

Kati Koski

**Kannattavuuden seuranta- ja budjetointijärjestelmän laa-
timinen case-yritykselle**

Opinnäytetyö

Kevät 2014

Liiketalous ja kulttuuri

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden ja kulttuurin yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Kati Koski

Työn nimi: Kannattavuudenseuranta- ja budjetointijärjestelmän laatiminen case-yritykselle

Ohjaaja: Juhani Palomäki

Vuosi: 2014 Sivumäärä: 52 Liitteiden lukumäärä:

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella ja toteuttaa liiketoimintansa toiminnesta osakeyhtiöksi muuttavalle, ja samalla toimintaansa merkittävästi laajentavalle sähköalan yritykselle budjetti- ja budjetointijärjestelmä, sekä budjettiin pohjautuva kannattavuuden arviointi- ja seurantajärjestelmä. Taulukoiden lisäksi tavoitteena oli laatia budjetti ensimmäiselle toimintakaudelle, ja arvioida sen avulla myös yrityksen kannattavuutta.

Työn aluksi käsitellään kannattavuuden ja budjetoinnin teoriataustaa. Selvitetään, mitkä asiat vaikuttavat kannattavuuteen, käydään läpi kustannuksia ja niiden rakennetta, sekä katetuottolaskennan käyttöä kannattavuuden mittarina. Budjetoinnin osalta käydään läpi budjetoinnin päätehtävät, eri budjetointivaihtoehtoja, budjetointiprosessia, sekä budjettijärjestelmää kokonaisuudessaan. Näiden pohjalta rakentuu työn empiirinen osuus, budjetointi- ja kannattavuuden arviointi järjestelmän toteutus kohdeyritykselle.

Toinen alkuperäisistä tavoitteista, eli ensimmäisen kauden budjetoiminen, jäi osittain toteutumatta, sillä yrityksen toiminta ei ehtinyt opinnäytetyöprosessin aikana vielä kunnolla selkeytymään, ja näin ollen osa tuotteista oli vielä hinnoitteluvaiheessa, eikä esimerkiksi toiminimen jo olemassa olevien varojen, koneiden ja kaluston kohtalo ollut vielä selvä, eli siirtyvätkö ne suoraan osakeyhtiölle, ja jos siirtyvät, niin millä tavoin. Budjettia saatiin kuitenkin jo alulle, siltä osin kuin se oli mahdollista, ja kunhan yrityksen toiminnalle saadaan luotua selvät sävelet, voidaan budjettia ryhtyä helposti rakentamaan valmiiseen pohjaan.

Avainsanat: Kannattavuus, budjetti, budjetointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Kati Koski

Title of thesis: Implementation of a profitability tracking and budgeting system for a case company

Supervisor: Juhani Palomäki

Year: 2014 Number of pages: 52 Number of appendices:

The aim of this thesis was to plan and implement a budgeting and profitability tracking system for an electricity company. The company is about to change its business from sole trade to limited liability and, at the same time, the business is expanding remarkably. Aside from defining the budgeting and profitability tables, the aim was to draw up an annual budget for the first operating period and also to evaluate the company's profitability by it.

The thesis starts by going through the theories of profitability and budgeting, dealing with the issues that have an effect on profitability, what the costs are and what they consist of, and the use of profit margin calculations for evaluating profitability. The budgeting part contains the main tasks for budgeting, the different types of budgets, the budgeting process and the budgeting system as a whole. Based on this, the empirical section of this thesis is built up, consisting of planning and implementing a budgeting and profitability tracking system for the target company.

Another aim, which was to draw up an annual budget for the first period, was not completely achieved. The company did not get its business linings ready during this process and, therefore, some of the products had not yet been priced, and there were still some uncertainties about how the existing liabilities would be transferred to the new limited liability company. However, it was possible to start the budgeting process from those sections that were clear, and as soon as the new company gets all the things figured out, the budget should be easy to draw up using the custom-made tables.

Keywords: profitability, budget, budgeting

SISÄLTÖ

SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Aihealueen määrittely.....	7
1.2 Tavoitteiden määrittely	8
2 KANNATTAVUUS	9
2.1 Kustannukset	10
2.2 Katetuottolaskenta	11
2.3 Herkkyysanalyysi	15
3 BUDJETTI JA BUDJETOINTI	18
3.1 Budjetoinnin tehtävät.....	19
3.2 Budjetointivaihtoehdot.....	20
3.3 Budjetointiprosessi	22
3.3.1 Budjetin suunnittelu.....	23
3.3.2 Budjetin laadinta	23
3.3.3 Budjetin tarkkailu/seuranta.....	24
3.3.4 Budjetin seuranta- ja raportointijärjestelmä	25
4 BUDJETTIJÄRJESTELMÄ.....	27
4.1 Osabudjetit.....	28
4.1.1 Myyntibudjetti	28
4.1.2 Ostobudjetti.....	29
4.1.3 Kiinteiden kulujen budjetti	30
4.1.4 Investointi- ja rahoituskulujen / -tuottojen budjetit	31
4.2 Pääbudjetit	31
4.2.1 Tulosbudjetti.....	32
4.2.2 Rahoitusbudjetti	32
5 KANNATTAVUUDENSEURANTA- JA BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄN LAATIMINEN.....	34
5.1 Kohdeorganisaation esittely	34

5.2 Taulukoiden laadinta	35
5.2.1 Osabudjetit.....	36
5.2.2 Tulosbudjetti.....	42
5.2.3 Kateseuranta.....	44
5.2.4 Herkkyysanalyysi	46
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	49
LÄHTEET	51

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Katetuottolaskennassa käytettävien tunnuslukujen kaavoja.	13
Kuvio 2. Kannattavuuskuvio.....	14
Kuvio 3. Katetuottokuvio	15
Kuvio 4. Herkkyysanalyysi	16
Kuvio 5. Yrityksen budjetointiprosessin tehtävät	22
Kuvio 6. Budjetointijärjestelmä	27
Kuvio 7. Kiinteiden kulujen budjetoinnissa huomioitavia asioita.....	30
Taulukko 1. Tuotekohtainen myyntibudjetti.....	37
Taulukko 2. Ostojen kokoomabudjetti.....	38
Taulukko 3. Kiinteiden kustannusten budjetti.....	40
Taulukko 4. Investointibudjetti.....	41
Taulukko 5. Rahoituskulujen budjetti.	42
Taulukko 6. Tulosbudjetti kvartaaleittain.	43
Taulukko 7. Kuluvan kauden tulosbudjetti.....	44
Taulukko 8. Kateseurannan taulukko.....	45
Taulukko 9. Herkkyysanalyysi budjetoidulle kaudelle.	47
Taulukko 10. Herkkyysanalyysi esimerkki.....	48

1 JOHDANTO

Sekä Suomessa, että muualla maailmassa eletään koko ajan epävarmoja hetkiä, mennään rahoituskriisistä toiseen, ja taloudelliset ongelmat kaatavat jatkuvasti yrityksiä, etenkin pk-yritykset ovat tiukoilla. Olisikin tärkeää, että myös pienet yritykset kiinnittäisivät huomiota talouden suunnitteluun ja ennakointiin, asettaisivat selkeät tavoitteet liiketoiminnalleen. Tulevan kauden budjetointi ja budjetin aktiivinen seuranta, sekä kannattavuuden tarkastelu antaisivat mahdollisuuden puuttua ongelmiin ajoissa, lisäksi yrittäjä saisi tarkemman kuvan yrityksensä tilanteesta. Lisäksi budjetoimalla ja budjettia seuraamalla voisivat yrittäjät paremmin huomata, minne rahavirrat menevät, ja miten niitä voisi ohjailta toisin. Esimerkiksi tarpeettomia kuluja tulisi varmasti karsittua tehokkaammin, kun ne joutuisi kirjallisesti määrittelemään, ja seuraamaan mistä menot koostuvat.

Kohdeyritys kuuluu näihin yrityksiin, joissa minkäänlaista suunnitelmallista, kirjallista budjetointia tai kannattavuuden arviointia ei ole aikaisemmin toteutettu. Nyt edessä olevan osakeyhtiöittämissä, sekä laajenevien liiketoimintasuunnitelmien johdosta näkisin, että olisi erityisen tärkeää lähteä pyrkimään kohti uusia tavoitteita selkeiden, budjetoitujen lukujen myötä, ja nähdä myös kannattavuuden arvioinnin kautta miten eri toimet vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen, ja miten sitä voitaisiin parantaa. Kun toiminta ja tavoitteet on kirjallisesti määriteltä, on niihin helpompi sitoutua ja pyrkiä niitä kohti, niin menojen kuin tulojenkin suhteen. Näkisin siis, että kohdeyrityksellä olisi todella tarve budjetoinnille ja kannattavuuden arvioinnille, sekä niiden seurantaan laadittavalle työvälineelle, jota tultaisiin käyttämään ja kehittämään tarpeiden mukaan myös jatkossa.

1.1 Aihealueen määrittely

Opinnäytetyön aihealue muodostuu budjetoinnin ja kannattavuuden arvioinnin ympärille. Teorian osuudessa käsitellään näihin liittyvät pääkohdat ja vaatimukset laskennan toteuttamiseen. Teorian pohjalta toteutuvassa työn osuudessa laadi-

taan budjetointi- ja kannattavuudenseurantajärjestelmä laajentuvalle, ja samalla yritysmuotoa muuttavalle yritykselle.

Budjetoinnissa keskitytään laatimaan kohdeyritykselle pää- ja osabudjetit, sekä toteuttamaan Excel-taulukkolaskentaohjelmaa hyväksikäyttämällä budjettipohja, jolla yrittäjät pystyvät itse jatkossakin laatimaan budjetin ja seuraamaan sen toteutumista. Osabudjeteista lasketaan myynnin- ja ostojen, kiinteiden kustannusten, sekä investointi ja rahoituskulujen budjetit. Pääbudjeteista laaditaan yritykselle tulosbudjetti. Rahoitusbudjetin laatiminen jätettiin myöhempään ajankohtaan yrittäjien omasta tahdosta. Kannattavuuden osiossa arvioidaan yrityksen kannattavuutta katetuottolaskennan avulla, laaditaan katetuottolaskennan ja herkkyysanalyysin toteuttamiseen omat Excel-taulukot, joiden avulla laskentaa voi toteuttaa myös tulevaisuudessa.

1.2 Tavoitteiden määrittely

Päätavoitteina on saada rakennettua yritykselle kannattavuuden seuranta ja analysointia varten helppokäyttöinen ja toimiva laskentapohja, jolla yrittäjät voivat tarkastella eri muuttujien vaikutuksia liiketoiminnan tulokseen ja kannattavuuteen, sekä toimiva ja helppokäyttöinen budjetointipohja, jota voidaan käyttää myös jatkossa budjetin seurantaan ja laatimiseen. Lisäksi tavoitteenani on katetuottolaskennan ja herkkyysanalyysin avulla määritellä tulevan liiketoiminnan kannattavuutta, ja siihen vaikuttavia tekijöitä, sekä laatia yritykselle ensimmäisen kauden budjetti, jonka avulla uuden osakeyhtiön on helpompi suunnitella ja toteuttaa liiketoimintaansa ja pyrkiä kohti määriteltyjä tavoitteita, heti alusta lähtien.

Olisi myös tärkeää saada yrittäjät huomaamaan budjetoinnin merkitys ja sillä saavutettavat hyödyt, sekä innostaa heitä jatkamaan talouden tarkempaa suunnittelua ja ennakkointia myös tulevaisuudessa laatimalla mahdollisimman helppokäyttöiset ja vaivattomat laskentatyökalut. Voisin kuvitella, että jos suunnittelun aloittaa heti ensimmäisestä kaudesta lähtien, on sen ylläpitäminen tulevaisuudessa helpompaa.

2 KANNATTAVUUS

Kannattava toiminta on jokaisen yrityksen menestyksen edellytys, tällöin tuottojen määrä riittää kattamaan aiheutuneet kustannukset (Eskola & Mäntysaari 2006, 8). Kannattavuuden edellytyksenä on taloudellisuus, siihen voidaan pyrkiä tuottamalla tavarat ja palvelut mahdollisimman pienin kustannuksin, tai määrätyillä kustannuksilla saavuttamaan mahdollisimman suuren tuotannon. Kustannusten laskemista on sisäisen laskentatoimen perinteissä pidetty yritykselle erittäin tärkeänä, koska niiden avulla pystytään laskemaan koko toiminnan kannattavuuden ja taloudellisuuden tunnuslukuja sekä arvioimaan yrityksen tulevaisuutta (s. 16).

Kannattavuutta voidaan ilmaista absoluuttisena tai suhteellisena (Tomperi 2010, 18). Absoluuttinen kannattavuus ilmoitetaan tietyn ajanjakson euromääräisenä voittona tai tappiona, suhteellinen kannattavuus ilmoitetaan esimerkiksi voiton suhteena myyntituottoihin tai toimintaan sidottuun pääomaan, jolloin saadaan tulokseksi prosenttimääräinen luku. Suhteellisen kannattavuuden antamia prosenttiarvoja pystytään käyttämään, kun halutaan esimerkiksi vertailla erikokoisten yritysten kannattavuutta keskenään. Kun lasketaan lyhyen aikavälin, eli vuoden tai alle vuoden, kannattavuutta, käytetään yleensä absoluuttisen kannattavuuden tunnuslukuja, pidemmän aikavälin kannattavuutta laskiessa rinnalle nousee myös suhteellisen kannattavuuden tunnusluvut (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 274–275).

Koska lyhyellä aikavälillä voidaan sekä muuttuvien, että kiinteiden kustannusten olettaa pysyvän samana toiminta-asteen muutoksesta huolimatta, on lyhyen aikavälin kannattavuuden arviointiin sopiva väline katetuottolaskenta (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 61). Eskola ym. (2006, 20) mukaan katetuottolaskennan, ja sen pohjalta laadittavan katetuottoanalyysin perusajatuksena on kustannusten jakaminen kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Seuraavassa luvussa kerrotaan lisää erilaisista tavoista jakaa kustannuksia, jonka jälkeen luvut 2.2 ja 2.3 keskittyvät katetuotto- ja herkkyysanalyysin käsittelyyn.

2.1 Kustannukset

Yrityksille muodostuu kustannuksia eri tuotannontekijöiden käytöstä, ainekustannuksia raaka-aineista, henkilökustannuksia palkoista sivukuluineen, pääomakustannuksia lainoista ja niiden koroista, sekä muita kustannuksia esimerkiksi vuokrista ja puhelin ym. menoista (Stenbacka ym. 2004, 26). Kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin, ja niiden summasta muodostuu yrityksen kokonaiskustannukset (s. 31).

Vaikka kaikki kustannukset muuttuvat enemmän tai myöhemmin, tarkoitetaan muuttuvilla kustannuksilla tässä yhteydessä sellaisia kustannuksia, jotka muuttuvat suhteessa myynnin määrän tai toiminta-asteen kanssa (Kotro 2007, 21). Kiinteät kustannukset taas eivät heilahtele myynnin tai tuotannon mukaan, vaan normaalitilanteessa ne pysyvät ennallaan tuotantomäärästä riippumatta (Stenbacka ym. 2004, 29–31). Kiinteissä kustannuksissakin tapahtuu muutoksia, jos esimerkiksi yritys hankkii uusia tiloja tai vuokrassa tapahtuu korotuksia, kasvattavat nämä toimenpiteet vastaavasti kiinteitä kustannuksia.

Muuttuvat kustannukset voivat olla lineaarisesti, progressiivisesti tai degressiivisesti muuttuvia (Stenbacka ym. 2004, 27–28). Lineaarisesti muuttuvat kustannukset pysyvät yksikköä kohti täsmälleen samana huolimatta tuotantomäärästä, eli vaikka tuotetta valmistettaisiin 50 tai 100 kappaletta, kustannus/kpl on aina sama. Progressiivisesti muuttuvat kustannukset kasvavat tuotantomäärän kasvaessa, eli jos esimerkiksi tuotteen kysyntä kasvaa yhtäkkisesti ja kysynnän täyttämiseksi joudutaan teettämään ylitöitä, tällöin palkkakustannukset nousevat ja nostavat vastaavasti myös tuotteen yksikkökustannuksia. Degressiivisesti muuttuvat kustannukset ovat yksikkökustannuksia, jotka alenevat tuotantomäärän kasvaessa, tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi silloin, kun raaka-aineen yksikköhinta on pienempi suurempia määriä ostettaessa.

Kiinteiden kustannusten muutokset eivät siis tapahdu suoraan suhteessa toiminta-asteen muutokseen, vaan niiden kasvu on portaittaista ja se ajoittuu kapasiteetissa tapahtuvien muutosten yhteyteen (Kotro 2007, 22). Kun yritys investoi esimerkiksi uusiin koneisiin tai palkkaa uutta henkilökuntaa, on kyse kapasiteetissa ta-

pahtuvasta muutoksesta, eli toisinsanoin kokonaissopeutuksesta. Kokonaissopeutus tulee aiheelliseksi silloin, jos esimerkiksi halutaan nostaa myyntimäärää, mutta nykyisen kapasiteetin sisällä toiminta-astetta ei pystytä enää nostamaan, eli koko kapasiteetti on jo käytössä (Eklund & Kekkonen 2011, 46). Toiminta-asteen nostossa tai laskemisessa on kyse osittaissopeutuksesta, jolloin muutokset tapahtuvat muuttuvissa kustannuksissa (s. 48).

Kustannusten jako voidaan tehdä myös välittömiin ja välillisiin kustannuksiin, joista välittömät voidaan aiheuttamisperusteella kohdistaa yksittäiselle tuotteelle tai tuoteryhmälle, jolloin ne ovatkin yleensä muuttuvia kustannuksia (Stenbacka ym. 2004, 40). Välilliset kustannukset, eli yleiskustannukset, voivat olla sekä kiinteitä, että muuttuvia. Niitä ei voida välittömien kustannusten tavoin kohdistaa suoraan tietylle tuotteelle, vaan kohdistaminen tapahtuu esimerkiksi vuokramenoissa siten, että eri tuoteryhmien tarvitseman pinta-alan perusteella lasketaan kunkin ryhmän osuus vuokramenoista (s. 41).

Kun kustannusten synty halutaan määrittää osastoittain tai tavararyhmittäin, jaetaan ne erilliskustannuksiin ja yhteiskustannuksiin (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 62). Erilliskustannukset voidaan kohdistaa helposti jollekin osastolle tai tavararyhmälle, kun taas yhteiskustannukset ovat eri osastoille yhteisiä kustannuksia, jolloin ne on hankalampi jakaa osastojen kesken. Yhteiskustannukset ovat yleensä kiinteitä kustannuksia, kuten yritysjohton kustannuksia tai muita yhteisiä hallinto- / mainontakustannuksia (s. 62–63). Erilliskustannukset voivat olla kiinteitä tai muuttuvia, kiinteitä erilliskustannuksia ovat esimerkiksi osaston vuokramenot ja käyttöomaisuuden poistot, muuttuviin erilliskustannuksiin voidaan puolestaan lukea tavarakustannukset ja henkilöstön provisiot.

2.2 Katetuottolaskenta

Yritysten sisäisen raportoinnin perusta on useimmiten katetuottolaskenta, tyypillisesti sitä käytetään hinnoittelussa ja myynnin tavoitetason määrittelyssä (Puolamäki 2007, 76–77). Katetuottolaskennasta käytetään myös nimitystä katetuottoajattelu, koska sitä pidetään tietynlaisena ajattelutapana, jota voidaan soveltaa

erilaisissa päätöksentekotilanteissa, katetuottolaskenta ei siis ole pelkästään analyttistä tuloslaskentaa.

Katetuottoajattelu perustuu seuraavanlaisiin olettamuksiin (Eklund ym. 2011, 66):

- Kustannukset ovat jaettavissa kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin.
- Muuttuvat kustannukset ovat lineaariset.
- Kiinteät kustannukset ovat vakio, eli toiminta-asteen muutoksella ei ole vaikutusta kiinteisiin kustannuksiin.
- Tuotteiden hinta on vakio.
- Tuotannontekijöillä on vakiomääräiset yksikköhinnat.
- Kiinteisiin kustannuksiin sisältyvät poistot ja korot.

Katetuottolaskennan tarkoituksena onkin siis tarkastella toiminnan laajuuden ja kannattavuuden välistä riippuvuutta lyhyellä aikavälillä, jolloin toiminta-aste pysyy määrätyn kapasiteetin ja kiinteiden kustannusten sisällä (Eskola ym. 2006, 21).

Kuten alla olevasta katetuottolaskennan peruskaavasta voidaan huomata, katetuotto saadaan vähentämällä myyntituotoista muuttuvat kustannukset, ja kun katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset, saadaan tulos.

Tuotot – Kustannukset = Katetuotto – Kiinteät kustannukset = Tulos	(1)
--	-----

Katetuottoa, eli myyntituottoa, voidaan käyttää pelkästään yrityksen sisäiseen päätöksentekoon, sen avulla pystytään vertailemaan yrityksen sisällä eri tuotteiden tai tuoteryhmien kannattavuutta (Eklund ym. 2011, 64–65). Koska katetuotto on absoluuttinen luku, sen perusteella eri yritysten keskinäinen vertailu on hankalaa, sillä suuremmat yritykset tarvitsevat pieniä yrityksiä isomman katetuoton kiinteiden kustannusten kattamiseen (s. 67). Tähän tarkoitukseen voidaan laskea katetuoton prosentuaalinen osuus myyntituotoista.

Katetuottolaskennassa käytettäviä tunnuslukuja ovat katetuotto (KT), katetuotto-prosentti (KTP), voittoprosentti (VP), kriittinen piste (KRP), varmuusmarginaali (VM), varmuusmarginaaliprosentti (VMP) (Stenbacka ym. 2004, 62). Alla selvennyksenä näiden laskentaan käytettävät kaavat, katetuoton peruskaava löytyy aiemmasta kappaleesta.

$$KTP = \frac{\text{Katetuotto}}{\text{Myyntituotot}} \times 100$$

$$VP = \frac{\text{Voitto}}{\text{Myyntituotot}} \times 100$$

$$KRP = \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Katetuotto-prosentti}} \times 100$$

$$VM = \text{Myyntituotot} - \text{Kriittisen pisteen myynti}$$

$$VMP = \frac{\text{Varmuusmarginaali}}{\text{Myyntituotot}} \times 100$$

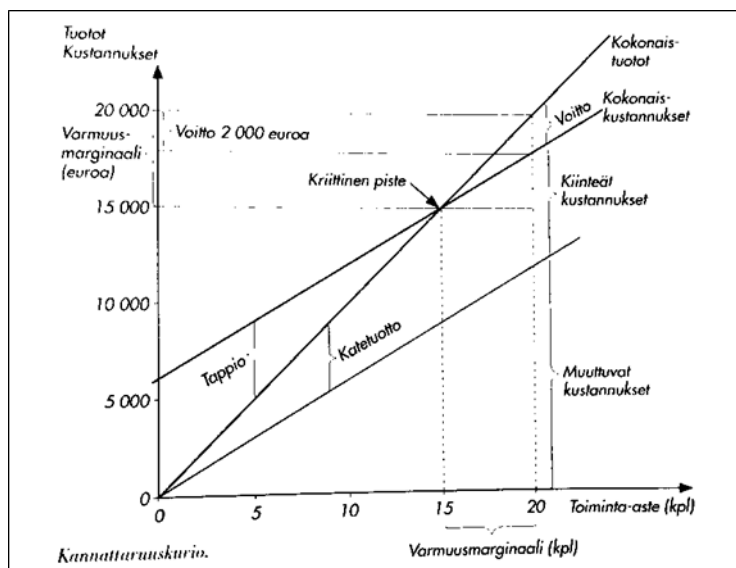
Kuvio 1. Katetuottolaskennassa käytettävien tunnuslukujen kaavoja.

- Katetuotto-prosentti kertoo kuinka monta prosenttia yritys saa katetta myymistään tuotteista (Stenbacka ym. 2004, 63). Sen perusteella voidaan verrata yrityksen menestystä eri ajanjaksojen välillä, tai arvioida toiminnan menestyksellisyyttä verrattuna muihin saman alan yrityksiin tai toimialan keskimääräiseen kannattavuuteen (Eklund ym. 2011, 68).
- Voittoprosentti ilmaisee voiton prosentuaalisen osuuden myyntituotoista (Stenbacka ym. 2004, 63). Voittoprosentista käytetään myös nimitystä lii- ketulosprosentti (Viikkumaa 2005, 126–127). Luku kertoo prosenttimää- räisesti osuuden, joka tuotoista jää kattamaan rahoituskustannuksia ja tuottamaan tulosta.
- Kriittisessä pisteessä katetuotto ja kiinteät kustannukset ovat yhtä suuret, eli tällöin yrityksen liiketoiminta tuottaa nollatuloksen (Stenbacka ym. 2004, 63). Kriittistä pistettä kutsutaan myös kriittiseksi myynniksi, voitolli- seen tulokseen päästäkseen on yrityksen myynnin oltava kriittistä myyntiä suurempi. Eskolan ym. (2006, 22) mukaan kannattavuussuunnittelun pe- ruslähtökohtana pidetään kriittisen pisteen tuntemista.
- Varmuusmarginaalilla voidaan selvittää yrityksen toteutuneen myynnin ja kriittisen pisteen myynnin välinen ero, varmuusmarginaaliprosentti ilmai-

see prosentuaalisen määrän sille, miten paljon yrityksen myynnin tulee nykyisestään muuttua saavuttaakseen kriittisen pisteen myynnin (Stenbacka ym. 2004, 65–66). Varmuusmarginaalin tulisi aina olla positiivinen, tällöin yritys on onnistunut tavoitteessaan, ja myynti on tuottanut enemmän kuin mitä vaaditaan nollatulokseen pääsemiseksi (Hirvonen & Nikula 2008, 202).

Katetuottoanalyysia voidaan pitää yhtenä yritysjohton perustyökaluista, sen avulla yrityksen kokonaistuottoja ja -kustannuksia, sekä tulosta voidaan tarkastella, kun tuotantomäärissä, tuotteiden hinnoissa, muuttuvissa - ja kiinteissä kustannuksissa tapahtuu muutoksia (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2007, 87). Katetuottoanalyysin avulla saadaan selville esimerkiksi millainen vaikutus 100 tuotteen lisämyynnillä on tuottoihin ja kustannuksiin tai miten voitto muuttuu, kun tuotteen hintaa nostetaan 10 euroa (s. 87–88).

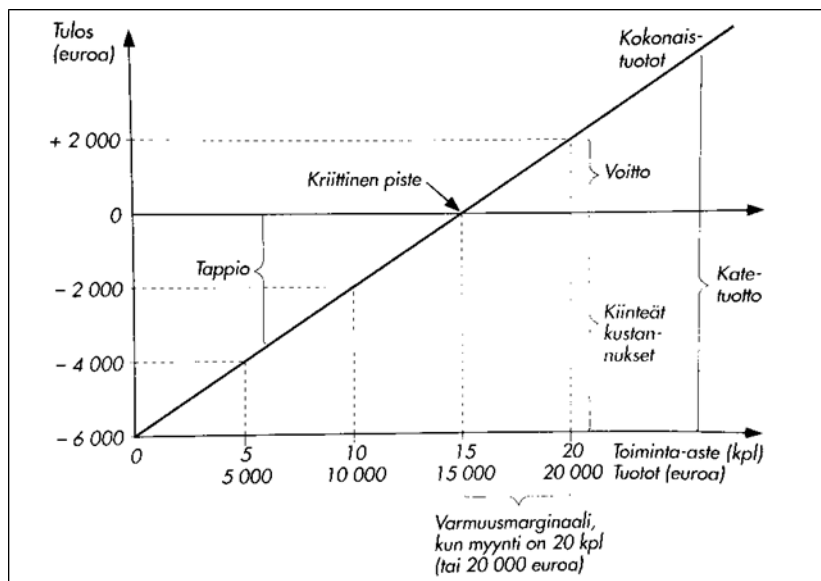
Alla olevassa esimerkissä havainnollistetaan katetuottoajattelua kannattavuuskuvion avulla, kuvion laskennassa käytetyt myyntituotot ovat 20kpl x 1000 €, eli yhteensä 20 000€, muuttuvat kustannukset 12 000€ ja kiinteät kustannukset 6000€, tällöin katetuotoksi saadaan 8000€ ja tulokseksi 2000€.



Kuvio 2. Kannattavuuskuvio (Stenbacka ym. 2004, 67).

Kuviosta näkyvät yrityksen tuotot, muuttuvat kustannukset, kiinteät kustannukset ja kokonaiskustannukset, näiden avulla on määritelty kriittinen piste, kappale- ja euromääräiset varmuusmarginaalit, katetuotto sekä voitto (Stenbacka ym. 2004, 67).

Alla katetuottokuva, joka on laadittu samoilla luvuilla kuin edellä esitetty kannattavuuskuvia.



Kuvio 3. Katetuottokuva (Stenbacka ym. 2004, 68).

Katetuottokuva on kannattavuuskuvia pelkistetympi (Neilimo ym. 2005, 69). Pystyakselilla näkyy tulos, eli voitto tai tappio, katetuottosuora lähtee pystyakselilta kiinteiden kustannusten verran tappiolta, ja leikkaa vaak-akselin kriittisessä pisteessä, eli kun tulos on nolla.

2.3 Herkkyysanalyysi

Katetuottolaskennan periaatteita hyödyntämällä yrityksen taloudesta voidaan laatia herkkyysanalyysi, joka on eräänlainen mitä-jos-tekniikka volyyymi-, hinta-, ja kustannusmuutosten tulosvaikutusten selvittämiseen (Puolamäki 2007, 80). Herkkyysanalyysin avulla voidaan saada vastaus esimerkiksi siihen, mikä tulee olemaan tulos myyntivolyymin kasvaessa 10 %, tai mikä vaikutus on tulokselle kiin-

teiden kustannusten laskiessa 5 %. Sen avulla siis pystytään varautumaan yllättäviinkin tilanteisiin, lisäksi saadaan laajennettua päätöksenteon tietopohjaa (s.80–81).

Tuloksen muodostumiseen vaikuttavat neljä tekijää ovat (Neilimo ym. 2005, 72):

- Myyntihinta, myyntihinnan noustessa kannattavuus paranee
- Myyntimäärä, myyntimäärän kasvaessa kannattavuus paranee
- Muuttuvat yksikkökustannukset, muuttuvien yksikkökustannusten aletessa kannattavuus paranee
- Kiinteät kustannukset, kiinteiden kustannusten aletessa kannattavuus paranee

Näitä eri lähtöolettamuksia muuttamalla voidaan selvittää ja analysoida niiden vaikutusta kannattavuuteen käyttämällä kannattavuus- ja katetuottokuvioita, sekä niiden tunnuslukuja (Neilimo ym. 2005, 72). Herkkyysanalyysi voidaan helposti toteuttaa taulukkolaskentaohjelman avulla, laaditun taulukon avulla voidaan lähtöarvoja muuttamalla selvittää eri tilanteiden vaatimien tavoitetulosten saavuttamiseksi vaadittuja tuottoja (Puolamäki 2007, 81).

Kiinteät kustan- nukset (euroa)	Muuttuvat kustan- nukset (euroa)	Toiminta aste: 100 kpl				
		Eri tulostasoilla vaadittava myyntituotto (euroa)				
		0	50	100	150	200
75	7	75	825	875	925	975
	8	875	925	975	1025	1075
	9	975	1025	1075	1125	1175
100	7	800	850	900	950	1000
	8	900	950	1000	1050	1100
	9	1000	1050	1100	1150	1200
125	7	825	875	925	975	1025
	8	925	975	1025	1075	1125
	9	1025	1075	1125	1175	1225

Kuvio 4. Herkkyysanalyysi
(Puolamäki 2007, 81).

Nykyisillä taulukkolaskentasovelluksilla on helppoa laatia herkkyysanalyysijä, joissa otetaan huomioon useamman eri tulostekijän yhtäaikainen vaikutus tulokseen (Vilkkumaa 2005, 135–136). Voidaan tutkia esimerkiksi määrän laskun, hinnan nousun ja muuttuvien kustannusten yhtäaikaisen muuttumisen vaikutusta tulokseen. Luotettavan ja käyttökelpoisen informaation takaamiseksi tulee ymmärtää tulostekijöiden vaikutukset, sekä tietää, miten lähtökohtaoletukset tulee asettaa.

3 BUDJETTI JA BUDJETOINTI

Budjetti, eli talousarvio, eli tavoitelaskelma, on yrityksen euromääräinen toimintasuunnitelma, jonka avulla yritys asettaa toiminnalleen toteutettavissa olevia ja selkeitä tavoitteita (Eskola ym. 2006, 88). Budjetti konkretisoi yrityksen tulevaa toimintaa, ja sen avulla yrityksen eri osien toiminnot nivoutuvat toisiinsa yhteensopiviksi, ja vastualueet saadaan jaettua. Suomala, Manninen ja Lyly-Yrjänäinen (2011, 179–180) pitävät budjetoinnin merkittävimpänä etuna sitä, että se pakottaa siihen osalliset henkilöt ennakoimaan tulevia muutoksia ja miettimään organisaation tulevaisuutta, tällöin aikaansaatu budjetti auttaa varmistamaan vastuuhenkilöiden ja organisaation tavoitteiden yhteneväisyyden.

Budjetointi on prosessina hyvin suunnitelmallinen ja ohjeistettu, budjetoinnin perusteella laaditaan itse budjetti, sekä seurataan sen toteutumista (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 207). Vaikka budjetoinnin tarkoituksena on asettaa organisaation päämäärän ja strategian toteutumiseen tarvittavat lyhyen aikavälin suunnitelmat ja tavoitteet, liittyy se myös keskeisesti organisaation pitkäaikaissuunnitteluun ja sen strategiassa esitettyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Budjetti sopii myös hyvin käytettäväksi vertailukohtana organisaation suoriutumista arvioitaessa, sillä toisin kuin aikaisempaan suoriutumiseen verrattaessa, on budjetissa jo otettu huomioon ja mietitty mahdolliset suoriutumiseen vaikuttavat tekijät, niitä ei siis tarvitse enää erikseen arvioida (Suomala ym. 2011, 179–180).

Vuosibudjetointi on saanut kritiikkiä siitä, että se on syynä organisaatioiden epäonnistumiseen strategioiden toteutuksessa, Suomalainen ym. (2011, 180) mukaan kyse on kuitenkin siitä, että organisaatiot eivät kykene tekemään budjetin vaatimia valintoja, jolloin se muodostuu strategian toteutumisen esteeksi. He korostavat myös budjetoinnin merkitystä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa se koetaan usein vaikeaksi ja hyödyttömäksi, vaikka todellisuudessa se onkin sitä tärkeämpää, mitä haastavammassa ympäristössä toimitaan. Silloin kun mikään ei muutu, on budjetointi hyödytöntä.

3.1 Budjetoinnin tehtävät

Koska kirjanpidossa rekisteröidään jo tapahtuneita asioita, pelkästään sen tuottaman tiedon perusteella toimittaessa, epäsuotuisa taloudellinen tilanne voidaan huomata ehkä vasta tilinpäätöksen valmistumisen jälkeen, jolloin siihen ei enää pystytä vaikuttamaan (Lindfors & Syvänperä 2010, 10). Budjetoinnissa sen sijaan asioita mietitään etukäteen, suunnitteilla olevien toimenpiteiden perusteella voidaan tehdä laskelmia, jotka kertovat välittömästi, kohtaavatko tavoitteet ja resurssit ja päästäänkö toivottuun tulokseen. Budjetoinnin avulla voidaan talouden seuranta tehdä myös tilikauden aikana, jolloin esimerkiksi kustannuksia karsimalla pystytään vaikuttamaan suunnitellun myynnin saavuttamiseen, mikäli se näyttää jäävän tavoitteista.

Druryn (2008, 355) mukaan budjetointi sisältää useita hyödyllisiä tehtäviä:

1. Vuosittaisten toimintojen *suunnittelu*.

Vuosittainen suunnittelu varmistaa sen, että johtajisto joutuu miettimään asioita seuraavalle kaudelle ja ennakoimaan mahdollisia muutoksia, täten myös pitkän tähtäimen suunnitelmia pystytään arvioimaan ja toteuttamaan vuosittaisten budjetien mukaan.

2. Organisaation eri osien toimintojen *koordinointi* ja niiden keskinäisen tasapainon varmistaminen.

Ilman budjetoinnin myötä tapahtuvaa eri osastojen toimintojen määrittelyä yhteen sopiviksi, osastojen johtajat saattaisivat jokainen toimia omasta mielestään organisaation parhaaksi. Kun toiminta on budjetoinnin myötä ohjattua, kaikki tietävät mihin pyritään, ja on selvää, että omien toimien rinnalla joudutaan ottamaan huomioon myös muiden osastojen toiminta.

3. Suunnitelmien *viestitys* eri tulosyksiköiden johtajille.

Toimiva yritys tarvitsee toimivaa viestintää, kaikkien osien tulee tietää suunnitelmista ja käytänteistä, sekä rajoitteista, jotka yrityksen tulee täyttää, jokaisen tulee

tietää, mikä rooli juuri hänen tulee täyttää budjetin saavuttamiseksi. Ylempi johto viestittää suunnitelmistaan alemmalle johdolle, joka puolestaan koordinoi toimintansa sen mukaan, että kaikille on asetetut tavoitteet selvät.

4. Johtajiston *motivointi* ponnistelemaan kohti organisaation yhteisiä päämääriä.

Oikein rakennettu budjetti motivoi johtajistoa antamalla sopivan haasteen, tällöin se on yleensä yhteisymmärryksessä tehty, ja se myös auttaa johtajistoa johtamaan. Jos taas budjetti nähdään enemmänkin uhkana kuin haasteena, saattaa se toimia päinvastoin, eli aiheuttaa tehottomuutta ja johtajiston välisiä konflikteja.

5. Toiminnan *kontrollointi*.

Budjetin avulla johtajiston on helpompi johtaa ja kontrolloida toimintaa kohti haluttua tulosta. Vertaamalla toteutuneita lukuja budjetoituihin, voidaan nähdä huomiota vaativat osa-alueet, puuttua niihin ja korjata ne.

6. Johtajiston suorituskyvyn *arviointi*.

Johtajien suorituksia arvioidaan usein sen perusteella, miten hyvin he ovat budjetissa pysyneet, joissakin yrityksissä työntekijöillä saattaa esimerkiksi palkankorotus tai ylennyksen mahdollisuus olla budjetissa pysymisen kannusteena. Toisaalta taas johtajat voivat itse myös toivoa omaa suoritustaan arvioitavaksi budjetin onnistumisen perusteella.

3.2 Budjetointivaihtoehdot

Budjetointivaihtoehtoja on erilaisia, yleisimpiä ovat kiinteä budjetti, tarkistettava budjetti ja rullaava budjetti.

Kiinteä budjetti laaditaan ennen budjettikauden alkua ja sitä voidaan tarkentaa kauden kuluessa. Tämän budjetointivaihtoehdon avulla liiketoiminnan toteuman seuraamiselle saadaan selkeä pohja (Stenbacka ym. 2004, 290). Viikkumaan

(2005, 397–398) mukaan kiinteässä budjetissa toimijoiden etuna on tieto budjetin vakaudesta, mutta kun katsotaan kokonaisuutta, saattaa muuttumaton budjetti aiheuttaa sen, että olosuhteiden muuttuessa jäädään ajasta jälkeen. Jos taas toimintaa lähdetäänkin muuttamaan olosuhteiden muuttuessa, tulee sen myötä väistämättä eteen myös kysymykset budjetin muuttamisesta.

Kuten kiinteä budjetti, myös tarkistettava budjetti laaditaan kokonaisuudessaan ennen budjettikauden alkua (Stenbacka ym. 2004, 291). Erona kiinteään budjetointiin on se, että budjetin lukuja tarkistetaan kauden kuluessa määrätyn väliajoin, yleensä vuosineljänneksen välein, jolloin määritetään uudet luvut jäljellä oleville neljänneksille. Tarkistettava budjetti on kiinteää budjettia hankalampi seurattava, mutta toisaalta etuna on nopea reagointi markkinoiden muutoksiin. Yrityksen henkilöstön kannalta kiinteän budjetin ongelmana on se, että alkuperäiset budjettiluvut ovat epävarmat, joten niihin ei suhtauduta kovinkaan vakavasti.

Rullaavassa budjetoinnissa budjettikauden pituus on jatkuvasti samanmittainen, jos esimerkiksi kauden pituudeksi on määritelty 12 kuukautta, joka on jaettu kolmen kuukauden ajanjaksoihin, niin aina vuosineljänneksen päätteeksi jäljellä olevaan budjettikauteen lisätään kolme kuukautta (Neilimo ym. 2005, 243). Tällä tavoin kauden pituus pysyy aina samana, joten toimintaa pystytään tarkastelemaan jatkuvasti yhtä kauas eteenpäin ja saadaan laajempi kuva yrityksen toimintojen ja tuloksen kehityksestä. Rullaava budjetointi on menetelmänä kiinteää ja tarkastettavaa budjetointia kovatoisempi, koska se vaatii lähes jatkuvaa budjetointia, sekä enemmän uhrauksia ja kustannuksia. Vilkkumaa (2005, 398) taas puhuu rullaavan budjetoinnin puolesta, hänen mukaansa rullaava toimintasuunnitelma on nykykaisen johtamisen edellytys, sillä se parantaa ennakoitumahdollisuuksia ja sitä myötä opettaa ennakoimaan ja oppimaan ennakoinnin hyödyntämistä. Rullaavan budjetin ja toimintasuunnitelman käyttö kuitenkin edellyttää yritykseltä sellaisia menettelytapoja, jotka eivät ole liian rasittavia ja työllistäviä.

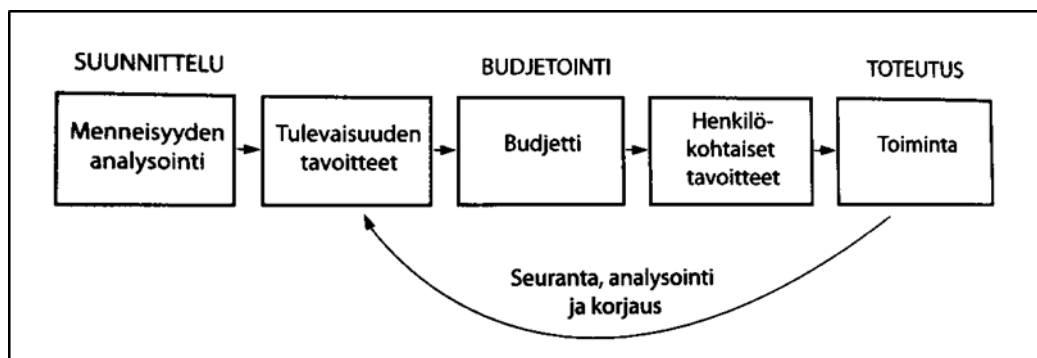
3.3 Budjetointiprosessi

Yrityksen toiminnan suunnittelu, toimintaa koskevien päätösten teko ja niiden ohjeistus organisaatiolle, sekä toteutumisen valvonta, ovat yrityksen johdon keskeisiä tehtäviä (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2011, 105). Nämä tehtävät yhdessä muodostavat prosessin, joka jakautuu strategiseen, eli pitkän aikavälin suunnitteluun ja budjetointiin, eli lyhyen aikavälin suunnitteluun. Budjetointi tarkoittaa pitkän aikavälin suunnitelmaa lyhyemmälle ajanjaksolle.

Druryn (2008, 358) mukaan budjetointiprosessi muodostuu kahdeksasta askeleesta:

1. Budjettilinjausten ja suuntaviivojen tiedottaminen niille henkilöille, jotka ovat vastuussa budjetin valmistelusta
1. Tulosta rajoittavan tekijän määrittäminen
2. Myyntibudjetin valmistelu
3. Eri budjettien alustava valmistelu
4. Neuvottelu esimiesten kanssa
5. Budjettien yhteensovittaminen ja arviointi
6. Budjettien lopullinen hyväksyminen
7. Budjettien jatkuva tarkastelu

Budjetointiprosessin perusosina toimivat kuitenkin budjetin suunnittelu, toteutus ja tarkkailu (Neilimo ym. 2005, 230). Alla oleva kuvio havainnollistaa prosessin kulua ja siihen liittyviä tehtäviä.



Kuvio 5. Yrityksen budjetointiprosessin tehtävät (Eklund & Kekkonen 2011, 148).

3.3.1 Budjetin suunnittelu

Budjetointiprosessin ensimmäinen askel on suunnittelu, tällöin käsitellään toimintasuunnitelma seuraavan vuoden varalle ja kartoitetaan budjetoinnissa tarvittavat tiedot, kuten esimerkiksi liiketoiminnan kehityksen suunta, markkinointitoimenpiteet ja investoinnit (Lindfors ym. 2010, 13).

Järvenpää ym. (2010, 218–219) korostavat, ettei budjetin suunnittelussa tulisi tukeutua pelkästään menneen vuoden lukujen korjailemiseen tulevien muutosten perusteella, vaan tulisi pyrkiä tekemään budjetista uusien ideoiden lähteen, joka kyseenalaistaa nykyiset toimintatavat, ja tukee innovatiivisten suunnitelmien laadintaa. Toiminnan suunnittelun kannalta hyödyllisen budjetin aikaansaamiseksi olisi hyvä ottaa selvää yrityksen toimintaympäristössä olevista, strategisesti merkittävistä asioista kuten teknisistä muutoksista, toimialan kehityksestä, ympäristövaatimusten muutoksista, asiakkaiden vaatimusten ja laatuodotusten kehityksestä, sekä yleisistä talouden näkymistä, kuten inflaation ja korkokehityksen ennusteista. Myös yrityksen omasta toiminnasta, esimerkiksi markkinaosuudesta, varastojen tilanteesta, myyntihintojen kehityksestä ja investointitarpeista suhteessa markkinoiden kehitykseen ja kilpailijoiden toimintaan tarvitaan informaatiota, jonka avulla toimintaa pystytään analysoimaan tarkemmin, ja kohdistamaan suunnitelmat niille otollisille ajanjaksoille.

Kohdeyritys, jolle budjetti lasketaan, on juuri laatinut melko kattavan markkinointisuunnitelman, joten siitä saadaan merkittävästi tietoa heidän omista arvioistaan toimintaympäristön ja oman toiminnan tilanteesta.

3.3.2 Budjetin laadinta

Budjetti tulisi laatia niin, ettei se ole liian haasteellinen, jolloin tavoitteisiin ei sitouduta, vaan lähinnä lamaudutaan, toisaalta taas tavoitteet tulisi asettaa tarpeeksi korkealle, että paras mahdollinen tulos saataisiin saavutettua (Järvenpää ym. 2010, 220). Yrityksen johto sekä tulosityksiköt asettavat tavoitteensa budjettikaudelle, jonka jälkeen tulosityksikötason yksiköille asetetaan omat tavoitteensa, joiden

perusteella yksikön asiantuntijat toteuttavat oman yksikkönsä budjetin laatimisen johdon asettaman strategian mukaisesti (Eklund ym. 2011, 149–150). Tästä budjettia jalostetaan vielä yksiköittäin henkilöstölle, niin että jokaisella henkilökunnan jäsenellä on oma roolinsa budjetissa, näin myös henkilöstö saadaan sitoutettua budjetin tavoitteisiin.

Itse budjetointityö aloitetaan yrityksen toiminnalle oleellisten osabudjettien laatimisella, näitä laadittaessa on yleisen kustannustason nousun vaikutukset kuten esimerkiksi palkankorotukset, palvelumaksujen nostot tai vaikkapa vuokrankorotukset huomioitava (Lindfors ym. 2010, 17–18). Mikäli tavoitteena on, etteivät kulut nousisi, tulee joitakin eriä saada pienennettyä. Osabudjetteja varten laaditaan taulukko, josta tiedot voidaan siirtää suoraan tulosbudjettiin. Tulosbudjetin luvut siis saadaan osabudjeteista ja se laaditaan pääsääntöisesti ilman arvonnäköä, lukuun ottamatta niitä eriä, jotka eivät ole verotuksessa vähennyskelpoisia.

3.3.3 Budjetin tarkkailu/seuranta

Budjetointiprosessin kolmantena vaiheena tulee budjetin tarkkailu, jonka perimmäisenä tavoitteena on yrityksen toiminnan ohjaaminen budjetissa määritellyjä tavoitteita kohti (Neilimo ym. 2005, 243–244). Budjettitarkkailua käytetään tavoitteiden toteutumien ja niissä syntyneiden erojen tarkkailuun ja analysointiin, tämän avulla pystytään huomaamaan tavoitteiden ja toteutumien välisiä eroja ja puuttumaan niihin. Vuosibudjetin sisälle onkin muodostunut lyhyemmän aikavälin budjettitarkkailua, jolloin mahdolliset budjettierot ja niiden syyt pystytään löytämään jo varhaisessa vaiheessa ja reagoimaan niihin mahdollisimman nopeasti, tällöin budjettitavoitteet voidaan vielä saavuttaa tai niitä voidaan korjata (s. 245).

Jyrkkiön ym. (2000, 240) mukaan budjettitarkkailu on kolmivaiheinen prosessi, ensimmäiseksi laaditaan tarkkailuraportit ja toimitetaan ne budjettivastuussa oleville henkilöille, toiseksi mitataan ja analysoidaan poikkeamat, kolmanneksi tarkkailuraporttien perusteella tehdään päätökset toimenpiteistä. Tärkeintä budjettitarkkailussa on heidän mukaansa kuitenkin paikantaa poikkeamat ja niiden suuruus, ja vasta sen jälkeen keskittyä poikkeamien analysointiin ja syyllisten etsintään.

Budjetin tarkkailu on onnistuneen budjetointiprosessin edellytys, mikäli siihen ei panosteta, on koko prosessi käytännössä katsoen turhaa (Eklund ym. 2011, 173). Yrityksen toimiala vaikuttaa siihen, mikä osa-alue on budjettiseurannan kohteena, esimerkiksi vähittäiskaupan alalla keskitytään myynnin toteuman tarkkailuun ja palvelun tuottajat taas seuraavat kustannusten kehitystä.

3.3.4 Budjetin seuranta- ja raportointijärjestelmä

Seurantajärjestelmän avulla varmistetaan, että yritys toimii suunnitellun mukaisesti ja asetetut tavoitteet tulevat saavutetuiksi, seurantajärjestelmän tuottamat raportit ilmaisevat miten toimitaan ja ylittääkö toiminta asetetuille tavoitetasoille (Lindfors 2010, 77). Raportointijärjestelmä noudattaa budjetin kanssa samaa aikajännettä, eli esimerkiksi kuukausikohtaisen budjetin raportointi tapahtuu kuukausittain. Yleensä järjestelmä perustuu yrityksen kirjanpitojärjestelmän tuottamiin raporteihin, joita budjettivastuulliset henkilöt vertaavat laadittuihin budjetteihin ja tunnistavat sieltä mahdollisia poikkeamia. Jälkikäteen suoritettavan tarkkailun ohella tulisi suorittaa myös ennakoivaa valvontaa, jonka avulla voidaan jo esimerkiksi kauden puolivälissä huomata, jos myynti on jäämässä tavoitteista, jolloin voidaan varhaisessa vaiheessa ryhtyä toimenpiteisiin ja minimoida syntyvä vaje.

Raporttien sisältöä pohdittaessa tulisi miettiä tarkoin, mitkä ovat juuri ne tiedot, joita yritys tarvitsee päätöksenteon tueksi (Lindfors 2010, 78).

Raporttien suhteen olisikin hyvä määritellä:

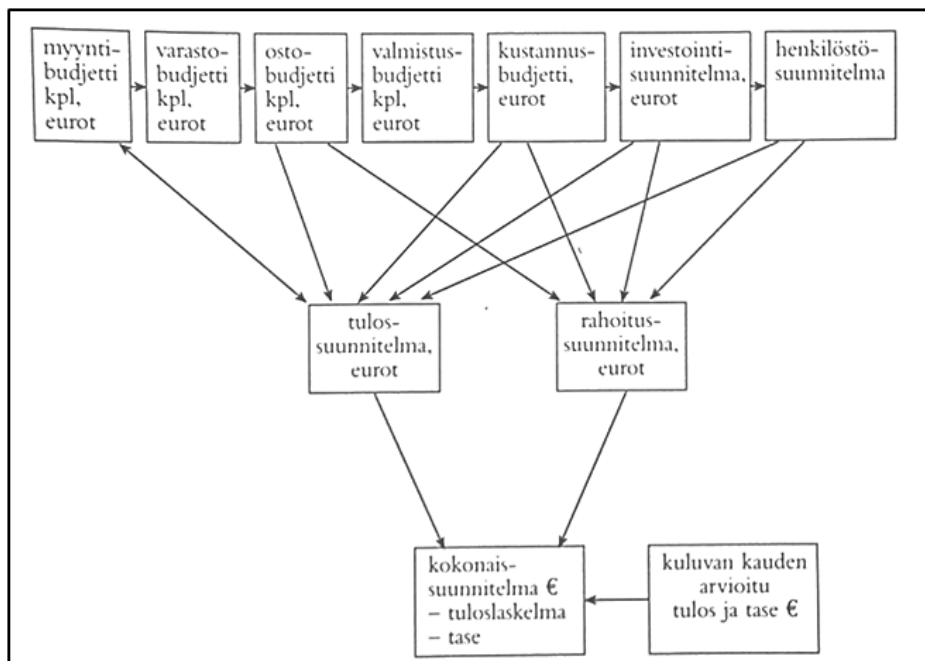
- Mitä tietoa niiden tulee sisältää? Kaikkien budjetoitujen osa-alueiden tulee olla seurattavissa sillä tarkkuudella kuin ne on budjetissa määritelty. Euro-määräisten lukujen lisäksi kannattaa harkita joidenkin tunnuslukujen tai mittareiden esittämistä, näiden avulla poikkeamat saattavat olla jo aiemmin havaittavissa.
- Kuinka usein raporteja halutaan tuotettavan? Yleisesti raportointitiheyden tulisi noudattaa samaa linjaa budjettijaksojen kanssa, mutta jos käytetään esimerkiksi kuukausibudjetointia, olisi raportissa hyvä esittää myös pi-

demmän aikavälin tietoina kumulatiiviset tiedot kauden alusta, sekä edellisen vuoden vastaavien ajanjaksojen tiedot.

- Miten yksityiskohtaisia raporttien halutaan olevan? Raportoinnin yksityiskohtaisuudessa tulee ottaa huomioon se, kenelle raportti on suunnattu. Myynnistä vastaava henkilö tarvitsee yksityiskohtaista tietoa omasta vastualueestaan, kun taas johtoporras tarvitsee tietoa kokonaisuudesta.
- Millainen ulkoasu ja välitystapa raporteilla tulisi olla? Raportointimalleja on olemassa monenlaisia, ja yrityksen tulisikin onnistua löytämään ja valitsemaan malleista sellaiset, jotka palvelevat sen tarpeita parhaiten (s.79). Myös olemassa olevia, perusraportteja tuottavia laskentajärjestelmiä voi pyrkiä muokkaamaan paremmin omiin tarkoituksiin soveltuviksi.

4 BUDJETTIJÄRJESTELMÄ

Budjettijärjestelmä rakentuu osa- ja pääbudjeteista, osabudjetit vaihtelevat yrityksen toiminnan mukaan, pääbudjettien ollessa yleensä kaikilla samat (Stenbacka ym. 2004, 276). Pääbudjetteihin kootaan eri osabudjettien tiedot, siksi niitä kutsutaan usein myös kokoomabudjeteiksi. Kun budjettia lähdetään laatimaan, aloitetaan usein myös kokoomabudjeteiksi. Kun budjettia lähdetään laatimaan, aloitetaan osabudjeteista, yleensä ensimmäisenä laaditaan budjetti toimintaa eniten rajoittavalle tekijälle, jonka jälkeen muut osabudjetit laaditaan tähän sovittaen (Suomala ym. 2011, 181). Tuloslaskelmamuotoisen tulosbudjetin päätarkoituksena on kannattavuuden varmistaminen. Maksuperusteisena laadittavan, toisen pääbudjetin, eli rahoitusbudjetin taas tulisi kertoa millä tavoin varmistetaan maksuvalmius mahdollisimman edullisin rahoituskustannuksin. Viimeisimpänä voidaan laatia myös ennakoitu tase, johon kootaan tiedot tulos-, rahoitus- ja osabudjettien perusteella. Alla oleva kuvio selventää hyvin eri osabudjettien roolia ja sijoittumista pääbudjeteissa, sekä niiden keskinäisiä suhteita.



Kuvio 6. Budjetointijärjestelmä (Vilkkumaa 2005, 403).

Yleisellä tasolla budjettijärjestelmällä tarkoitetaan yrityksen suunnitelmaa budjettivastuun ja budjetointitehtävien jaosta (Eskola ym. 2006, 90). Budjettijärjestelmän

ei välttämättä tarvitse koostua toimintokohtaisesta budjetoinnista, vaan se voidaan toteuttaa myös esimerkiksi tulosityksikkökohtaisesti. Tämän työn kohdalla tullaan käyttämään toimintokohtaista budjettijärjestelmää, mutta koska osakkaat toimivat eri maakunnissa, molemmilla tulee olemaan omat toimitilat, varastot, koneet ym. olisi mahdollista tehdä myös kustannuspaikkakohtaiset budjetit, ja ehkä tulevaisuudessa voidaan kokeilla myös tätä vaihtoehtoa.

4.1 Osabudjetit

Yrityksen tulee itse määritellä kokonaisuuden näkökulmasta ne toiminnot, jotka ovat niin olennaisia, että niille kannattaa laatia oma budjetti (Eskola ym. 2006, 90). Osabudjetteina voivat olla mm. myyntibudjetti, ostobudjetti, markkinointibudjetti, valmistusbudjetti, varastobudjetti, hallintobudjetti ja investointibudjetti, valituista osabudjeteista kootaan tiedot tulos- ja rahoitusbudjettiin. Mikäli tulostavoitteet jäävät tulosbudjetin perusteella saavuttamatta, pystytään osabudjetteja niiden edellyttämää toimintaa muokkaamalla täyttämään toivotut tavoitteet.

Tämän työn kannalta oleelliset osabudjetit ovat myynti-, osto- ja kiinteiden kustannusten budjetti, näiden lisäksi laaditaan kohdeyritykselle pienimuotoiset investointi-, ja rahoituskulujen budjetit. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan hieman lisää näiden sisällöstä ja tarkoituksesta.

4.1.1 Myyntibudjetti

Yleensä budjetointi kannattaa aloittaa myyntibudjetin laatimisesta, sillä se vaikuttaa ratkaisevasti muihin osabudjetteihin (Stenbacka ym. 2004, 276). Koska myyntibudjetin perusta muodostuu yrityksen taloudellisesta ja toiminnallisesta tavoitteesta, on tärkeää, että tämä tavoite on realistinen ja mitattavissa oleva. Myyntibudjettia ei voida rakentaa liiaksi edellisten kausien myyntilukujen perusteella, sillä asiakkaiden ostokäyttäytyminen määrää myynnin, ja myyntiä ei voi tulla enempää kuin mitä asiakkaat ostavat (Eklund ym. 2011, 154). Myyntimäärien lisäksi tulee

suunnitella myös myyntien ajankohta, näin ollen myös osto- ja valmistusbudjetit pystytään laatimaan ajallisesti oikein.

Myyntibudjetin laskeminen aloitetaan määrien budjetoimisella, esimerkiksi ennakoidulla nykyisten asiakkaiden ostot, lisäämällä siihen ennakoitujen uusien asiakkaiden ostot ja vähentämällä pois jäävien ostot (Jyrkkiö & Riistama 2000, 232–233). Määrien budjetoinnin jälkeen budjetoidaan hinnat, myyntihinnalle määritellään raja-arvot markkinatilanteen ja kilpailijoiden hinnoittelun mukaan, arvojen sisältä valitaan lähempään tarkasteluun muutamia lukuja. Hintoja laskettaessa tulee muistaa ottaa huomioon markkinointisuunnitelmien mukaiset paljous- ym. alennukset, sekä esimerkiksi arvonlisä- ja valmisteverojen osuus. Tämän jälkeen myyntisaamisiin ja varastoon sitoutuva oma pääoma, kiinteät markkinointikustannukset, sekä mahdollisten kiinteiden valmistuskustannusten osuus ennakoidaan edellisten vuosien ja markkinointisuunnitelman perusteella. Seuraavaksi lasketaan valittujen hintavaihtoehtojen mukaan toteutuvat myyntimäärät, lasketaan niiden myyntikate ja pääomalle saatava tuotto, näistä sitten valitaan se vaihtoehto, joka antaa parhaan tuoton.

4.1.2 Ostobudjetti

Ostobudjettia laadittaessa tulee olla tiedossa myyntibudjetti, sekä haluttu valmiiden tuotteiden ja raaka-aineiden varaston määrä (Stenbacka ym. 2004, 278). Budjetti kannattaa laatia siten, että pystytään hyödyntämään mahdolliset määräänennukset ja kausittaiset hinnanvaihtelut, sitomatta kuitenkaan varastoon ylimääräistä pääomaa.

Kun myyntibudjetissa on määritelty myyntien ajallinen kohdistuminen, voidaan ostobudjettikin toteuttaa sen pohjalta siten, ettei turha varastointi aiheuta ylimääräisiä kustannuksia, mutta tavarat ovat kuitenkin hyllyssä oikeaan aikaan (Eklund ym. 2011, 154). Ostobudjetin rinnalla onkin luonnollista laatia myös varastobudjetti. Valmistustoimintaa harjoittavan yrityksen tulee laatia myös valmistusbudjetti (s. 155).

4.1.3 Kiinteiden kulujen budjetti

Myös kiinteitä kuluja budjetoitaessa myynnin budjetin rooli nousee tärkeään asemaan, kasvavat myyntitavoitteet lisäävät usein vastaavasti henkilökunnan ja markkinointikustannusten määrää, tai saatetaan tarvita lisää toimitiloja tuotannolle tai myynnille (Eklund ym. 2011, 156). Perustana voidaan käyttää edellisen kauden toteutuneita lukuja, mutta tällöin tulee ottaa huomioon myynnin kasvutavoitteiden tai laskuennusteiden mukanaan tuomat muutokset kustannuksissa, ja huomioida ne budjettiin. Alla olevassa kuviossa on hyvin selkeästi esitelty asioita, jotka vaikuttavat kiinteiden kulujen laskentaan, ja jotka täytyy huomioida budjettia laadittaessa.

Kuluerä	Vaikuttava tekijä	Erityistä
Henkilöstökulut	Henkilöstön määrä Uusien henkilöiden tarve / palkkaus Vaihtuvat henkilöt / palkkaus Rekrytoinnin kustannukset Työehtosopimuksista johtuvat palkankorotukset Uudet vakuutusmaksujen ja sotu-maksujen prosentit Varautuminen sairausajan- ja loma-ajan sijaisten palkkoihin	Uuden henkilöstön vaikutus myös liiketoiminnan muihin kuluihin (työvälineet, koulutus, työterveyshuolto)
Muut henkilöstöstä aiheutuvat kulut	Koulutus Työterveyshuolto Virkistys Luontoisedut	
Poistot	Poistosuunnitelman mukaan Mukana investointibudjetin mukaiset investoinnit	Esimerkiksi yrityksen omistuksessa olevien työsuhteautojen uusiminen Korvausinvestoinnit
Toimitilakulut	Vuokrat Vartiointi Siivous Vakuutukset	Näistä on usein – pitkäaikaiset sopimukset – hyvä tarkastella hinnan kehitystä ja kilpailuttaa aika ajoin
Markkinointi	Myyntibudjetin aiheuttamat markkinointitoimenpiteet: - uusien tuotteiden myyntikampanjat - uusien asiakkaiden tavoittaminen Markkinointimateriaalin uusimisen tarve Mahdolliset messut ja muut tapahtumat Ilmoitusmainonta ja luettelot Käyntikortit	

Kuvio 7. Kiinteiden kulujen budjetoinnissa huomioitavia asioita (Eklund & Kekkonen 2011, 157).

4.1.4 Investointi- ja rahoituskulujen / -tuottojen budjetit

Investointibudjettiin sijoitetaan tulevat investointiehdotukset, niitä voivat olla erilaiset investoinnit esimerkiksi tuotantoon, kiinteistöihin, sijoittamiseen, tai käyttöomaisuuteen, kuten esimerkiksi kalustoon tai autoihin (Alhola & Lauslahti 2000, 291). Aihetta uusille investoinneille tulee pohtia, jos yritykselle on ennakoitu voimakasta kasvua, jolloin esimerkiksi uusien toimitilojen hankinta saattaa olla ajankohtaista, tai lisätyövoiman palkkaaminen, joka taas mahdollisesti tuo mukanaan investointeja esimerkiksi kaluston tai uusien ajoneuvojen muodossa.

Rahoitustuottojen- ja kulujen budjetista voidaan nähdä yrityksen erilaisten luottojen lyhennykset, korot ja muut lainanhoitokulut (Lindfors ym. 2010, 40). Rahoitustuottojen puolelta tähän luetaan esimerkiksi asiakkailta saatavat viivästyskorot.

4.2 Pääbudjetit

Pääbudjetteja ovat tulos- ja rahoitusbudjetti, joista tulosbudjetti kootaan suoriteperusteisesti, ja rahoitusbudjetti maksuperusteisesti (Eskola & Mäntysaari 2006, 91). Tulosbudjetin tarkoituksena on osoittaa kaudelle asetettu kannattavuustavoite, rahoitusbudjetin avulla taas pystytään tarkkailemaan yrityksen rahavarojen riittävyyttä. Molemmat näistä budjeteista jaetaan usein lyhyempiin ajanjaksoihin, jolloin niiden seuraaminen on helpompaa.

Rahoitusbudjetin lyhyen aikavälin suunnitelmia kutsutaan kassabudjeteiksi, niiden perusteella voidaan esimerkiksi huomata, mikäli kassasta lähtee enemmän rahaa kuin mitä sinne tulee, tällöin joudutaan rahoituksen hankinta suunnittelemaan uudelleen. Tase-ennusteen avulla voidaan ilmaista yrityksen ennakoitu taloudellinen asema budjettikauden päättyessä, tase-ennuste laaditaan kirjanpidon taseen kanssa samaan muotoon. Tämän opinnäytetyön empirian osuudessa laaditaan toimeksiantajayritykselle tulosbudjetti.

4.2.1 Tulosbudjetti

Tulosbudjetti ennakoi yrityksen tuotot ja kustannukset, siitä näkee yrityksen seuraavan vuoden kannattavuustavoitteen, eli budjetoidun tuloksen (Eskola & Mäntyselä 2006, 91). Tulosbudjetti jaetaan usein neljännesvuosittaiseksi tai kuukausittaiseksi, jolloin sen seuraaminen on helpompaa. Tulosbudjetissa pyritään ennakoimaan samoja eriä, mitä tuloslaskelmassa käytetään, täten tulosbudjetti muistuttaaakin rakenteeltaan tuloslaskelmaa (Hirvonen & Nikula 2008, 176). Sitä laadittaessa voidaan apuna käyttää edellisen kauden tai kuluvan vuoden tuloslaskelmaa, näin tavoitteiden määrittely on helpompaa ja niiden saavuttaminen todennäköisempää. Aloittavalla yrityksellä edellisen tilikauden tietoja ei luonnollisestikaan ole käytettävissä, joten budjetin perustana on yrittäjän omat arviot.

Kun budjetoitu tulos on laskettu, sitä verrataan yrityksen johdon asettamaan tavoitteeseen, mikäli tulos ja tavoite eivät kohtaa, joudutaan budjettia tarkistamaan (Eklund ym. 2011, 160). Budjetin tarkistaminen ei saa kuitenkaan tarkoittaa sitä, että lukuja vain muutetaan vastaamaan tavoitteita, vaan kulurakenteen muutoksen täytyy olla myös todellisuudessa mahdollista. Jos budjetoitua tulosta ja johdon tavoitteita ei saada vastaamaan toisiaan, voidaan johdon asettamia tavoitteita joutua tarkistamaan.

Kohdeyrityksellä toimintavuosia on jo joitain takana, mutta toiminnan laajetessa ja yhtiömuodon muuttuessa pelkästään edellisen kauden tietojen perusteella tehty budjetti ei vastaisi todellisuutta, joten tulon käyttämään edellisen kauden tuloslaskelmaa vain suuntaviivojen määrittelyyn, jolloin yrittäjien omat arviot ja tavoitteet saavat suuremman roolin.

4.2.2 Rahoitusbudjetti

Mäkisen, Stenbackan & Söderströmin mukaan (2004, 166) rahoitusbudjetti kertoo kunkin kuukauden kassatilanteen. Se muodostuu eri osabudjettien kassaan- ja kassastamaksujen perusteella, ja siksi sitä kutsutaankin usein kassa- tai maksu-

valmiusbudjetiksi Rahoitusbudjetin avulla yritys voi etukäteen huomata, mikäli sen rahat ei jonain kuukautena riitäkään kaikkien laskujen maksamiseen.

Alhola & Lauslahti (2000, 295) puolestaan määrittelevät rahoitusbudjetin tehtäväksi varmistaa rahojen riittävyys niiden avulla suunniteltujen toimintojen ja operaatioiden toteuttamiseksi Myös likvidien varojen käyttö voidaan rahoitusbudjetin avulla suunnitella mahdollisimman tehokkaaksi. Rahoitusbudjettiin vaikuttavat siis osabudjetit ja niiden kassastamaksut, tämän lisäksi se sisältää palkkojen ja ostovelkojen tulevat kassastamaksut, edellisen tilikauden saatavien erät, sekä edellisen kauden maksettavat verot, osingot ja siirtoerät.

5 KANNATTAVUUDENSEURANTA- JA BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄN LAATIMINEN

Seuraavat kappaleet käsittelevät itse työn osuutta, eli kehittämishanketta, jonka tavoitteena oli laatia kohdeyritykselle juuri tämän yrityksen tarpeita palveleva kannattavuudenseuranta- ja budjetointijärjestelmä. Tähän laadittuun laskentapohjaan suunnitellaan ensimmäisen kauden budjetti, jonka perusteella voidaan nähdä myös arvioita tulevan kauden kannattavuudesta.

Koska kyseessä on ensinnäkin koko yrityksen ensimmäinen toimintakausi, ja tämän myötä myös ensimmäinen budjettikausi, tulokset ja laskelmat ovat todellakin vain suuntaa antavia, eikä niiden toteutumista voida pitää kovinkaan todennäköisenä, vaan tarkoituksena olisi, että tälle pohjalle pystyttäisiin jatkossa laatimaan ja toteuttamaan toimivia suunnitelmia. Budjetointitaulukoiden avulla yrittäjät saavat selkeän pohjan toimintasuunnitelman laatimiselle nyt ja tulevaisuudessa.

5.1 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeorganisaatio on vasta perustamisvaiheessa oleva sähköalan osakeyhtiö, joka on toiminut yhden miehen yrityksenä toiminimellä jo muutaman vuoden ajan. Yritys suunnittelee ja toteuttaa teollisuuden automaatio- ja sähköasennuksia, nyt toimintaa laajennetaan sähkökomponenttien maahantuontiin ja niiden myyntiin sekä asennuksiin. Osakkaita yrityksessä tulee olemaan kaksi, heidän lisäksi yrityksellä ei ainakaan alkuvaiheessa ole muita työntekijöitä. Toinen osakkaista lähtee ns. tyhjän päältä, joten iso osa tulevista investoinneista ja uusista kustannuksista koostuu hänelle hankittavista työvälineistä ym. Yrittäjät toimivat eri maakunnissa, toinen Pirkanmaalla ja toinen ainakin aluksi Etelä-Pohjanmaan alueella.

Yrityksessä jonka pohjalle osakeyhtiö tullaan perustamaan, ei ole aiemmin käytetty minkään tasoista talouden suunnittelua, eikä siitä näin ollen ole yrittäjilläkään mitään kokemusta. Suunnitelmissa on ollut vastaavanlaisen projektin toteuttaminen, ja haluakin olisi budjetointiin ja yleiseen kannattavuuden tulkintaan ollut jo

aiemmin, mutta kuten varmasti monella muullakin pienyrittäjällä, tällaiseen ei ole ollut aikaa taikka resursseja. Koska toimintaa pyritään nyt merkittävästi laajentamaan, ja sen myötä tavoitteet ja samalla myös riskit kasvavat, haluttiin saada liiketoiminnalle seuranta- ja suunnittelujärjestelmä, jonka avulla molemmat osakkaat tietäisivät tarkalleen mitkä ovat kauden tavoitteet, onko niihin päästy/pääsemässä, ja mihin suuntaan kauden tulos on kulloinkin menossa.

Budjetoinnin pohjana tullaan käyttämään toiminimen viimeisimmän tilikauden tietoja, joista saadaan jonkinlainen perusta myös tuleville menoille ja tuloille. Viime kädessä budjetit rakentuvat kuitenkin yrittäjien omien tavoitteiden ja arvioiden perusteella, sillä viimeisimmän tilikauden tiedot poikkeavat kuitenkin tulevan kauden odotuksista melko paljon. Etenkin maahantuonnin osalta yrittäjillä on määriteltynä omat tavoitteet ja suunnitelmat, joiden toteutumista pidetään hyvin tärkeänä jo ulkomaisen yhteistyökumppaninkin odotusten perusteella. Taulukoissa esiintyvät luvut eivät ole todellisia budjetoituja tai toteutuneita lukuja, vaan niitä on yrittäjien toivomuksesta muutettu.

5.2 Taulukoiden laadinta

Työn toiminnallinen osuus alkaa budjetointia varten laadittavan Microsoft Excel-tilin taulukon suunnittelulla ja laatimisella. Koska taulukon käytön tulee olla helppoa ja mielekästä, pyritään siitä jättämään kaikki ylimääräinen pois, ja laatimaan siitä ulkonäöllisesti mahdollisimman selkeää. Näin ollen värien ja erilaisten muotoilujen käyttö on melko vähäistä, koska huomio halutaan keskittää olennaiseen. Taulukon laatimisen aloituksessa hankalin osuus on ehdottomasti se, että pitää muistaa huomioida jokainen osa-alue, ja pyrkiä siihen, että taulukko olisi mahdollisimman automatisoitu, jolloin siihen tarvitsisi vain syöttää budjetoidut luvut ja jälkepäin sitten kausittaisten raporttien antamat tiedot.

Budjetille ja budjetin seurannalle ei haluttu tehdä erillisiä taulukoita, vaan helpomman seurannan kannalta koettiin mielekkäämmäksi ja yksinkertaisemmaksi vaihtoehdoksi laatia sekä budjetti, että sen seuranta samalle sivulle, yhteiseen taulukkoon. Tällöin erilaisten budjettivariaatioiden kokeilut ja kesken kauden tapahtuvat

muutokset on helpompi toteuttaa ja myös nähdä niiden vaikutukset kokonaisuuteen saman tien. Kaikki taulukot on laadittu siten, että niihin pystyy syöttämään lukuja ainoastaan määrättyihin soluihin, näin ei laskentakaavoja tai muita tietoja ei voi vahingossa mennä muuttamaan.

5.2.1 Osabudjetit

Myynnin ja ostojen budjetti. Koska budjetin rakentaminen aloitetaan yleensä myynnin budjetista, on myös budjetointitaulukon laatiminen luonnollisinta aloittaa siitä. Ensiksi siis laadittiin taulukko myynnille, jonka perusteella valmistui myös ostojen budjetointitaulukko, myös itse budjetointityö tullaan aloittamaan myynnin, ja tämän jälkeen ostojen budjetoinnilla. Myynnin ja ostojen budjetit ovat molemmat erillisiä, eikä myyntibudjetista siirry ostojen budjettiin suoraan lukuja, näiden hallinta haluttiin epäselvyyksien välttämiseksi pitää täysin omina osioinaan. Yrityksen monimuotoisen toiminnan vuoksi myynnin ja ostojen budjetit on jaettu viiteen pääryhmään, joista jokaisen sisälle on koottu saman alueen tuotteet/palvelut, ja näin ne muodostavat ikään kuin tuoteryhmiä.

Ensimmäinen ja toinen ryhmä muodostuvat maahantuotavista ja jälleenmyytävistä tuotteista, osa tuotteista muodostaa tuoteryhmiä jo luonnostaan, ja osa jaettiin käyttötarkoituksen perusteella siten, että samankaltaisten tuotteiden keskinäinen vertailu kävisi helposti, niiden ollessa samassa ryhmässä. Ryhmittämiseen vaikutti myös se, että tuotteita on määrällisesti jo nyt melko paljon, ja valikoiman odotetaan tulevaisuudessa kasvavan, jolloin valmiisiin ryhmiin on helpompi sijoittaa uusia tuotteita. Kolmanteen ryhmään koottiin tuotteet, joita valmistetaan asiakkaalle jälleenmyytäväksi. Neljäs ryhmä koostuu asennusten tuntitöistä ja erikseen laskutettavista tarvikkeista. Kolmelle suurimmalle asiakkaalle laadittiin työtunteja varten jokaiselle oma budjetti, neljäs rivi muodostuu muiden asiakkaiden osuudesta, ja viidenteen koottiin asennustöihin kuluviin, laskutettavien tarvikkeiden budjetti. Viidennen ryhmän sisältö koostuu palveluista, eli tässä tapauksessa suunnittelu- ja asennustyöstä, joista ostobudjettiin voidaan saada sisältöä vain jälkimmäisestä. Tämäntyylinen, räätälöity järjestelmä nähtiin mielekkäimmäksi ja selkeimmäksi

vaihtoehdoksi, koska toiminta on jatkossakin yhtä monimuotoista, ja kuitenkin jokainen osa-alue on selkeästi määriteltävissä.

Taulukko 1. Tuotekohtainen myyntibudjetti.

Tuoteryhmä	Tuote	Hinta €/kpl/h	1. Vuosineljännes					2. Vuosineljännes				
			Budjet. Kpl/h	Budjet. €	Tot. kpl/h	Toteuma €	Ero €	Budjet. Kpl/h	Budjet. €	Tot. kpl/h	Toteuma €	Ero €
Tuoteryhmä 1	101	44,84	200	8968	200	8968	0	200	8968		0	0
	102	44,84	300	13452	328	14708	1256	300	13452		0	0
	103	86,60	400	34640	345	29877	-4763	400	34640		0	0
	104	94,30	500	47150	482	45453	-1697	500	47150		0	0
	105	56,42	50	2821	43	2426	-395	50	2821		0	0
	106	56,42	80	4514	100	5642	1128	80	4514		0	0
	107	168,52	50	8426	65	10954	2528	50	8426		0	0
	108	164,00	40	6560	45	7380	820	40	6560		0	0
	109	165,80	50	8290	52	8622	332	50	8290		0	0
	110	159,20	40	6368	40	6368	0	40	6368		0	0
Yht.			1710	141189	1700	140397	-792	1710	141189	0	0	0
Tuoteryhmä 2	201	225,00	10	2250	8	1800	-450	2	450		0	0
	202	178,00	15	2670	16	2848	178	30	5340		0	0
	203	320,00	50	16000	48	15360	-640	25	8000		0	0
	204	410,00	20	8200	25	10250	2050	20	8200		0	0
	205	436,00	10	4360	11	4796	436	10	4360		0	0
Yht.			105	33480	108	35054	1574	87	26350	0	0	0
Tuoteryhmä 3	301	820,00	5	4100	6	4920	820	5	4100		0	0
	302	400,00	8	3200	7	2800	-400	6	2400		0	0
	303	465,00	2	930	3	1395	465	3	1395		0	0
	304	396,00	1	396	2	792	396	0	0		0	0
	305	435,00	2	870	3	1305	435	2	870		0	0
	306	520,00	5	2600	6	3120	520	3	1560		0	0
	307	1850,00	2	3700	2	3700	0	1	1850		0	0
	308	520,00	2	1040	2	1040	0	0	0		0	0

Myyntin ja ostojen budjeteissa tuotteiden kappalehinta tai työn tuntihinta syötetään sille varattuun sarakkeeseen, jonka jälkeen vihreällä maalattuihin soluihin syötetään budjetoitu tavoite kappale- tai tuntimääräisenä, jolloin viereiseen sarakkeeseen tulee automaattisesti budjetoitu määrä euroina. Keltaisella maalattuihin soluihin syötetään sitten neljännesvuosittaiset toteutuneet määrät, jolloin niiden viereiseen sarakkeeseen muodostuu euromääräinen toteutuma. Kun sekä budjetoitu, että toteutunut määrä on syötetty taulukkoon, laskee ohjelma automaattisesti erotus sarakkeeseen näiden eron.

Myyntibudjetissa positiivinen luku kertoo myyntitavoitteiden onnistumisesta, ja negatiivinen luku siitä, että tavoitteesta on jääty, ostojen puolella taas negatiivinen luku kertoo ostojen ylittäneen budjetoidun määrän. Seurannan helpottamiseksi, ja

heikkojen lenkkien paikantamisen avuksi negatiiviset luvut tulevat taulukkoon punaisella. Taulukkoon on myös määritelty tuoteryhmäkohtainen yhteenvetorivi jokaiselle tuoteryhmälle. Tuoteryhmän nimeä klikkaamalla pääsee automaattisesti siirtymään tuoteryhmistä muodostettuihin kokoomabudjetteihin, joihin myös luekat siirtyvät automaattisesti.

Koska tuotekohtaiset myynnin ja ostojen budjetit muodostuivat melko raskaiksi ja tämän vuoksi hankaliksi seurata, laadittiin niistä molemmista tuotekohtaisten budjettien lisäksi myös kokoomabudjetit, joihin luvut tulevat suoraan tuotekohtaisista budjeteista. Kokoomabudjeteista on helpompi nähdä kokonaiskuva laadituista budjeteista, sekä seurata toteutumista yleisellä tasolla, jos joitain merkittäviä muutoksia tai poikkeamia huomataan, tuoteryhmäkohtaisesta linkistä klikkaamalla pääsee suoraan tarkastelemaan tuotekohtaista taulukkoa. Kokoomabudjetit ovat täysin automatisoituja, eikä niihin näin ollen tarvitse eikä pystykään syöttämään lukuja, vaan kaikki tulevat suoraan tuotekohtaisista budjeteista.

Taulukko 2. Ostojen kokoomabudjetti.

	1. Vuosineljännes				2. Vuosineljännes			
	Budjetoitu €	Toteutunut €	Ero €	Toteuma %	Budjetoitu €	Toteutunut €	Ero €	Toteuma %
Tuoteryhmä 1	71006	68866	2140	97 %	71006	0	0	0 %
Tuoteryhmä 2	16740	16355	385	98 %	13175	0	0	0 %
Tuoteryhmä 3	11567	13290	-1723	115 %	8691	0	0	0 %
Asiakkaat 4	0	0	0	0 %	0	0	0	0 %
Palvelut 5	0	0	0	0 %	0	0	0	0 %
Yht.	99313	98511	802	99 %	92872	0	0	0 %
	Kauden alusta				Edellinen kausi			
	Budjetoitu €	Toteutunut €	Ero €	Toteuma %	Budjetoitu €	Toteutunut €	Ero €	Toteuma %
Tuoteryhmä 1	142012	68866	73146	206 %				
Tuoteryhmä 2	29915	16355	13560	183 %				
Tuoteryhmä 3	20258	13290	6968	152 %				
Asiakkaat 4	0	0	0	0 %				
Palvelut 5	0	0	0	0 %				
Yht.	192185	98511	93674	195 %				

Kokoomabudjetteihin laadittiin neljännesvuosikohtaisten taulukoiden lisäksi myös taulukko, josta voi nähdä kunkin hetken kumulatiivisen tilanteen, eli miltä luekat näyttävät tietyllä hetkellä verrattuna kokonaisuuteen. Myös edellisen vuoden bud-

jetoidut luvut, sekä toteumat näkyvät myynnin osalta myynnin kokoomabudjetissa, ja ostojen osalta sitten vastaavasti ostojen kokoomabudjetissa. Kokoomabudje-teissa erotus-sarakkeeseen on määriteltynä värimuotoilu, negatiivinen arvo myyn-nin osalta muuttaa solun punaiseksi, positiivinen vihreäksi ja erotuksen ollessa nolla väri pysyy keltaisena. Ostojen puolella taas jos toteutuneet ostot ylittävät budjetoidun määrän, solun väri muuttuu punaiseksi, ostojen jäätyä alle budjetoidun määrän väri on vihreä ja muutoin keltainen. Värien avulla seuranta pyritään hel-pottamaan, pikaisella silmäyksellä voi huomata mistä kauden arvioitua suuremmat ostot esimerkiksi ovat koostuneet, tai minkä tuoteryhmän myynti on jäänyt tavoit-teesta. Kokoomabudjeteista voi nähdä myös prosentuaalisen toteuman budje-toidusta.

Kiinteiden kustannusten budjetti. Tämä budjetti laadittiin tuloslaskelmassa ole-vien erien perusteella, lisäyksenä toisen työntekijän osio, sekä joitain pienemmistä summista koostuvia nimikkeitä yhdistettiin. Budjetti laadittiin neljännesvuosikohtai-sesti, ja loppuun laadittiin yhteensä -sarakkeet, joista näkyy kauden budjetoidut luvut, sekä toteuman osalta kumulatiivinen toteuma, ja näiden erotus. Kiinteät kus-tannukset on jaettu henkilöstökuluihin ja muihin kiinteisiin kustannuksiin, joille mo-lemmille on oma summa-rivi, kuten myös näiden yhteenlasketulle määrälle on oma summa-rivinsä.

Taulukko 3. Kiinteiden kustannusten budjetti.

	1. Vuosineljännes			2. Vuosineljännes		
	Budjetoitu	Toteuma	Ero	Budjetoitu	Toteuma	Ero
Henkilöstökulut						
Työntekijä 1	5400	5400	0	5400		5400
Työntekijä 2	5400	5400	0	5400		5400
Eläkekulut	1700	1700	0	1700		1700
Muut henkilösivukulut	800	800	0	800		800
Henkilöstökulut yht.	13300	13300	0	13300	0	13300
Muut kiinteät kulut						
Kiinteistön vuokra	300	300	0	400		400
Kaluston vuokra	100	120	-20	100		100
Sosiaalikulut	450	480	-30	250		250
Matkakulut ja päivärahat	2000	1700	300	2000		2000
Markkikointikulut	400	390	10	250		250
Käyttö- ja ylläpitokulut	800	750	50	600		600
Ajoneuvokulut	1500	1480	20	1800		1800
Postikulut	100	95	5	200		200
Puhelin- ja tietoliikennekulut	200	195	5	200		200
Liikevakuutukset	100	100	0	100		100
Konttoritarvikkeet	200	190	10	150		150
Kirjanpito ja tilintark.	800	750	50	400		400
Muut liikekulut	300	280	20	200		200
Muut kulut yht.	7250	6830	420	6650	0	6650
Kiinteät kustannukset yht.	20550	20130	420	19950	0	19950

Henkilöstökuluihin tehtiin molemmille osakkaille omat rivinsä, sekä lisäksi yhteinen rivi henkilöstökuluille. Yritys toimii tällä hetkellä vuokratiloissa, joten sen vuokra-kustannukset kuuluvat kiinteisiin kustannuksiin, kuten myös mahdollisten lisätilojen vuokraus. Kaluston vuokraan kuuluvat erilaiset työssä tarvittavien koneiden ja laitteiden vuokrat, esimerkiksi asennustyössä tarvittavat henkilönostimet tms. Matkakulut ja päivärahat muodostavat myös kiinteitä kustannuksia, sillä melko usein osa töistä joudutaan tekemään muualla kuin työpaikalla, esimerkiksi laitteiden lopulliset asennukset tehdään aina suoraan lopulliselle käyttöpaikalle. Markkinointikuluihin kuuluu kaikenlainen mainonta, kuten esimerkiksi lehtimainokset, flyerit ja erilaiset messuille tai suoramarkkinointiin tarkoitetut ilmoitukset ja esitteet. Käyttö- ja ylläpitokulut luetaan myös kiinteiden kustannusten joukkoon, niihin kuuluvat kaluston huoltoon ja kunnossapitoon liittyvät kustannukset, sekä alle kolmen vuoden kalusto, pientyökalut ja tarvikkeet. Ajoneuvokuluihin taas luetaan ajoneuvojen käytöstä

ja ylläpidosta johtuvat kustannukset, kuten polttoaineet, katsastukset, huollot ja vakuutukset. Posti-, puhelin- ja tietoliikennekulut pitävät nimiensä mukaisesti sisälleen postituskustannuksia, sekä puhelin- ja tietoliikennekuluja, näiden määrä ei ole riippuvainen myynnin määrästä, vaan ovat suunnilleen samat huolimatta siitä myydäänkö tuotteita sata vai nolla kappaletta. Liikevakuutuksiin sisältyvät toimitilojen vakuutukset. Konttoritarvikkeisiin luetaan kaikki konttorissa tarvittava materiaali, mukaan lukien ATK-kulut, ja koska kirjanpito ja tilintarkastus ovat ulkoistettuja, on myös niille määriteltynä oma budjettieränsä. Muihin liikekuluihin voi koota pienempiä kuluja, kuten lehtimaksuja, kirjoja, ylimääräisiä pankkikuluja jne.

Investointi- ja rahoitustuottojen ja kulujen budjetit. Nämä kaksi osabudjettia on koottuna samalle välilehdelle, sillä investoinnit luonnollisesti useimmiten aiheuttavat myös rahoituksen tarvetta, jolloin muodostuu rahoituskuluja. Kun molemmat budjetit löytyvät samalta välilehdeltä, tulee myös rahoituskulujen määrä huomioida varmemmin, ja samalla niihin tulee kiinnitettyä enemmän huomiota, sillä pahimmillaan ne voivat olla melko suuri menoerä pienelle yritykselle.

Taulukko 4. Investointibudjetti.

	Alkusaldo	1. Vuosineljännes			2. Vuosineljännes		
		Budjetoitu	Toteutunut	Erotus	Budjetoitu	Toteutunut	Erotus
Koneet ja kalusto	1000	500	650	-150	400		400
Ajoneuvot	6000	4000	3800	200			0
Rakennukset				0			0
Yht.	7000	4500	4450	50	400	0	400
Poistopohja		11500	11450		11900	11450	
Poisto 25%		1844	1828		794	716	

Investointibudjettiin syötetään kauden alkusaldo, eli koneiden ja kaluston, ajoneuvojen, sekä rakennusten arvo kauden alussa, jonka jälkeen taulukkoon voidaan syöttää neljännesvuosittaiset suunnitellut investoinnit näiden osalta, toteumasarakkeeseen merkataan toteutuneet luvut, jolloin erotussarakkeeseen saadaan kunkin kauden erotus, alla olevalle yhteensä -riville muodostuu kauden kokonaisinvestoinnit, budjetoidut sekä toteutuneet ja näiden erotus yhteensä. Ohjelma laskee automaattisesti myös investointien myötä muodostuvat uudet budjetoidut

poistot, sekä toteutuneet poistot kokonaisuudessaan 25 %:n vuotuisen poiston perusteella. Taulukosta näkyy neljännesvuosittaisten tietojen lisäksi myös koko kauden budjetoitu kokooma, sekä kumulatiivinen toteuma ja näiden kumulatiivinen erotus.

Taulukko 5. Rahoituskulujen budjetti.

	Edellinen kausi	1. Vuosineljännes			2. Vuosineljännes		
		Budjetoitu	Toteutunut	Erotus	Budjetoitu	Toteutunut	Erotus
Korkokulut	8	10	5	5	10		10
Korot ostovelosta	30	20	5	15	10		10
Lainojen hoitokulut	5	50	40	10	50		50
Muut rahoituskulut	185	200	215	-15	150		150
	228	280	265	15	220	0	220

Rahoitustuottojen ja kulujen budjettiin syötetään ensiksi edellisen kauden toteutuneet lukemat vertailun vuoksi. Budjetoidut luvut syötetään niille varattuihin sarakkeisiin ja toteutuneet vastaavasti omiin sarakkeisiin. Erotus sarakkeeseen muodostuu taas näiden erotus, ja lopusta löytyy koko kauden budjetoidut luvut summattuna, sekä kumulatiivinen summa, sekä näiden erotus.

Sekä investointi, että rahoitustuottojen ja -kulujen budjeteista lukemat siirtyvät automaattisesti tulosbudjettiin.

5.2.2 Tulosbudjetti

Tulosbudjetti tehtiin kahdelle välilehdelle, toiseen laadittiin tulosbudjetti ja toteumat kvartaaleittain, toiselle välilehdelle koko kauden vastaavat tiedot, sekä edellisen kauden budjetoidut ja toteutuneet luvut omassa taulukossaan. Taulukot mukailevat tuloslaskelman muotoa, ja niistä näkyy kunkin kauden kokonaisymyynnit ja -ostot, niistä saatava myyntikate, sekä henkilöstökulujen ja kiinteiden kulujen jälkeen jäävä käyttökate. Kun käyttökatteesta vähennetään poistot, muodostuu siitä liikevoitto, josta rahoituskulujen vähentämisen jälkeen saadaan voitto/tappio ennen veroja. Kun tuloverot vähennetään, jää jäljelle varsinainen tulos, tuloveron määränä on vuoden 2014 alusta lähtien ollut 20 % verotettavasta tulosta.

Tulosbudjetit on laadittu siten, että ne ovat täysin automaattisia, jolloin luvut tulevat suoraan osabudjeteista omille paikoilleen, ja soluihin syötetyt kaavat hoitavat tarvittavat laskutoimitukset. Koko kauden budjetti on niin ikään täysin automatisoitu, siihen tulevat tiedot suoraan neljännesvuosittaisista budjeteista. Taulukoista näkee toteuman ja budjetoidun välisen erotuksen lisäksi toteuman prosentuaalisen osuuden tavoitteesta.

Taulukko 6. Tulosbudjetti kvartaaleittain.

	1. Vuosineljännes				2. Vuosineljännes			
	Budjetoitu	Tot.	Ero €	Tot. %	Budjetoitu	Tot.	Ero €	Tot. %
Liikevaihto	191504,6	194523	3018	102 %	179714	0	-179714	0 %
Ostot	99313	98511	-802	99 %	92872	0	-92872	0 %
Myyntikate	92192	96012	3820	104 %	86842	0	-86842	0 %
Myyntikate %	48 %	49 %			48 %	0 %		
Henkilöstökulut	13300	13300	0	100 %	13300	0	-13300	0 %
Muut kulut	7250	6830	-420	94 %	6650	0	-6650	0 %
Käyttökate	71642	75882	4240	106 %	66892	0	-66892	0 %
Käyttökate %	37 %	39 %			37 %	0 %		
Poistot	1844	1828	-16	99 %	794	716	-78	90 %
LIIKEVOITTO/-TAPPIO	69798	74054	4256	106 %	66098	-716	-66814	-1 %
Rahoituskulut	280	265	-15	95 %	220	0	-220	0 %
VOITTO/TAPPIO ENNEN VEROJA	69518	73789	4271	106 %	65878	-716	-66594	-1 %
Tuloverot	13904	14758	854		13176	0	-13176	
TULOS	55614	59031	3416	106 %	52702	-716	-53418	-1 %

Yllä olevasta neljännesvuosittaisesta tulosbudjetista näkyy ensimmäinen, jo mennyt kausi ja meneillään oleva toinen vuosineljännes, johon ei ole vielä tullut lukuja muuten kuin ennakoitavien poistojen osalta. Seuraavalla sivulla olevassa taulukko 7:ssä, sama tilanne koko kauden osalta, taulukosta näkyy kauden kokonaistavoite, sekä kumulatiivinen kertymä kauden alusta.

Taulukko 7. Kuluvan kauden tulosbudjetti.

	Kuluva kausi			
	Budjetoitu	Tot.	Ero €	Tot. %
Liikevaihto	737721	194523	-543198	26 %
Ostot	380405	95235	-285170	25 %
Myyntikate	357316	99288	-258028	28 %
Myyntikate %	48 %	51 %		
Henkilöstökulut	53200	13300	-39900	25 %
Muut kulut	27200	6830	-20370	25 %
Käyttökate	276916	79158	-197758	29 %
Käyttökate %	38 %	41 %		
Poistot	4250	3975	-275	94 %
LIIKEVOITTO/-TAPPIO	272666	75183	-197483	28 %
Rahoituskulut	940	265	-675	28 %
VOITTO/TAPPIO ENNEN VEROJA	271726	74918	-196808	28 %
Tuloverot	54345	15413	-38932	
TULOS	217381	59505	-157876	27 %

5.2.3 Kateseuranta

Kateseurannan taulukot laadittiin tuoteryhmäkohtaisesti vuosineljänneksittäin, siten, että jokaiselle vuosineljännekselle, sekä näiden kokoomalle on oma taulukonsa, näin kokonaisuuteen saatiin selkeyttä, jolloin seuranta on mielekkäämpää ja helpompaa. Kateseurannan taulukoihin lukemat tulevat niin ikään suoraan laadituista budjeteista ja niiden toteumista, ja soluihin laaditut kaavat hoitavat tarvittavat laskutoimitukset.

Taulukko 8. Kateseurannan taulukko.

1.vuosineljännes	Tuoteryhmä 1		Tuoteryhmä 2		Tuoteryhmä 3		Tuoteryhmä 4		Tuoteryhmä 5		Yht.	
	Budj.	Tot.	Budj.	Tot.	Budj.	Tot.	Budj.	Tot.	Budj.	Tot.	Budj.	Tot.
Myynti	141189	140397	33480	35054	16836	19072	9598	9870	5700	5740	206803	210133
Ostot	71006	68866	16740	16355	11567	10014	560	520	320	360	100193	96115
Katetuotto	70183	71531	16740	18699	5269	9058	9038	9350	5380	5380	106610	114018
Kiinteät kustannukset											20550	20130
Voitto											86060	93888
Katetuottoprosentti	50 %	51 %	50 %	53 %	31 %	47 %	94 %	95 %	94 %	94 %	52 %	54 %
2. vuosineljännes	Tuoteryhmä 1		Tuoteryhmä 2		Tuoteryhmä 3		Tuoteryhmä 4		Tuoteryhmä 5		Yht.	
	Budj.	Tot.	Budj.	Tot.	Budj.	Tot.	Budj.	Tot.	Budj.	Tot.	Budj.	Tot.
Myynti	141189	0	26350	0	12175	0	11078	0	5860	0	196652	0
Ostot	71006	0	13175	0	8691	0	500	0	200	0	93572	0
Katetuotto	70183	0	13175	0	3484	0	10578	0	5660	0	103080	0
Kiinteät kustannukset											19950	0
Voitto											83130	0
Katetuottoprosentti	50 %	0 %	50 %	0 %	29 %	0 %	95 %	0 %	97 %	0 %	52 %	0 %

Kateseurannan taulukoihin myynnin ja ostojen tiedot tulevat näiden kokoomabudjeteista, joista muodostuvat tuoteryhmäkohtaiset budjetoitu ja toteutunut katetuotto ja katetuottoprosentti. Kunkin kvartaalin kiinteiden kustannusten osuus vähennetään kokonaiskatetuotosta, jolloin saadaan yhteenlaskettu budjetoitu ja toteutunut kokonaisvoitto tai -tappio. Tuoteryhmäkohtaisen katetuottoprosentin avulla voi helposti huomata, mikäli jokin tuoteryhmä on merkittävästi muita kannattamattomampi, sekä niiden avulla on myös helppo toteuttaa yleisellä tasolla eri tuoteryhmien välisen kannattavuuden vertailua.

Katetuoton välilehdellä viimeisimpänä on taulukko, johon summautuu koko kauden budjetoidut luvut ja lisäksi kumulatiivinen kertymä, näin seuranta voidaan toteuttaa monimuotoisemmin ja myöskin saada selkeä kokonaiskuva siitä, kuinka paljon koko kauden tavoitteeseen on vielä matkaa.

Kohdeyrityksen monimuotoisen toiminnan vuoksi tuoteryhmät neljä ja viisi tulevat pääosin tuottamaan yli 90 %:n katetuoton, koska niihin ei ostoja juurikaan tule, mutta tämä tuleeikin muistaa ottaa taulukkoa tulkitessa ja vertailua tehdessä huomioon. Tuoteryhmien neljä ja viisi kustannukset muodostuvat tarvikehankinnoista ja palkkakustannuksista, koska osakkaat tulevat nostamaan itselleen kiinteän kuukausipalkan, ei tuoteryhmille pystynyt määrittämään erikseen luotettavaa kusan-

nusrakennetta. Tilanne olisikin toinen, jos työt teetettäisiin esimerkiksi tuntipalkkaisesti tai urakoina vieraalla työntekijällä, tällöin näille tuoteryhmille voisi määrittää oman, tarkemman kateseurannan kustannusrakenteen perusteella. Tässä kohtaa kuitenkin tämäkin antanee jonkinlaista tietoa, tai ainakin tulevaisuudessa vertailupohjan kausien välillä.

5.2.4 Herkkyysanalyysi

Herkkyysanalyysi-välilehdelle laadittiin kaksi taulukkoa, toisesta näkyy kuluvan kauden budjetoitujen lukujen mukainen herkkyysanalyysi, ja toiseen taulukkoon pystyy itse syöttämään lukuja, ja näin ollen tarkastelemaan esimerkiksi tuote- tai tuoteryhmäkohtaisesti eri muuttujien vaikutuksia tuottoon. Herkkyysanalyysitaulukot näyttävät myynnin ja ostojen, sekä kiinteiden kustannusten perusteella määritellyt katetuoton, tuloksen, katetuottoprosentin, kriittisen pisteen, varmuusmarginaalin, sekä varmuusmarginaaliprosentin, sekä niiden vaihtelun muuttujien nousussa tai laskiessa kymmenen prosenttia. Prosenttimääräksi valikoitui tuo 10 %, koska se on melko realistinen, suuremmalla prosenttimäärällä olisi saatu selkeämmin eroja esille, mutta sitten taas esimerkiksi 20 %:n hintojen nosto ei ole lyhyellä aikavälillä kovinkaan todennäköinen, tai ainakin sen vaikutukset myyntiin olisivat niin merkittävät, että koko herkkyysanalyysi olisi käytännössä lähes hyödytön, ellei hinnan nousun vaikutusta myynnin määrään tutkittaisi erikseen.

Budjetoidun kauden herkkyysanalyysi on täysin automatisoitu, siihen tulevat luvut suoraan tulosbudjetista, eikä siihen näin ollen tarvitse itse syöttää mitään tietoja. Taulukosta voi nähdä, mikä vaikutus kauden tulokseen, katetuottoprosenttiin, kriittiseen pisteeseen, varmuusmarginaaliin, sekä varmuusmarginaaliprosenttiin on, jos myynti nousee tai laskee 10 %, jos hintoja nostetaan 10 %, miten vaikuttaa muuttuvien ja kiinteiden kustannusten 10 %:n nousu, tai minkälainen vaikutus on, jos kiinteitä kustannuksia saadaan laskettua 10 %.

Taulukko 9. Herkkyysanalyysi budjetoidulle kaudelle.

	Lähtötilanne	Myynti +10%	Myynti -10 %	Hinta +10 %	Muuttuvat kust. +10 %	Kiinteät kust. +10 %	Kiinteät kust. -10 %
Myynti	799323	879255	719391	879255	799323	799323	799323
Ostot	383285	421614	344957	383285	421614	383285	383285
Katetuotto	416038	457641	374434	495970	377709	416038	416038
Kiint. Kust.	79200	79200	79200	79200	79200	87120	71280
Tulos	336838	378441	295234	416770	298509	328918	344758
Ero lähtötilanteeseen		41604	-41604	79932	-38329	-7920	7920
Ero prosentteina		12 %	-12 %	24 %	-11 %	-2 %	2 %
Katetuotto %	52 %	52 %	52 %	56 %	47 %	52 %	52 %
Kriittinen piste	152165	152165	152165	140406	167606	167381	136948
Varmuusmarginaali	647158	727090	567226	738849	631717	631941	662374
Varmuusmarginaali %	81 %	83 %	79 %	84 %	79 %	79 %	83 %

Kuluvan kauden herkkyysanalyysin avulla pystyy varautumaan erilaisiin muutoksiin, ja näkemään mitä mahdolliset, ennakoimattomat tapahtumat voivat lopputulokseen vaikuttaa. Sen avulla yrittäjien on myös budjetointivaiheessa mahdollista tarkastella eri muuttujien vaikutuksia tulokseen, ja näin ollen tarkistaa suunnitelmiaan. Esimerkiksi, jos näyttää siltä, että 10 %:n nousu muuttuvissa kustannuksissa aiheuttaa huolestuttavan suuren notkahduksen tulokseen, kannattaa niiden seurantaan kiinnittää erityistä huomiota, ja varautua mahdolliseen hintojen korotukseen pohtimalla myös omien tuotteiden hinnoittelua jo etukäteen.

Kuten taulukosta voidaan huomata, toisi hintojen nosto myös tulokseen merkittävän 24 %:n nousun, kuitenkin tässä ei ole otettu huomioon hinnan nousun vaikutusta ostovolyymiin. Eli jos hintoja haluttaisiin tämän perusteella lähteä nostamaan, tulisi arvioida myös korotuksen vaikutukset asiakasmäärään, ja harkita hinnan korotuksen suuruus sen mukaan. Mikäli myyntiä saataisiin lisättyä kymmenen prosenttia, nostaisi se kauden tulosta 12 %, vastaavasti myynnin lasku laskisi tulosta saman 12 %. Muuttuvien kustannusten, eli tässä tapauksessa tuotteiden sisäänostohinnan noustessa kymmenen prosenttia, laskisi tulos 11 %. Koska kohdeyrityksen kiinteät kustannukset ovat melko maltillisella tasolla, niiden nousulla tai laskulla olisi tässä tapauksessa kaikista pienin vaikutus kauden tulokseen.

Taulukko 10. Herkkyysanalyysi esimerkki.

	Lähtötilanne	Myynti +10%	Myynti -10 %	Hinta +10 %	Muuttuvat kust. +10 &	Kiinteät kust. +10 %	Kiinteät kust. -10 %
Myynti	33000	36300	29700	36300	33000	33000	33000
Ostot	15000	16500	13500	15000	16500	15000	15000
Katetuotto	18000	19800	16200	21300	16500	18000	18000
Kiint. Kust.	2800	2800	2800	2800	2800	3080	2520
Tulos	15200	17000	13400	18500	13700	14920	15480
Ero lähtötilanteeseen		1800	-1800	3300	-1500	-280	280
Ero prosentteina		12 %	-12 %	22 %	-10 %	-2 %	2 %
Katetuotto %	55 %	55 %	55 %	59 %	50 %	55 %	55 %
Kriittinen piste	5133	5133	5133	4772	5600	5647	4620
Varmuusmarginaali	27867	31167	24567	31528	27400	27353	28380
Varmuusmarginaali %	84 %	86 %	83 %	87 %	83 %	83 %	86 %

Toinen laadittu herkkyysanalyysitaulukko noudattaa täysin samaa linjaa kuluvan kauden herkkyysanalyysia varten laaditun taulukon kanssa, erotuksena ainoastaan se, että lähtötilanne-sarakkeen solut ovat tyhjiä. Niihin voi siis syöttää myyntin, ostojen ja kiinteiden kustannusten määrät, joiden perusteella taulukkoon muodostuu eri muuttujien vaihtelun vaikutukset tuottoon. Sen avulla yrittäjät voivat kokeilla ja vertailla esimerkiksi eri hinnoitteluvaihtoehtojen tai ostohintojen muutosten vaikutuksia, ja saada näin apua uusien tuotteiden tai tuoteryhmien hinnoitteluun. Herkkyysanalyysia tehtäessä täytyy kuitenkin muistaa kiinnittää huomiota myös kiinteiden kustannusten määrittämiseen luotettavamman tiedon saamiseksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia liiketoimintaansa laajentavalle yritykselle toimiva ja helppokäyttöinen budjetointi- sekä kannattavuudenseurantajärjestelmä, joidenka avulla liiketoiminnan tulokseen vaikuttavia tekijöitä pystyttäisiin seuraamaan ja arvioimaan heti alusta alkaen. Lisätavoitteena oli laatia ensimmäisen kauden budjetti, jonka pohjalta seuraavien kausien budjetointi alkaisi sujua luontevasti.

Budjetointi ja budjetti, sekä kannattavuuslaskenta olivat minulle ennen opinnäytetyön aloittamista tuttuja ainoastaan perusteiltaan, mitään käytännön kokemusta tai tietoa ei niiden käytöstä tai laatimisesta ollut. Minulla oli jo ennen työn aloittamista vahva käsitys budjetoinnin, sekä yleisesti kannattavuuden seurannan ja tarkastelun tarpeellisuudesta ja tärkeydestä, mutta tämän työn tekeminen vahvisti käsitystä entisestään. Taulukoiden suunnittelu ja laatiminen oli mielenkiintoista ja antoisaa työtä, suurimmaksi ongelmaksi muodostui etenkin ostojen ja myynnin tuotekohtaisten taulukoiden laajuus, tai lähinnä se, miten saada sovitettua kaikki tuotteet samaan taulukkoon tekemättä siitä kuitenkaan sekavaa ja vaikeasti luettavaa tai käytettävää. Kaikki vuosineljännekset ja tuotteet haluttiin kuitenkin samaan taulukkoon, koska silloin lukujen syöttö kävisi vaivattomammin, ja tarkemman seurannan kannalta on helpompi, että luvut ovat samassa taulukossa. Niinpä päädyttiinkin sitten laatimaan erikseen vielä myynnin ja ostojen kokoomabudjetit, joista pystyy näkemään yleiskatsauksen tilanteeseen. Muuten taulukoiden suunnittelussa ja laadinnassa pyrittiin käyttämään mahdollisimman yhtenäistä linjaa, ja haluttiin myös tehdä taulukoista mahdollisimman automaattisia, eli yrittäjien ei tarvitsisi tarkemmin perehtyä laskutoimenpiteisiin, tai taulukon toimintaperiaatteisiin, vaan riittäisi pelkästään, että he syöttävät budjetoidut luvut.

Budjettia suunniteltaessa, etenkin yrittäjille tuli yllätyksenä budjetoinnin vaatima työ ja aika. Kunhan rutiini tulee tutuksi ja he oppivat ennakoimaan paremmin kuluja, ja etenkin investointien, sekä ylimääräisten kulujen määrä vakiintuu ja tai ainakin selkeytyy alun jälkeen, tulee kausittaisen budjetin laatiminen helpottumaan. Lopputuloksena olimme kuitenkin yksimielisiä budjetoinnin ja kannattavuuden ar-

vioinnin tärkeydestä, eikä työmäärä vähentänyt yrittäjien kiinnostusta jatkaa budjetointia myös tulevaisuudessa. Vaikka budjetin aikaansaamiseksi joutuukin tekemään töitä ja uhraamaan aikaa, mielestäni sen edut ovat huomattavat, sillä sen avulla voidaan laskea jo etukäteen arviot esimerkiksi mahdollisten investointien kannattavuudesta, tai siitä pystytäänkö niitä ylipäänsä tekemään. Olisi tärkeää myös muistaa ylläpitää ja päivittää neljännesvuosittaiset tiedot taulukoihin, jolloin saadaan hyödynnettyä budjetointityö kokonaisuudessaan, sekä välttämään ikäviltä yllätyksiltä kauden lopussa.

Koska kyseessä on aloittavan yrityksen ensimmäinen kausi, eivätkä esimerkiksi perustamisasiakirjat, tai liiketoiminnan tarkemmat linjaukset, saatikka kaikkien tuotteiden hinnoittelu ehtineet valmiiksi tämän opinnäytetyöprosessin aikana, saatiin ensimmäisen kauden budjettiin määriteltyä vain osa luvuista, näitä olivat pääosin osa kiinteistä kustannuksista, sekä joidenkin tuotteiden myynti- ja ostoennusteet. Tavoitteena on kuitenkin ennen yritystoiminnan aloittamista saada laadittua koko kauden budjetti kaikkineen, ja tehtyä sen perusteella myös tarkempi arvio tulevan kauden kannattavuudesta, sekä analysoida näiden perusteella esimerkiksi lisärahoituksen tarpeita, investointien uudelleenajoittamista, tai jos saadaan vahvasti positiivinen ennuste, voidaan pohtia sijoitusten mahdollisuutta esimerkiksi rakennuksiin tai investointeja uuteen kalustoon.

Mielestäni opinnäytetyön tärkein tavoite, eli budjetointia ja kannattavuudenseurantaa varten laadittavan järjestelmän suunnittelu ja toteutus, onnistui hyvin. Yritys sai tuleville kausille toimivan ja helppokäyttöisen järjestelmän, jonka avulla he pystyvät itsenäisesti seuraamaan toimintansa tuloksia muutoinkin kuin pelkästään kirjanpidon raporttien ja pankkitilin saldon perusteella. Olisin toivonut voivani laatia myös taulukkopohjaan budjetin tulevalle kaudelle ja tehdä sen perusteella hieman analysointia kannattavuudesta, ja ehkä näin avata yrittäjillekin hieman enemmän asioiden yhteyksiä toisiinsa, mutta koska se tässä tilanteessa ei ollut mahdollista jäivät tavoitteet siltä osin toteutumatta. Toivoisin kuitenkin, että laatimaani järjestelmää tultaisiin käyttämään jatkossa aktiivisesti, ja että se voisi olla apuna tavoitteiden asettamisessa ja niiden saavuttamisessa.

LÄHTEET

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo; Helsinki: WSOY
- Andersson, J-O., Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta: budjetointi ja kannattavuus laskentaesimerkein. Suomentaja Maarit Tillman. 3. uud. p. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Drury, C. 2008. Management and Cost Accounting. 7th. ed. Hampshire: South Western, Cengage Learning.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys: Kannattavuuden hallinnan perusteet. Helsinki: Otava.
- Hirvonen, P. & Nikula, A-P. 2008. Taloushallinnon perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Sundom: Vaasan Yritysinformaatio Oy.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2000. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 13. uud. p. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro.
- Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2007. Avainlaskentatoimeen ja rahoitukseen. Helsinki: KY-palvelu.
- Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus: Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Helsinki: Edita.
- Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 3. uud. p. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Mäkinen, I., Stenbacka, J. & Söderström, T. 2004. Katteella tulosta. Helsinki: WSOY
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uud. p. Helsinki: Edita.

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi: kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2004. Kannattavuuden avaimet. 1. – 2. p. Helsinki: WSOY.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita.

Tomperi, S. 2010. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 5. p. Helsinki: Edita.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.