

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous | Taloushallinto

2024

Niko Sipilä

Budjettijärjestelmän laatiminen Yritys X Oy:lle



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous | Taloushallinto

2024 | 43 sivua

Niko Sipilä

Budjettijärjestelmän laatiminen Yritys X Oy:lle

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantajan tarpeisiin sopiva budjettijärjestelmä, jolla mahdollistettaisiin toiminnan pitkäjänteinen suunnittelu. Toimeksiantaja on suomalainen lautapeliin kustantaja, jonka liiketoimintaa pyritään parhaillaan saamaan kunnolla käyntiin. Toimeksiantajalla ei ollut aiemmin käytössään vastaavaa työkalua, joten budjetointia yrityksessä ei ollut vielä tehty.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään budjetoinnin perusteisiin, sen eri vaiheisiin ja menetelmiin sekä erilaisiin budjettityyleihin. Lisäksi käydään läpi erilaisia osa- ja pääbudjetteja. Teoriaosuuden lähteenä on käytetty laskentatoimeen ja budjetointiin keskittyvää ammattikirjallisuutta. Toimeksiantajan toiminnasta kerättiin tietoa avoimella haastattelulla. Empiirisessä osuudessa laadittiin toimeksiantajan toiveiden ja tarpeiden mukainen budjettijärjestelmä.

Tulokseksi saatiin yhteen Excel-tiedostoon laadittu budjettijärjestelmä, jossa jokainen budjetti ja laskelma on omalla välilehdellä. Budjettijärjestelmä mahdollistaa toiminnan suunnittelun ja seuraamisen. Tarvittaessa budjettijärjestelmää on mahdollista laajentaa uusilla budjeteilla ja muilla laskelmilla.

Asiasanat:

Budjetti, budjetointi, osabudjetti, pääbudjetti

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration | Financial Management

2024 | 43 pages

Niko Sipilä

Developing a budget system for Yritys X Oy

The aim of this thesis was to develop a budget system for the client while considering its specific needs to enable long-term planning of its operations. The client is a Finnish board game publisher that is currently attempting to fully establish its business. The client did not have a similar tool in place, so budgeting had not yet been implemented in the company.

The theoretical part of the thesis covers the basics of budgeting, its various stages, and methods, as well as different budgeting styles. Different operating and master budgets are also discussed. The sources used include professional literature focusing on management accounting and budgeting. Information on the client's operations was gathered through an open interview. In the empirical part a budget system was developed that considered the wishes and needs of the client.

The result was a budget system created in a single Excel file, with each budget and calculation on its own worksheet. The budget system enables planning and monitoring of operations and if necessary, it can be expanded with new budgets and other calculations.

Keywords:

Budget, budgeting, operating budget, master budget

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Budjetti ja budjetointi	8
2.1 Budjetointimenetelmät	10
2.2 Budjettityylit	11
2.3 Budjettitarkkailu	13
2.4 Hyödyt ja kritiikki	15
3 Budjettijärjestelmät	17
3.1 Osabudjetit	17
3.2 Pääbudjetit	20
3.2.1 Tulosbudjetti	20
3.2.2 Kassabudjetti	21
3.2.3 Tasebudjetti	24
4 Budjettijärjestelmän laatiminen Yritys X Oy:lle	26
5 Johtopäätökset	39
Lähteet	42

Kuvat

Kuva 1. Myyntibudjetti.	29
Kuva 2. Ostobudjetti.	30
Kuva 3. Varastobudjetti.	32
Kuva 4. Tulosbudjetti.	34
Kuva 5. Kassabudjetti.	37

1 Johdanto

Budjetointi on olennainen osa yrityksen talouden suunnittelua ja hallintaa, jossa katsotaan tulevaisuuteen ja valmistaudutaan suunniteltujen toimenpiteiden taloudellisiin vaikutuksiin. Laskelmien perusteella nähdään nopeasti ovatko tavoitteet ja saatavilla olevat resurssit mitoitettu siten, että saavutetaan odotettu tulos. Budjetoinnin avulla yritys pystyy ajoissa reagoimaan, jos näyttää siltä, että odotettua tulosta ei saavuteta nykyisillä suunnitelmissa. (Syvänperä & Lindfors 2014, 10.)

Budjetointi ei kirjanpidon ja tilinpäätöksen tapaan ole yritykselle pakollinen toiminto. Kaikissa yrityksissä budjetointia tai sen seuranta ei tehdä ollenkaan, vaan taloudellista tilannetta saatetaan seurata pelkästään jälkikäteen tilinpäätöksen perusteella. Näin yrityksen taloudellinen tilanne voi tilinpäätöksen valmistuessa tulla yllätyksenä. (Syvänperä & Lindfors 2014, 10.)

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Yritys X Oy:lle, joka on suomalainen lautapeliin kustantaja. Yritys on hiljattain perustettu ja se pyrkii tällä hetkellä saamaan liiketoimintaansa kunnolla käyntiin. Budjetointiin sopivia työkaluja yrityksellä ei vielä ole. Yritys on kuitenkin itse tunnistanut tarpeen laatia budjetteja ja seurata niitä osana talouden suunnittelua.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajayrityksen tarpeisiin sopiva budjettijärjestelmä, jonka avulla se pystyy itsenäisesti jatkamaan budjetointia ja seuraamaan budjettien toteutumista. Tarkoitus on, että budjettijärjestelmä jää yritykselle jatkuvaan käyttöön helpottamaan talouden suunnittelua ja seuranta. Budjettijärjestelmään sisällytetään tulos- ja kassabudjetit, ja lisäksi tarkoituksena on selvittää mitä osabudjetteja toimeksiantaja tarvitsee pääbudjettien tueksi. Budjettijärjestelmä laaditaan Microsoft Excel laskentataulukko-ohjelmistolla.

Opinnäytetyössä käytetään laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, kuten laadullista sisällönanalyysia ja avointa haastattelua. Opinnäytetyö tehdään toiminnallisena tutkimuksena, joka koostuu viidestä pääluvusta.

Teoriaosuus on jaettu kahteen päälukuun, joista ensimmäisessä tarkastellaan budjetoinnin perusteita, sen eri menetelmiä ja erilaisia budjettityylejä. Toisessa luvussa käydään tarkemmin läpi erilaiset osa- ja pääbudjetit. Teoriaosuuden lähteinä käytetään pääasiassa laskentatoimeen ja budjetointiin keskittyvää ammattikirjallisuutta. Toiminnallisessa osassa käydään avoimen haastattelun ja toimeksiantajalta saadun materiaalin perusteella läpi yrityksen nykytilannetta, tarpeita ja laaditaan yritykselle sopiva budjettijärjestelmä. Viimeisessä luvussa esitellään opinnäytetyön johtopäätökset.

2 Budjetti ja budjetointi

Budjettia voidaan kuvailla rahamääräiseksi toimintasuunnitelmaksi, jolla ohjataan yrityksen tai sen tietyn osan toimintaa määrätyllä ajanjaksolla tulostavoitteen saavuttamiseksi (Eklund & Kekkonen 2014, 166). Budjetin tehtävä on löytää ne operatiiviset keinot, joiden avulla saavutetaan strategiset tavoitteet ja varmistetaan yrityksen menestys tulevana vuonna samalla pitäen mielessä budjettikauden jälkeiset vuodet (Alhola & Lauslahti 2005, 95). Budjettikausi voi olla esimerkiksi seuraava vuosi tai tilikausi. Samalla budjetista löytyy kuitenkin lyhyemmän aikavälin, esimerkiksi kuukauden tai vuosineljänneksen tavoitteita. (Järvenpää ym. 2013, 235.) Budjettiin on sisällytettävä kaikki tuotot ja kustannukset, jotka yrityksen toimintasuunnitelmassa on määritelty sen taloudellisiksi tavoitteiksi. Tuottojen ja kustannusten arviointia helpottaa aiempien budjettikausien toteutuneiden lukujen tarkastelu. Näiden avulla voi olla helpompi arvioida tulevia lukuja. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 227–228.)

Budjetoinnilla tarkoitetaan yrityksen suunnitteluun ja ohjaukseen kuuluvaa prosessia, jonka avulla pitkän aikavälin tavoitteista saadaan pienempiä budjettikauden käsittäviä taloudellisia tavoitteita. Budjetoinnin voi nähdä erilaisten suunnitelmien vertailuna. Kun budjetti hyväksytään, tarkoittaa se käytännössä, että valitaan suunnitelmista ne vaihtoehdot, joiden avulla saavutetaan paras mahdollinen tulos. Budjetoinnin vaiheita ovat budjetin suunnittelu, toteutus ja tarkkailu. Kaikki lähtee toiminnan suunnittelusta, jossa tarkastellaan toimintaympäristön muutoksia ja yrityksen tavoitteita pitkälle tulevaisuuteen. Pitkän aikavälin suunnittelusta puhutaan myös strategisena suunnitteluna, joka antaa kehyksen keskipitkän ja lyhyen aikavälin suunnittelulle. (Suomala ym. 2011, 177–179.) Yrityksen toimintaympäristö voi kuitenkin muuttua nopeastikin varsin ennustamattomasti, joten konkretian sijaan strategisessa suunnittelussa keskitytään usein enemmän suuntaviivojen visiointiin (Jyrkkiö & Riistama 2004, 230–231).

Keskipitkän aikavälin budjetointia kutsutaan myös kehysbudjetoinniksi. Kehysbudjetin kausi voi olla noin kaksi tai kolme vuotta, jolloin toiminnan suunnittelua ei ole sidottu yrityksen käytettävissä olevaan kapasiteettiin. Usein kehysbudjetti koostuu tulos- ja rahoitusbudjeteista, jotka on tehty karkeiden myynti- ja kustannusarvioiden perusteella. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 230.)

Yleisin budjettikausi on kalenterivuosi tai tilikausi. Budjettikausi jaetaan usein budjettiseurantaa varten lyhyempiin seurantakausiin. Kassabudjetissa seurantakausi voi olla viikon mittainen, kun taas myyntibudjetissa se on useimmiten kuukauden mittainen. Pitkän ja keskipitkän aikavälin budjeteista poiketen vuosibudjetti on sidottu yrityksen käytettävissä olevaan kapasiteettiin. Budjettia on vaikea laatia kovin tarkasti koko vuodeksi eteenpäin, joten monesti käytetään rullaavaa budjettia, jossa aina lähin kolme tai kuusi kuukautta budjetoidaan yksityiskohtaisimmin ja seuraavaa jaksoa tarkennetaan vasta sen lähestyessä. Budjettikausi pysyy aina saman mittaisena, sillä sitä täydennetään valitulla aikavälillä, esimerkiksi kolmen kuukauden välein. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 230–231.)

Budjetin laatimisen lähtökohtana ovat ennusteet ja trendit, joiden avulla pyritään ymmärtämään toimialan ja oman yrityksen myynnin kehitystä. Myös asiakkaiden, kilpailijoiden ja yhteiskunnan suunnitelmia tulee pyrkiä ymmärtämään, sillä ne vaikuttavat myös oman yrityksen toimintaan. Ulkoisten tekijöiden lisäksi budjetin laatimiseen vaikuttavat yrityksen omat toimenpiteet, kuten markkinointisuunnitelmat ja muutokset organisaatiossa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 231.)

Budjetin tavoitteet voidaan jakaa taloudellisiin tavoitteisiin ja toimintatavoitteisiin. Taloudellisia tavoitteita voivat olla tietty tulos- tai katetavoite budjettikauden aikana. Toimintatavoitteena voi olla tietty markkinaosuus tai valmistavalla yrityksellä tietty kappalemäärä valmistettuja tuotteita. Pelkkä euromääräinen katetuotto ei kuitenkaan usein riitä tavoitteeksi, mutta tavoitteeksi voisi sen sijaan asettaa tietyn euromääräisen katetuoton x kappaleen myyntimäärällä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 232.)

2.1 Budjetointimenetelmät

Tapoja laatia budjetteja on useita ja ne voivat vaihdella paljonkin eri yritysten välillä. Budjetointimenetelmän valinnalla tarkoitetaan sitä, miten yrityksen sisällä päätetään järjestää budjetin suunnittelu ja koko budjetointiprosessi. Alan kirjallisuudessa menetelmät jaetaan usein kolmeen eri menetelmään. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239.)

Autoritaarisessa tai "top down" menetelmässä yrityksen johto tekee päätökset budjetin tavoitteista ja resurssien jakamisesta ilman muun yrityksen osallistumista. Menetelmä perustuu vahvasti yrityksen hierarkiaan. Yksittäiset osastot tai yksiköt eivät osallistu budjetin laatimiseen, mikä saattaa vaikeuttaa henkilöstön sitoutumista siihen. Vaikeina taloudellisina tai esimerkiksi yrityskriisin aikoina tämä voi kuitenkin olla välttämätöntä, jos yritystä on tarpeen johtaa keskitetymin johdon tavoitteiden saavuttamiseksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239; Syvänperä & Lindfors 2014, 18.)

Demokraattisessa tai "build up" menetelmässä sen sijaan budjetointiprosessi rakentuu yrityksessä alhaalta ylöspäin. Budjetointi aloitetaan toiminto- tai tulosyksikkötasolta laatimalla alabudjetteja ja etenee siitä ylöspäin kohti yrityksen johtoa. Johdon tehtävänä on ohjata prosessia siten, että alemmilla tasoilla budjetoinnin suuret linjat ja tavoitteet ovat selvillä, mutta muuten johdon osallistuminen on pientä. Alabudjettien valmistuessa johto kokoaa ne yhteen ja tekee niihin muutoksia tarvittaessa. Demokraattinen budjetointimenetelmä helpottaa henkilöstön sitouttamisessa budjetointiprosessiin ja budjetoituihin tavoitteisiin. Budjettitavoitteet ovat myös monesti realistisemmat, kun yrityksen eri osien erityispiirteet on otettu huomioon. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua budjetoinnin osaoptimointi, jossa yrityksen eri osat pyrkivät maksimoimaan omat tavoitteensa huomioimatta muiden osa-alueiden tarpeita tai yrityksen kokonaisstrategiaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239; Järvenpää ym. 2013, 243–245.)

Yhteistyömenetelmästä on kyse, kun käytetään autoritaarisen ja demokraattisen menetelmien yhdistelmää. Tässä menetelmässä yrityksen johto ottaa

suuremman roolin budjetoinnin tavoitteiden määrittämisessä mahdollisesti yhdessä tulosityksiköiden kanssa. Budjetointi tehdään kuitenkin eri osastoilla ja tulosityksiköissä. Yhteistyömenetelmään liittyy myös iteratiivinen tai kertaava budjetointi, eli jos tulosityksiköiden laatimat alabudjetit eivät sovi johdon asettamiin tavoitteisiin, budjetointikeskusteluja joudutaan käymään uudelleen, mikä puolestaan voi johtaa budjetointiprosessin pitkittymiseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239–241; Järvenpää ym. 2013, 243–245.)

Autoritaarinen menetelmä on usein käytössä pienissä ja aloittavissa yrityksissä ja se vaatii, että yrityksen johto tuntee toiminnan tilanteen, resurssitarpeet ja tulevaisuuden näkymät. Jos yrityksen toiminnot monipuolistuvat sen liiketoiminnan kasvaessa voi tulla vastaan tilanne, jossa johto ei enää ole perillä kaikista yrityksen yksityiskohdista. Tällöin budjetoinnin täytyy usein siirtyä autoritaarisesta menetelmästä kohti demokraattista tai yhteistyömenetelmää. Mitä suuremmaksi yritys kasvaa sen enemmän useimmiten tarvitaan yhteistyömenetelmän kaltaista budjetointia. Budjetointimenetelmää ei siis ole kiveen hakattu, vaan se kehittyy yrityksen mukana. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239–242; Järvenpää ym. 2013, 243–245.)

2.2 Budjettityylit

Erilaisten menetelmien lisäksi usein puhutaan erilaisista apuvälineistä, budjettitavoista tai -tyyleistä. Nollapohjabudjetoinnilla tarkoitetaan, että budjetointi aloitetaan tyhjältä pöydältä käyttämättä aiempien vuosien toteutuneita lukuja. Uuden yrityksen tapauksessa ei ole olemassa aiempia toteutuneita lukuja, johon budjetin voisi pohjata. Tällöin tietoa budjetin perustaksi täytyy kerätä eri lähteistä, kuten eri sidosryhmien kanssa tehdyistä sopimuksista sekä toimialan ja kilpailijoiden tilanteesta. Vanhempikin yritys voi käyttää nollapohjabudjetointia. Näin voidaan tehdä, jos halutaan kyseenalaistaa yrityksen erilaisten toimintojen tarpeellisuus tai kannattavuus ja siten kehittää yrityksen toimintaa. Usein halutaan myös välttää aiempien vuosien toteutuneiden lukujen jäävän rutiinimaisesti budjetin pohjaksi. (Syvänperä & Lindfors 2014, 16.)

Kiinteä budjetti laaditaan kerralla koko vuodeksi tai tilikaudeksi, jonka jälkeen siihen ei tehdä muutoksia. Tällainen budjetti soveltuukin usein parhaiten yritykselle, jonka toiminta on hyvin vakaata. (Pellinen 2017, 73.) Seurantajakson jälkeen toteutuneita lukuja verrataan budjetoituihin lukuihin. Etenkin pk-yrityksissä on monesti käytössä kiinteä budjetti. Kiinteä budjetti ei kuitenkaan ota huomioon talouteen vaikuttavia muutoksia seurantakauden aikana, joten erillisen ennusteen käyttäminen budjetin ohella voi olla perusteltua. (Syväperä & Lindfors 2014, 15–16.)

Tarkistettava budjetti laaditaan samalla tavalla kuin kiinteä budjetti, mutta siihen tehdään tarkistuksia seurantajakson aikana. Tarkistuksia voidaan tehdä esimerkiksi kuukausittain tai neljännesvuosittain. Tällä tavalla saadaan huomioitua seurantajakson aikana tehdyt uudet taloudelliset päätökset ja ulkoisten muutosten vaikutukset liiketoimintaan. (Syväperä & Lindfors 2014, 15.)

Rullaavasta budjetista on kyse, kun budjettia ei sidota tiettyyn seurantajaksoon, vaan se laaditaan aina rullaavasti eteenpäin, siten että yrityksellä on aina olemassa budjetti seuraavalle 12 tai 15 kuukauden ajalle. Tietoja voidaan siis päivittää tasaisesti pitkin vuotta kuukauden, neljännesvuoden tai puolen vuoden välein. (Jormakka ym. 2021, 196–197.) Rullaavaa budjettia päivitetään siis useammin kuin kiinteää budjettia. Tästä huolimatta rullaava budjetti voi olla helpompi laatia kuin kiinteä budjetti, koska tarkkuustaso ei tarvitse olla koko vuodelle yhtä korkea. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 230.)

Liukuvassa budjetoinnissa kiinteät kustannukset pidetään samoina, kun taas muuttuvat kustannukset vaihtelevat toiminta-asteen mukaan. Esimerkiksi valmistavassa yrityksessä tämä tarkoittaa valmistettujen tuotteiden määrää. Liukuva budjetointi soveltuu yrityksille, joiden toiminta-aste vaihtelee kausittain. (Alhola & Lauslahti 2005, 98.)

2.3 Budjettitarkkailu

Budjettitarkkailu tapahtuu budjettisuunnittelun ja toteutuksen jälkeen. Tarkkailuvaiheessa seurataan budjeteissa laadittuja tavoitteita ja niiden saavuttamista. Tavoitteiden ja tulosten eroja pyritään analysoidaan ja ymmärtämään erojen syitä. Jos näiden välillä on huomattavia eroja, yrityksen tulisi pyrkiä tekemään tarvittavia korjaustoimenpiteitä mahdollisimman nopeasti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 243–244.)

Budjettitarkkailulla pyritään ohjaamaan yrityksen toimintoja niin, että onnistutaan asetetuissa tavoitteissa mahdollisimman hyvin. Nykyisin yritetään budjettierojen analysoinnilla oppimaan budjetoimaan paremmin, sekä asettamaan budjettierille eräänlaiset rajat, joita enemmän tulokset eivät saa erota tavoitteista. Erojen kasvaessa rajojen yli niihin voidaan valmiiden rajojen ansiosta reagoida nopeammin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 243–244.)

Budjettieroja voidaan jakaa hintaeroon ja määräeroon. Hintaero syntyy, kun esimerkiksi projektin budjetissa on varauduttu työtuntihintaan, joka projektia toteuttaessa ylittyy. Määräerolla taas tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksen varastoon on tilattu enemmän raaka-aineita kuin oli budjetoitu. Eroja tarkastellessa on tärkeä muistaa, että yhdessä budjettierässä voi olla hinta- ja määräeroa, eli ne eivät poissulje toisiaan. Raaka-aineita voi olla tilattu vähemmän kuin budjetoitu, mutta pienemmän erän hinta on myös voinut tulla kalliimmaksi kuin mihin budjetissa oli varauduttu. Budjettierän kokonaisero on näin ollen syytä käydä tarkasti läpi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 245.)

Budjetin ja tuloksen eroihin kannattaa kuitenkin hakea syitä hinta- ja määräeroja syvemältä. Budjettierojen juurisyyt löytyvät usein seuraavista: (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 245.)

- Ympäristön odottamaton muutos
- Epärealistiset suunnitelmat
- Toiminta ei ole vastannut suunnitelmia
- Suunniteltujen toimenpiteiden väärinarviointi

- Tietoinen väärinbudjetointi (ns. budjettiharha)

Ympäristön odottamaton muutos voisi olla, että korkotaso nousee yllättäen, eli siihen ei ole budjettia laadittaessa osattu varautua. Korkotason nousu näkyisi budjetissa hintaerona korkokustannuksissa ja mahdollisesti korkotuotoissa. Yrityksen toiminnassa ei kuitenkaan ole varsinaisesti poikettu asetetuista tavoitteista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 245.)

Epärealistisia suunnitelmia on vaikea toteuttaa. Jos jokin budjettierä on budjetoitu niin suureksi, että sitä olisi vaikea saavuttaa, ei kyse välttämättä ole siitä, että yrityksen toiminto olisi epäonnistunut tavoitteessa, vaan tavoite on voinut koko ajan olla liian korkea. Yrityksen toiminta ei myöskään aina vastaa laadittuja suunnitelmia, eli asioita tehdään eri tavalla kuin alun perin on suunniteltu. Tällöin syntyy todellinen budjettiero, johon täytyy puuttua. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 246.)

Toisaalta vaikka toimenpiteet toteutetaan niin kuin on suunniteltu, ei niiden vaikutus ole aina sellainen kuin alun perin oli arvioitu. Voi olla, että yritys panostaa mainoskampanjaan, mutta se ei nostakaan myyntiä odotetulla tavalla. Yrityksessä ei siis välttämättä osattu arvioida toimenpiteen vaikutusta oikein. Budjettiharhasta puhutaan, kun yrityksessä tietoisesti budjetoidaan väärin. Jollain yrityksen osastolla voi esimerkiksi olla kova paine saavuttaa positiivinen tulos, joten se vääristää tietoisesti budjettia saavuttaakseen näennäisesti positiivisen tuloksen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 246.)

Oleellista budjettitarkkailussa on valita tarkkailujakson pituus. Vuoden tarkkailujakso on monesti liian pitkä, sillä jo toteutuneisiin tapahtumiin ei voida enää vaikuttaa. Tästä syystä tarkkailujaksot ovat yleisesti nykyään lyhyempiä kuin aiemmin. (Eklund & Kekkonen 2014, 198.) Tarkkailujaksoja voikin jakaa esimerkiksi siten, että neljännesvuosi- tai kuukausitasolla tarkkaillaan tulos- ja rahoitusbudjettia lähinnä sen kannalta, että tavoitteet toteutuvat tai suuria budjettieroja ei synny. Tarvittaessa voidaan esittää korjaavia toimenpiteitä, jos näyttää siltä, että tavoitteita ei saavuteta. Vuositasolla voidaan kuitenkin ottaa

analyttisempi ote tavoitteiden, budjettierojen ja näiden syiden arviointiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 246–247.)

2.4 Hyödyt ja kritiikki

Budjetoinnin yksi suurimmista hyödyistä on, että se pakottaa pohtimaan yrityksen tulevaisuutta ja ennakoimaan muutoksia (Suomala ym. 2011, 179). Budjetointi auttaa myös havaitsemaan mahdollisia ongelmia ajoissa, jolloin niihin voidaan reagoida ajoissa sen sijaan, että ne tulisivat täytenä yllätyksenä (Jormakka ym. 2021, 197). Budjetin avulla pystytään helpommin mittaamaan suoriutumista. Ilman budjettia suoriutumista voisi joutua vertaamaan aiempaan suoritustasoon, jolloin voisi kokonaan jäädä huomioimatta esimerkiksi suhdanteiden tai kilpailutilanteen aiheuttamat muutokset. Budjetin laatimisessa näitä ja muita suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä on pohdittu ennen tavoitteiden asettamista, jonka takia budjetti monesti on parempi vertailukohta. Budjetin avulla pystytään myös varmistamaan, että henkilöstön ja koko yrityksen tavoitteet ovat linjassa keskenään ja samalla sillä saadaan viestittyä henkilöstölle yrityksen tavoitteista. Budjettia voidaan myös käyttää motivaation nostamiseen. (Suomala ym. 2011, 179–180.) Henkilöstöä voidaan myös sitouttaa yrityksen tavoitteisiin ottamalla heidät osaksi budjetin tekoa, jolloin he saavat suunnitella omaa työtänsä ja asettaa tavoitteita yhdessä johdon kanssa (Alhola & Lauslahti 2005, 95–96).

Budjetointi koetaan monesti raskaaksi ja aikaa vieväksi prosessiksi. Perinteistä vuosibudjetointia on myös kritisoitu jäykkänä ja tehottomana prosessina. Esimerkiksi rullaava budjetointi vastaa osittain tähän kritiikkiin. Joissain yrityksissä ei tästä huolimatta laadita perinteisiä budjetteja ollenkaan. (Jormakka ym. 2021, 197.) Voi myös olla, että yrityksen laatima budjetti laaditaan liian helposti toteutettavaksi, jolloin se ei toimikkaan motivaation lähteenä, vaan ennemmin hillitsee työntekoa, jos tavoitteet saavutetaan jo ennen budjettikauden loppua. Tosin myös liian vaikeasti saavutettavissa olevat tavoitteet voivat lannistaa henkilöstöä, sillä monesti budjetin tavoitteet on sidottu

palkitsemiseen. Motivaatiovaikutuksen lisäksi tavoitteita asettaessa on otettava huomioon aiemmin mainittu osaoptimoinnin vaara. (Suomala ym. 2011, 180.)

Budjetointi voidaan kokea vaikeaksi tai tarpeettomaksi myös, jos yritys toimii nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tosiasiassa budjetointi on tarpeetonta, jos mikään ei muutu. Mitä haastavampi toimintaympäristö, sen enemmän budjetoinnin merkitys kasvaa. Toimintaympäristö toki vaikuttaa siihen, miten budjetointi kannattaa yrityksessä toteuttaa. (Suomala ym. 2011, 180.)

3 Budjettijärjestelmät

Yrityksen käytössä olevat eri budjetit muodostavat yhdessä yrityksen budjettijärjestelmän. Budjettijärjestelmä voidaan jakaa osa- ja pääbudjetteihin. Osabudjettien määrään ja lajeihin vaikuttaa oleellisesti yrityksen koko ja toimiala. Esimerkiksi konsulttiyritys ei useimmiten tarvitse valmistus- tai varastobudjettia. Osabudjetit koostuvat myynti- ja investointibudjeteista ja erilaisista kustannusbudjeteista, kuten osto-, valmistus-, varasto- ja markkinointibudjeteista. Pääbudjetteja ovat tulos-, rahoitus- ja tasebudjetit. Nämä ovat kaikilla yrityksillä samat. (Alhola & Lauslahti 2005, 106; Eklund & Kekkonen 2014, 169.)

3.1 Osabudjetit

Budjettien laatiminen aloitetaan monesti yrityksen rajoittavimmasta tekijästä, joka usein on myynti. Myynnillä on laaja vaikutus yrityksen muihin toimintoihin, kuten valmistukseen, markkinointiin tai logistiikkaan. Vaikutus voi näkyä esimerkiksi siten, että myyntiä keskitetään kannattavampaan asiakkaaseen, mikä voi johtaa pienempään myyntivolyymiin. Tällöin valmistuksessa täytyy monesti vähentää valmistuskapasiteettia. (Alhola & Lauslahti 2005, 107.)

Myyntibudjetin kehys saadaan aiemmin määritellyistä tavoitteista, jotka voivat olla raha- tai volyymipohjaisia, sekä strategiasta ja toimenpiteistä. Budjetin suunnittelu pohjautuu nykyiseen myyntiin, ennusteisiin ja myyntitrendeihin. Suunnitelmiin vaikuttavat myös mm. oletukset hintakehityksestä ja asiakkaiden taloudellisesta tilanteesta, strategiat ja toimenpiteet kuten asiakas- ja markkinavalinnat ja näiden vaikutus myyntivolyymiin ja keskihintaan sekä yrityksen sisäiset tekijät ja trendit. (Alhola & Lauslahti 2005, 107–108.)

Myyntibudjetin laatiminen vaatii ennustamista ja kykyä vaikuttaa kysyntään ja markkinoihin yrityksen palveluiden osalta. Yrityksen on mahdollista vaikuttaa ainakin osittain tuotteiden hintaan, valikoimaan, laatuun, saatavuuteen ja ominaisuuksiin. Yritys pystyy myös valitsemaan asiakkaat ja markkinat.

Yrityksen ei kuitenkaan ole mahdollista vaikuttaa täysin asiakkaiden taloudelliseen tilanteeseen, kilpailutilanteeseen tai kysynnän luonnolliseen vaihteluun. (Alhola & Lauslahti 2005, 108.)

Myyntibudjetin voi koostaa useammasta alabudjetista. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tuote-, asiakasryhmä- tai yksikkökohtaiset myyntibudjetit.

Myyntibudjetin syvyystaso on syytä miettiä tarkkaan. Kokonaismyyntiä voi olla turha laskea tuotekohtaisesti, jos yrityksellä on myynnissä tuhansia eri tuotteita. Tällöin voi esimerkiksi olla järkevämpää seurata myyntiä tuoteryhmittäin. Alabudjettien valmistuttua ne kootaan yhdeksi myyntibudjetiksi. (Alhola & Lauslahti 2000, 284; Alhola & Lauslahti 2005, 110.)

Valmistusbudjetti ja valmistuskustannusbudjetti liittyvät läheisesti myyntibudjettiin ja varastobudjettiin. Alkuvarasto ja tavoite loppuvarastolle vaikuttavat suoraan valmistusbudjettiin valmistettavien tuotteiden osalta. Varaston kasvattaminen lisää valmistusmäärää, kun taas varaston pienentyessä valmistusmäärä vähenee. Valmistuskustannusbudjettiin tuodaan kaikki valmistuskustannukset, kuten raaka-aineet ja työkustannukset. Budjetti lasketaan kertomalla valmistusmäärät niiden valmistusarvolla. Valmistusarvo puolestaan muodostuu, kun kerrotaan valmistuskustannukset yksikköhinnoilla, joihin lisätään valmistuksen välittömät kiinteät kustannukset. (Alhola & Lauslahti 2000, 288–289; Jormakka ym. 2021, 188.)

Valmistusbudjetissa huomioidaan valmistusmäärän lisäksi myös tarvittavien tuotantoresurssien, kuten palkkojen, raaka-aineiden, tarvikkeiden, energian, huollon ja korjauksen, määrät budjettikauden aikana. Lisäksi budjettiin sisältyy toiminta-asteen ja alihankintojen suunnittelu. Myös ylityöt ja muut kapasiteetin ylittymisestä aiheutuvat kustannukset huomioidaan valmistusbudjetissa. (Alhola & Lauslahti 2000, 288.)

Ostobudjetti perustuu myynnin ja varaston muutoksiin, sekä raaka-aineiden ja tuotteiden hintavaihteluihin. Ostot saattavat vaihdella raaka-ainemarkkinoiden mukaan, ja joskus on kannattavampaa ostaa suuria eriä volyymialennuksilla tai hyödyntää alhaisempia hintoja ylitarjonnan aikana. Tämä strategia ei

kuitenkaan sovi, jos yrityksellä on vähän kassavaroja. (Alhola & Lauslahti 2000, 289.) Tieto ostojen ajoituksesta ja määrästä tarvitaan rahoitusbudjettia varten, jotta osataan varautua ostoista aiheutuviin maksuihin (Jyrkkiö & Riistama 2004, 235).

Markkinointibudjetissa kohdistetaan resursseja erilaisiin kohteisiin, kuten mainontaan, myyntityöstämiseen, markkinointimateriaaleihin, tapahtumiin ja sponsorointiin. Markkinointi ja myyntibudjetti ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa, esimerkiksi markkinointikustannukset voidaan esittää prosentuaalisena osana myynnistä. Markkinointia tarvitaan myös myyntibudjetissa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Osa markkinointibudjetista voidaan kohdentaa suoraan tuotteille tai vastuualueille. (Alhola & Lauslahti 2000, 286, 288.)

Varastobudjetissa yhdistyvät myynti-, valmistus ja ostobudjetit ja sen avulla koordinoidaan näitä toimintoja. Varastobudjetin merkitys korostuu myös rahoituksellisesti siihen sidotun pääoman vuoksi. Varaston suunnittelussa lähdetään yleensä liikkeelle varastonkiertonopeuden tavoitteista, jotka määritellään erikseen raaka-aineille, puolivalmisteille ja valmiille tuotteille. Varastonkierron hallinta korostuu erityisesti nopeasti vaihtuvien tuotteiden kohdalla, kun halutaan minimoida epäkuranttiusriski. (Alhola & Lauslahti 2000, 290.)

Investointibudjetissa esitetään ehdotuksia tulevista investoinneista eri vastuualueille. Nämä investointiehdotukset voivat kattaa erilaisia kohteita, kuten tuotannon, käyttöomaisuuden, kiinteistöt tai arvopaperisijoitukset. (Alhola & Lauslahti 2000, 291.) Investointibudjetista selviää investoinneista aiheutuvien maksujen määrä budjettikauden aikana. Tätä tietoa tarvitaan etenkin rahoitusbudjettia varten. Suurten ja pitkäaikaisten investointien lisäksi investointibudjettiin sisältyy pieniä investointiluonteisia hankintoja, kuten pienempiä kone ja kalustohankintoja. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 235–236.)

3.2 Pääbudjetit

3.2.1 Tulosbudjetti

Jos ajatellaan, että yrityksen pääasiallinen tehtävä on tehdä voittoa, voidaan todeta, että tulosbudjetti on yrityksen toiminnanohjauksen keskeinen työkalu. Budjetissa määritellään yrityksen tulostavoite, ja siinä otetaan huomioon kaikki odotetut tulot ja menot yrityksen tuotteiden tai palveluiden tuottamisesta ja myynnistä sekä yrityksen hallinnosta ja rahoituksesta. Arviot tuloista ja menoista saadaan kerättyä yrityksen eri osabudjeteista, jos sellaisia on tehty. (Lalli 2012, 587; Eklund & Kekkonen 2014, 171, 178.)

Tulosbudjetti laaditaan yleensä ilman arvonlisäveroa, sillä kyseessä on läpikulkuerä, joka ei suoraan vaikuta tuloihin tai menoihin. Poikkeuksen muodostavat sellaiset kuluerät, jotka eivät ole alv-vähennyskelpoisia. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen työsuhdeautojen ja edustukseen liittyvät kulut, ja ne tulee sisällyttää budjettiin arvonlisäverollisina. (Syvänperä & Lindfors 2014, 18–19.)

Tulosbudjettiin tulot ja menot merkitään suoriteperusteisesti samalla tavalla kuin tilinpäätökseen. Suoriteperusteisuudella tarkoitetaan, että tulot ja menot kirjataan sille kuukaudelle, jonka aikana myynti tai osto on tapahtunut. Esimerkiksi joulukuussa myydyin tuotteen, josta saadaan maksu vasta tammikuun puolella, ajatellaan olevan joulukuun myyntiä. Tulojen ja menojen kohdistamista oikealle ajankohdalle kutsutaan jaksottamiseksi. Jaksottamista voidaan tehdä jatkuvasti tilikauden aikana, mutta viimeistään se on tehtävä tilinpäätöstä varten. Jaksottamisen tarkkuus vaikuttaa suoraan siihen, kuinka tarkka kuva jokaisen kuukauden tuloksesta saadaan. Tulosbudjettiin jaksotukset on tehtävä samalla tavalla kuin kirjanpidossa, jotta sieltä saatavia toteutuneita lukuja voidaan vertailla budjettiin. (Syvänperä & Lindfors 2014, 19.)

Tulosbudjetti voidaan esittää esimerkiksi katetuotto- tai tuloslaskelman muodossa. Toteutuneita lukuja voi olla helpompi vertailla budjetoituihin lukuihin, jos budjetti laaditaan tuloslaskelman muodossa, sillä siinä ei eritellä muuttuvia ja

kiinteitä kuluja. Näin tehdessä budjetista ei kuitenkaan selviä katetuottoa. (Jormakka ym. 2021, 191.)

3.2.2 Kassabudjetti

Yrityksen on tärkeä ennakoida, että sillä on jatkuvasti käytettävissä riittävästi rahaa ja, että sijoitetun pääoman tuotto on riittävällä tasolla. Tulot myydyistä tuotteista tai palveluista eivät näy heti kassassa, vaan ne ovat aluksi myyntisaamisia. Tätä ennen yrityksen on täytynyt myös käyttää rahaa, jotta se on pystynyt tuottamaan myydyin palvelun tai tuotteen. Näin ollen tuloja saadaan kassaan viiveellä, mikä tuottaa haasteita etenkin uusille yrityksille. Kassavirtojen ja rahoituksen tarpeen ennakoiminen on kuitenkin tärkeää kaikille yrityksille, sillä rahaa ja rahoitusmahdollisuuksia on aina rajallisesti. (Pellinen 2017, 83.)

Kassabudjetti on ikään kuin yrityksen maksuvalmiutta mittaava aikataulu, jota käytetään ennakoimaan yrityksen käytettävissä olevia kassavirtoja, eli rahan riittävyyttä tietyllä aikavälillä. Kassabudjetti laaditaan yleensä viikko- tai kuukausitasolle. (Lalli 2012, 587.) Rahan riittävyydestä ei saada tarpeeksi tarkkaa kuvaa, jos kassabudjettia seurataan vain vuositasolla. Eteen voi tulla tilanne, jossa rahaa tarvitaan enemmän vuoden ensimmäisen neljänneksen aikana, eivätkä kassavirrat riitä menojen kattamiseksi. Jos kassabudjettia kuitenkin seurataan lyhyemmällä aikavälillä, huomataan kassavirtojen riittämättömyys helpommin ja voidaan päättää esimerkiksi lyhytaikaisen lainan ottamisesta menojen kattamiseksi. (Pellinen 2017, 85.) Seurantajakson tulee olla tarpeeksi lyhyt, jotta kassavirtoja voidaan ennakoida tarpeeksi tarkasti. Toisaalta kassabudjetin avulla voidaan myös huomata, että yrityksellä on ylimääräistä käteistä, jolle ei ole käyttöä. Ylimääräinen raha on tällöin mahdollista käyttää erilaisiin sijoituksiin, jotta se saadaan tehokkaampaan käyttöön. (Shim ym. 2012, 308–309.)

Kassabudjetti laaditaan tulosbudjetin valmistuttua. Tulosbudjetin suoriteperusteiset luvut täytyy kassabudjettiin muuttaa maksuperusteisiksi, koska ideana on tarkastella, milloin raha liikkuu. Lisäksi kassabudjettiin tulevat

tulosbudjetista poiketen kaikki rahaliikenteeseen vaikuttavat erät, mukaan lukien investointeihin liittyvät maksut ja pääomasijoitukset. (Eklund & Kekkonen 2014, 178.) Kassabudjetti eroaa tulosbudjetista myös arvonlisäveron osalta. Vaikka myynnin ja ostojen yhteydessä liikkuva arvonlisävero ei ole yrityksen omaisuutta, vaikuttaa se kuitenkin oleellisesti sen rahaliikenteeseen. Yrityksen täytyy siirtää erotus saaduista ja maksetuista arvonlisäveroista Verohallinnolle tiettyinä päivinä, joten näihinkin maksuihin täytyy varautua. (Syvänperä & Lindfors 2014, 19, 49.)

Kassabudjetti voidaan laatia virallisen rahoituslaskelmamallin mukaisesti kolmeen eri osaan, joissa tarkastellaan erikseen liiketoiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirtoja. Kassabudjetin laatimisessa käytetään tulosbudjettia apuna, mutta tietoja tarvitaan myös sen ulkopuolelta. Esimerkiksi maksuehdot, palkanmaksupäivät ja muut sopimusehdot eivät selviä tulosbudjetista. (Eklund & Kekkonen 2014, 179.) Kassabudjettia lähdetään rakentamaan yrityksen alkukassasta, eli rahoista, jotka ovat yrityksen käytettävissä seurantakauden alussa. Tämä tieto löytyy taseesta kohdasta rahat ja pankkisaamiset. Alkukassaan lisätään kassaan maksut, eli tuotot myynnistä ja muusta liiketoiminnasta, jos sellaista on. Liiketoiminnan muut tuotot voivat olla esimerkiksi sijoitusten tuottoja, vuokratuloja, erilaisia veronpalautuksia, vakuutuskorvauksia tai kertaluontoista kaluston myyntiä. Kassabudjettia laadittaessa on oleellista tietää myynnin maksuehto, joka Suomessa on yritysten välillä usein 14 pv netto. Käytännössä tämä tarkoittaa, että puolet kuukauden myynnistä saadaan kuluvan kuun aikana ja toiset puolet seuraavan kuukauden aikana. Kuluvan kuun myynnistä saatavat rahat voidaan kirjata kassabudjettiin myyntinä ja edellisen kuukauden myynneistä saatavat rahat myyntisaamisiksi. (Eklund & Kekkonen 2014, 179–184; Syvänperä & Lindfors 2014, 50.)

Kassaan maksujen jälkeen budjettiin listataan kassasta maksut yleensä samassa järjestyksessä, jossa kulut on esitetty tulosbudjetissa. Kulueristä ensimmäisenä huomioidaan ostot, joiden kulut jakautuvat eri kuukausille samalla tavalla kuin myynnistä saatavat rahat neuvotelluiden maksuehtojen

mukaan. Henkilöstökuluista aiheutuvat maksut jakautuvat eri ajankohtiin kassabudjetissa. Palkkojen maksupäivien lisäksi kassabudjetissa huomioidaan, että yrityksen on tilitettävä Verohallinnolle ja vakuutusyhtiölle palkoista pidätetyt ennakonpidätykset, työntekijöiden eläkevakuutus- ja työttömyysvakuutusmaksut. Näiden lisäksi on tilitettävä sairausvakuutusmaksu ja työnantajan osuudet vakuutusmaksuista. Vakuutusmaksut yritys tilittää vakuutusyhtiölle tehdyn maksusopimuksen mukaan. Maksut voidaan suorittaa etukäteen arvioitujen palkkasummien mukaan esimerkiksi kuukausittain tai kvartaaleittain tai palkanmaksun jälkeen toteutuneiden palkkojen mukaan. (Eklund & Kekkonen 2014, 184–186.)

Kassasta maksuihin tulee myös muut liiketoimintaan liittyvät kulut, kuten vuokrat, vakuutukset ja markkinointikulut (Syvänperä & Lindfors 2014, 52). Joistain kuluista voidaan joutua tekemään oletuksia, jos ei varmasti tiedetä milloin ne tulevat maksettavaksi. Tällöin kulut voidaan huomioida kassabudjetissa jakamalla niiden maksut tasaisesti kuukausittain. (Eklund & Kekkonen 2014, 187.)

Tuloslaskelman erien jälkeen kassabudjetissa huomioidaan verojen maksut. Yrityksen voiton perusteella maksettava tulovero tilitetään Verohallinnolle etukäteen ennakkoverona tai esimerkiksi jäännösverona, jos ennakkoveroja ei maksettu tarpeeksi. Ennakkoverojen maksuaikataulu määräytyy tuloveron suuruuden mukaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 297; Eklund & Kekkonen 2014, 188.) Tuloveron lisäksi Verohallinnolle on tilitettävä myynnistä saatu arvonlisävero verokautta toisena seuraavan kuun 12. päivänä. Näin esimerkiksi maaliskuun 12. päivänä maksetaan tammikuussa saatu arvonlisävero. Saadusta arvonlisäverosta vähennetään kuitenkin ensin ostojen ja muiden kulujen yhteydessä maksetut arvonlisäverot ja näiden erotus tilitetään Verohallinnolle. (Eklund & Kekkonen 2014, 188.)

Jos tarkastellaan liiketoiminnan rahavirtaa erikseen, saadaan kassabudjettiin seuraavaksi kassajäännös laskemalla alkukassa ja liiketoiminnan rahavirta yhteen. Liiketoiminnan rahavirran jälkeen tarkastellaan vielä erikseen investointien ja rahoituksen rahavirtoja, jotka voidaan jakaa samalla tavalla

kassaan maksuihin ja kassasta maksuihin. (Eklund & Kekkonen 2014, 189, 191.) Investoinnit voidaan maksaa kerralla tai osissa, joten maksut voivat jakautua eri ajankohtiin. Rahoituksen rahavirtoja tarkastellessa kassaan maksuja voi tulla esimerkiksi lainan nostamisesta tai jos omistaja sijoittaa rahaa yritykseen. Kassasta maksut ovat tyypillisesti lainalyhennyksiä tai oman pääoman palautuksia esimerkiksi osinkoina. Lainojen korkokulut voidaan kirjata joko liiketoiminnan tai rahoituksen rahavirtaan. (Eklund & Kekkonen 2014, 191; Syvänperä & Lindfors 2014, 52.)

3.2.3 Tasebudjetti

Tasebudjetin avulla yritys pystyy suunnittelemaan varojen, velkojen ja oman pääoman tasapainon, jonka avulla yrityksen on mahdollista toimia halutulla tasolla mahdollisimman pienillä investoinneilla sekä varautua nopeisiin muutoksiin, oli kyse sitten kriisitilanteesta tai yllättävästä taloudellisesta mahdollisuudesta. Tasebudjettia laadittaessa täytyy muistaa, että yksittäisellä taseen erällä on merkitystä vain, kun tiedetään sen suhde muihin eriin. Toisin kuin tuloslaskelmassa, jossa pääsääntöisesti suurempi luku on parempi, tasebudjetissa korostuu lukujen keskinäinen suhde. (Lalli 2012, 582.)

Tasebudjetista selviää myös yrityksen budjetoitu taloudellinen tilanne seurantakauden jälkeen (Eklund & Kekkonen 2014, 193).

Tasebudjetti laaditaan edellisen kauden taseen pohjalta ja apuna käytetään aiemmin laadittuja tulos- ja kassabudjetteja. Tasebudjetin rakenne voi olla samanlainen kuin virallisessa taseessa. (Jormakka ym. 2021, 194.) Budjetin laatiminen kannattaa kuitenkin aloittaa tarkistamalla edellisen kauden tuloslaskelmasta mitkä erät ovat sellaisia, jotka näkyvät kassassa vasta tulevana kautena (Eklund & Kekkonen 2014, 193).

Jos asiakkaille on myönnetty maksuaikaa 14 päivää, myynneistä puolet saadaan kassaan vasta myyntiä seuraavan kauden aikana. Budjettikauden lopussa myyntisaaminen siirtyy seuraavalle kaudelle tasebudjetissa myyntisaamisena. Vastaavasti ostot, joihin on saatu maksuaikaa seuraavan

budjettikauden puolelle siirtyvät tasebudjetissa ostovelkoina. Tasebudjetin muut velat erään kirjataan viimeisen kuukauden palkoista pidätetyt ennakonpidätykset ja työnantajan maksama sairausvakuutusmaksu sekä kahden viimeisen kuukauden arvonlisäverot. (Eklund & Kekkonen 2014, 193–194.)

Siirtovelkoihin puolestaan kirjataan viimeisen kuukauden palkkojen perusteella maksettavat eläkevakuutusmaksut, jos ne maksetaan toteutuneiden palkkojen perusteella. Edellisen kauden taseessa olevista lainoista vähennetään kauden aikana tehdyt lyhennykset ja se osa lainasta, joka erääntyy seuraavan 12 kuukauden aikana, kirjataan lyhytaikaiseen ja loput pitkäaikaiseen lainaan. Rahat ja pankkisaamiset saadaan suoraan aiemmin laaditun kassabudjetin kassajäännöksestä. Oman pääoman erät saadaan lisäämällä aiemmin laaditun tulosbudjetin tulos tasebudjettiin kohtaan tilikauden voitto/tappio. (Eklund & Kekkonen 2014, 193–194.)

4 Budjettijärjestelmän laatiminen Yritys X Oy:lle

Toimeksiantaja Yritys X Oy on suomalainen lautapeliin kustantaja, joka on julkaissut ensimmäisen pelinsä B2B-markkinoille tammikuussa 2024. Monia muitakin pelejä on suunnitteilla, joista suurin osa on suunnattu B2B-markkinoille, mutta osa myös kuluttajamyyniin. Yrityksen omistaja toimii tällä hetkellä yksin, eikä työntekijöiden palkkaaminen ole tässä vaiheessa ajankohtaista. (Yritys X Oy:n edustaja, haastattelu 28.3.2024.)

Pelien kehitys tapahtuu yrityksen ulkopuolisen henkilön toimesta, jolle maksetaan rojalteja myydyistä peleistä. Varsinaisia kehityskuluja ei tästä syystä synny yritykselle itselleen. Kuluja yritykselle syntyy varsinaisen liiketoiminnan osalta tavaraostoista, eli pelin eri osien valmistuksesta ja kasaamisesta alihankkijoiden toimesta. Näiden lisäksi kuluja syntyy erityisesti markkinointimateriaalin tuottamisesta ja muusta markkinointityöstä. Yritykselle on kertynyt jo jonkin verran varastoa ja lisää tuotteita valmistetaan parhaillaan. (Yritys X Oy:n edustaja, haastattelu 28.3.2024.)

Muut kulut koostuvat mm. atk-, matka- ja hallintokuluista. Yrittäjän työaika yrityksen rakentamiseen, esimerkiksi alihankkijoiden ja prosessien selvittämiseen, ei kuitenkaan näy kulurakenteessa, sillä hänellä ei ole vielä ollut mahdollisuutta maksaa itselleen palkkaa tai osinkoa. Yritys on tähän asti toiminut täysin yrittäjän omalla rahalla osakaslainojen muodossa. Rahoitusta on haettu mm. erilaisilta säätiöiltä ja pääomasijoittajilta, mutta haku ei ole vielä tuottanut tulosta. Haasteet rahoituksen hankkimisessa ovat johtaneet myynti- ja markkinointitoimenpiteiden lykkäytymiseen. (Yritys X Oy:n edustaja, haastattelu 28.3.2024.)

Yrityksen taloudellinen tilanne on sellainen, että rahaa on saatava joko myynnin tai ulkopuolisen rahoituksen muodossa. Yhtään myyntiä ei vielä tällä hetkellä ole tapahtunut, mutta alkuvuonna julkaistu peli on saatu myyntiin kohderyhmän ammattijärjestön verkkokauppaan. Kyseinen verkkokauppa on juuri kohderyhmää ajatellen erittäin hyvä myyntikanava ja muutenkin

toimeksiantajalle hyvä referenssi. (Yritys X Oy:n edustaja, haastattelu 28.3.2024.)

Toimeksiantajalla ei ole aiemmin ollut käytössään budjetteja kassan tai muun talouden suunnitteluun, sillä toiminta on vielä ollut niin pientä, että on pärjätty ilman. Esimerkiksi myynti- ja tulostavoitteita on silti pitänyt hahmotella jopa muutaman vuoden päähän rahoitushakemuksia tehdessä. Toimeksiantaja on kuitenkin itse tunnistanut tarpeen käyttää budjetteja, mutta niiden toteuttaminen on jäänyt muiden kiireiden takia. Tästä syntyi idea opinnäytetyön aiheeksi. (Yritys X Oy:n edustaja, haastattelu 28.3.2024.)

Budjettijärjestelmä halutaan ottaa käyttöön, jotta yrityksen toiminnan ja kassan suunnittelu helpottuu varsinkin jatkoa ajatellen, kun liiketoiminta toivon mukaan lähtee kasvuun. Budjettijärjestelmästä voisi myös olla apua rahoitustilanteen hahmottamiseksi. Toimeksiantajalla ei kuitenkaan vielä opinnäytetyöprosessin alussa ollut tarkkaa ajatusta siitä, mitä budjetteja olisi tarpeen käyttää. (Yritys X Oy:n edustaja, haastattelu 28.3.2024.)

Toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun tuloksena päädyttiin laatimaan osabudjeteista myynti-, osto- ja varastobudjetit ja pääbudjeteista tulos- ja kassabudjetit. Lisäksi kassabudjetin tueksi jouduttiin laatimaan kuukausikohtainen alv-laskelma, jonka avulla kassabudjetissa pystytään jatkossa huomioimaan alv-velat ja -saamiset hakemalla luvut suoraan laskelmasta. Budjettijärjestelmä laadittiin kokonaisuudessaan Microsoft Excel laskentataulukko-ohjelmistolla. Budjettijärjestelmä koostuu yhdestä Excel-tiedostosta, jonka sisällä kaikki budjetit ovat eri välilehdillä. Opinnäytetyöhön sisältyvistä kuvista on poistettu oikeat budjetoidut luvut.

Budjettikaudeksi valikoitui tilikausi, joka toimeksiantajan tapauksessa on myös kalenterivuosi. Budjetit laadittiin kerralla koko tilikaudelle ja tilikausi jaettiin budjetteihin vielä kuukausitasolle mahdollistaen myös kuukausittain tehtävän budjettitarkkailun. Toimeksiantajan on tarkoitus käyttää budjettijärjestelmää tarkistettavan budjetin tavoin ja tarkkailla budjettien toteutumista kuukausittain. Kuukausittaisen tarkkailun yhteydessä tehdään tarvittaessa muutoksia tulevien

kuukausien budjetoituihin lukuihin. Budjettien valmistuessa toimeksiantajan kirjanpito vuodelle 2024 ei kuitenkaan ollut ajan tasalla, joten toteutuneita lukuja alkuvuodesta ei saatu tähän työhön mukaan. Toimeksiantajan on tarkoitus yhdessä kirjanpitäjänsä kanssa varmistaa, että kirjanpito on jatkossa ajan tasalla, jotta budjettijärjestelmästä saadaan kaikki hyöty irti. Budjetoidut luvut ovat toimeksiantajan päättämiä ja budjetit laaditaan jatkossakin autoritaarisin menetelmin, sillä toimeksiantaja toimii yrityksessä yksin. Jatkossa, jos yritys palkkaa henkilöstöä, vastuuta budjettien laatimisesta voi olla syytä jakaa muille sitä mukaa, kun yritys kasvaa ja vastuu eri toiminnoista on jakautunut muille henkilöille.

Kaikki järjestelmään sisällytetyt budjetit laadittiin hyödyntäen samaa runkoa, joka koostuu jaosta 12 kuukauteen, jonka jälkeen viimeisenä on yhteensä-sarake. Jokainen kuukausi ja yhteensä-sarake on jaettu edelleen kolmeen sarakkeeseen, jotka ovat budjetoitu, toteutunut ja ero. Ero-sarake on laadittu valmiilla kaavalla laskemaan budjetoitu- ja toteutunut -sarakkeiden sisältämien lukujen erotus. Budjetteihin ei toimeksiantajan toiveesta sisällytetty prosentuaalista eroa laskevaa saraketta, jotta budjettien koot pysyisivät hieman pienempinä. Yhteensä-sarakkeen avulla mahdollistetaan kuukausitason lisäksi koko tilikauden toteutuneiden lukujen vertailu budjetoituihin.

Koska toimeksiantajalla on suunnitteilla useampi tuote, tultiin nopeasti siihen tulokseen, että pelkkä tulosbudjetti ei riitä kovin pitkälle, vaan lisäksi tarvitaan myynti- ja ostobudjetit, jotta eri tuotteiden myyntejä ja ostoja on mahdollista seurata erikseen. Lisäksi saatiin huomioitua tuotteiden eri osien ostot sekä tuotteiden eri myyntikanavat. Myynti- ja ostobudjetit mahdollistavat myös tuotekohtaisen kateseurannan laatimisen myöhemmin.

Myynti- ja ostobudjetit ovat rakenteeltaan identtiset, ja ne koostuvat euromääräisistä ja kappalemääräisistä budjeteista. Budjettien täyttäminen aloitetaan kappalemääräisistä budjeteista syöttämällä arvioidut kappalemäärät jokaisen kuukauden budjetoitu-sarakkeeseen. Myyntibudjetissa (Kuva 1.) kappalemäärät arvioidaan erikseen eri myyntikanaville, kun taas ostobudjetissa

(Kuva 2.) kappalemäärät arvioidaan erikseen jokaiselle tietyin tuotteen osalle. Myöhemmin budjetteihin syötetään myös toteutuneet kappalemäärät.

		Budjetti €									
Tuote	Myyntikanava	Myyntihinta €/kpl	Tammikuu			Helmikuu			Maaliskuu		
			Budj. €	Tot. €	Ero €	Budj. €	Tot. €	Ero €	Budj. €	Tot. €	Ero €
Tuote 1	Myyntikanava 1		0		0	0		0	0		0
	Myyntikanava 2		0		0	0		0	0		0
	Yht.		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tuote 2	Myyntikanava 1		0		0	0		0	0		0
	Myyntikanava 2		0		0	0		0	0		0
	Yht.		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tuote 3	Myyntikanava 1		0		0	0		0	0		0
	Myyntikanava 2		0		0	0		0	0		0
	Yht.		0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Budjetti kpl									
Tuote	Myyntikanava	Tammikuu			Helmikuu			Maaliskuu			
		Budj. Kpl	Tot. kpl	Ero kpl	Budj. Kpl	Tot. kpl	Ero kpl	Budj. Kpl	Tot. kpl	Ero kpl	
Tuote 1	Myyntikanava 1			0			0			0	
	Myyntikanava 2			0			0			0	
	Yht.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Tuote 2	Myyntikanava 1			0			0			0	
	Myyntikanava 2			0			0			0	
	Yht.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Tuote 3	Myyntikanava 1			0			0			0	
	Myyntikanava 2			0			0			0	
	Yht.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Kuva 1. Myyntibudjetti.

Budjetoitujen kappalemäärien ja annettujen myynti- tai ostohintojen perusteella euromääräisiin budjetteihin lasketaan valmiilla kaavalla jokaisen kuukauden budjetoitu myynti tuote- ja myyntikanavakohtaisesti tai ostot tuote- ja osakohtaisesti. Jokaisen tuotteen kohdalla on myös myyntikanavien tai osien jälkeen yhteensä-rivi, joka laskee tuotteen kokonaismyynnin tai kokonaisostot. Toteutuneet myynnit ja ostot syötetään taulukoihin käsin.

Budjetti €											
Tuote	Osat	Osan hankinta hinta €	Tammikuu			Helmikuu			Maaliskuu		
			Budj. €	Tot. €	Ero €	Budj. €	Tot. €	Ero €	Budj. €	Tot. €	Ero €
Tuote 1	Osa 1		0		0	0		0	0		0
	Osa 2		0		0	0		0	0		0
	Yht.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tuote 2	Osa 1		0		0	0		0	0		0
	Osa 2		0		0	0		0	0		0
	Yht.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tuote 3	Osa 1		0		0	0		0	0		0
	Osa 2		0		0	0		0	0		0
	Yht.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Budjetti kpl											
Tuote	Osat		Tammikuu			Helmikuu			Maaliskuu		
			Budj. kpl	Tot. kpl	Ero kpl	Budj. kpl	Tot. kpl	Ero kpl	Budj. kpl	Tot. kpl	Ero kpl
Tuote 1	Osa 1				0			0			0
	Osa 2				0			0			0
	Yht.		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tuote 2	Osa 1				0			0			0
	Osa 2				0			0			0
	Yht.		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tuote 3	Osa 1				0			0			0
	Osa 2				0			0			0
	Yht.		0	0	0	0	0	0	0	0	0

Kuva 2. Ostobudjetti.

Varastobudjetti (Kuva 3.) päätettiin alun perin laatia, jotta myynnin tarpeiden lisäksi olisi tiedossa paljonko varastossa on valmiiksi tavaraa, kun suunnitellaan ostoja. Toimeksiantajalla oli jo ennen budjettien laatimista ehtinyt kertymään jonkin verran varastoa, jonka takia ostoja ei pystytty järkevästi suunnittelemaan ilman tietoa siitä, miten varaston saldo kehittyisi. Tätä varten laadittiin kappalemääräinen varastobudjetti, jossa on samanlainen jako kuin ostobudjetissa eli budjetti on jaettu ensin tuotetasolle, josta se jaettiin edelleen

tuotteiden eri osille. Ensimmäisenä sarakkeena budjetissa on alkusaldo kappalemäärissä, jonka jälkeen on sama jako 12 kuukauteen. Yhteensä-saraketta varastobudjetista ei kuitenkaan löydy kuukausijaon jälkeen. Budjettiin syötetään ensin alkusaldo käsin. Alkusaldon ja myynti- ja ostobudjeteista saatavien kuukausittaisten myynti- ja ostotietojen perusteella varastobudjettiin lasketaan valmiin kaavan mukaan jokaiselle kuukaudelle budjetoitu ja toteutunut varastosaldo. Toteutunut varastosaldo päivittyy oikeaksi tietylle kuukaudelle vasta kun toteutuneet luvut on syötetty samalle kuukaudelle myynti- ja ostobudjetteihin. Käytännössä myyntibudjetin laatimisen jälkeen täytyy siirtyä tarkastelemaan budjetoitua varastosaldoa, jotta nähdään kuinka pitkälle varastossa riittää tavaraa, ennen kuin täytyy ostaa lisää. Vasta tämän jälkeen siirrytään täyttämään ostobudjettia.

Myös varastobudjettiin tehtiin erikseen euromääräinen budjetti seuraamaan varaston arvoa. Varaston arvo voi itsessään olla hyödyllinen tieto, mutta käytännössä tämä laadittiin, jotta saataisiin helposti laskettua varaston muutos tulosbudjettiin jokaiselle kuukaudelle. Euromääräisessä budjetissa on samanlainen rakenne kuin kappalemääräisessä, mutta lisäksi siinä on viimeisenä yhteensä-rivi, joka laskee varaston arvon jokaiselle kuukaudelle. Alkusaldot ovat myös euromääräisessä budjetissa ainoat luvut, jotka täytyy syöttää itse. Jatkossa kun budjetti laaditaan uudelle budjettikaudelle voi soluihin tehdä kaavan, joka hakee alkusaldot edellisen budjetin viimeisestä varaston arvosta. Varaston arvo saatiin laskettua jokaiselle kuukaudelle tarkastelemalla kappalemääräistä muutosta alkusaldosta tai edellisestä kuukaudesta ja laskemalla ostohinnan avulla tämän muutoksen arvo euroissa. Muutoksen arvoon lisätään alkusaldon arvo tai edellisen kuukauden varaston arvo.

Varaston arvo kuun lopussa €											
Tuote	Osat	Alkusaldo €	Tammikuu			Helmikuu			Maaliskuu		
			Budj.	Tot.	Ero	Budj.	Tot.	Ero	Budj.	Tot.	Ero
Tuote 1	Osa 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Osa 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Yht.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Varastosaldo kuun lopussa kpl											
Tuote	Osat	Alkusaldo kpl	Tammikuu			Helmikuu			Maaliskuu		
			Budj.	Tot.	Ero	Budj.	Tot.	Ero	Budj.	Tot.	Ero
Tuote 1	Osa 1		0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Osa 2		0	0	0	0	0	0	0	0	0

Kuva 3. Varastobudjetti.

Heti opinnäytetyöprosessin alusta saakka oli selvää, että ainakin tulosbudjetti (Kuva 4.) on laadittava. Tämän budjetin avulla toimexiantaja pystyy suunnittelemaan toimintaansa kokonaisvaltaisesti sekä seuraamaan sen kannattavuutta katetuoton ja tuloksen muodossa. Tulosbudjetti laadittiin katetuottolaskelman muotoon, ja siinäkin käytetään samaa rakennetta kuin osabudjeteissa, eli se on jaettu 12 kuukaudelle, jonka jälkeen viimeisenä on yhteensä-sarake, josta selviää tilikauden tulos. Ensimmäisenä tulosbudjettiin tulee liikevaihto suoraan myyntibudjetista valmiilla kaavalla. Muut tuotot, avustukset ja osakaslainat täytyy tulosbudjettiin syöttää käsin, sillä näitä ei esiinny missään aiemmassa osabudjetissa. Nämä tulot lasketaan seuraavaksi yhteen Tulot yhteensä -riville valmiin kaavan avulla.

Seuraavaksi budjetissa tulevat muuttuvat kulut, joista mitään ei tarvitse syöttää käsin. Ensimmäisenä ostot, jotka saadaan suoraan ostobudjetista. EU-ostot ja ulkomaan ostot otettiin tulosbudjettiin omalle rivilleen erilaisen alv-menettelyn vuoksi. Näin saadaan oikeat alv-kannat huomioitua oikeille erille myöhemmin kassabudjetissa. Varaston muutos lasketaan varastobudjetista vähentämällä loppuvaraston arvosta alkuvaraston arvo. Ulkopuolisiin palveluihin laskettiin tässä vaiheessa myynnistä aiheutuvat toimituskulut myyntibudjetista saatavien

myytyjen kappaleiden perusteella. Jos muita ulkopuolisia palveluita tulisi jatkossa, pitäisi ne syöttää tulosbudjettiin käsin. Rojaltit lasketaan myynti- ja ostobudjetista saatavien tietojen perusteella. Seuraavaksi budjetissa lasketaan valmiilla kaavoilla muuttuvat kulut yhteensä sekä katetuotto liikevaihdon ja muuttuvien kulujen erotuksena.

Katetuoton jälkeen budjetissa on kiinteät kulut, jotka täytyy kaikki syöttää käsin, sillä kiinteiden kulujen osabudjettia ei tehty erikseen. Kiinteät kulut lasketaan valmiilla kaavalla yhteen. Matkakulut on jo tulosbudjetissa eroteltu alv-kannan mukaan siksi, että ne saadaan helpommin laskettua oikealla alv-kannalla kassabudjettiin. Kaikki osabudjettien ja tulosbudjetin luvut ovat siis ilman arvonlisäveroa. Tulos ennen veroja lasketaan vähentämällä tuloista, muuttuvat- ja kiinteät kulut ja tämän perusteella lasketaan 20 % tulovero. Tulovero lasketaan vain, jos tulos ennen veroja solussa on positiivinen tulos. Kun tuloveron määrä vähennetään tuloksesta ennen veroja, saadaan kauden lopullinen tulos.

	Tammikuu			Helmikuu			Maaliskuu		
	Budj.	Tot.	Ero	Budj.	Tot.	Ero	Budj.	Tot.	Ero
Liikevaihto	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muut tuotot			0			0			0
Tuet/avustukset			0			0			0
Osakaslainat			0			0			0
Tulot yhteensä	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Ostot	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+Varaston muutos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Ulkopuoliset palvelut	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Rojaltit	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muuttuvat kulut yhteensä	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Katetuotto	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Atk-kulut			0			0			0
-Matkakulut 24 %			0			0			0
-Matkakulut 10 %			0			0			0
-Kilometrikorvaukset			0			0			0
-Päivärahat			0			0			0
-Markkinointi			0			0			0
-Taloushallintopalvelut			0			0			0
-Puhelinkulut			0			0			0
-Rahaliikenteen kulut			0			0			0
-Toimistotarvikkeet			0			0			0
-Muut kulut			0			0			0
Kiinteät kulut yhteensä	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tulos ennen veroja	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Verot	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tulos	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Kuva 4. Tulosbudjetti.

Kassabudjetin (Kuva 5.) laatimisesta oli myös syntynyt ajatus heti opinnäytetyöprosessin alussa, mutta lopullinen päätös sen laatimisesta tehtiin myöhemmin, kun käytiin toimeksiantajan kanssa keskustelua yrityksen tilanteesta. Nykyisen rahoitustilanteen vuoksi todettiin, että toimeksiantaja saisi kassabudjetista apua kassavarojen ennakointiin. Käytännössä kassabudjetista selviäisi, jos näköpiirissä olisi tilanne, jossa esimerkiksi yritykselle olisi annettava lisää osakaslainaa, jotta se pystyisi suoriutumaan velvoitteistaan.

Kassabudjetti on rakennettu automaattiseksi – se hakee lähes kaikki luvut tulosbudjetista pois lukien tammikuun alkukassan, joka täytyy syöttää käsin. Myös alv-saaminen piti vuoden 2024 budjettiin syöttää käsin, koska ei ollut mitään aiempaa laskelmaa, josta tiedon olisi saanut haettua. Yrityksen alv-kausi on 12 kuukautta, joten kassabudjetin tueksi laadittua alv-laskelmaa ei pystytä hyödyntämään vielä vuoden 2024 budjetissa. Tulevien kausien budjetteihin laskelmaa kuitenkin pystyy hyödyntämään. Alkukassan jälkeen tulee kassaan maksut, joista ensimmäisinä kauden ja edellisen kauden myynti. Nämä jaettiin kahteen eri riviin, jotta saadaan huomioitua 14 pv netto maksuehto, eli puolet tietyn kuun myynnistä saadaan rahana kassaan saman kuun aikana ja toiset puolet seuraavan kuun aikana. Myynteihin on lisätty 24 % arvonlisävero. Muut tuotot, avustukset ja osakaslainat saadaan suoraan tulosbudjetista. Viimeiseksi kassaan maksut lasketaan valmiilla kaavalla yhteensä-riville.

Kassasta maksut tuodaan kassabudjettiin negatiivisina lukuina. Ostot on myyntien tapaan jaettu kuluvan kauden ja edellisen kauden ostoihin. Kuten tulosbudjetissa, myös kassabudjetissa EU-ostot ja ulkomaan ostot ovat erikseen samalla kauden ja edellisen kauden jaolla. Näin ostoihin saatiin lisättyä 24 % arvonlisävero, ja EU-ostot ja ulkomaan ostot saatiin kassabudjettiin lisäämättä niihin arvonlisäveroa. Loput kassasta maksut on tuotu suoraan tulosbudjetista lisäämällä niihin oikea arvonlisäveron määrä. Poikkeuksena ovat ne erät, joihin ei arvonlisäveroa kuulu. Rojaltit, kilometrikorvaukset ja päivärahat ovat näistä ainoat erät, joita ei makseta saman kuun aikana, jolloin ne tulosbudjetissa näkyvät vaan ne maksetaan jälkepäin. Lopuksi kassasta maksut lasketaan valmiilla kaavalla yhteensä-riville. Loppukassa lasketaan

myös valmiilla kaavalla alkukassan, kassaan maksujen ja kassasta maksujen summana. Loppukassa siirtyy aina seuraavan kauden alkukassaksi.

	Tammikuu			Helmikuu			Maaliskuu		
	Budj. €	Tot. €	Ero €	Budj. €	Tot. €	Ero €	Budj. €	Tot. €	Ero €
Alkukassa			0	0	0	0	0	0	0
Kassaanmaksut									
Kauden myynnistä	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Edellisen kauden myynnistä	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muut tuotot	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tuet/avustukset	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Osakaslaina	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALV-saaminen			0			0			0
Yhteensä	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Kassastamaksut									
-Kauden ostoista	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Edellisen kauden ostoista	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-EU ja ulkomaan ostoista	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-EU ja ulkomaan edellisen kauden ostoista	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Ulkopuoliset palvelut	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Rojallit			0			0			0
-ALV-velka			0			0			0
-Ennakkoverot			0			0			0
-Atk-kulut	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Matkakulut 24 %	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Matkakulut 10 %	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Kilometrikorvaukset	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Päivärahat	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Markkinointi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Taloushallintopalvelut	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Puhelin kulut	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Rahaliikenteen kulut	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Toimistotarvikkeet	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Muut kulut	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Yhteensä	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Loppukassa	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Kuva 5. Kassabudjetti.

Viimeiseksi osaksi budjettijärjestelmää laadittiin kuukausikohtainen alv-laskelma, joka hakee tulosbudjetista tiedot myynnin sekä arvonlisäverollisten muuttuvien ja kiinteiden kulujen määrästä ja tuo laskelmalle jokaisesta erästä pelkän arvonlisäveron määrän. Myynnin arvonlisävero tuodaan laskelmalle negatiivisena lukuna ja lopuksi kaikki kolme erää summataan yhteen.

Tuloksena nähdään joko negatiivinen luku, joka tarkoittaa, että siltä kuukaudelta joudutaan tilittämään Verohallinnolle arvonlisäveroa tai positiivinen luku, jolloin Verohallinto palauttaa arvonlisäveroa. Laskelma tehtiin kuukausikohtaiseksi siltä varalta, että toimeksiantaja tulevaisuudessa vaihtaa alv-kauden lyhyemmäksi nykyisestä 12 kuukauden jaksosta. Viimeisenä laskelmassa löytyy myös yhteensä -sarake, josta selviää koko vuodelta kertynyt alv-velan tai -saamisen määrä.

5 Johtopäätökset

Budjetointi on tärkeä työkalu yrityksen liiketoiminnan suunnittelussa, koska se auttaa yritystä asettamaan selkeät taloudelliset tavoitteet ja seuraamaan niiden toteutumista. Budjetointia hyödyntämällä yritys voi valmistautua tulevaan ja huomata jopa reilusti etukäteen, jos nykyiset suunnitelmat eivät tuota haluttua tulosta. Tällöin yrityksen on mahdollista tehdä muutoksia suunnitelmiinsa ajoissa.

Budjetoidessa kannattaa pohtia erilaisia vaihtoehtoja ja vertailla näitä keskenään. Lopulliseksi budjetiksi valitaan se vaihtoehto, jolla päästään lähimmäs haluttua tulosta. Budjettia laatiessa täytyy kuitenkin muistaa pysyä mahdollisimman objektiivisena, eikä asettaa suuria tavoitteita vain koska ne näyttävät hienolta budjetissa. Toisaalta tavoitteet voivat myös jäädä liian vaatimattomiksi, jolloin toiminnalla ei välttämättä saavuteta parasta mahdollista tulosta. Tavoitteiden täytyy siis olla mahdollisimman realistisia.

Toimeksiantajalla ei ole aiemmin ollut käytössään budjetteja tai muita työkaluja talouden pitkäjänteiseen suunnitteluun ja seurantaan. Tästä syystä opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui budjettijärjestelmän laatiminen. Budjettijärjestelmään oli tarkoitus sisällyttää tulos- ja kassabudjetit, sekä selvittää mitä osabudjetteja niiden tueksi tarvittaisiin.

Budjettikauden yritys voi valita vapaasti oman tarpeen mukaan. Jos budjettia laaditaan tietylle projektille tai muuten halutaan seurata toimintaa tarkemmin lyhyellä aikavälillä, voi budjettikausi olla perustellusti lyhyempi. Toimeksiantajan tapauksessa budjettijärjestelmästä haluttiin työkalu, joka helpottaisi talouden suunnittelua ja seurantaa pitkäjänteisesti. Tästä syystä oli luontevaa valita budjettikaudeksi koko tilikausi.

Budjettitarkkailun aikaväli kannattaa myös pohtia tarkkaan. Toimeksiantajan kohdalla päädyttiin kuukausittaiseen tarkkailuväliin erityisesti, koska liiketoiminnan ollessa näin alussa on budjetissa väistämättä jonkin verran epätarkkuutta. Tulokset voivat olla ainakin paikoittain hyvinkin erilaisia kuin mitä

on budjetoitu ja tällaisiin tilanteisiin on hyvä reagoida mahdollisimman nopeasti, jotta voidaan tehdä tarvittavia korjausliikkeitä. Korjauksia voidaan tehdä budjettiin, mutta riippuen budjettieron syystä voi myös olla paikallaan tarkastella omaa toimintaa kriittisesti ja muuttaa toimintatapoja, jos ne eivät tue toiminnan tavoitteita. Budjettia tarkkaillessa kannattaa siis pyrkiä löytämään todellisia syitä mahdollisiin budjettieroihin.

Budjetteja on monenlaisia ja niitä voi tehdä useaan eri tarpeeseen ja eri tarkkuudella. Osana tätä opinnäytetyötä tehtiin budjettijärjestelmä, johon sisällytettiin osabudjeteista myynti-, osto- ja varastobudjetit euro- ja kappalemääräisinä. Lisäksi pääbudjeteista tehtiin tulos- ja kassabudjetit. Kassabudjetin tueksi laadittiin myös alv-laskelma.

Toimeksiantajan toiveena oli, että budjettijärjestelmä pysyy yhdessä Excel-tiedostossa, jotta se olisi mahdollisimman helppokäyttöinen. Budjetteihin ei haluttu liikaa syvyyttä, mutta samalla todettiin tarpeelliseksi rakentaa budjetit siten, että niissä on huomioitu olemassa olevan tuotteen lisäksi muut tulevat tuotteet. Osabudjetit laadittiin tästä syystä tuotekohtaisesti ja varaston seurannan ja ostojen suunnittelun takia osto- ja varastobudjeteissa on myös huomioitu tuotteiden eri osat. Budjeteissa on mahdollisimman paljon käytetty hyväksi automaatiota, jotta samoja lukuja ei tarvitse syöttää useaan eri paikkaan. Osabudjeteista tarvittavat tiedot siirtyvät suoraan tulosbudjettiin, johon jää täytettäväksi vain osa tuloista ja kiinteät kulut. Kassabudjettiin ei tarvitse tulevilla budjettikausilla syöttää käsin mitään, kun myös alv-laskelma saadaan käyttöön.

Toimeksiantajalta saatu palaute tehdystä työstä oli todella positiivista ja palautteessa korostui usko siihen, että budjettijärjestelmästä on konkreettisesti apua yrityksen talouden seurantaan. Budjettijärjestelmästä toimeksiantaja saa toimivan työkalun oman toiminnan suunnitteluun ja seurantaan toivottavasti pitkälle tulevaisuuteen. Tämä kuitenkin vaatii sen, että budjetin laatimiseen ja sen seurantaan varataan tarpeeksi aikaa, jotta budjetin tekeminen ei jää vain muodolliseksi tekemiseksi. Toimeksiantajan on mahdollista halutessaan jatkaa järjestelmän kehittämistä esimerkiksi laatimalla tuotekohtaisen kateseurannan

ja muita laskelmia olemassa olevien budjettien pohjalta. Toimeksiantajan lisäksi tehdystä opinnäytetyöstä voivat hyötyä muut budjetoinnista ja budjeteista tietoa tarvitsevat yritykset. Lisäksi opinnäytetyöhön sisältyvistä kuvista voi saada mallia omien budjettien rakentamista varten.

Lähteet

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.–4., painos. Helsinki: WSOY.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten: Esimiehille ja asiantuntijoille. 2., painos. Helsinki: Edita.

Yritys X Oy:n edustaja 2024. Haastattelu. Yritys X Oy:n edustajaa haastatteli 28.3.2024 Niko Sipilä.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. 1., painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2021. Laskentatoimi. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 8.3.2024. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789513781033>

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

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lalli, W. 2012. Handbook of budgeting. 6., painos. Hoboken: John Wiley & Sons. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 8.3.2024. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=697749>

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 8.3.2024. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/JACBXXBTABDE>

Shim, J., Siegel, J. & Shim, A. 2012. Budgeting basics and beyond. 4., painos. Hoboken: John Wiley & Sons. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 8.3.2024. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=697749>

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1.–2., painos. Helsinki: Edita.

Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 4., uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 8.3.2024.

<https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/pk-yrityksen-budjetointi-ja-raportointi-kaytannonlaheisesti-2014>