

KANNATTAVUUDEN PARANTAMINEN

Case: Team Simrac Finland Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden ala

Taloushallinto

Opinnäytetyö

Syksy 2010

Jussi Seppänen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SEPPÄNEN, JUSSI:

Kannattavuuden parantaminen
Case: Team Simrac Finland Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö, 34 sivua

Syksy 2010

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee sisäisen laskennan sekä budjetoinnin merkitystä yrityksen kannattavuuteen ja kannattavuuden parantamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tehokkaan sisäisen laskennan avulla on mahdollista parantaa yrityksen kannattavuutta. Opinnäytetyössä tutkitaan myös, miten budjetointi vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Tutkimus suoritettiin teorian sekä Team Simrac Finland Oy:n henkilöstön haastatteluiden avulla. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen.

Teoriaosuus käsittelee kustannuslaskentaa, budjetointia sekä raportointia. Teoriaosuuden tarkoitus on antaa lukijalle kokonaiskäsitys sisäisen laskennan vaiheista sekä sen tarpeellisuudesta. Teoriaosuus sisältää esimerkkejä eri budjettivaihtoehtoista.

Empiirisessä osuudessa tutkitaan, millä keinoin kohdeyritys voi tehostaa sisäistä laskentaansa ja mitkä ovat kohdeyritykselle sopivat budjettivaihtoehdot. Osuuden alussa esitellään lyhyesti Team Simrac Finland Oy:n kustannuslaskennan nykytilanne. Osuudessa selvitetään syitä, miksi yrityksen tulisi tehostaa sisäistä laskentaa. Osuudessa selvitetään myös, miten pienyrityksessä raportointi tulisi suorittaa, jotta siitä on hyötyä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yrityksen tietämättömyys kustannuslaskennan käyttämisestä on yksi syy menestyksen puutteeseen. Sisäisen laskennan avulla yrityksen on mahdollista seurata taloudellista kehitystä hyvinkin tarkasti sekä reagoida nopeasti mahdollisiin muutoksiin markkinoilla. On tärkeää, että sisäiset laskelmat tehdään ehdottoman tarkasti, sillä huonosti tehtynä niistä ei ole yritykselle merkittävää apua.

Avainsanat: sisäinen laskenta, budjetointi, kustannuslaskenta, raportointi

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

SEPPÄNEN, JUSSI:

Improving the profitability
Case: Team Simrac Finland Ltd

Bachelor's Thesis in Financial management, 34 pages

Autumn 2010

ABSTRACT

This thesis deals with the importance of internal accounting and budgeting when trying to improve company's profitability. The aim of this thesis is to find out how it is possible to improve company's profitability by using an effective internal accounting. The thesis also examines how budgeting affects the company's profitability. This thesis consists of a theoretical section and an empirical section. The cooperative company is Team Simrac Finland Ltd. The study is done by using qualitative methods.

The theoretical part deals with cost accounting, budgeting and reporting. The theory section is intended to give the reader a full understanding of the internal calculation steps as well as its necessity. The theoretical part contains examples of the various budget options.

The empirical part examines the ways by which a company can improve its internal accounting and the best budget options for the case company. At the beginning of the section a brief description about the present situation of accounting in Team Simrac Finland Ltd is given. This part examines the reasons why a company should reinforce its internal accounting. This section also explains how the reporting of a small business should be carried out for it to be useful.

The study shows that company's ignorance of the costing exercise is one reason for the lack of success. Internal accounting helps companies to monitor economic developments very closely and respond quickly to any changes in the markets. It's important that the internal calculations are carried out strictly, because otherwise they will not help the company significantly.

Key words: internal accounting, budgeting, cost accounting, reporting

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	2
1.4	Tutkielman rakenne	3
2	SISÄINEN LASKENTA	4
2.1	Kustannuslaskennan määrittely	4
2.2	Kustannuskäsitteen määrittely	5
2.3	Kustannuslaskennan tehtävät	6
2.4	Yrityksen kustannusrakenteen selvittäminen	7
2.5	Katetuottolaskenta	7
2.6	Kriittinen piste	8
2.7	Välittömät ja välilliset kustannukset	9
2.8	Varmuusmarginaali	10
2.9	Kannattavuuden parantaminen	10
3	BUDJETOINTI JA JOHDON RAPORTOINTI	12
3.1	Yrityksen talouden suunnittelu	13
3.2	Budjettikausi	13
3.3	Budjetointivaihtoehdot	14
3.4	Osabudjetit	15
3.5	Pää- eli kokoomabudjetit	17
3.6	Raportoinnin perusteet	22
3.7	Budjetin seuranta	22
4	SISÄISEN LASKENNAN JA BUDJETOINNIN MERKITYS CASE-YRITYKSESSÄ	23
4.1	Team Simrac Finland Oy:n yritysesitys	23
4.2	Kustannuslaskennan nykytila	24
4.3	Team Simracin toiminnan kannattavuuden parantaminen	25
4.4	Budjetoinnin käyttöönotto	29
4.5	Raportoinnin käyttöönotto	29
5	YHTEENVETO	31

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Liiketoimintaa voidaan kuvata arvoketjuna, prosessina, joka on sarja yhteensopivia toimintoja. Tarkoituksena on tuottaa asiakkaille palveluita tai tuotteita. Ensimmäinen tavoite on lisätä asiakkaiden saamaa todellista hyötyä. Yrityksen oma tavoite on kannattava liiketoiminta sekä voiton tuottaminen. Jokaisella prosessilla on aina tuotoksen käyttäjä eli asiakas. Tämä voi olla joko organisaation sisällä tai ulkopuolella. Hyvin johdetulla prosessilla on ”omistaja”, joka edustaa yrityksen omistajaa ja vastaa prosessista. (Peltonen 1998.)

Sisäistä laskentaa ovat viime vuonna ravistaneet merkittävät muutokset. Aiemmin resurssien käytöstä aiheutuvien kustannusten laskennassa keskeisenä perusteena oli aika, kuten esimerkiksi budjettiajanjakso, jonka mukaan kustannuksia seurattiin. Nykyään kustannusten määrittelyssä painotetaan budjettiajanjaksojen ohella kustannusten suhdetta tehtäviin, päätöksiin ja resurssien käyttöön, eli kustannusten syytekijöihin. Kustannukset eivät koskaan synny tyhjästä, vaan ne ovat seurausta tehdyistä päätöksistä. (Lehtonen 2007, 86.)

Yleisesti laskennan tarve ja vaatimukset kasvavat yrityksen kasvaessa, ympäristön muuttuessa sekä organisaatioportaiden vähentymisestä seuraavien muiden kontrollitarpeiden laajentumisen myötä. Nykyään halutaan enemmän painottaa strategista otetta tuottoihin ja kustannuksiin. Tuottoja haalitaan yli toimialarajojen. Samalla kun panostetaan innovaatioihin ja uusiin mahdollisuuksiin, turhia kustannuksia karsitaan isolla kädellä. Kustannusten kiinteyyteen tai muuttuvuuteen vaikuttavat myös johdon päätökset, ja tästä syystä tulee ymmärtää päivittäisten päätösten seuraukset ja parantaa näiden päätösten laatua, tavoitteiden asettamista ja seuranta sisäisen laskennan avulla. (Lehtonen 2007, 86.)

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan tehokkaan sisäisen laskennan vaikutusta pk-yrityksen kannattavuuden parantamiseen. Kyseessä on hankkeistettu opinnäytetyö, jossa selvitetään case-yrityksen sisäisen laskennan nykytilaa sekä mahdollisia kehitystoimenpiteitä.

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää seuraava tutkimusongelma:

- Mikä on tehokkaan kustannuslaskennan vaikutus case-yritykseen?

Tutkimusongelman alaongelmat ovat seuraavat:

- Mitkä eri budjetointimenetelmät olisivat sopivia case-yrityksen käyttöön ?
- Miten suorittaa raportointi case-yrityksessä?

1.3 Tutkimusmenetelmät

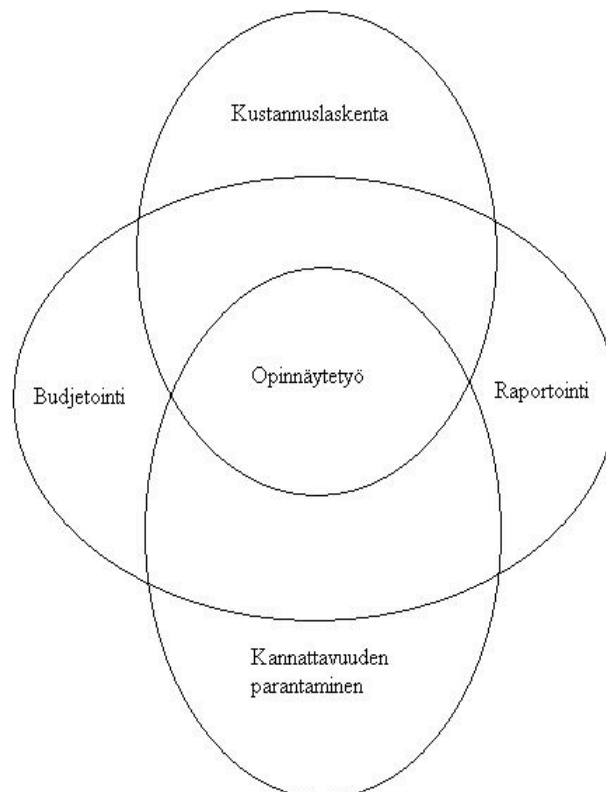
Tutkimusmenetelmänä on case-tutkimus. Case- eli tapaustutkimuksessa tapausta tutkitaan yksityiskohtaisesti. Aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä, mm. havainnoin, haastatteluin ja dokumentteja tutkien. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130 - 131.)

Opinnäytetyössä selvitetään teorian avulla, miten case-yrityksessä voitaisiin suorittaa tehokasta kustannuslaskentaa sekä pyritään tuomaan esille yritykselle sopivat budjetointi- sekä raportointimallit. Työssä verrataan lähdemateriaaleista kerättyä teoreettista tietoa case-yrityksen todellisiin tietoihin. Tavoitteena on soveltaa tätä kautta kerättyä tietoa case-yrityksen sisäiseen laskentaan. Lähdeaineistona käytetään aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, haastatteluja sekä case-yritykseltä saatua materiaalia.

Tutkimuksia kannattavuudesta ja sen parantamisesta on tehty useita. Susanna Pajarinen teki vuonna 2007 työn huomattavasti investoivan yrityksen kannattavuudesta ja rahoituksesta. Annemari Kääriäinen tutkii vuonna 2009 tehdyssä työssä Kahvila Tyyrpuurin liiketoiminnan kehittämistä. Sini Mäkinen kirjoitti vuonna 2009 työn pienen päivätavarakaupan kannattavuuden parantamisesta.

1.4 Tutkielman rakenne

Teoreettisen viitekehyksen (KUVIO 1) perustan muodostaa: kustannuslaskenta, budjetointi, kannattavuuden parantaminen sekä raportointi. Opinnäytetyössä tarkastellaan sisäistä laskentaa sekä budjetointia prosessina. Työssä tutkitaan miten yritys voi tehostaa toimintaansa, jotta toiminta olisi kannattavaa.



KUVIO 1. Opinnäytetyön viitekehys

2 SISÄINEN LASKENTA

Yrityksen sisäinen, operatiivinen laskenta, tarkoittaa laskentatoimen sovellettua, yrityskohtaista puolta. Sisäisessä laskennassa yrityksen omat tarpeet selvittää tuottoja ja kustannuksia, volyymilukuja tai pääomien kiertoa määräävät toteutuksen sisällön. Yrityksen johdon näkökulma on sisäisen laskennan kehittämisessä ensisijainen, joten laskennassa harjoitetaan tarkoituksenmukaisuusharkintaa. (Lehtonen 2000, 70.)

Sisäisen laskennan tarve kasvaa yrityksen koon sekä tieto- ja kontrollitarpeiden laajentumisen myötä. Ainoastaan yksilöidyin ja nopeasti saatavin tiedoin on mahdollista suunnitella tehokkaasti toiminnan onnistumista. (Lehtonen 2000, 70.)

2.1 Kustannuslaskennan määrittely

Liiketoiminnan kannattavuuden takia on merkittävää, että tuotteiden myyntihinnat ovat oikealla tasolla esimerkiksi yrityksen kustannusrakenteeseen nähden tai kilpailijoiden hintoihin verrattuna. Myyntihinnan ja ostohinnan välisen katteen tulee olla sellainen, että yrityksen toiminnasta aiheutuvat kulut voidaan kattaa tuotteista saaduilla myyntituloilla. Lisäksi tuotteen hinnoittelulla pyritään siihen, että ostajat ovat halukkaita ostamaan kyseessä olevan tuotteen asetetulla hinnalla. Yrittäjä joutuu myyntituloillaan kattamaan kustannukset, joita syntyy raaka-aineiden, tuotannossa tarvittavien koneiden ja laitteiden, työvoiman, toimitilojen sekä muiden tarvittavien tekijöiden hankinnasta. Tuotteiden hinnoittelussa on tärkeää todellisten kustannusten määrittäminen. Jos yritys myy valmiina ostamia tuotteita, on tällöin kustannusten selvittäminen helpompaa. (Hirvonen & Nikula 2009, 197.)

Tuottipa yritys tuotteensa itse tai ostipa se ne valmiina, on aina kuitenkin olemassa menoja, jotka täytyy kattaa tuotteiden myynnistä saadulla tuotolla. Näitä ovat esimerkiksi vuokrat, lainojen korot, henkilöstön palkat, markkinointikustannukset ja muut samantyyppiset menoerät. Nämä niin sanotut yleiskustannukset jaetaan tuotettaville tai myytävälle tuotteille kustannuslaskennan avulla. Kustannuslaskennan tehtävänä on selvittää kustannusten jakoperusteet. (Hirvonen & Nikula

2009, 197.)

Tuotteen myyntihintaan vaikuttavia tekijöitä löytyy useita (KUVIO 2). Esimerkiksi kilpailutilanne vaikuttaa hyvin paljon tuotteen myyntihintaan ja sitä kautta tuotteen myyntimäärään. Erilaiset myyntihintaan vaikuttavat tekijät ovat myös sidonnaisia toisiinsa. Esimerkiksi kilpailutilanne vaikuttaa yleensä myytävän tuotteen voittotavoitteeseen.



KUVIO 2. Tuotteiden myyntihintaan vaikuttavia tekijöitä (Hirvonen & Nikula 2009, 197).

2.2 Kustannuskäsitteen määrittely

Kustannus voidaan yleisesti määritellä tuotantoprosessissa tapahtuvaksi tuotannon tekijöiden käytöksi tai kulutukseksi rahassa ilmaistuna (kustannus = käytetty tuotannon tekijän määrä x yksikköhinta). Kustannusten selvittäminen ja rekisteröinti sekä kustannusten kohdistaminen eri laskentakohteille kuuluvat kustannuslaskennan tehtäviin. Laskentakohteet, joille kustannuksia kohdistetaan, voivat olla monenlaisia, esimerkiksi ajanjaksot, vastualueet, tuotteet ja palvelut, hankkeet ja asiakkaat. Kustannusten ja tuottojen kohdistamiseen soveltuva yleisohje laskenta-toimessa on aiheuttamisperiaate. Tämän mukaan laskennan kohteelle tulisi osoittaa vain ne tuotot ja kustannukset, jotka se suoranaisesti aiheuttaa. Tämän sinänsä selkeän periaatteen noudattaminen ei kaikissa käytännön laskentatilanteissa ole

kuitenkaan mahdollista. Tästä aiheutuvat monet käytännön laskentatoimen ongelmat. (Kinnunen, Leppiniemi, Puttonen & Virtanen 2002, 163.)

Kustannuskäsitteitä on yhtä monta kuin niitä katsotaan hyväksi määritellä - laskentatarpeen sekä tilanteen mukaan. Jokainen yritys käyttää toisistaan poikkeavia käsitteitä, ja tämä pitää ottaa huomioon kustannusanalyyysissä. (Lehtonen 1999, 71.)

Vakiintuneet kustannuskäsitteparit ovat seuraavat:

- muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset
- välittömät kustannukset ja välilliset kustannukset
- erilliskustannukset ja yhteiskustannukset
- tuotannontekijöittäin määräytyvät kustannukset.

(Lehtonen 1999, 71.)

2.3 Kustannuslaskennan tehtävät

Operatiivisen laskentatoimen keskeinen tehtävä on suoritekohtaisten kustannusten selvittäminen. Suoritteiden kustannukset olisi hyvä selvittää jo suunnitteluvaiheessa, sillä näitä ennakkolaskelmia tarvitaan muun muassa tarjousten tekemisestä ja hinnoittelua varten. Pääpaino kustannuslaskennassa on kuitenkin jo aikaansaattujen suoritteiden kustannusten laskemisessa. Tuotteista laaditaan jälkilaskelmia, toiselta nimeltään jälkikalkyylejä. Niitä tarvitaan muun muassa tuloksen laskemiseen sekä ennakkolaskelmien tarkkuuden seuraamiseen. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 60.)

2.4 Yrityksen kustannusrakenteen selvittäminen

Suoritekohtaisten kustannusten laskennassa on välttämätöntä tuntea suoritteiden ja niiden aikaansaamisesta aiheutuneiden kustannusten riippuvuussuhteet. Kustannuslaskennan tehtäviin kuuluu tuotantoprosessin kuvaaminen ja analysointi. Näiden avulla on mahdollista selvittää, miten tuotannontekijöiden käyttö riippuu suoritteiden määristä kyseisessä yrityksessä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 60 - 61.)

Case-yritys Team Simrac Finland Oy:ssä raskaan kaluston tuotantoprosessi on seuraavanlainen: suunnittelu, raaka-aineiden hankinta, kokoaminen, kuljetus, asentaminen ja tarkastaminen. Elämyspalvelun puolella tuotantoprosessiin kuuluu asiakastarpeen tunnistaminen, palvelukokonaisuuden suunnittelu, työn suunnittelu, työn suorittaminen sekä laadun valvonta.

2.5 Katetuottolaskenta

Yrityksellä on tietyt kokonaiskustannukset. Nämä voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Ajan oloon kaikki kustannukset ovat muuttuvia, aivan lyhyellä ajalla ne ovat kaikki kiinteitä. Erityinen merkitys kustannusten jaolla muuttuviksi ja kiinteiksi on katetuottolaskennassa, joka on tyypillisesti lyhyen ajan laskentaa. Katetuottolaskennan idea on seuraava:

Myynti

- Muuttuvat kustannukset

= Kate

- Kiinteät kustannukset

=Voitto

Kun myynnistä vähennetään muuttuvat kustannukset, saadaan kate. Nimensä mukaisesti katteen tarkoitus on ”kattaa” jotain eli kiinteät kustannukset. Kiinteiden kustannusten yli jäävät eurot ovat yrityksen voittoa. (Lehtonen 2007, 90.)

Katetuotolla yritys kattaa kiinteitä kustannuksia. Jos katetuotto on suurempi kuin kiinteät kustannukset, yritykselle syntyy voittoa. Päinvastaisessa tapauksessa syntyy tappiota. Yrityksen pitäisi siis saada katetuottoa kiinteiden kustannusten ja voittotavoitteen verran. Mitä pienempi on tuotteesta saatava kate, sitä enemmän yrityksen on myytävä katetuoton saamiseksi. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2002, 30, 32.)

Katetuotto voidaan ilmaista eri tavoin. Se voidaan selvittää laskentakauden kokonaiskatetuottona kauden myyntituottojen erotuksena tai suoritekohtaisena yksikkökatteena tuotteen myyntihinnan ja muuttuvien yksikkökustannusten erotuksena. Tavanomainen menettely on ilmaista katetuotto katetuottoprosenttina, jolloin euronääräinen kate suhteutetaan myyntituottoihin. Katetuottoprosentti voidaan ilmaista myös desimaalilukuna. (Lehtonen 2007, 90.)

2.6 Kriittinen piste

Kun yrityksen tuotot ovat suuremmat kuin kulut, syntyy voittoa. Päinvastaisessa tilanteessa yrityksen kulut ovat tuottoja suuremmat, tällöin syntyy tappiota. Kriittisellä pisteellä tarkoitetaan sellaista myyntiä, jonka toteutuessaan tuotot ja kustannukset ovat yhtä suuret, joten ei synny voittoa eikä tappiota. Kriittisessä pisteessä yrityksen katetuottolaskelma voisi olla seuraava:

Myyntituotot	100 000
Muuttuvat kustannukset	<u>-60 000</u>
Katetuotto	40 000
Kiinteät kustannukset	<u>-40 000</u>
Tulos	0

Kriittisen pisteen myynnillä saadaan katetuottoa juuri kiinteiden kustannusten verran, mutta yli ei jää yhtään voittoa varten. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2002, 30, 32.)

Jos Team Simracin kiinteät kustannukset olisivat 7 000 euroa kuukaudessa, kriittisen pisteen myynnissä myös katetuottotarve olisi 7 000 euroa. Oletetaan, että katetuottoa saadaan myyntituotoista 60 %. Kriittisen pisteen myynti saadaan etsimällä se luku, josta 60 % on 7 000 euroa. $(100 \times 7\,000) / 40 = 17\,500$. Näin ollen Team Simracin tulisi kuukaudessa myydä vähintään 17 500 eurolla, jotta se pääsisi nol-latulokseen.

2.7 Välittömät ja välilliset kustannukset

Välittömät eli kiinteät kustannukset ovat niitä kustannuksia, jotka kustannuslaskennassa kohdistetaan suoraan tuotteisiin. Tavallisimpia välittömiä kustannuksia ovat valmistusyrityksissä ainekset ja valmistuspalkat. Palveluyrityksessä näitä ovat työkustannukset. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 61.)

Välillisiä eli muuttuvia kustannuksia ovat ne kustannukset, joiden kohdistamiseen käytetään tiettyjä välivaiheita ja jakoperusteita. Välillisiä kustannuksia kutsutaan myös yleiskustannuksiksi ja ne voivat olla muuttuvia tai kiinteitä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 62.)

Kustannusten välittömyys tai välillisuus ratkeaa aiheuttamisperiaatteen mukaan: kustannus on välitön, jos on perusteltua ja taloudellista kohdistaa se sille laskentakohteelle, joka on saanut sen aikaan. Esimerkiksi käsipyyhkeen käyttö voitaisiin selvittää välittömästi, laskentakohteittain per henkilö, per tietty projekti, mutta selvitystyö tulisi kalliimmaksi kuin siitä saatu hyöty. Taloushallinnonkin tulee toimia taloudellisesti. Käytännössä olennaisimmat kustannukset kohdistetaan laskentakohteille, muut jäävät välillisiksi kustannuksiksi. (Lehtonen 2000, 79.)

2.8 Varmuusmarginaali

Jos yrityksen myynti laskee, huononee myös sen tulos. Jotta yrityksessä tiedettäisiin, paljonko myynti voi laskea ennen kuin toiminta muuttuu tappiolliseksi, on syytä laskea varmuusmarginaali. Varmuusmarginaali kertoo, mikä on yrityksen nykyisen myynnin ja kriittisen pisteen myynnin välinen ero. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2002, 34.)

Nykyinen myynti

- Kriittisen pisteen myynti

= Varmuusmarginaali

Varmuusmarginaali, kuten kriittinen pistekin, voidaan ilmoittaa sekä rahana että yksikköinä. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2002, 34.)

Esimerkki Team Simracin varmuusmarginaalista:

20 000 euroa – 17 500 euroa = 2 500 euroa. Jos Team Simracin myynti laskisi kuukaudessa 2 500 euroa, sen myynti olisi kriittisessä pisteessä.

Varmuusmarginaali voidaan ilmoittaa myös prosentteina nykyisestä tai suunnitellusta myynnistä. Team Simrac = $(20\,000 - 17\,500) / 20\,000 \times 100 = 12,5\%$.

Team Simracin myynti voisi laskea 12,5 % ennen kuin toiminta muuttuu tappiolliseksi.

2.9 Kannattavuuden parantaminen

Kannattavuuden parantamiseen on olemassa useita keinoja. Tässä luvussa on lisätty yleisimmät kannattavuuden parantamiseen vaikuttavat toimenpiteet.

Myyntimäärän lisäys

Jotta yritys pystyy lisäämään myyntimääräänsä eli myynnin volyymia, nykyisten asiakkaiden täytyy ostaa enemmän tai yrityksen tulee saada uusia asiakkaita.

Myyntin volyymin noustessa kasvavat samassa suhteessa myös muuttuvat kustannukset. Yrityksen vuokriin, palkkoihin ym. kiinteisiin kustannuksiin ei myynnin lisäys vaikuta. Jos myynnin lisäys on kuitenkin suuri, ei olemassa olevalla henkilöstöllä, liiketiloilla jne. ehkä enää tullakaan toimeen, jolloin myös kiinteät kustannukset kasvavat. Jos myynnin lisäys ei aiheuta kiinteiden kustannusten kasvua, voitto kasvaa samalla euromäärällä kuin katetuottokin. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2002, 39 - 40.)

Myyntihinnan nostaminen

Yritys ei voi nostaa tuotteidensa myyntihintoja ja odottaa, että asiakkaat ostavat yhtä paljon kuin ennen. Hinnan nousulle täytyy yleensä olla jokin perusteltu syy. Syynä voi olla esimerkiksi se, että tuotteella on jotain ominaisuuksia, joita sillä ei aikaisemmin ole ollut, tai että se on jollain lailla parempi kuin ennen. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2002, 40.)

Tuotteen myyntihinnan nostaminen on nopein tapa vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Muutokset hinnoittelussa vaikuttavat tuotteen/palvelun kysyntään huomattavasti nopeammin kuin esimerkiksi markkinointiviestinnän muutos. Hinnoittelu on yrityksen kilpailuasemaan merkittävästi vaikuttava tekijä sekä yksi liiketoimintastrategian peruselementeistä. (Hinnoittelun ABC-opas 2005.)

Kustannusten alentaminen

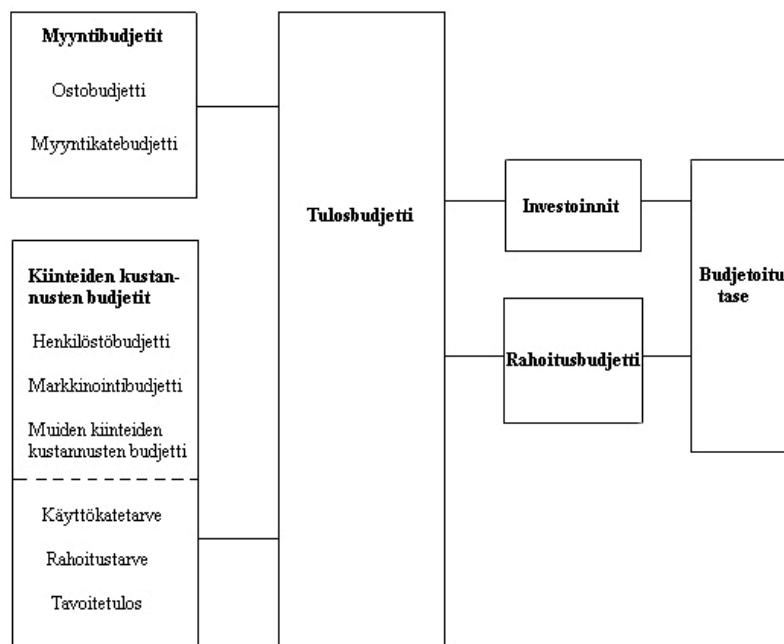
Myyntituottojen lisäämisen ohella tulokseen voidaan vaikuttaa myös kustannuksia alentamalla. Jotta muuttuvia kustannuksia saadaan pienennettyä, on tuotteet pystyttävä ostamaan tai valmistamaan halvemmalla kuin ennen. Muuttuvat kustannukset pienentyvät tietenkin myös silloin, kun toiminta supistuu, mutta tällöin kannattavuus yleensä heikkenee. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2002, 41.)

3 BUDJETOINTI JA JOHDON RAPORTOINTI

Budjetti on tietyn kauden tavoitteeksi asetettu taloudellinen toimintasuunnitelma. Budjetti eli talousarvio sisältää euromääräiset arviot suunnittelukauden toiminnoista syntyvistä kassaanmaksuista ja kassastamaksuista. Budjetti on tavoite, joka pyritään toteuttamaan aktiivisin toimenpitein ja jota seurataan tarkasti tilikauden edetessä. Toiminnan myötä seurataan toteutunutta tulosta ja tavoitteisiin pääsemiseksi saatetaan joutua tarkistamaan suunnitelmia. (Tomperi 2003, 117.)

Budjetoinnilla tarkoitetaan budjetin laatimista sekä budjetin toteutumisen seuranta. Toimintakauden jälkeen verrataan alkuperäisiä lukuja toteutuneisiin lukuihin sekä selvitetään syyt mahdollisiin poikkeamiin. Pienessä yrityksessä johto laatii budjetit yksin. Henkilöstö sitoutuu kuitenkin asetettuihin tavoitteisiin, kun he saavat olla mukana budjetin laatimisessa. (Tomperi 2003, 117, 118.)

Budjettijärjestelmä rakentuu osabudjeteista, joiden avulla laaditaan kokoomabudjetit (KUVIO 3). Kokoomabudjettien perusteella tehdään tase-ennuste. Budjettijärjestelmän osabudjetit muodostuvat myyntibudjeteista sekä kuunteiden kustannusten budjeteista.



KUVIO 3. Budjettijärjestelmän rakenne (Melamies & Paakkunainen 1997, 79).

3.1 Yrityksen talouden suunnittelu

Yritystoiminnan lähtökohta on voiton tuottaminen. Yrityksen omistajat haluavat tuoton sijoituksilleen. Yrityksen johdon tehtävänä on varmistaa, että toiminta kehittyy sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Yrityksen talouden suunnitteluun tarvitaan erilaisia työkaluja, joista budjetointi on olennainen osa. (Lindfors & Sivanperä 2008, 11.)

Budjetti toimii operatiivisen johdon työvälineenä ja sen tehtävänä on avustaa johtoa toiminnan suunnittelussa, tarkkailussa sekä koordinoinnissa. Budjetin suunnittelussa tulee tarkasti asettaa selvät tavoitteet ja arvioida niiden reaalisuutta. Budjetointi vaatii myös selvien vastuurajojen määrittämistä organisaatiossa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 228.)

Budjetin avulla johdon on mahdollista tarkkailla sekä tuottoja että kustannuksia, sillä se sisältää tavoitteet, joihin saavutuksia voidaan verrata. Budjetin tehokas hyväksikäyttö vaatii mahdollisten poikkeamien riittävää analysointia. Tarkoituksenmukaisessa poikkeamien analyysissä todetaan ensiksi, missä poikkeamat ovat syntyneet. Sen jälkeen pyritään selvittämään poikkeamien syyt. Vasta sen jälkeen voidaan ratkaista, kuka niistä on vastuussa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 228.)

3.2 Budjettikausi

Budjettikauden pituus riippuu keskeisesti siitä, mitä budjetoidaan. Esimerkiksi tulosbudjetti laaditaan yleensä yleensä koko tilikaudeksi, ja se olisi hyvä jakaa neljännesvuosi- ja kuukausibudjetiksi. Tällä tavoin budjetin toteutumisen seuranta toimintakauden aikana helpottuu huomattavasti. (Tomperi 2003, 117.) Budjettikausi voi myös alkaa muuna ajankohtana, kuin tilikauden alussa. Se voi esimerkiksi alkaa tilikauden puolesta välissä ja kestää tilikauden loppuun.

3.3 Budjetoitivaihtoehdot

Budjetoitivaihtoehtoja on kolme erilaista: kiinteä, tarkistettava sekä rullaava budjetti. Seuraavassa on esiteltynä nämä budjetoitivaihtoehdot.

Kiinteä budjetti

Kiinteä budjetti laaditaan yleensä vuodeksi eteenpäin tilikautta vastaavaksi ajaksi. Budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua ja siihen voidaan tehdä tarkennuksia budjettikauden kuluessa. Laadittu budjetti antaa selkeän pohjan liiketoiminnan toteuman seurannalle. On tärkeää analysoida poikkeamat tavoitteiden ja toteutumien välillä. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 290.)

Tarkistettava budjetti

Tarkistettava budjetti laaditaan niin ikään ennen budjettikauden alkua, mutta budjettikauden kuluessa tehdään tarkistuksia loppuosalle budjettikautta. Tarkistukset tehdään tyypillisesti vuosineljänneksen päättyessä ja ne koskevat jäljellä olevia vuosineljänneksiä. Tarkistettavan budjetin etuihin kuuluu se, että se voidaan nopeasti sopeuttaa markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Ongelmana on se, että alkuperäisiin budjettilukuihin ei suhtauduta riittävän vakavasti, sillä niiden oletetaan joka tapauksessa muuttuvan tilikauden edetessä. Myös budjettiseuranta on kiinteätä budjettia vaikeampaa. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 291.)

Rullaava budjetti

Rullaava budjetointi on menetelmä, jossa kuukauden välein otetaan uusi kuukausi mukaan budjettiin. Tämän menetelmän ansiosta yrityksellä on jatkuvasti budjetoina tuotot ja kustannukset kuukaudeksi eteenpäin. Rullaavasta budjetista on mahdollista käyttää toista sovellettua menetelmää, jossa kuusi ensimmäistä kuukautta budjetoidaan hyvin tarkasti ja kuusi seuraavaa suuntaa antavasti. Kuukauden välein otetaan yksi kuukausi suuntaa antavista tarkkoihin budjettikuukausiin ja yksi uusi kuukausi suuntaa antaviin kuukausiin. Tarkan kauden osalta budjetti on yksityiskohtainen, mutta suuntaa antavalla kaudella muutokset ovat vielä mah-

dollisia. Rullaava budjetti sopii parhaiten yrityksille, jotka toimivat nopeasti muuttuvilla markkinoilla. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 292.)

3.4 Osabudjetit

Osabudjettien pohjalta laaditaan pää- eli kokoomabudjetit. Osabudjettien määrä riippuu yrityksen koosta, yrityksen organisoinnista, yrityksen toimialasta sekä ympäröivien markkinoiden luonteesta. Seuraavassa on listattuna kuusi tyypillistä osabudjettia.

Myyntibudjetti

On yleensä perusteltua aloittaa budjetointi myyntibudjetista, koska sillä on ratkaiseva vaikutus muihin osabudjetteihin. Myyntibudjetti perustuu yrityksessä asetettuun taloudelliseen ja toiminnalliseen tavoitteeseen. Se voi olla raha- tai kappalemääräinen. On tärkeää, että tavoite on realistinen ja mitattavissa oleva. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 276.)

Myyntibudjetin määrät voidaan budjetoida niin, että ensin ennakoidaan jokaisen nykyisen asiakkaan tai asiakasryhmän ostot, tämän jälkeen lisätään ennakoitujen uusien asiakkaiden ostot, ja lopuksi vähennetään pois jäävien asiakkaiden ostot. Toisessa käyttökelpoisessa menetelmässä ennakoidaan alan kokonaiskysyntä, lasketaan oma markkinaosuus sekä budjetoidaan myyntimäärä markkinaosuuksien mukaisena. Määrien alustavan budjetoinnin jälkeen budjetoidaan hinnat. Myös hintojen budjetointiin on perustuttava huolelliseen analyysiin. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 232.)

Markkinointikustannusten budjetti

Markkinointikustannusten budjettiin sisältyy mainonnan ja markkinoinnin kustannukset. Tyypillisiä mainonnan kustannuksia ovat lehti-ilmoitukset ja mainoslehtiset, erikseen jaettavat mainosmateriaalit sekä muut myynninedistämiskustannukset. Yleensä markkinointikustannukset kohdistetaan suoraan tietyille tuotteille ja

tuoteryhmille yrityksessä päätettyjen kohdistamisperiaatteiden mukaisesti. Tuotekohtaisen mainonnan kustannukset kohdistetaan suoraan mainostettavalle tuotteelle, mutta yksityiskohtainen imagomainonta voidaan kohdistaa eri tuotteille esimerkiksi tuotteen euro- tai kappalemääräisen myyntiosuuden perusteella. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 276.)

Ostobudjetti

Ostobudjetti voidaan laatia, kun kappalekohtainen myyntibudjetti on selvillä. Ostobudjetissa ratkaistaan se, milloin mitäkin tuotetta yritykseen hankitaan. Tuotteiden ja raaka-aineiden hinnat voivat vaihdella eri aikoina, joten ostot eivät välttämättä jakaudu samalla tavalla kuin myynnit. On myös hyvä huomioida, että osa tavarantoimittajista antaa suurempia alennuksia, jos tuotteita tilaa samalla kerralla enemmän. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2002, 138.)

Varastobudjetti

Varastobudjetti on yksi tärkeimmistä osabudjeteista, sillä siinä kohtaavat myynti-, valmistus- ja ostobudjetti. Varastobudjetin avulla koordinoidaan keskenään sekä myyntiä ja valmistusta että ostoja ja valmistusta. Varastobudjetista selviää eri laskelmia varten myös varastoon sitoutuvan pääoman määrä. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 278.)

Hallintokustannusten budjetti

Hallintokustannusten budjettiin sisällytetään yrityksen hallinnosta johtuvat kustannukset. Yleisimpiä kustannuksia ovat konttoritoiminnoista aiheutuvat kustannukset kuten palkat ja palkanlaskennan, kirjanpidon ja tietojenkäsittelyn kustannukset. Hallintokustannusten budjetti ei ole suoraan riippuvainen myynnin määrästä eikä siinä ole suuria kuukausikohtaisia vaihteluja. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2002, 139.)

Investointibudjetti

Investointibudjetti laaditaan tyypillisesti useampaa kuin yhtä tilikautta varten silloin, kun kyse on isommista hankkeista. Investointeihin liittyy sekä kannattavuuden että rahoituksen riittävyyden tarkastelu pitkäköllä aikavälillä. Investointibudjetti on laskentatoimen oma erillinen osa silloin, kun ei ole kyse pienehköistä yritystoimintaan liittyvistä hankinnoista kuten kone-, laite-, kalusto- tai muista vastaavista hankinnoista. (Melamies & Paakkulainen 1997, 92.)

3.5 Pää- eli kokoomabudjetit

Kun osabudjetit on laadittu, kootaan niistä tiedot pääbudjetteihin eli tulosbudjettiin ja rahoitusbudjettiin. Näiden kahden pääbudjetin perusteella tehdään haluttaessa myös tase-ennuste.

Tulosbudjetti

Tulosbudjetti on tuloslaskelman pohjalta tehtävä budjetti, joka laaditaan tuloslaskelman muotoon (KUVIO 4). Tulosbudjetista selviää yrityksen budjetoitu tulos. Lähtökohtaistietojen mukaisesti siihen on sisällytetty toiminnan tuotot, kulut, korot ja verot maksuperusteen mukaisina. Tulosbudjetin yhteydessä voidaan esittää oman pääoman tuotto prosentti sekä koko pääoman tuotto prosentti. Oman pääoman tuotto prosenttia laskettaessa verrataan nettovoittoa keskimääräiseen omaan pääomaan. Koko pääoman tuotto prosentti saadaan vertaamalla nettovoiton, korkojen ja verojen summaa taseen keskimääräiseen loppusummaan. (Jyrkkiö & Riis-tama 2004, 249.)

Tulosbudjetin laatiminen kannattaa yleensä aloittaa myynnistä, koska se on toimintaa rajoittava tekijä. Se vaikuttaa muihin osa-alueisiin niin, että ostoja koskevat suunnitelmat voidaan tehdä vasta sen jälkeen, kun myyntejä koskevat suunnitelmat ovat selvillä. Myyntitavoitteet vaikuttavat siihen, mitä pitää ostaa ja kuinka paljon. (Tomperi 2003, 118.)

	Budjetti	Toteutunut	Ero (+ tai -) €	%	Eron syyt
Myyntituotot					
Ostokustannukset					
Katetuotto					
Kiinteät kulut					
Palkat ja muut henkilöstökust.					
Vuokrat					
Poistot					
Korot					
Sähkö					
Mainonta					
Muut kust.					
Tulos					

KUVIO 4. Tulobudjetin malli (Tomperi 2003, 118).

Rahoitusbudjetti

Kassa- eli maksuvalmiusbudjetti on lyhyen aikavälin budjetti (KUVIO 5). Se voidaan tilanteesta riippuen laatia myös koko tilikaudelle. Rahoitusbudjetissa seurataan toiminnasta aiheutuvia kassaanmaksuja ja kassastamaksuja. Rahan riittävyyttä juokseviin maksuihin on seurattava myös lyhyemmällä aikavälillä, sillä maksut eivät tavallisesti ajoitu tasaisesti eri kuukausille. Se on syytä laatia viikon tai jopa päivän tarkkuudella. Pidemmän aikavälin rahoitusbudjetissa voidaan asettaa myös rahoitusrakennetta ja vakavaraisuutta koskevia tavoitteita. (Tomperi 2003, 117.)

Tavaraostojen, palkkojen, vuokrien, korkojen ja muiden tulobudjettiin sisältyvien erien lisäksi on otettava huomioon myös kalusto- ja laitehankinnat sekä kaikki

muut hankinnat, jotka aiheuttavat kassastamaksuja. Poistoja sen sijaan ei oteta mukaan rahoitusbudjettiin, sillä poistot eivät aiheuta kassastamaksua. Rahoitusbudjettiin sisällytetään lisäksi mahdolliset lainojen nostot ja lyhennykset. (Tomperi 2003, 125.)

Arvonlisävero otetaan rahoitusbudjetissa huomioon vaikka se ei sinänsä lisää yrityksen kustannuksia eikä tuottoja. Koska arvonlisäveron osuus sisältyy kuitenkin saataviin myyntituottoihin ja ostokustannuksiin ja koska yritys tilittää arvonlisäveron verottajalle, siitä syntyy yritykselle rahaliikennettä. Arvonlisävero tulee myynnin yhteydessä yrityksen kassaan, ja hankintojen yhteydessä se siirtyy pois yrityksen kassasta. Tilitettävä arvonlisävero saadaan selville vähentämällä myyntien arvonlisäverosta vähennettävä arvonlisävero. (Hirvonen & Nikula 2009, 184, 185.)

	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu
Kassajäännös ed. tilikaudelta				
Kassaanmaksut:				
Käteismyynnistä				
Tilapäisluotosta				
Yhteensä				
Kassastamaksut:				
Käteisostot				
Ostovelat				
Palkat				
Vuokrat				
Muut kustannukset				
Kaluston hankinta				
Lainan lyhennys				
Lainan korko				
Tilapäisluoton maksu				
Yhteensä				
Kassajäännös kauden lopussa				

KUVIO 5. Rahoitusbudjetin malli (Tomperi 2003, 125).

Ennakoitu tase

Ennakoitu tase osoittaa yrityksen taloudellisen aseman budjettikauden lopussa. Se laaditaan tulos-, rahoitus- ja osabudjeteista saatavien tietojen perusteella. Ennakoidun taseen lähtökohtana on edellisen budjettikauden lopputase (KUVIO 6).

Usein sekin on vielä ennuste, sillä seuraavaa budjettia laaditaan yleensä jo ennen edellisen budjettikauden päättymistä. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 283.)

TASE	
VASTAAVAA	30.6.
PYSYVÄT VASTAAVAT	
Aineettomat hyödykkeet	0.00
Aineelliset hyödykkeet	0.00
Sijoitukset	0.00
	<u>0.00</u>
VAIHTUVAT VASTAAVAT	
Vaihto-omaisuus	0.00
Saamiset	
Pitkäaikaiset	0.00
Myyntisaamiset	0.00
Lainasaamiset	0.00
Muut saamiset	0.00
Pitkäaikaiset yhteensä	<u>0.00</u>
Lyhytaikaiset	
Myyntisaamiset	0.00
Lainasaamiset	0.00
Siirtosaamiset	0.00
Muut saamiset	0.00
Lyhytaikaiset yhteensä	<u>0.00</u>
Saamiset yhteensä	0.00
Rahoitusarvopaperit	0.00
Rahat ja pankkisaamiset	0.00
VAIHTUVAT VASTAAVAT YHTEENSÄ	<u>0.00</u>
VASTAAVAA YHTEENSÄ	<u><u>0.00</u></u>
VASTATTAVAA	30.6.
OMA PÄÄOMA	
Osakepääoma	0.00
Omien osakkeiden rahasto	0.00
Edellisen tilikauden voittovarot	0.00
Tilikauden voitto (tappio)	0.00
OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ	<u>0.00</u>
TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ	0.00
PAKOLLISET VARAUKSET	
VIERAS PÄÄOMA	
Pitkäaikainen	
Lainat rahoituslaitoksilta	0.00
Ostovelat	0.00
Muut velat	0.00
	<u>0.00</u>
Lyhytaikainen	
Lainat rahoituslaitoksilta	0.00
Ostovelat	0.00
Muut velat	0.00
Siirtovelat	0.00
	<u>0.00</u>
VIERAS PÄÄOMA YHTEENSÄ	0.00
VASTATTAVAA YHTEENSÄ	<u><u>0.00</u></u>

KUVIO 6. Tase-ennuste (Team Simrac Finland Oy:n tilinpäätös 2009).

3.6 Raportoinnin perusteet

Taloudellisten tulosten saavuttamista valvotaan raportoinnin avulla. Yrityksen tilinpäätös on tehtävä kirjanpitolainsäädännön ja muun lainsäädännön mukaisesti, mutta kuukausiraportoinnista ei ole varsinaisia säädöksiä. Tämän vuoksi yrityksen johto voi itse päättää, mitä asioita halutaan seurata kuukausitasolla. Raportointi on hyvä suunnitella sellaiseksi, että yrityksen johto saa mahdollisimman tarkan kuvan yrityksen kannattavuudesta, maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Mitä parempi raportointijärjestelmä yrityksellä on käytettävissään, sitä nopeammin on mahdollista reagoida tilanteisiin, joissa suunnitelmat eivät toteudu. (Lindfors & Syvänperä 2008, 11.)

3.7 Budjetin seuranta

Vaikka budjetti on pääsääntöisesti tarkoitettu yrityksen toiminnan suunnitteluun ja seurantaan, pelkkä budjetin laatiminen ei kuitenkaan riitä vaan yrityksen on aktiivisesti seurattava rahaliikennettä. Yrityksen on oltava ajan tasalla siitä, mitä sen sisällä tapahtuu. Budjetin laatimisen lisäksi vaaditaan seurantaa budjetin ja toteutumisen välillä. Jos eroja syntyy, on selvitettävä mistä ne johtuvat ja mitä toimenpiteitä niiden johdosta vaaditaan. (Hirvonen & Nikula 2009, 189.)

Budjettitarkkailussa poikkeukset esitetään sekä euromäärinä että prosentteina: kuinka monella prosentilla budjetti on ylitetty/alitettu. Poikkeama voidaan myös vaihtoehtoisesti ilmoittaa indeksilukuna, jolloin luku 100 tarkoittaa sitä, että budjetti on toteutunut. Mikäli indeksiluku on suurempi kuin 100, budjetti on ylitetty ja jos se on pienempi kuin 100, budjetti on alitettu. Kun budjettia seurataan kuukausittain, budjettipoikkeamat kirjataan tavallisesti sekä kuukauden osalta että kumulatiivisesti vuoden alusta. Erityistä huomioita on kiinnitettävä prosentuaalisesti tai euromääräisesti suuriin poikkeamiin. (Melamies & Paakkulainen 1997, 94.)

4 SISÄISEN LASKENNAN JA BUDJETOINNIN MERKITYS CASE-YRITYKSESSÄ

Yrityksen määrittely ensiluokkaiseksi sisältää useita seikkoja. Se tarkoittaa, että yrityksen toiminta on korkeatasoista ja että yritys on muuttanut johtamistapojaan perusteellisesti. Mutta ennen kaikkea se tarkoittaa sitä, että yritys onnistuu kannattavasti tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet ja pyrkii samanaikaisesti jatkuvasti kehittymään tässä tehtävässään. Ensiluokkaisen yrityksen menestys mitataan asiakkaan silmissä. Yrityksen tavoite ei ole vain yksinkertaisesti tyydyttää asiakkaiden tarpeet, vaan pyrkiä myönteisesti yllättämään heidät. (Turney 2002, 37.)

4.1 Team Simrac Finland Oy:n yritysesittely

Team Simrac Finland Oy on tamperelainen ajoneuvosimulaattorialan yritys. Yritys on perustettu vuonna 1995, ja se työllistää kuusi henkilöä, joten kyseessä on pk-yritys. Yrityksen päätoimiala on koulutussimulaattoreiden valmistaminen Suomeen ja ulkomaille. Koulutussimulaattorit valmistetaan oikean ajoneuvon runkoon, jotta simulaatioympäristöstä saadaan mahdollisimman tarkka sekä aidon tuntuinen. Tähän mennessä Team Simrac on valmistanut koulutuskäyttöön bussi- ja rekkasimulaattoreita. Niitä on toimitettu Suomeen sekä Belgiaan. Team Simracin koulutussimulaattoreiden käyttötarkoitus on uusien raskaan kaluston kuljettajien kouluttaminen. Team Simracin valmistamat simulaattorit ovat Suomen liikenne- ja viestintäministeriön sekä ajoneuvohallintokeskus AKE:n hyväksymiä koulutusvälineitä, ja ne täyttävät EU:n direktiivissä EC/2003/59 simulaattoreille säädetyt Top-of-the-range vaatimukset. Tämä antaa kouluttajille mahdollisuuden käyttää Team Simracin valmistamia simulaattoreita osana kuljettajakoulutusta. (Kosonen 2010.)

Team Simracin sivutoimialana on elämyspalvelujen tarjoaminen. Yritys on vuodesta 1995 rakentanut erilaisia ralliautosimulaattoreita, kaikki kokonaisen henkilöauton koriin. Uusin rallisimulaattori on rakennettu aidon Ford Focus WRC auton koriin. Team Simrac tarjoaa asiakkailleen elämyspalveluna erilaisia ajotilaisuuksia kyseisellä simulaattorilla. Asiakastilaisuudet järjestetään pääsääntöisesti

Team Simracin päätoimipisteessä, mutta simulaattorin liikuteltavuuden ansioista tilaisuus voidaan järjestää myös asiakkaan järjestämissä tiloissa. (Kosonen 2010.)

4.2 Kustannuslaskennan nykytila

Team Simracissa kustannuslaskennan nykytilanne on kehityksen tarpeessa, sillä yrityksessä ei kustannuksia kohdisteta tarkasti suoritteille, vaan ne jaetaan kaikkien kesken. Kaikki kustannukset tulisi kohdistaa aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Team Simracin kustannuslaskentamallia suunniteltaessa on tärkeää ensimmäiseksi määrittellä organisaation perustehtävät. Team Simracin toiminnot voidaan jakaa seuraavasti: ylläpitotoiminnot, tuotetoiminnot, erätoiminnot sekä yksikkötason toiminnot.

Ylläpito- eli yritystason toiminnot mahdollistavat yrityksen toiminnan. Ne aiheuttavat ylläpitokustannuksia, jotka liittyvät yritystason toimintoihin. Näiden kustannusten määrä ei riipu yksittäisten tuotteiden volyymeistä, ja ne poistuvat, jos yritys lopetetaan. Team Simracissa ylläpitotoimintoja ovat esimerkiksi rakennusten sähkö ja lämmitys, kirjanpito, atk, hallinto sekä kiinteistöjen vuokrat. (Alhola 2000, 42.)

Tuotetason toimintojen kustannukset saattavat riippua tuotteiden lukumäärästä. Esimerkiksi tuotesuunnittelun ja mainonnan kustannukset liittyvät yleensä tuotelukumäärään, eivät valmistusmäärään. Nämä kustannukset aiheutuvat siis yksittäisen tuotteen valmistamiseksi suoritettavista toiminnoista. Näiden toimintojen kustannukset kasvavat yleensä tuotteen tullessa monimutkaisemmaksi, esimerkiksi tuotemuunnosten määrän lisääntyessä tai tuotenimikkeiden lukumäärän kasvaessa. (Alhola 2000, 42-43.) Team Simracissa tuotetason toimintoja ovat tuotesuunnittelu, tuotteen hinnoittelu sekä tuotteen räätälöinti asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi.

Erätason toiminnoissa kustannukset ovat sidonnaisia tilauksiin. Näiden toimintojen kustannukset riippuvat yleensä erien lukumäärästä, eivät niinkään valmistusmäärästä. Nämä kustannukset jäävät pois, jos tiettyä erää/tilausta ei tehdä. Koska kustannusten määrä ei riipu kunkin erän volyymistä, kustannuksia ei jaeta tuotteil-

le niiden volyymin perusteella. (Alhola 2000, 43.) Team Simracissa erätason toimintoihin kuuluvat asetukset, raaka-aineiden siirto, ostotilaukset sekä laaduntarkkailu.

Yksikkötason toiminnoissa kustannukset muuttuvat suoraan volyymin mukaan. Nämä kustannukset jaetaan sekä kohdistetaan suoraan tuotteelle. (Alhola 2000, 43.) Team Simracissa näitä toimintoja ovat välitön työ, välittömät aineet, välittömät konekustannukset sekä välittömät energiakustannukset.

4.3 Team Simracin toiminnan kannattavuuden parantaminen

Katetuottolaskenta

Päivittäiset asiakastilaisuudet ovat Team Simracille suurin tulonlähde silloin, kun raskaan kaluston simulaattoritulauksia ei ole sisässä. Asiakastilaisuudet on pääsääntöisesti suunnattu yrityksille ja ne järjestetään Team Simracin varsinaisessa toimipisteessä Tampereen Sarankulmassa, jonne yritykset tuovat omia asiakkaitaan tai henkilökuntaansa virkistäytymään rallisimulaattoriajon parissa. Tilaisuus kestää vähintään tunnin, mutta riippuen ryhmän koosta, se voi kestää useamman tunnin. Team Simrac tarjoaa asiakkailleen myös koko päivän kestäviä paketteja.

Yhden ajotunnin hinta on 400 euroa sisältäen arvonlisäveron. Muuttuvien kustannuksen jälkeen jäävällä myyntikatteella tulee kattaa kiinteät kustannukset ja saata-va sen lisäksi voittoa.

Muuttuvat kustannukset ovat suoraan riippuvaisia myyntimäärästä. Kiinteät kustannukset eivät muutu toiminnan mukaan. (Lehtonen 2007, 91, 92.) Vaikka simulaattori seisoo, siitä aiheutuu pääomakustannuksia, palkkoja on maksettava kuukausittain. Kiinteät kustannukset johtuvat edellä mainitusta kapasiteetista, valmiudesta toimia. Toiminta-astetta voidaan muuttaa aikaan, tehokkuuteen ja määriin perustuen. Toiminta-aikaa voidaan vähentää kysynnän supistuessa vähentä-

mällä työvuoroja, tekemällä esimerkiksi lyhennettyä työviikkoa. Joustot mahdollistavat työntekijöiden ja laitteiden käytön juuri oikeaan aikaan, esimerkiksi ruuhkahuippuina ja sesonkiaikoina. Muina aikoina koneita voidaan puhdistaa ja huoltaa ja työntekijät päivystävät tai pitävät vapaata seuraavaan ruuhkahuippuun saakka.

Koska Team Simracissa eivät lakisääteisen laskennan tiedot enää riitä, olisi järkevää ottaa käyttöön verkkopohjainen kustannuslaskentajärjestelmä. Sillä voi tukeutua myös taulukkolaskentaan, joka toimii perinteistä laskentaohjelmaa joustavammin. Tiedot voidaan siirtää ohjelmiin automaattisesti suoraan liikekirjanpidosta ja osakirjanpidoista, kuten palkka- ja materiaalihallinnosta. (Lehtonen 2007, 97.)

Myyntihinnan korotus

Myyntihinnan korotus on yksi keskeisimmistä kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Oletetaan, että Team Simrac nostaisi simulaattoriajon tuntihintaa 12,5 %. Alla olevan taulukon (TAULUKKO 1) kustannukset ovat esimerkkikustannuksia, eivätkä vastaa todellisia kustannuksia. Myyntihinnan korottamisen takia jokaisesta simulaattoritunnista saataisiin katetta 50 euroa enemmän kuin ennen korotusta. Katetuotto nousisi 9 000 eurosta 10 500 euroon. Katetuottoprosentti kohoaisi 66,7:ään.

TAULUKKO 1. Myyntihinnan korottaminen

		Euroa	Prosenttia
Myyntituotot	30 kpl à 400 €	12 000	100.0 %
- Muuttuvat kustannukset	30 kpl à 100 €	3 000	25.0 %
Katetuotto		9 000	75.0 %
- Kiinteät kustannukset		1 500	12.5 %
= Tulos		7 500	62.5 %
Myyntihinnan korotus			
		Euroa	Prosenttia
Myyntituotot	30 kpl à 450 €	13 500	100.0 %
- Muuttuvat kustannukset	30 kpl à 100 €	3 000	22.2 %
Katetuotto		10 500	77.8 %
- Kiinteät kustannukset		1 500	11.1 %
= Tulos		9 000	66.7 %

Myyntihinnan nostamista harkittaessa tulee miettiä, miten se vaikuttaa kysyntään. Usein käy niin, että kysyntä laskee tuotteen hinnan noustua. Vaikka kysyntä laskisikin hieman, ei se välttämättä tarkoita sitä, etteikö hinnan korottaminen olisi kannattavaa. Vaikka Team Simracin palveluiden kysyntä laskisi 10 % hinnan korottamisen seurauksena, olisi hinnankorotus silti kannattavaa (TAULUKKO 2).

TAULUKKO 2. Myyntihinnan korottamisen vaikutus myyntiin

Lähtötilanne		
Myyntituotot	30 kpl à 400 €	12 000
- Muuttuvat kustannukset	30 kpl à 100 €	3 000
Katetuotto		9 000
- Kiinteät kustannukset		1 500
= Tulos		7 500
Tilanne hinnankorotuksen jälkeen		
Myyntituotot	27 kpl à 450 €	12 150
- Muuttuvat kustannukset	27 kpl à 100 €	2 700
Katetuotto		9 450
- Kiinteät kustannukset		1 500
= Tulos		7 950

Muuttuvien kustannusten aleneminen

Muuttuvia kustannuksia karsimalla katetuottoa saadaan niin ikään kasvatettua. Jos Team Simrac onnistuisi pienentämään muuttuvia kustannuksiansa 10 % (TAULUKKO 3), saisi se alla olevan esimerkkilaskelman mukaan kasvatettua katetuottoa ilman tarvetta myyntihinnan nostamiseen.

TAULUKKO 3. Muuttuvien kustannusten aleneminen

		Euroa	Prosenttia
Myyntituotot	30 kpl à 400 €	12 000	100.0 %
- Muuttuvat kustannukset	30 kpl à 90 €	2 700	22.5 %
Katetuotto		9 300	77.5 %
- Kiinteät kustannukset		1 500	12.5 %
= Tulos		7 800	65.0 %

Kiinteiden kustannusten aleneminen

Mikäli Team Simrac onnistuisi alentamaan kiinteitä kustannuksiaan 1500 eurosta 1300 euroon (TAULUKKO 4), nousisi sen tulos juuri kustannusten alenemisen verran. Katetuottoprosenttiin kiinteiden kustannusten alenemisellä ei ole vaikutusta.

TAULUKKO 4. Kiinteiden kustannusten aleneminen

		Euroa	Prosenttia
Myyntituotot	30 kpl à 400 €	12 000	100.0 %
- Muuttuvat kustannukset	30 kpl à 100 €	3 000	25.0 %
Katetuotto		9 000	75.0 %
- Kiinteät kustannukset		1 300	10.8 %
= Tulos		7 700	64.2 %

Volyymin lisääminen

Volyymin lisääminen tarkoittaa sitä, että on myytävä enemmän tavaroita tai palveluja. Tämä merkitsee samalla sitä, että nykyisten asiakkaitten on ostettava enemmän tai että on saatava uusia asiakkaita. Nykyiset sekä uudet asiakkaat on saatava vakuuttuneiksi siitä, että yrityksen palvelut tai tuotteet ovat parempia kuin kilpailijoilla. (Adersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 58.)

Volyymin kasvun ei tarvitse merkitä sitä, että myydään enemmän olemassa olevia tuotteita. Team Simracin volyyymia voisi lisätä esimerkiksi lisäämällä palveluvalikoimaan jonkun uudenlaisen, täydentävän palvelun.

4.4 Budjetoinnin käyttöönotto

Koska Team Simracissa työskentelee pääsääntöisesti kolme henkilöä, on pienten resurssien puitteissa tarpeellista miettiä tarkoin, mitkä budjetit todella ovat tarpeellisia yritykselle.

Koska kyseessä on palveluyritys, on käytettäviin budjetteihin tärkeää sisällyttää myyntibudjetti. Myyntibudjetti laaditaan ennakoiden Team Simracin asiakasryhmien ostot ennakoiden uudet ostot sekä vähentämällä pois jäävät ostot. Myyntibudjetin avulla Team Simrac pystyy ennakoimaan kassavirtaa sekä arvioimaan tilikauden kokonaiskatteen palveluiden osalta. Oikein tehdyn myyntibudjetin avulla Team Simrac pystyy ennakoivasti vaikuttamaan palveluiden katteisiin myyntihintoja muuttaen.

Jotta palveluja saadaan myytyä, on niitä myös markkinoitava. Markkinointibudjetin avulla Team Simrac pystyy kohdistamaan markkinointikustannukset suoraan mainostettavalle tuotteelle eli rallisimulaattorille. Markkinointibudjetti olisi hyvä laatia samalle ajanjaksolle kuin myyntibudjetti, sillä markkinointikulut vaikuttavat katteisiin.

Ehkäpä tärkein budjetti, joka Team Simracin tulisi ottaa käyttöön, on tulosbudjetti. Tulosbudjetin avulla Team Simrac pystyy ennakoimaan ja vaikuttamaan tulevan tilikauden tulokseen. Team Simrac on edellisinä tilikausina tehnyt tappiota ja osasyynä tähän on se, että tulosbudjettia ei ole käytetty. Team Simracissa tulosbudjetti tulisi laatia kokonaiselle tilikaudelle, joka on yksi kalenterivuosi. Vuosibudjetti kuitenkin jaettaisiin neljään osaan, jolloin on toteutumista on mahdollista arvioida tarkemmin kesken budjettikauden.

4.5 Raportoinnin käyttöönotto

Team Simracissa budjetoinnin käyttöönoton ohella on myös tärkeää miettiä, miten raportointi suoritetaan onnistuneesti. Koska työyhteisö on pieni ja erittäin tiivis, tulee raportoinnin olla toimivaa. Budjetoinnin vastuu on hyvä jakaa osiin eli bud-

jetoinnin tehtävät jaetaan työntekijöiden kesken, ja jokainen raportoi omalla vastuullaan olevasta budjetista muille. Näin saadaan raportointi toimimaan pienessä yhteisössä. Jokaisen laatimista raporteista muodostetaan yksi iso raportti.

5 YHTEENVETO

Aihe tämän työn tekemiseen syntyi työharjoittelun aikana Team Simracissa. Työharjoittelun aikana huomasin, että yrityksen sisäinen laskenta on melko tehotonta. Esimerkiksi budjetoinnista ei Team Simracissa ole tietoaakaan, eikä kustannuslaskentaakaan juuri harjoiteta. Koska Team Simrac on tehnyt kahtena peräkkäisenä tilikautena yhteensä yli 73 000 euroa tappiota, päätin tutkia asiaa teorian kautta sekä tuoda esille korjaavia toimenpiteitä, joiden avulla alamäki on mahdollista kääntää ylämäeksi.

Tässä opinnäytetyössä tutkin keinoja, jolla Team Simrac pystyy parantamaan kannattavuuttaan sekä laskemaan kustannuksiaan tehokkaammin. Lisäksi tutkin, mitä budjetointimenetelmiä Team Simracin olisi syytä käyttää. Tutkimus onnistui vastaamaan sille määriteltyihin tutkimusongelmiin ja saavutti siten tavoitteensa. Tutkimuksessa tuli esille, että Team Simracin on mahdollista parantaa toimintansa kannattavuutta esitettyjen toimenpiteiden avulla. Tutkimus myös osoitti mitkä budjetit Team Simracin olisi hyvä ottaa käyttöön ja miten raportointi tulisi suorittaa.

Tutkimuksen teoriaosuus koostui kahdesta luvusta. Ensimmäisessä teorialuvussa käytiin läpi sisäisen laskennan prosessi eli kustannuslaskenta, katetuottolaskenta sekä kannattavuuden parantamisen keinot. Toinen teorialuku käsitteli budjetointia sekä raportoinnin perusteita.

Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin laskemalla esimerkkilaskelmia kannattavuuden parantamiseen vaikuttavista toimenpiteistä. Osuudessa esiteltiin myös budjetit, joita Team Simracin olisi hyvä käyttää.

Tämä tutkimus antoi myös aiheen jatkotutkimukseen, jossa seurataan tässä tutkimuksessa ilmenneiden toimenpiteiden suorittamista. Jatkotutkimuksessa seurataan myös tietyin aikaväleihin prosessista saatuja tuloksia. Näitä lukuja verrataan tutkimuksen lähtökohdan lukuihin ja niistä tehdään johtopäätöksiä toimenpiteiden onnistumisen suhteeseen.

Lähteiden käyttö oli monipuolista, mutta rajautui lähinnä painettuihin lähteisiin. Lähteet ovat korkeintaan 10 vuotta vanhoja, muutamia taloushallintoon liittyviä lähteitä lukuunottamatta. Taloushallinnon perusteet eivät juurikaan muutu, joten muutamia vanhempiakin lähteitä pystyi käyttämään. Tutkimuksen tekijä valitsi lähteet sillä perusteella, että piti itse niitä luottevina.

Koen oppineeni paljon sisäisestä laskennasta ja sen merkityksestä tätä opinnäyte-työtä tehdessäni. Päällimmäinen asia on se, että yritystoimintaa ei voi onnis-tuneesti ohjata, mikäli ei tunne sisäisen laskennan prosessia tai sen tärkeyttä toi-minnan kannattavuudelle. Jokaisen yrittäjän tulisi opetella sisäisen laskennan pe-rusteet huolellisesti, jotta yrityksellä olisi mahdollisuuksia menestyä.

Tutkimus tarjoaa mielenkiintoista luettavaa kaikille sisäisestä laskennasta sekä kannattavuuden parantamisesta kiinnostuneille. Tutkimus sisältää paljon perustie-toa sisäisestä laskennasta ja tutkimuksessa käydään läpi sen prosessi. Tutkimus on tiivis ja kattava paketti kannattavuuden parantamisesta. Se tarjoaa paljon tietoa yrittäjille, jotka haluavat parantaa yrityksensä kannattavuutta.

Lopuksi haluan kiittää case-yritys Team Simrac Finland Oy:n toimitusjohtaja Hannu Kososta sekä työntekijöitä Seppo ja Joonas Kososta. Sain heiltä kannustus-ta sekä kaikki tarvitsemani tiedot tutkimusta varten.

LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET

Adersson, J-O., Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Alhola, K. 1998-2000. Toimintolaskenta, perusteet ja käytäntö. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sarjavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirvonen, P., Nikula, A-P. 2009. Taloushallinnon perusteet. 2., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Jyrkkiö, E., Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Kinnunen, J., Leppiniemi J., Puttonen, V., Virtanen, K. 2002. Tietoa yrityksen taloudesta. Keuruu: Otava.

Lehtonen, R.O. 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonlisää. 1. painos. Helsinki: Gummerus.

Lehtonen, R. 1999. Taloustiedolla tulosta. 7. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Lindfors, H., Syvänperä, O. 2008. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 1. painos. Helsinki: Helsingin Kamari.

Melamies, J., Paakkulainen, R. 1997. Palveluyrityksen taloushallinto. 1. painos.

Juva: WSOY.

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderstöm, T. 2002. Katteella tulosta. 1.-3. painos. Vantaa: Dark Oy.

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderstöm, T. 2003. Kannattavuuden avaimet. 1. painos. Vantaa: Dark Oy.

Team Simrac Finland Oy:n tilinpäätös 30.6.2009

Tomperi, S. 2003. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

Turney, P. 2002. Toimintolaskenta – Avain tuottavampaan toimintaan. 2., uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.

INTERNET-LÄHTEET

Peltonen, A. 1998. Tuottava tehdas. Edu.fi [viitattu 8.9.2009]. Saatavissa: <http://www.edu.fi/oppimateriaalit/tuottavatehdas/tehdas5.html>.

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2005. Hinnoittelun ABC-opas [viitattu 1.10.2010]. Saatavissa: http://www.tieke.fi/mp/db/file_library/x/IMG/14502/file/HinnoittelunABC-opas.pdf

SUULLISET LÄHTEET

Kosonen, J. Myyntiedustaja. Team Simrac Finland Oy. Haastattelu 6.7.2010