. Lisäksi yrityksen strategian tulee olla tarpeeksi lähellä operatiivista toimintaa. Näin pyritään varmistamaan tarpeeksi nopea reagointikyky ympäristön muutoksiin. Yrityksen kulttuuria tulisi myös kehittää sellaiseksi, että yrityksessä ollaan tarpeen vaatiessa valmiita mukautumaan ympäristön mukaan. Ilman budjetteja toimiminen vaatii myös johtamista, jota on suunniteltu pitkälle tulevaisuuteen. Lisäksi yrityksen koordinoinnin on oltava kunnossa. (Alhola & Lauslahti 2003, 301–302.)

Ilman budjetteja toimivissa yrityksissä kustannusten hallinta perustuu ajatukseen, aiheuttavatko kustannukset arvon lisäystä yritykselle. Yrityksen toiminnasta kertovat mittarit pohjautuvat erilaisiin mittareihin eikä tarkkoihin numeraalisiin raportteihin. Myös vastuu on usein hajautettu. Jos yritys aikoo menestyä budjetoimatta, tulee sen osata delegoida vastuuta ja toimintavapauksia työntekijöille. (Alhola & Lauslahti 2003, 302–303.)

Budjetoimattomuuteen siirtyminen ei siis suju ilman muutoksia. Jotta budjeteista voidaan luopua, se vaatii muutoksia yrityksen johtamisessa, asenteissa, kulttuurissa, osaamisessa ja järjestelmissä. Yrityksen johdon on luotettava työntekijöiden kykyihin ja annettava heille vastuuta. Tätä kautta yrityksestä muovautuu pikku hiljaa itseohjautuva, muutoshalukas ja oppiva. Jos tämä saadaan onnistumaan, on yritystoiminta ilman budjetointia mahdollista. (Alhola & Lauslahti 2003, 303.)

3 PÄÄ- JA OSABUDJETIT

Yleensä yrityksissä hyödynnetään useita eri budjetteja, jotka yhdessä muodostavat yrityksen budjettijärjestelmän. Pääbudjetteja ovat tulos- ja rahoitusbudjetti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230.)

Tulosbudjetista ilmenee yrityksen budjetoitu tulos. Tavanomaisesti tulosbudjetti laaditaan suoriteperusteisesti ja ulkomuodoltaan tuloslaskelmamuotoiseksi. Yleensä budjetointikausi on yksi vuosi. Budjetointi voidaan kuitenkin jakaa esimerkiksi neljännesvuosi- tai kuukausibudjeteiksi tavoitteiden saavuttamisen tarkkailemiseksi tai tarkkailun täsmentämiseksi ja nopeuttamiseksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 236.) Tulosbudjetti voidaan laatia joko koko yritystä koskevaksi tai vaihtoehtoisesti tuotteittain, tuoteryhmittäin tai alueittain (Siikavuo 2003, 195).

Rahoitusbudjetin tavoitteena on varmistaa yrityksen maksukyky mahdollisimman edullisilla rahoituskustannuksilla. Rahoitusbudjetti laaditaan maksuperusteisesti ja sen ulkomuoto voi muistuttaa esimerkiksi kassavirtalaskelmia. Kuten tulosbudjettikin, rahoitusbudjetti voidaan jaksottaa vuotta lyhyemmille kausille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 236.) Usein jaksottaminen on suositeltavaa, sillä kassaanmaksut ja kassastamaksut eivät yleensä jakaudu tasaisesti eri kuukausille. Lisäksi yrityksen maksuvalmiutta on usein tarpeellista seurata melko lyhyilläkin aikaväleillä. Tällaisia rahoitusbudjetteja kutsutaan kassabudjeteiksi. Kassabudjettien avulla yrityksessä pystytään parhaiten seuraamaan ulos lähtevän rahan ja sisään tulevan rahan välistä suhdetta tietyllä aikajaksolla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 91.)

Budjetteja tehtäessä on huomioitava myös arvonnäköveron vaikutus. Arvonnäkövero ei näy tulosbudjetissa, sillä se on yrityksille ainoastaan läpikulkuvero. Rahoitusbudjetissa arvonnäköveron olisi sen sijaan hyvä näkyä, sillä veron summa voi toisinaan olla suuri. Etenkin, jos yrityksen eri kuukausien myyntimäärät vaihtelevat paljon, olisi arvonnäkövero hyvä huomioida rahoitusbudjetissa. (Mäkinen & Söderström 2003, 185–186.) Myös ennakkoerot ja mahdolliset jäännösverot on hyvä huomioida rahoitusbudjettia laadittaessa (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 281).

Talous- ja rahoitusbudjetin lisäksi on yleistä laatia tase-ennuste. Tase-ennusteen tarkoituksena on kertoa yritykselle, mikä on sen taloudellinen tilanne budjettivuoden ja samalla myös tilikauden lopussa. Tase-ennusteen vastaavaa-puolella luetellaan yrityksen varat, eli ne asiat, joihin yritys on rahansa käyttänyt. Ennusteen vastattavaa-puolella sen sijaan luetellaan yrityksen pääoma ja velat, eli ne lähteet, joista yritys on saanut rahaa. Tase-ennusteessa varojen yhteissumman on oltava yhtä suuri kuin pääoman ja velkojen yhteissumma. Tase-ennuste laaditaan yleensä samanlaiseen muotoon kuin kirjanpidon tasekin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 91.)

Tulos- ja rahoitusbudjettien tueksi yrityksissä voidaan tehdä myös henkilöstö- ja investointisuunnitelma. Henkilöstösuunnitelmassa määritellään henkilöstön määrä ja henkilöstön mahdolliset kehittämistoimenpiteet. Investointisuunnitelma puolestaan osoittaa, mitä investointeja yrityksen tulee tehdä päästäkseen tavoitteisiinsa. (Vilkkumaa 2005, 401–402.)

Yrityksen budjetointijärjestelmä koostuu harvemmin ainoastaan pääbudjeteista: yleensä budjetointijärjestelmiin kuuluu myös osa- tai alabudjetteja. Yleisimpiin osabudjetteihin kuuluvat muun muassa myynti-, osto- ja varastobudjetit. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 236.) Yritysten on kuitenkin aina itse päätettävä, mikä yritystoiminnan osa-alue on kokonaisuuden näkökulmasta niin tärkeä ja olennainen, että sille tulee laatia oma osabudjetti (Eskola & Mäntysaari 2006, 90).

Osabudjeteista saadut tiedot kootaan pääbudjetteihin. Osabudjettien mukaiset tuotot ja kustannukset kootaan tulosbudjettiin. Rahoitusbudjettia varten osabudjeteista kerätään kassaanmaksuihin ja kassastamaksuihin vaikuttavat erät. Nämä luvut siirretään suoraan rahoitusbudjettiin. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 236, 238.)

3.1 Myyntien ja ostojen budjetointi

Budjetointi aloitetaan usein myyntien budjetoimisella, sillä myynti on yrityksen toimintaan eniten vaikuttava tekijä. Myynnin arvioitu euromäärä vaikuttaa kaikkiin muihin budjetteihin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 90.)

Myyntibudjetin laatimisessa tarvitaan aina ennustamistaitoa. Toisaalta myyntibudjetin laatiminen on väline vaikuttaa yrityksen tuotteiden kysyntään ja hallita markkinoita. Tuotteiden kysyntätekijöitä on kahdenlaisia: vaikutettavissa olevat tekijät ja ei-vaikutettavissa olevat tekijät. Yritys voi vaikuttaa täysin tai ainakin osittain tuotteiden hintaan, tuotevalikoimaan ja saatavuuteen. Lisäksi yritys pystyy tekemään erilaisia asiakas- ja markkinavalintoja. Yritys ei sen sijaan pysty vaikuttamaan kovinkaan paljon kilpailutilanteeseen, kysynnän kausivaihteluihin tai asiakkaiden käytettävissä oleviin euroihin. (Alhola & Lauslahti 2005, 108.)

Myyntien budjetointiin on valittavissa useita käyttökelpoisia tapoja. Yksi vaihtoehto on ennakoida nykyisten asiakkaiden tai asiakasryhmien ostot ja lisätä tähän lukuun ennakoitujen uusien asiakkaiden ostot ja vähentää poisjäävien asiakkaiden ostot. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 232.) Budjetoitu kokonaisymyynti voidaan myös laskea yksinkertaistetusti niin, että odotetut myyntivolyymit kerrotaan tuotekohtaisilla tavoitemyyntihinnoilla (Alhola & Lauslahti 2003, 284). Usein yrityksessä on järkevää jakaa kokonaisymyynti osakokonaisuuksiin. Jos yrityksellä on myynnissä useita erilaisia tuotteita tai tuotteet vaihtelevat huomattavasti lyhyessä ajassa, on tarkoituksenmukaista tehdä laskelmia tuoterhyhmätasolla. (Alhola & Lauslahti 2003, 284.)

Hintojen budjetoinnissa yrityksen on ensin määriteltävä markkinatilanteen ja kilpailevien tuotteiden hintojen perusteella rajat, joiden välissä myyntihinnan tulee olla. Seuraavaksi tulee ennakoida myyntisaamisiin ja varastoon sitoutuva pääoma sekä kiinteät markkinointikustannukset. Tämän jälkeen pitää vielä ennakoida eri hintavaihtoehtoilla toteutuvat myyntimäärät ja laskea eri vaihtoehtojen antamat myyntikatteet sekä pääomalle saatava tuotto. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 232–233.)

Hintojen budjetoinnissa tulee huomioida, että käytettävissä hinnoissa on mukana markkinointisuunnitelmien mukaiset alennukset, kuten esimerkiksi paljous- ja vuosialennukset. Lisäksi myyntihintalaskelmissa tulee huomioida arvonlisäveron vaikutus. Jotta laskelmat olisivat oikein, tulee arvonlisävero vähentää myyntihinnoista. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 233.)

Myyntien budjetoimisen jälkeen on luonnollista siirtyä ostojen budjetointiin. Ostobudjetin tehtävänä on osoittaa tarvikkeiden ja palveluiden ostomäärät ja ostohinnat budjettikauden aikana. (Vilkkumaa 2005, 403.) Ostobudjettia tarvitaan erityisesti rahoitusbudjettia varten, jotta yritys pystyy etukäteen suunnittelemaan laskujen maksua (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2007, 166).

Ostobudjetti pohjautuu myynnistä saataviin tietoihin ja varastossa olevien tuotteiden muutoksiin. Lisäksi ostobudjettiin vaikuttavat esimerkiksi tuotteiden ostohintojen muutokset. (Alhola & Lauslahti 2003, 289.)

Ostoja budjetoitaessa tulee huomioida, että varastojen kasvattaminen nostaa ostojen määrää ja rahoitustarvetta. Toisaalta taas myynnin pysyessä ennallaan mutta varaston pienentyessä yrityksen rahoitustilanne paranee. (Alhola & Lauslahti 2005, 111.)

Ostoja budjetoitaessa kannattaa pohtia yrityksen tyypillisten ostoerien kokoja. Jokaisen oston yhteydessä syntyy erilaisia kustannuksia, joiden määrä tuotetta kohdin laskee ostoerän koon suurentuessa. Toisaalta taas ostoerän kasvassa voivat muut kustannukset lisääntyä. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi varastoinnista aiheutuneet kustannukset ja varastonhoitokustannukset. Yrityksen tulisikin tietää ostoeriensä tarkoituksenmukaiset koot, jotta kustannukset olisivat mahdollisimman pienet. (Vilkkumaa 2005, 300.) Ostoja tehtäessä on hyvä huomioida myös hintojen kausivaihtelut ja tavarantoimittajien väliset hintakilpailut (Jyrkkiö & Riistama 2004, 235).

3.2 Varaston budjetointi

Kannattavuuden näkökulmasta katsottuna yksi tärkeimmistä asioista yritystoiminnassa on varaston kiertonopeus. Varaston kiertonopeus tarkoittaa aikaa, jossa varasto muuttuu rahaksi. Niin kauan kuin tuotteet ovat yrityksen varastossa myymättä, on rahaa sitoutuneena varastoon. Keskimääräisen varaston kiertonopeuden euroissa pystyy saamaan selville jakamalla myytyjen tavaroiden hankintakustannukset varaston keskimääräisillä hankintakustannuksilla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 38–39.)

Joskus on myös tarpeellista tarkastella jonkin tietyn tuotteen kiertonopeutta. Tällöin on järkevää laskea kyseisen tuotteen kiertonopeus kappaleissa. Kiertonopeus kappaleissa lasketaan jakamalla tuotteen myyntimäärä vuodessa keskimääräisellä varastomäärällä. (Eskola & Mäntysaari 2006, 39.)

Varaston kiertonopeutta voidaan lyhentää pitämällä varastossa ainoastaan nopeasti vaihtuvia tuotteita. Lisäksi tulee pyrkiä siihen, että varasto olisi jatkuvasti suhteellisen pieni ja ostot olisivat oikea-aikaisia. (Eskola & Mäntysaari 2006, 39.) Nopeaan kiertonopeuteen pyrkimistä puoltaa myös se, että kauan varastossa makaavat tuotteet vievät tilaa muilta, mahdollisesti paremmin kiertäviltä tuotteilta. Lisäksi nopea kiertoaika minimoi epäkuranttiusriskiä. (Alhola & Lauslahti 2003, 124.) Toisaalta on kuitenkin mietittävä myös sitä, laskeeko yrityksen palvelutaso, jos varastosta karsitaan pois huonosti kiertäviä tuotteita (Eskola & Mäntysaari 2006, 39).

Varaston suuruutta mietittäessä yrityksen kannattaa hyödyntää niin kutsuttua ABC-analyysia. ABC-analyysin ideana on ryhmitellä tuotteet vuosittaisen kysynnän mukaan. A-ryhmän tuotteiden kiertoaika on nopea, B-ryhmän tuotteiden keskinopea ja C-ryhmän tuotteiden hidas. Analyysin avulla yritys pystyy määrittelemään ne tuotteet, jotka eivät saa loppua kesken missään vaiheessa. Näitä tuotteita on järkevää pitää jatkuvasti suuriakin määriä varastossa. (Eskola, Hakala, Liljeström & Raatikainen 2005, 187.)

Varaston kiertonopeutta tarkasteltaessa on hyvä huomioida, että kiertonopeuden ja katteen välillä on yhteys. Parhaimmassa tapauksessa tuotteen kate on korkea ja kiertonopeus suuri. Pahimmassa tapauksessa taas tuotteella saattaa olla pieni kate ja hidaskiertonopeus. Yleensä suurin osa tuotteista on kuitenkin joko katteiltaan pieniä mutta nopeakiertoisia tai katteeltaan suuria mutta hidaskiertoisia. (Eskola & Mäntysaari 2006, 39–40.)

Varaston arvon tulisi aina olla mahdollisimman totuudenmukainen. Tilinpäätöstä varten varasto arvostetaan alimman arvon mukaisesti: tuotteet arvostetaan joko hankintahintaan tai sitä alempaan todennäköiseen luovutushintaan. (Tomperi 2006, 13.) Tilinpäätöksessä ilmoitetaan aina varaston muutos. Jos varasto on kasvanut, siitä pystytään päättelemään, että yritys on ostanut tuotteita enemmän kuin on myynyt. Jos taas varasto on pienentynyt, se merkitsee sitä, että yritys on myynyt tuotteita enemmän kuin se on niitä ostanut. Varaston muutos vaikuttaa yrityksen tuloksen muodostumiseen, sillä ainoastaan myyntiä vastaava hankintameno saadaan vähentää tuloksesta. Näin ollen myymättä jäänyttä varastoa ei saa vähentää ostoina tilikauden tuloksesta. (Alhola & Lauslahti 2005, 137–138.)

Varaston arvostamisessa tilinpäätöstä varten voidaan hyödyntää varastokirjanpitoa. Varastokirjanpito on nykyaikana mahdollista suorittaa helposti tavaryhmittäin ja tavaranimikkeittäin tietotekniikan avulla. Tuotteiden saapuessa liikkeeseen niiden määrä, hankintahinta ja muut tiedot tallennetaan tietokoneelle nimikkeittäin. Kun tuotteita myydään, pienenee kyseisen tuotteen varastosaldo myyntiraporttien mukaisesti. Kun tietokoneella on tiedossa tuotteen myynti- ja hankintahinta, se pystyy raportoimaan tuotteen bruttotuoton. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 66.)

Kuten todettiin, varastokirjanpidon avulla on helppo saada selville varaston määrä ja arvo. Todellinen varaston määrä saattaa kuitenkin olla erilainen, kuin tietokoneen antama raportti osoittaa. Syynä tähän poikkeamaan on hävikki, joka aiheuttaa melko suuria kustannuksia vähittäiskaupassa. Hävikkiä aiheuttaa muun muassa tavaroiden pilaantumisen ja myymälävarkauksista. Hävikin määrän selvittämiseksi varastoa on inventoitava joko jatkuvasti tai määräajoin. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 66, 68.)

3.3 Tuottojen ja kulujen kohdistaminen

Markkinointiyrityksen tulokseen vaikuttavat myyntimäärä euroina ja myyntihinnat. Tämän lisäksi tulostekijöitä ovat muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 69.) Myyntimäärä euroina ja myyntihinnat on helppo selvittää. Sen sijaan kustannuksien selvittämistä ja jakamista ei ole yhtä helppoa toteuttaa. (Mäntyneva 2002, 63.)

Tuotteiden kannattavuustarkastelussa kustannuksilla on merkittävä vaikutus tuottojen ohella. Kiinteille kustannuksille on tyypillistä, että ne eivät ole volyymiriippuvaisia. Tämä tarkoittaa sitä, että kustannukset säilyvät samansuuruisina, vaikka myynnin määrä kasvaisikin. Muuttuvat kustannukset ovat puolestaan riippuvaisia myynnin määrästä: kun myynnin määrä muuttuu, muuttuvat myös muuttuvat kustannukset. (Mäntyneva 2002, 63.) Suurin osa markkinointiyrityksen muuttuvista kustannuksista aiheutuu myytävien tuotteiden hankintakustannuksista eli ostoista, ostorahdeista ja muista välittömistä kustannuksista. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 69.)

Yksi tapa jakaa kustannukset on käyttää kustannuspaikkalaskentaa. Kustannuspaikkalaskennassa yrityksen eri osastojen tai vastualueiden kustannukset pyritään kohdistamaan omille kustannuspaikoille. Kustannuspaikkalaskennassa välittömien kustannusten kohdistaminen kustannuspaikoille on helppoa, sillä asian voi hoitaa esimerkiksi kirjanpidon avulla. Välillisten eli yleiskustannusten kohdistaminen ei sen sijaan aina ole yhtä yksinkertaista kuin välittömien kustannusten. Välilliset kustannukset jakaantuvat usein useiden eri kustannuspaikkojen kesken, joten niiden jakamisessa on käytettävä yrityksessä päätettyä jakoperustetta. (Alhola & Lauslahti 2003, 186–187.)

Jaettaessa yritystä kustannuspaikkoihin tulisi jokaiselle kustannuspaikalle nimetä oma vastuhenkilö, sillä yleensä ilman vastuuhenkilöä ei kustannuspaikkojen tarkkailu ole tehokasta. Lisäksi tulee huomioida, että kaikkien kustannuspaikkojen toimintojen tulee olla niin yhdenmukaisia, että niiden menestymistä voidaan mitata samoilla mittayksiköillä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 121.)

3.4 Yrityksen kannattavuuden selvittäminen

Laadittaessa pää- ja osabudjetteja on hyvä olla selvillä myös yrityksen kannattavuudesta. Kannattavuuslaskelmat aloitetaan yleensä yrityksen bruttotuoton selvittämällä. Bruttotuotto muodostuu tuotteiden myyntihintojen ja hankintahintojen erotuksesta. Bruttotuottoa hyödynnetään usein eri tuoteryhmien kannattavuuden mittaamiseen. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 69.)

Bruttotuoton selvittämisen jälkeen on helppoa selvittää myyntikate. Myyntikate saadaan laskettua vähentämällä myyntituotoista kaikki kustannukset. Tavallisesti myyntikatetta käytetään laskettaessa koko yritystoiminnan kannattavuutta. Jonkin tietyn vastualueen tai tuoteryhmän erilliskate puolestaan saadaan vähentämällä kyseisen vastualueen bruttotuotosta tai myyntikatteesta alueen kiinteät erilliskustannukset. Tällaisia erilliskustannuksia ovat muun muassa henkilöstökustannukset, vastualueen mukainen osuus vuokrasta ja kaluston poistot. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 69–70.) Jos jokin tuote poistetaan valikoimasta, ei sille kohdistuvia erilliskustannuksia enää synny. Jos taas tuotevalikoimaa laajennetaan ottamalla myyntiin uusi tuote tai tuoteryhmä, kyseisille tuotteille aletaan kohdistaa siihen liittyviä erilliskustannuksia. (Mäntyneva 2002, 65.)

Yrityksen kiinteät yhteiskustannukset muodostuvat kaikkien eri osastojen aiheuttamista kustannuksista. Yhteiskustannukset pysyvät siis samoina, vaikka jokin yksittäinen tuote poistettaisiin valikoimasta. Yhteiskustannukset ovat yleensä sellaisia kustannuksia, jotka eivät ole riippuvaisia myynnin määrästä tarkasteltavalla ajanjaksolla. (Mäntyneva 2002, 65.)

Kiinteiden kustannusten avulla voidaan katteen lisäksi selvittää myös liiketoiminnan kriittinen piste ja varmuusmarginaali. Kriittinen piste tarkoittaa sitä myynnin määrää, jossa sen hetkellä kustannusrakenteella tuleva tulos on nolla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että myydessään juuri kriittisen pisteen verran tuotteita yritys saa katettua sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset. Yrityksen tulisi siis aina pyrkiä kriittisen pisteen ylittämiseen. Kriittinen piste lasketaan niin, että kiinteät kustannukset jaetaan tuotekohtaisella kateella. (Mäntyneva 2002, 71.)

Varmuusmarginaali puolestaan ilmoittaa, kuinka paljon toteutunut myynti ylittää kriittisen pisteen. Jos varmuusmarginaali on positiivinen, on yrityksellä puskuria myyntituottojen osalta, ennen kuin tulos menee negatiiviseksi. Puskurin suuruutta voidaan laskea joko euromääräisenä tai prosentuaalisena. Euromääräinen tarkastelu ilmoittaa, kuinka monta euroa yrityksen myynti saa pienentyä, ennen kuin tulos muuttuu negatiiviseksi. Prosentuaalinen tarkastelu sen sijaan kertoo, kuinka suuri yrityksen prosentuaalinen puskuri on, ennen kuin toiminnasta tulee tappiollista. (Mäntyneva 2002, 71.) Varmuusmarginaalin voi selvittää vähentämällä myynnistä kriittisen pisteen (Eskola & Mäntysaari 2006, 24).

Jos yrityksen kannattavuutta halutaan parantaa, tulee yrityksessä tarkastella myyntihintoja ja -määriä sekä muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia. Myynnin lisääminen parantaa luonnollisesti kannattavuutta. Myynnin lisääminen onnistuu yleensä joko nostamalla hintoja tai kasvattamalla myyntien määrää. Hintojen nostamisessa on oltava aina varovainen, sillä yleensä hintojen kohoaminen laskee menekkiä. Hintojen nostaminen kannattaakin yleensä vain sellaisilla erikoistuotteilla, joita asiakas ei saa muualta ja joista hän on näin ollen valmis maksamaan enemmän. Myynnin määrän kasvattamisessa ei piile suuria vaaroja, ellei yritys lähde tavoittelemaan liian isoa markkina-aluetta. Yleensä myynnin määrää saadaan lisättyä kohdistamalla markkinointitoimenpiteet hyvin kannattaviin tuotteisiin. Toisinaan saattaa olla syytä myös muuttaa yrityksen tuotevalikoimaa niin, että kannattamattomien tuotteiden myynti lopetetaan. (Eskola & Mäntysaari 2006, 42.)

Yrityksen kannattavuuden parantamisessa tulee myös huomioida kustannusten vähentäminen ja toiminnan tehostaminen. Nämä toimenpiteet vaikuttavat aina joko muuttuvien tai kiinteiden kustannusten määrään. Muuttuvia kustannuksia voidaan saada pienemmiksi kilpailuttamalla tavarantoimittajia sekä neuvottelemalla alennuksia ja pitkiä maksuaikoja. Kiinteisiin kustannuksiin pystytään yleensä vaikuttamaan koko liiketoimintaa tehostamalla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 42.)

4 BUDJETIT JA BUDJETOINTI TOIMEKSIAANTAJAYRITYKSESSÄ

Kuten johdannossa todettiin, toimeksiantajayrityksessä ei ole aiemmin laadittu budjetteja. Lähtökohta on melko ihanteellinen opinnäytetyön tekemiselle, sillä työn saa aloittaa niin sanotusti puhtaalta pöydältä. Toisaalta taas budjetoinnin aloittamisen ohjauksessa tulee olla tarkka, etteivät toimeksiantajayrityksen työntekijät asennoidu urakkaan negatiivisesti kuullessaan sanan budjetointi.

Toimeksiantajayrityksen budjetoinnin aloittamisen päätarkoituksena on tulevien vuosien tulojen ja menojen ennustaminen. Budjetoinnin avulla toimeksiantajayrityksessä tulee myös enemmän keskittyä toiminnan kannattavuuden seuraamiseen. Budjetteja tehtäessä yrityksen on otettava huomioon ostojen ja myyntien lisäksi myös muut muuttuvat kustannukset sekä kiinteät kustannukset. Budjetointia voidaan hyödyntää myös toiminnan suunnittelemisessa ja koordinoinnissa sekä tiedonvälityksessä. Lisäksi toimeksiantaja voi halutessaan käyttää budjetointia motivoimis- ja arviointikeinona.

Koska budjetointi on yrityksessä uusi asia, ei siitä luultavasti kannata yrittää ottaa kaikkea mahdollista hyötyä alkuvaiheessa. Tärkeintä on, että toimeksiantaja hyödyntää ensin budjettia sen perimmäisen tarkoituksen mukaisesti. Kun numeraalisen osuuden tekeminen ei enää vaadi liikaa aikaa ja resursseja, on yrityksen helppo ruveta hyödyntämään budjetointia muihinkin tarkoituksiin.

Kun budjettien laatiminen on luonnollinen osa toimeksiantajayrityksen toimintaa, voi budjetin hyödyntämisaluetta vaivattomasti laajentaa. Tällöin budjetoinnin tarkoituksena ei enää ole asettaa ainoastaan rahamääräisiä tavoitteita, vaan budjetin pohjalta johdetaan myös yrityksen muut tavoitteet. Kun yrityksen tavoitteet on kirjattu muistiin, yrityksessä päästään suunnittelemaan tulevaa toimintaa. Toimeksiantajayrityksessä olisi varmasti hyödyllistä pohtia, mitä koko yrityksen ja toisaalta yksittäisten työntekijöiden tulisi tehdä, jotta yritys pääsisi asetettuihin tavoitteisiin.

Yksi hyvä keino saada työntekijät työskentelemään tosissaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi on antaa heille vastuuta. Toimeksiantajayrityksessä budjetit olisikin hyvä jakaa osabudjetteihin. Päävastuu budjetoinnista olisi edelleen yrityksen johdolla, mutta osabudjeteista huolehtisivat suurimmaksi osaksi työntekijät. Kun vastuuta olisi jaettu työntekijöille, ei johdon tarvitsisi tarkkailla koko ajan eri osa-alueita, vaan alueiden työntekijät tekisivät sen. Tämä vähentäisi johdon työtä, mutta samalla myös lisäisi työntekijöiden motivaatiota tehdä työtä oman osastonsa menestymiseksi.

Vastuun jakaminen saattaisi helpottaa toimeksiantajaa myös toiminnan koordinoinnissa. Kun eri osa-alueiden tavoitteet on määritelty budjetteja laadittaessa, on työntekijöille selvää, mitä heidän osastoltaan odotetaan ja vaaditaan. Tällöin työntekijät pystyisivät jo heti tilikauden alussa suunnittelemaan mahdollisia myyninedistämistoimenpiteitä tai säästökuureja. Toisaalta toimeksiantajan on tärkeää muistaa, että työntekijöiden on oltava selvillä koko yrityksen, eikä ainoastaan oman alueensa tavoitteista.

Luultavasti budjetoinnista saadaan toimeksiantajayrityksessä paras hyöty, mikäli sitä käytetään myös motivoimis- ja arviointikeinona. Jos yrityksessä päätetään budjettien valmistuttua, että parhaiten budjettiin päässyt osa-alue palkitaan jollakin tavalla, se motivoi varmasti työntekijöitä tekemään ahkerasti töitä. Lisäksi yritys voi myös palkita parhaan yksilösuoriutujan, sillä budjettitavoitteita on hyvä verrata toteutuneisiin tuloksiin myös yksilötasolla.

Vastuun jakaminen ja antaminen lisää mitä luultavimmin työntekijöiden motivaatiota tehdä työtään. Toimeksiantajayrityksen johdon on kuitenkin myös itse muistettava antamansa vastuu. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen johdon on aina keskusteltava työntekijöiden kanssa ja kuultava heidän mielipiteensä ennen kuin johto tekee osastojen puolesta ratkaisuja. Jos työntekijöiden vastuu ei yrityksessä ole konkreettista, se tuskin innostaa ketään pyrkimään asetettuihin tavoitteisiin.

4.1 Toimeksiantajalle sopivat budjetointivaihtoehdot

Kun budjetoinnin tavoitteet ja suunnitelmat ovat selvillä, tulee toimeksiantajayrityksessä valita jokin budjetointivaihtoehto. Niin aikaulottuvuuden mukaiset kuin ensisijaisten kohteidenkin näkökulmasta tehdyt budjetit sopisivat periaatteessa yritykselle budjetointivaihtoehdoiksi.

Aikaulottuvuuden mukaista kiinteää budjetointia puoltaa sen selkeys: budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua, eikä sitä muuteta kesken vuoden. Tämä perinteinen vaihtoehto ei kuitenkaan ole tänä päivänä paras mahdollinen valinta. Nykyaikana markkinoiden suhdanteet vaihtelevat niin nopeasti, että toimeksiantajayrityksen on oltava koko ajan hereillä yrityksen ympäristössä tapahtuvista muutoksista. Jos muutokset huomataan, mutta budjetteja ei muuteta millään tavalla, katoaa budjetoinnista sen idea.

Aikaulottuvuutta edustavan tarkistettavan budjetin idea on juuri oikeanlainen toimeksiantajalle, sillä budjetti laaditaan kerralla koko budjetointikaudeksi, mutta budjettia tarkastetaan tietyin ajanjaksoin. Toimeksiantajalle vaivattominta olisi laatia budjetti kerralla valmiiksi ennen yrityksen tilikauden alkua ja tämän jälkeen tarkistaa budjettia neljännesvuosittain. Neljännesvuosittain tarkistettavaa budjetointia noudatettaessa yritys pystyy tarkkailemaan markkinoiden muutoksia ja talouden suhdanteita ja reagoimaan niihin arvioimalla myyntien ja ostojen määrät uudelleen.

Myös aikaulottavuuden mukainen rullaava budjetointi voisi sopia toimeksiantajayrityksen tarpeisiin. Rullaava budjetointi on kuitenkin melko raskas toteuttaa, erityisesti kun toimeksiantaja on vasta budjetointiuransa alussa. Lisäksi toimeksiantajayrityksessä saattaisi käydä niin, että rullaavasta budjetoinnista siirryttäisiin pian luovaan rullaavaan ennustamiseen. Tällöin yrityksessä luultavasti päädyttäisiin alkutilanteeseen, jossa yrityksen tavoitteet ja suunnitelmat olisivat vain ajatuksina johdon tietoisuudessa. Rullaava budjetointi ja ennustaminen ovat varmasti oivia työvälineitä toimeksiantajalle sitten, kun yrityksessä on ensin laadittu riittävän kauan tarkistettavia budjetteja.

Tarkistettavan budjetin lisäksi toimeksiantajalle voisi periaatteessa sopia myös ensisijaisten kohteiden näkökulmasta tehdyt vastuualuebudjetointi tai kululajibudjetointi. Vaikka yrityksen osa-alueille halutaankin antaa vastuuta, voisi budjetoinnin aloittaminen vastuualuebudjetoinnilla olla liian haastavaa.

Kululajibudjetoinnin idea on hyvä toimeksiantajayritykselle: rahaa annetaan tietty määrä ennalta tarkasti suunniteltuihin kuluihin. Toimeksiantajayrityksen kulut voisivat vähentyä tätä budjetointivaihtoehtoa käytettäessä, mutta luultavasti menetelmä olisi liian karkea. Kun yritys on pidemmällä budjetointitaipaleellaan, se voi kokeilla vastuualue- ja kululajibudjetoinnin yhdistelmää.

Toimeksiantajayrityksessä kannattaa myös miettiä muutosbudjetoinnin ja nollapohjabudjetoinnin perusajatuksia. Vaikka yrityksen tuskin kannattaa valita kumpaakaan näistä kahdesta käytetyksi budjetointivaihtoehdoksi, kannattaa toimeksiantajan kuitenkin tutustua näihin vaihtoehtoihin. Muutosbudjetoinnista kannattaa omaksua muutoksien ennakoiminen: jos yrityksen toiminnassa on tapahtumassa muutoksia, tulee kokonaisuus aina sopeuttaa tulevien muutosten mukaiseksi.

Nollapohjabudjetoinnista toimeksiantajan kannattaa oppia yrityksen tärkeimpien toimintojen selvittäminen. Toimeksiantajan toiminnoista on selvästi eroteltavissa ne toiminnot, joita ilman yritys ei menesty. Toki kaikkia osa-alueita tarvitaan, mutta suurimmat voimavarat on käytettävä tärkeimpiin toimintoihin. Tärkeimmät osa-alueet yritys voi selvittää esimerkiksi kannattavuuslaskelmien avulla.

Nollapohjabudjetoinnissa on hyvää myös se, että budjettien laatiminen alkaa aina puhtaalta pöydältä. Tällöin kukaan ei voi vaatia omalle vastuualueelleen rahaa sen perusteella, mitä osasto on edellisenä vuotena kuluttanut. Kaikki suunnitellut kustannukset on siis perusteltava hyvin, jolloin yrityksessä saataan huomata, että jotkin kulut ovat karsittavissa kokonaan.

4.2 Toimeksiantajalle sopivat budjetointimenetelmät

Toimeksiantajayritys voi valita käyttämänsä budjetointimenetelmän kolmesta vaihtoehdosta: keskitetty, hajautettu tai yhteistyömenetelmällä toteutettu budjetointi. Keskitetty idea sopii mainiosti yritykselle, jonka johto haluaa pitää budjetit tiukasti omissa käsissään. Toimeksiantajayrityksessä kuitenkin halutaan antaa vastuuta myös työntekijöille, joten yrityksen kannattaa ottaa käyttöön joko hajautettu tai yhteistyömenetelmällä toteutettu budjetointimenetelmä.

Vaikka hajautettu budjetointi vie aikaa, on se budjetoinnin aloitusvaiheessa paras menetelmä toimeksiantajalle. Ensin yrityksen eri osastojen työntekijät voivat miettiä heidän osa-alueelleen sopivia budjettitavoitteita, ja tämän jälkeen johto ja työntekijät yhdessä laativat sekä osa- että pääbudjetit.

Sen jälkeen kuin budjetointi on toimeksiantajayrityksessä arkipäivää, voi yritys halutessaan siirtyä käyttämään yhteistyömenetelmällä toteutettua budjetointia. Siirtyminen tähän menetelmään vaatii kuitenkin sen, että työntekijät ovat sisäistäneet budjetoinnin osaksi työnkuvaansa ja ovat valmiit ottamaan oman osa-alueensa budjetoinnin täysin vastuulleen. Jos yrityksessä päästään tähän vaiheeseen, se helpottaa paljon johdon työtä. Johdon täytyy antaa ainoastaan taloudelliset ja toiminnalliset rajat ja työntekijät osaavat toimia näiden rajojen mukaisesti.

Mitä todennäköisimmin toimeksiantajayrityksen budjetointimenetelmästä muodostuu hajautetun ja yhteistyömenetelmällä toteutetun budjetoinnin yhdistelmä. Toimeksiantajayritys antaa eri osa-alueille taloudelliset ja toiminnalliset rajat, joiden perusteella työntekijät laativat omien alueidensa osabudjetit. Tämän jälkeen yrityksen johto käy nämä budjetit läpi työntekijöiden kanssa. Lopuksi johto laatii vielä yrityksen pääbudjetit.

Toimeksiantajayrityksen budjetointivastuuta ei haluta antaa kokonaan yrityksen työntekijöille, sillä tällöin on vaarana, että yrityksen johto ei pysty tarkkailemaan budjetointia. Yrityksen johdon on helpompi seurata budjettitavoitteisiin pääsyä, kun he ovat itse olleet mukana budjettien laatimisessa.

4.3 Toimeksiantajan budjettien laadinta ja budjettitarkkailu

Budjettien laatiminen alkaa yleensä edellisten vuosien arvioiden ja toteutuneiden lukujen tarkastelulla. Toimeksiantajayrityksen ei ole mahdollista tarkastella edellisten vuosien budjetoituja lukuja, mutta tilinpäätösten avulla yritys pääsee selvyteen toteutuneista tuotoista ja kuluista. Kun edellisten vuosien lukuja on tarkasteltu, tulee toimeksiantajayrityksen asettaa näiden lukujen perusteella tulevan budjetointikauden tavoitteet.

Tarvittaessa toimeksiantajayrityksessä voidaan seurata eri osa-alueiden myyntien ja ostojen määrää ennen ensimmäisten osabudjettien laatimista, jotta budjeteista tulisi mahdollisimman todenmukaisia. Toimeksiantaja toki tietää aiempien vuosien tuottojen ja kulujen yhteismäärän, mutta ei eri osastojen tarkkoja lukuja. Lisäksi yrityksessä olisi hyvä tarkkailla varaston kiertoa ja suuruutta muutama kuukausi ennen ensimmäisen varastobudjetin laatimista. Yrityksen työntekijät tietävät melko hyvin omien alueidensa nopeasti ja hitaasti kiertävät tuotteet, mutta välttämättä tämä tieto ei ole johdon tiedossa. Jos yrityksessä seurataan varaston käyttäytymistä tietty ajanjakso niin, että siitä jää mustaa valkoiselle, se auttaa ensimmäisen varastobudjetin tekemistä.

Budjettien laadinnassa toimeksiantajalle on hyötyä siitä, että yrityksessä täytyy miettiä yritystoimintaan vaikuttavia ulkoisia tekijöitä. Toimeksiantajan on pohdittava ja yritettävä ennustaa talouden kehitystä ja samalla miettiä yrityksen markkina-alueella mahdollisesti tapahtuvia ostovoiman ja kilpailutilanteen muutoksia.

Talouden kehityksen ennustaminen on tietysti vaikeaa, mutta yrityksen johdon täytyy koko ajan yrittää pysyä selvillä talouden tilanteesta. Ostovoiman ja kilpailutilanteen muutoksia on sen sijaan helpompi ennustaa. Jos toimeksiantajayritykselle esimerkiksi tulee uusia kilpailijoita joko samalle paikkakunnalle tai ainakin yrityksen markkina-alueelle, on tämä huomioitava tulevaisuuden ennusteissa. Lisäksi on luonnollisesti mietittävä toimenpiteitä, jotta yrityksen asiakkaat eivät siirry kilpailijoiden asiakkaiksi.

Budjetteja tehtäessä on myös syytä pohtia keinoja, jolla yritys pystyy itse kasvattamaan myyntiään. Ennen uuden budjetointikauden alkua toimeksiantajayrityksessä on hyvä miettiä, tuleeko esimerkiksi tuotevalikoimaan tehdä muutoksia. Lisäksi on tärkeää pohtia, ovatko edellisen vuoden mainos- ja tarjouskampanjat onnistuneet ja tehdä tämän pohjalta ratkaisuja tulevaa vuotta varten. Budjetointikauden vaihtuminen on myös oiva kohta tarkastella edellisen kauden ostoja.

Budjettien laadinnan jälkeen tulee huolehtia budjettitarkkailusta. Koska toimeksiantajayrityksen kannattaa ottaa käyttöönsä tarkistettava budjetti, on luonnollista, että budjettia myös tarkkaillaan samassa tahdissa. Toimeksiantajan on siis neljännesvuosittain panostettava siihen, että edellisen neljänneksen budjetoidut ja toteutuneet luvut käydään läpi. Jos lukujen välillä on eroja, ne tulee analysoida. Lisäksi on tehtävä mahdollisia korjauksia ja tarkennuksia seuraavan budjetointineljänneksen lukuihin.

Jotta budjettitarkkailusta olisi todella hyötyä, eivät pelkkä lukujen analysointi ja mahdolliset budjettikorjaukset riitä. Jos toimeksiantajayrityksessä huomataan, etteivät toteutuneet luvut ole lähelläkään suunniteltuja lukuja, tulee erojen taustalla olevat syyt saada selville. Tämän jälkeen yrityksessä on päätettävä, mitä tulevaisuudessa pitää tehdä toisin, jotta asetettuihin lukuihin päästään. Tietysti syynä voi budjettien laatimisen alkuvaiheessa olla se, etteivät budjetoidut luvut välttämättä ole edes saavutettavissa.

Budjettien toteutumattomuuden taustalla voi myös olla työntekijöiden motivaation puute. Toimeksiantajayrityksessä onkin tärkeää varmistua siitä, että henkilökunta on sitoutunut noudattamaan sekä oman osa-alueensa että koko yrityksen budjetteja.

4.4 Tietotekniikan hyödyntäminen toimeksiantajan budjetoinnissa

Koska toimeksiantajayritys on vasta aloittamassa budjetointitaivaltaan, yrityksen ei kannata ensimmäisenä ottaa käyttöön kalliita ohjelmistosovelluksia budjetointia varten. Sen sijaan toimeksiantajan kannattaa hyödyntää jotakin taulukkolaskentaohjelmaa.

Budjetoinnin alkuvaiheessa taulukkolaskentaohjelmasta ei tarvitse käyttää kaikista hienoimpia ominaisuuksia, vaan aloittaa tietotekniikan hyödyntäminen tarkoituksenmukaisista asioista. Näin toimeksiantajalta ei kulu mielin määrin aikaa sekä budjetoinnin että taulukkolaskentaohjelman opettelemiseen ja käyttöönottoon. Vaikka valmiin budjetointiohjelmiston etuina olisivat sen käyttämisen helppous ja erilaiset raportointimahdollisuudet, ei toimeksiantaja ainakaan tällä hetkellä tarvitse budjetoinnilleen tällaisia ominaisuuksia. Itse budjettien tekemiseen ei välttämättä tarvita lainkaan tietotekniikkaa, mutta budjettien toteutuman seuraaminen helpottuu huomattavasti, kun liiketoiminnasta aiheutuvat tuotot ja kustannukset kirjataan taulukkolaskentaohjelmaan.

Alkuvaiheessa toimeksiantajayritys pärjää mitä luultavimmin yhdellä ainoalla taulukkolaskentataulukolla, jonka eri välilehdillä ovat tulos- ja rahoitusbudjetti ja osabudjetit. Rahoitusbudjetin pohjalta yritys voi tehdä oman erillisen seurantataulukon kassabudjettia varten. Tarkoituksena on, että myynnit kirjataan päivittäin ylös omille välilehdilleen, joista ne päivittyvät automaattisesti tulos- ja rahoitusbudjettien seurantataulukoihin. Aina, kun yrityksen jollekin osa-alueelle tehdään ostoja, ne kirjataan myös ylös omaan taulukkoonsa. Muut muuttuvat ja kiinteät kustannukset yritys voi sen sijaan kirjata suoraan tulos- ja rahoitusbudjettien seurantataulukoihin, ellei yritys halua seurata näitä kustannuksia jostakin syystä tarkemmin.

Osabudjettien välilehdille kannattaa taulukkolaskentaohjelmaan tehdä ostojen osalta sellainen ominaisuus, että sovellus näyttää aina, paljonko euroja on vielä käytettävissä, jotta budjettiin päästään. Myyntien osalta sovellukseen puolestaan kannattaa ohjelmoida ominaisuus, joka näyttää, ollaanko myynnin määrässä edellä vai jäljessä verrattuna budjetoituihin lukuihin.

5 PÄÄ- JA OSABUDJETIT TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ

Toimeksiantajayrityksen kannattaa aloittaa budjettien laatiminen osabudjeteista. Tärkeimmät osabudjetit yritykselle ovat myynti-, osto- ja varastobudjetti. Kaikki nämä budjetit liittyvät kiinteästi toisiinsa. Koska toimeksiantajayrityksen eri osastot on helppo jakaa viiteen osaan, on osabudjetit järkevää jakaa näille osa-alueille. Kun osabudjetit on tehty, voi toimeksiantaja siirtää niiden tiedot tulos- ja rahoitusbudjettiin. Vaikka myynti-, osto- ja varastobudjetit jaetaan toimeksiantajan viiden eri osa-alueen mukaisesti, tehdään yritykselle ainoastaan yksi tulos- ja rahoitusbudjetti.

Toimeksiantajan tulosbudjetti laaditaan tuloslaskelmamuotoiseksi ja rahoitusbudjetti kassavirtalaskelmien näköiseksi. Sekä pää- että osabudjetit laaditaan koko tilikauden ajalle, mutta kaikkiin budjetteihin tehdään tarkistuksia neljännesvuosittain. Rahoitusbudjetin avuksi toimeksiantajayrityksessä laaditaan jokaiselle kuukaudelle oman kassabudjetti, jotta yritykseen tulevaa rahaa ja yrityksestä lähtevää rahaa on vaivatonta seurata.

Pää- ja osabudjettien lisäksi toimeksiantajayrityksessä kannattaa myös tehdä tase-ennuste. Vaikka toimeksiantajan tase ei ole kovin suuri toimialasta johtuen, on yrityksessä silti hyvä jo ennakolta olla tietoisia siitä, millaisia lukuja yrityksen tilinpäätöksen tase tulee sisältämään. Lisäksi tase-ennusteen avulla toimeksiantajalle tulee selvemmäksi ja helpommaksi tilinpäätösten antaman informaation seuraaminen.

Toimeksiantajayrityksen ei ole välttämätöntä ruveta heti laatimaan henkilöstö- ja investointisuunnitelmia, mutta niiden tekemistä kannattaa harkita jatkossa. Näiden kahden suunnitelman avulla toimeksiantaja pystyy hahmottamaan, mitä toimenpiteitä henkilökunnalta vaaditaan ja mitä investointeja yrityksen pitää tehdä, jotta toiminnalle asetetut tavoitteet toteutuisivat.

Liitteessä 4 ja 5 on esitetty toimeksiantajalle suunnitellut pääbudjetit. Liitteessä 7 on myös laadittu tase-ennuste.

5.1 Toimeksiantajan myyntien ja ostojen budjetoiminen

Osabudjettien laatiminen kannattaa aloittaa myyntibudjeteista. Myyntibudjettien perusteella toimeksiantaja pystyy näkemään, kuinka suuria ostoja tilikauden aikana on mahdollista tehdä ja mitä varastolle pitää tehdä, jotta sen arvo on realistinen tilinpäätöksessä.

Ennen varsinaisen myyntibudjetin laatimista toimeksiantajayrityksen tulee pohtia tulevia myyntituottoja. Aluksi myyntituottolaskelmat kannattaa tehdä eri osa-alueiden päätuoteryhmien mukaisesti. Päätuoteryhmien tuotteet maksavat suurin piirtein saman verran, joten päätuoteryhmien hinnat yritys voi laskea tuotteiden keskihintojen avulla. Myöhemmin toimeksiantajayritys voi halutessaan tehdä myyntituottolaskelmat osastojen sisällä tarkasti tuotteittain. Tähän ei kuitenkaan kannata ryhtyä heti budjetoinnin alkuvaiheessa, jotta budjetoinnista ei muodostu liian raskasta.

Helpoin tapa saada myyntituotot selville on kertoa osa-alueiden arvioidut myyntimäärät arvonlisäverottomilla myyntihinnoilla. Jotta toimeksiantaja pystyy ennustamaan myynnistä saadun euromäärän, tulee yrityksen budjetoida myös tuotteiden myyntihinnat.

Hintojen budjetoinnissa toimeksiantajan on tärkeää pohtia varastoon sitoutuvan pääoman määrää ja kiinteitä markkinointikustannuksia. Lisäksi toimeksiantajan tulee huomioida annettujen alennusten määrä. Toimeksiantajan yritys sijaitsee sellaisessa kaupungissa, jossa tinkaaminen kuuluu kaupankäyntiin. Yleistä toimeksiantajalle on, että alennusta pyydetessä sitä annetaan vähintään muutama euro jokaisesta ostetusta tuotteesta. Joskus annetut alennukset ovat kuitenkin suurempia, jos asiakas ostaa paljon tuotteita kerralla tai niin sanottuja vanhan sesongin tuotteita. Kun halutut myyntihinnat ovat selvillä, toimeksiantajayrityksen tulee vielä lisätä hintoihin arvonlisävero.

Kun toimeksiantaja on saanut budjetoitua sekä myyntihinnat että myyntituotot, kannattaa myyntituottojen realistisuutta vielä pohtia. Apuna pohdinnassa voi käyttää seuraavalla sivulla olevaa taulukkoa.

TAULUKKO 1. Myyntituottojen arvioiminen (mukailtu Vilkkumaa 2005, 411)

	€
Vuoden arvioidut myyntituotot	
Kuukauden myyntituotot	
Viikon myyntituotot	
Päivän myyntituotot	
	kpl
Päivän myyntituotot edellyttävät päivässä asiakkaita	
Viikon myyntituotot edellyttävät viikossa asiakkaita	
Kuukauden myyntituotot edellyttävät kuukaudessa asiakkaita	

Myyntibudjetteja laadittaessa toimeksiantajan kannattaa myös pohtia tuotteiden kysyntätekijöitä. Ei-vaikutettavissa oleviin tekijöihin yrityksessä ei tarvitse käyttää kovin paljoa aikaa, kunhan yritys tiedostaa esimerkiksi kilpailutilanteen ja asiakkaiden ostovoiman. Vaikutettavissa olevia tekijöitä toimeksiantajayrityksessä on sen sijaan hyvä miettiä ajan kanssa. Yrityksessä on esimerkiksi tärkeää pohtia tuotevalikoimaa ja tuotteiden saatavuutta. Tuotevalikoimaa mietittäessä yrityksen kannattaa hyödyntää kannattavuuslaskelmia. Saatavuutta puolestaan kannattaa pohtia varaston koon avulla.

Myyntibudjetteja tehtäessä toimeksiantajayrityksen on myös hyvä miettiä mahdollisia asiakas- ja markkinavalintoja. Tällä hetkellä yritys pyrkii myymään jokaiselle jotakin. Tämä on tietysti yrityksen imagon kannalta tärkeää, mutta kannattavuutta se ei takaa. Yrityksen tuleekin vähintään budjettikausien vaihtuessa pohtia, millaisia asiakkaita yritys haluaa houkutella tuotteidensa avulla. Toimeksiantajan kannattaa myös toisinaan miettiä markkinavalintoja. Kun yritykselle on selvillä, mihin markkina-alue halutaan rajata, pystyy yritys miettimään tarvittavia markkinointitoimenpiteitä.

Myyntibudjetin ohella toimeksiantajan on tärkeää keskittyä ostojen budjetoimiseen. Usein yritykset panostavat ainoastaan myyntiin eivätkä käytä riittävästi resursseja ostoihin. Sitä paremmin yritys kuitenkin yleensä menestyy, mitä halvemmalla tuotteita saadaan ostettua.

Ostojen lisäksi yrityksen myynnin tulee kattaa muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Myyntibudjettia tehtäessä on siis huomioitava, että yrityksen on myytävä tietty määrä tuotteita tiettyyn hintaan, jotta myynnistä riittää ostojen lisäksi rahaa myös esimerkiksi työntekijöiden palkkoihin, vuokriin ja lainojen lyhennyksiin.

Ostobudjetteja tehtäessä toimeksiantajan on huomioitava, ettei yrityksen myynti ole ympäri vuoden tasaista, vaan eri vuodenaikoihin mahtuu niin kiirettä kuin hiljaisempiakin aikoja. Toimeksiantajan tulisikin pyrkiä ajoittamaan ostoja sellaiseen aikaan, kun myös myynti on vilkasta. Jotta tässä onnistuttaisiin, on yrityksessä oltava suunnitelmallisia. Yrityksessä esimerkiksi kevättalvi on hiljaisinta aikaa, mutta tällöin on kuitenkin tehtävä kevään ja kesän hankintoja.

Ostobudjettien seurannassa toimeksiantajan kannattaa hyödyntää taulukkolaskentaohjelmaa. Toimeksiantajan eri osa-alueiden ostot saadaan toki selville kirjanpidosta kustannuspaikkojen avulla, mutta kirjanpidosta saatu tieto on yleensä vähintään kuukauden myöhässä. Kun toimeksiantaja hyödyntää taulukkolaskentaohjelmaa, yrityksessä nähdään koko ajan ostojen todellinen suuruus. Näin toimeksiantaja pystyy näkemään, missä suhteessa toteutuneet ostot ovat budjetoituihin ostoihin. Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu taulukkolaskentaohjelman hyödyntämistä ostojen seuraamisessa.

TAULUKKO 2. Ostojen seuraaminen taulukkolaskentaohjelmalla

Tuote	Saapunut	Ä hinta	Kpl	Hinta yhteensä	Ostojen saldo
Tuote 1	1.3.2008	15	10	150	150
Tuote 2	2.3.2008	10	20	200	350
Tuote 3	3.3.2008	20	25	500	850

Liitteissä 1 ja 2 on esitetty toimeksiantajalle laaditut myynti- ja ostobudjetit.

5.2 Toimeksiantajan varaston budjetointi

Myynti- ja ostobudjetit ovat kiinteästi yhteydessä varastobudjettiin. Ihanne olisi, että toimeksiantajan ostot muuttuisivat myynneiksi mahdollisimman nopeasti. Tällöin varaston kiertonopeus olisi suuri, eivätkä ostetut tuotteet odotaisi varastossa pitkään. Toimeksiantajayrityksessä on aikaisemmin seurattu tuotteiden kiertonopeutta sen perusteella, mitä yrityksen työntekijät työssään huomaavat. Koska työntekijät työskentelevät tietyillä osastoilla, he tuntevat alueensa hyvin. Siten työntekijät myös tietävät suhteellisen hyvin, mitkä tuotteet myyvät hyvin ja mitkä hieman huonommin. Kiertonopeutta ei kuitenkaan ole aiemmin tutkittu tarkoilla luvuilla eikä euromäärillä.

Toimeksiantajayrityksen varaston arvo on melko suuri, sillä yritys ei halua myydä ”ei oo”:ta. Yrityksessä kannattaisi kuitenkin pyrkiä siihen, ettei varasto pääsisi kasvamaan kovin suureksi. Varaston arvolla on aina vaikutus tilikauden tulokseen, joten varaston arvon tulee olla totuudenmukainen.

Saadakseen varaston arvon mahdollisimman pieneksi kannattaisi toimeksiantajan kokeilla niin kutsuttua ABC-analyysia. Yrityksen jokainen osasto voisi miettiä, mitkä ovat heidän A-tuotteitaan, joita tulee aina olla varastossa. Myös B- ja C-tuotteet on hyvä määrittää ja pohtia, kuinka paljon näitä tuotteita kannattaa varastossa pitää kerralla. Toimeksiantajayrityksessä tulee muistaa, että erityisesti C-ryhmän tuotteilla on melko suuri epäkuranttiusriski. Jos tuotteet eivät liiku varastossa nopeasti, ne voivat pian olla jo vanhanaikaisia ja yritys joutuu myymään ne tappiolla.

Helpottaakseen varaston seuraamista toimeksiantajayrityksen kannattaa laittaa taulukkolaskentaohjelmaan kaikkien saapuvien tuotteiden tiedot. Kun tuotteiden saapumispäivät ja ostohinnat tiedetään, on yrityksen vaivatonta tehdä varaston inventointi FIFO-menetelmällä (first in first out). FIFO-menetelmän ajatus on, että ensimmäisinä varastoon ostetut tuotteet myös myydään ensimmäisinä.

Toimeksiantajayrityksen tulee aina ennen tilinpäätöstä miettiä, onko varastossa sellaisia tuotteita, joista ei enää saada myytäessä tuotteen hankintahinnan verran rahaa. Jos tällaisia tuotteita on varastossa, saa kyseisen tuotteen arvostaa varastoon todennäköisen luovutushinnan mukaisesti. Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu taulukkolaskentaohjelman taulukon käyttöä varaston seuraamisessa.

TAULUKKO 3. Taulukkolaskentaohjelman hyödyntäminen varaston seuraamisessa

Tuote	Saapunut	Kpl	Ostohinta
Tuote 1	1.2.2008	15	20
Tuote 2	2.2.2008	20	49
Tuote 1 lisäerä	28.2.2008	15	15

Oletetaan, että toimeksiantajayrityksen varastossa on tilinpäätöshetkellä tuotetta 1 kymmenen kappaletta ja tuotetta 2 viisi kappaletta. Koska varaston arvon laskemisessa käytetään FIFO-menetelmää, on tuotteen 1 arvo varastossa $15 \text{ €} * 10 = 150 \text{ €}$. Vaikka toimeksiantajayritys ei voi olla varma siitä, millä hinnalla ostettuja tuotteita on todellisuudessa myyty, tulee yrityksen laskea varaston arvon viimeisimpinä tulleiden tuotteiden ostohintojen mukaisesti.

Oletetaan, että tuotteen 2 jäljellä olevat viisi tuotetta ovat hieman vaurioituneet varastossa. Toimeksiantajayritys tietää näin ollen, ettei tuotteista enää saa myytäessä 49:ää euroa, vaan yritys myy tuotteita alennuksessa 25 euroa kappale. Tällöin tuotteen 2 arvo tilinpäätöksessä on $25 \text{ €} * 5 = 125 \text{ €}$.

Toimeksiantajan kannattaisi myös miettiä, voisiko varastonhallintaa helpottaa atk-varastokirjanpidon avulla. Tällöin kaikkien yritykseen saapuneiden tuotteiden tiedot tallennettaisiin varastonhallintaohjelmaan. Kun varastonhallintaohjelmaan vielä liitettäisiin yrityksen kassajärjestelmä, saisi varastosta jatkuvasti reaaliaikaista ja hyödyllistä tietoa. Toimeksiantajayritys saisi helposti selville, paljonko mitäkin tuotteita on varastossa, mikä auttaisi esimerkiksi asiakkaita palvellessa tai tuotteiden hävikkiä selvittäessä.

5.3 Toimeksiantajan tuottojen ja kulujen kohdistaminen

Toimeksiantajayrityksen tuloksen muodostumiseen vaikuttavat myyntien lisäksi kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Ostobudjetin kautta tulos- ja rahoitusbudjettiin välittyvät suunnitellut ostot, mutta muut muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset on huomioitava suoraan pääbudjeteissa.

Toimeksiantajalle olisi hyödyllistä ruveta kohdistamaan sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset eri kustannuspaikoille. Kuten aiemmin todettiin, toimeksiantajan eri osa-alueet on helposti jaettavissa viiteen eri kustannuspaikkaan. Aina, kun yritykselle syntyy jokin kulu, voitaisiin yrityksessä laittaa laskuun merkintä, mille kustannuspaikalle kulu kuuluu. Tällöin yrityksen kirjanpitäjän olisi helppoa kirjata nämä kulut omille tileilleen. Myös myyntien osalta olisi melko vaivatonta tehdä sama toimenpide. Yrityksen kassakoneesta saa päivittäin raportin, joka kertoo mitä tuotteita on myyty ja kuinka paljon. Toimeksiantajan tulisi näiden tuoteryhmien perään merkitä samat kustannuspaikat kuin kuluihin. Näin toimittaessa yrityksen johto voisi seurata eri alueiden tuottoja ja kuluja vaivattomasti esimerkiksi neljännesvuosittain kirjanpidosta saatavien raporttien perusteella. Yleiskustannukset yrityksen kannattaisi jakaa tasan kaikille kustannuspaikoille. Tietysti jos jokin yleiskustannus kuuluu selvästi ainoastaan muutamalle osa-alueelle, tulee kustannus jakaa niiden kesken.

Tällä hetkellä yrityksen hankinnoista huolehtii käytännössä ainoastaan yrityksen johto. Jokainen yrityksen työntekijä tuntee kuitenkin oman alueensa niin hyvin, että pystyisi varmasti tekemään ainakin täydentäviä tilauksia. Lisäksi toimeksiantaja voisi keskustella tehtävistä uutuustilauksista eri osastojen työntekijöiden kanssa. Kun työntekijät pääsisivät vaikuttamaan myyntien lisäksi myös kuluihin, se voisi innostaa heitä pyrkimään asetettuihin tavoitteisiin. Jos työntekijöille annetaan budjettitavoitteet, jotka heidän tulisi saavuttaa, tulee heidän myös päästä vaikuttamaan oman alueensa päätöksiin.

5.4 Toimeksiantajan kannattavuuden selvittäminen

Toimeksiantajayrityksen kannattavuutta kannattaa tarkkailla eri osa-alueiden osalta, mutta myös koko yrityksen kannalta. Yrityksellä on tietysti ennakkokäsitykset eri osastojen kannattavuudesta, mutta todellisen tilanteen saa selville ainoastaan kannattavuuslaskelmien avulla. Tällä hetkellä toimeksiantaja seuraa kannattavuutta tuotteiden, tuoteryhmien ja osastojen myyntien kautta. Tällöin jäävät kuitenkin huomioimatta tehdyt ostot ja työntekijöille maksetut palkat. Vaikka jonkin osaston myynti on yrityksen parasta, ei se välttämättä takaa tämän osaston olevan tuottavin. Voihan olla, että juuri tämän kyseisen yksikön palkkakustannukset ovat suuremmat kuin muiden osastojen.

Kun toimeksiantaja saa kirjanpidostaan selville eri osastojen myynnit, ostot, työntekijöiden palkkakustannukset ja yrityksen muut kustannukset, yritys pystyy laskemaan bruttotuoton ja tätä kautta myös myyntikatteen tai erilliskatteen. Poistoja toimeksiantajan ei välttämättä tarvitse ottaa mukaan laskelmiin, sillä niiden vaikutus yrityksen tulokseen ei ole kovin suuri. Toki yrityksen täytyy huomioida, että tehdyt poistot pienentävät yrityksen tulosta, mutta kannattavuuslaskelmat on helpompi tehdä ilman poistoja.

Toimeksiantajayrityksen bruttotuotto on vuosittain melko hyvä. Bruttotuotto ei kuitenkaan kerro koko totuutta, vaan toimeksiantajan tulee vielä selvittää yrityksen myyntikate. Toimeksiantajan myyntikatteesta huomaa, että myynnistä saadut tuotot eivät aina kata kuluja. Esimerkiksi kevättalvella yrityksen ostot ovat suuria, mutta myynti on koko vuoden hiljaisinta. Toimeksiantajalle olisikin tärkeää tarkkailla ostojen lisäksi myös muita kustannuksia erityisesti hiljaisten myyntikuukausien aikana.

Muuttuvia kustannuksia yritys ei pysty kovinkaan paljon karsimaan, sillä yrityksellä on tällä hetkellä neuvoteltuna hyvät sopimukset tavarantoimittajien kanssa. Yrityksen vuotuiset ostot eri tavarantoimittajilta ovat niin suuret, että myös tavarantoimittajat haluavat pitää toimeksiantajan asiakkaanaan. Tämän vuoksi ostohinnat ovat jo suhteellisen hyvät. Toimeksiantaja voisi siis esimerkiksi neuvotella tuotteiden maksuaikoja pidemmiksi.

Muuttuvien kustannusten lisäksi kustannuksia voi luonnollisesti karsia kiinteistä kustannuksista. Tämä onnistuu yleensä koko liiketoiminnan tehostamisella.

Kun toimeksiantajan kiinteät kustannukset ovat selvillä, voi yritys laskea liiketoiminnan kriittisen pisteen ja varmuusmarginaalin. Kriittinen piste ilmoittaa toimeksiantajalle, mikä myynnistä saatava tuotto riittää kattamaan muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Koska toimeksiantajayritys kuitenkin haluaa myös tehdä voittoa, tulee kriittinen piste myös ylittää. Varmuusmarginaalin avulla toimeksiantaja pystyy selvittämään, tuleeko yritys saavuttamaan kriittisen pisteen.

Jos toimeksiantaja haluaa parantaa kannattavuuttaan, tulee yrityksessä kustannusten lisäksi tarkastella myyntihintoja ja -määriä ja pyrkiä tätä kautta myynnistä saatavan euromäärän kasvattamiseen. Myynnin lisäämiseen on kaksi tapaa: joko yritys nostaa hintoja tai kasvattaa myyntien määrää.

Hintojen nostamiseen toimeksiantajan ei välttämättä tarvitse ryhtyä, jos alennusten antamista saadaan karsittua. Toisaalta yrityksen asiakkaat ovat tottuneet saamaan alennusta ja saattavat jopa vaihtaa liikettä, jos alennusten antamista vähennetään. Tällöin toimeksiantajan tulee huomioida alennukset jo tuotteita hinnoiteltaessa. Alennuksien ennakoimisessa on kuitenkin tiettyjä riskejä. Jos tuotteisiin lasketaan alennusvara valmiiksi, voi alkuperäinen myyntihinta tuntua liian korkealta ja asiakas jättää tuotteen ostamatta. Paras ratkaisu luultavasti olisi, että toimeksiantaja hinnoittelisi tuotteisiin pienen alennusvaran ja samalla yrityksessä ruvettaisiin pikkuhiljaa sekä pudottamaan annettujen alennusten euromääriä että vähentämään alennusten antamista.

Myynnin määrää yritys voi puolestaan pyrkiä kasvattamaan kohdistamalla markkinointitoimenpiteensä parhaiten kannattaviin tuotteisiinsa. Lisäksi yrityksen kannattaa miettiä, tulisiko tuotevalikoimasta poistaa kaikista kannattomimmat tuotteet.

6 POHDINTA

Budjetointia on viime aikoina kritisoitu paljon. Useissa yrityksissä ajatellaan, että budjetoinnista saatava hyöty ei ole oikeassa suhteessa budjetoinnin viemän ajan kanssa. Onneksi osa yrityksistä on kuitenkin omaksunut budjetoinnin kiinteäksi osaksi yritystoimintaa. Nämä yritykset ovat oivaltaneet, etteivät budjetit ja budjetointi ole ajanhukkaa, vaan niistä on paljon apua yritystoiminnan ohjaamisessa.

Yritysten kannattavuuden tarkastelu on aina kuulunut osaksi yritystoimintaa, mutta useat yritykset tutkivat kannattavuutta väärillä menetelmillä. Jotkut yrittäjät seuraavat ainoastaan pankkitilin saldoa, kun taas toiset tutkivat yrityksen taloutta ainoastaan tilinpäätöksien perusteella. Osa yrityksistä myös maksaa kannattavuuden seuraamisesta jollekin ulkopuoliselle taholle, vaikka asia pystyttäisiin hoitamaan omin voimin.

Onnekseni tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä ei ollut koskaan aiemmin budjetointia, joten yrityksessä ei ollut aiempia ennakkoluuloja budjetointia kohtaan. Opinnäytetyöni olisi ollut paljon haastavampaa tehdä, mikäli minun olisi ensin pitänyt vakuuttaa yrityksen työntekijät siitä, ettei budjetointi ole vain ikävä vuosittainen toimenpide. Nyt sain tehdä kaiken puhtaalta pöydältä ja laatia yrityksen budjettijärjestelmästä ja budjetointitoimintatavoista sellaiset, että niistä todella on hyötyä yritykselle.

Opinnäytetyötäni lukiessa jotkut saattavat kuitenkin ajatella, miksi yrityksessä aloitettiin budjetointi, jos ilman sitä pärjättiin. Tosiasia on, että yrityksessä olisi varmasti pärjätty ilman budjetointia jatkossakin. Ilman nyt aloitettua budjetointia toimeksiantajan tulevaisuuden suunnittelu ei kuitenkaan olisi ollut yhtä helppoa kuin budjetoinnin avulla. Toimeksiantaja hyötyy varmasti siitä, että kaikki yritystoiminnan tuloksesta kertovat merkit perustuvat varmaan faktatietoon eikä olettamuksiin. Budjetoinnin avulla yritys pystyy seuramaan myös varaston kiertonopeutta ja arvoa helposti.

Toimeksiantajayritys ja sen toimitusjohtaja olivat tyytyväisiä työhöni, sillä yritys sai sekä teoretietoa budjetoinnista että myös käytännön esimerkkejä siitä, kuinka budjetointia hyödynnetään. Työssäni esitettyjen pää- ja osabudjettien avulla yritys pystyy laatimaan budjetit vuodelle 2009. Erityisesti esimerkit myynti- ja ostobudjeteista olivat toimeksiantajan mielestä havainnollisia. Esimerkkibudjetit näyttivät toimeksiantajalle sen, millaiselta yrityksen talous näyttää, jos myynnin määrä vaihtelee eri vuodenaikoina, mutta kulut jakautuvat tasaisesti koko vuodelle. Yritys pyrkiikin jatkossa ajoittamaan ostot sellaiseen aikaan, jolloin myynti on vilkkaimmillaan.

Budjettiseurantaa yritys rupeaa tekemään tulos- ja rahoitusbudjettien seurantataulukoiden avulla. Seurantataulukot ovat aivan samanlaiset kuin tulos- ja rahoitusbudjettikin, mutta omilla välilehdillään taulukkolaskentaohjelmassa. Kun yrityksen ostot ja myynnit täytetään taulukkolaskentaohjelmaan, tiedot saadaan päivittymään suoraan seurantataulukoihin. Muut kustannukset yritys täyttää suoraan seurantataulukoihin.

Työssäni ehdottamien laskentatapojen avulla toimeksiantajayritys pystyy helposti itse seuraamaan yritystoiminnan kannattavuutta. Kustannuspaikkojen avulla yritys näkee selvästi kirjanpidosta, kuinka eri osa-alueet kannattavat. Lisäksi erilaisten taulukkolaskentasovellusten ansiosta yritys pystyy seuraamaan tiettyjä toimintansa kustannuksia reaaliajassa. Opinnäytetyöni perusteella toimeksiantaja huomasi muun muassa, kuinka suuri euromäärä alennuksia yrityksessä annetaan. Yrity maailmassa yritykset haluavat aina parantaa kannattavuuttaan ja toimeksiantajakin lupasi panostaa alennusten vähentämiseen.

Toimeksiantajayrityksen kirjanpitäjä on myös kiinnostunut työstäni, sillä työssäni suunnitellut kehittämistoimenpiteet vaikuttavat hänen työhönsä. Kustannuspaikkojen käyttöönotto ei kuitenkaan lisää kirjanpitäjän työtä kovinkaan paljoa, sillä pohjatyö tehdään toimeksiantajayrityksessä ja kirjanpitäjän tulee ainoastaan kirjata tapahtumat oikeille tileille. Toimeksiantajayritys hyötyy myös kirjanpidon kustannuspaikoista, sillä niiden avulla yritys pystyy myös tarkkailemaan budjettien toteutumista.

Työni perusteella toimeksiantaja kiinnostui myös varaston kiertonopeudesta ja arvosta. Kiertonopeutta aiotaan parantaa, mutta taulukkolaskentasovellusta ei välttämättä oteta varaston hallinnan välineeksi. Sen sijaan toimeksiantaja miettii mahdollisuutta ottaa käyttöön kokonainen varastohallintajärjestelmä. Varastohallintajärjestelmän avulla yritys pystyy hallitsemaan varastoa helposti ja näin myös inventaari helpottuu. Lisäksi yritys on koko ajan tietoinen siitä, mitä tuotteita varastossa on ja kuinka monta kappaletta. Varastohallintajärjestelmän avulla yritys pystyy myös asettamaan tuotteille hälytysrajat, jolloin järjestelmä ilmoittaa, kun jokin tuote meinaa loppua varastosta. Toimeksiantaja innostui työni perusteella panostamaan enemmän varastoon ja aikookin ottaa selville eri palveluntarjoajien tuotteista.

Budjetoimisen ja budjettitarkkailun aloittaminen on iso askel toimeksiantajayritykselle ja sen henkilökunnalle. Vaikka budjetoinnin aloittaminen vaikuttaa paperilla yksinkertaiselta, se vaatii paljon työtä koko toimeksiantajayritykseltä. Yrityksen johdon onkin tehtävä budjetoinnista mieluinen asia henkilökunnalle, jotta kaikki varmasti haluavat osallistua talouden suunnitteluun. Budjetointi nimittäin onnistuu ainoastaan, jos koko yritys on sitoutunut siihen.

Sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pätee erinomaisesti toimeksiantajan budjetoinnin aloittamiseen. Nyt toimeksiantajan budjetointi on suunniteltu paperilla, joten jäljellä on enää budjetoinnin toteuttaminen käytännössä. Toimeksiantaja onkin asettanut päämääräksi alkaa suunnitella vuoden 2009 budjetteja heti kesäsesongin loputtua.

LÄHTEET

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

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

Granlund, M & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Gummerus.

Eskola, A., Hakala, R., Liljesröm, S. & Raatikainen, L. 2005. Töissä yrityksessä. Yritystoiminnan työtilanteet. Helsinki: Edita.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tammi.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, S. 2007. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: WSOYpro.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon tukena. Porvoo: WSOY.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Mäkinen, I & Söderström T. 2003. Optio. Talous ja kannattavuus. Vantaa: WSOY.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Vantaa: Edita.

Pellinen, Jukka. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Siikavuo, Juha. 2003. Pienyrityksen taloushallinto. Jyväskylä: Gummerus.

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström T. 2003. Kannattavuuden avaimet. Vantaa: WSOY.

Toimeksiantajayrityksen kirjanpitäjä. 2007, 2008. Puhelinkeskustelut 2.12.2007 ja 25.4.2008.

Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja. 2007, 2008. Haastattelut 2.12.2007 ja 25.4.2008.

Tomperi, S. 2006. Kehittyvä kirjanpito. Helsinki: Edita.

Viitala, J. 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Jyväskylä: Tietosanoma.

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

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

LIITE 4 Toimeksiantajan tulosbudjetti

(mukailtu Alhola & Lauslahti 2003, 294)

	I	II	III	IV
Myynti	256225	341500	338750	264725
- Alennukset	20498	27320	27100	21178
Liikevaihto	235727	314180	311650	243547
Muuttuvat kustannukset				
Ostot	135475	135475	135475	135475
Varaston vähennys				86024
Katetuotto	100252	178705	176175	22048
Kiinteät kustannukset				
Henkilöstö	65309	65309	65309	65309
Markkinointi	6161	6161	6161	6161
Vuokrat	12614	12614	12614	12614
Poistot	969	969	969	969
Muut kiinteät kustannukset	11498	11498	11498	11498
Toiminnallinen tulos	3701	82154	79624	-74503
Korkokulut	1572	1572	1572	1572
Verot	3193	3193	3193	3193
Lainojen lyhennys	3000	3000	3000	3000
Tulos	-4064	74389	71859	-82268

LIITE 5 Toimeksiantajan rahoitusbudjetti

(mukailtu Alhola & Lauslahti 2003, 294)

Saapuvat maksut	€	
Alkukassa	5000	
Sekki	24500	
Myyntituotot kassaan	221021	
Myyntituotot sekkitilille	884083	1134604
Lähtevät maksut sekki		
Ostot	541900	
Henkilöstö	261236	
Markkinointi	24644	
Vuokrat	50456	
Muut menot	45992	
Korkokulut	6288	
Verot	12772	
Lainojen lyhennykset	12000	955288
Vuoden loppusaldo		179316

LIITE 7 Toimeksiantajan tase-ennuste

(mukailtu Eskola & Mäntysaari 2006, 95.)

Vastaavaa	
Kalusto	15507
Varasto	159025
Kassa	5000
Sekki	174316
	353848
Vastattavaa	
Oma pää- oma	268704
Tulos	59916
Pankkilainat	25228
	353848