

Niko Anttiroiko

## **Budjetinseurantajärjestelmän kehittäminen toimeksiantajalle**

## **Budjetinseurantajärjestelmän kehittäminen toimeksiantajalle**

Niko Anttiroiko  
Opinnäytetyö  
Kevät 2015  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma, Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto

---

Tekijä: Niko Anttiroiko

Opinnäytetyön nimi: Budjetinseurantajärjestelmän kehittäminen toimeksiantajalle

Työn ohjaaja: Arja Itkonen

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2015

Sivumäärä: 50 + 19

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella ja toteuttaa toimeksiantajalle työkalu budjettien ja kannattavuuden seurantaan. Työkalun oli myös tarkoitus sisältää yksinkertaisia tehokkuuden mittareita. Lähtökohtana työkalun toteuttamisessa oli helppo käytettävyys ja mahdollisimman automaattinen toiminta.

Työn toimeksiantajana on Oulun ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikössä toimiva opiskelijayritys Trapesti Oy. Yritys tarjoaa projektitoimintana toteutettavia markkinointiviestinnän, mainonnan sekä tieto- ja taloushallinnon palveluita yritysten ja organisaatioiden käyttöön. Yrityksen tavoitteena on myös edistää opiskelijoiden työelämäyhteyksiä ja tarjota käytännön kokemusta liiketoiminnasta. Yrityksellä oli tarvetta tämän tyyppiselle järjestelmälle helpottamaan budjettien seurantaa ja kannattavuuden arviointia.

Työn toteutustapa on toiminnallinen ja koostuu teoriaosasta sekä toiminnallisesta osasta, joka koostuu raportoinnista sekä ohjeesta järjestelmän käyttöön. Käytettävät tutkimusmenetelmät ovat laadullisia, toimeksiantajan tarpeet selvitettiin haastattelun avulla ja lähteenä käytetään budjetointiin liittyvää kirjallisuutta.

Seurantajärjestelmä toteutettiin Microsoft Excel - taulukkolaskelmaohjelmalla ja koostuu tulosbudjetista sekä henkilöstön ajankäytön seurannasta. Tulosbudjettia varten laadittiin lisäksi siihen liittyvät osabudjetit ja niiden seuranta. Tulosbudjetti on rakennettu myös kustannuspaikoittain, joka sisältää kiinteiden kustannusten kohdistamisen eri kustannuspaikoille. Järjestelmään on liitetty lisäksi työkalu helpottamaan projektien kannattavuuden arviointia.

Seurantajärjestelmän avulla yrityksessä voidaan helposti arvioida eri kustannuspaikkojen kannattavuutta. Työkalun avulla yrityksen budjetointiprosessi helpottuu ja sitä voidaan käyttää pohjana budjetoinnissa. Järjestelmä helpottaa lisäksi projektitoiminnan kannattavuuden ja tehokkuuden arviointia.

---

Asiasanat: Budjetti, kannattavuus, seurantajärjestelmä

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree programme in Business Economics, option of Financial Administration

---

Author: Niko Anttiroiko

Title of thesis: Developing budget monitoring system to the case company

Supervisor: Arja Itkonen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2015      Number of pages: 50 + 19

---

The purpose of this Bachelor's thesis is to design and execute monitoring tool for budgeting and profitability of the company. The tool was also purposed to simple the cost efficiency. Baseline for the execution was to provide an easy and automatic usability.

The applicant of the study was a student based company Trapesti Oy which is part of Oulu University of Applied Sciences business department. Company provides projects that can be executed in marketing advertisement and financial administration for companies and organizations. The aim of the company is also to work for students work life connections and serve real life experiences in business. The company had a need for this kind of system to ease monitoring their budgets and profitability.

This functional based thesis consisted of a theory section and a functional section. The functional section contains the report and an advisory for using of the system. The used research method is a qualitative and the applicant's needs were solved with interviews. The theory of the budgeting was used as a source in theoretical section.

The monitoring system was executed with Microsoft Excel program and contains profit budget and staff time tracking system. The individual budgets and their monitoring were also created for profit budget. The profit budget has been created based on the individual cost centres. It contains also alignment costs for different cost centres.

The company can evaluate profitability between different cost centres with help of the system. Company's budgeting will be eased with the system and it can be used as a base of the budgeting. The system also eases the evaluation of the profitability and efficiency of the projects.

---

Keywords: Budget, profitability, monitoring system

## Sisälllys

1 Johdanto .....	7
2 Budjetointi .....	9
2.1 budjetointiprosessi .....	9
2.1.1 Budjettien suunnittelu .....	10
2.1.2 Budjettien laatiminen .....	11
2.2 Budjetointijärjestelmä .....	12
2.2.1 Pääbudjetit .....	13
2.2.2 Osabudjetit .....	16
2.3 Budjetointitavat .....	18
2.4 budjetointimenetelmät .....	20
3 Budjettien seuranta ja ennustaminen .....	22
3.1 Budjettitarkkailu .....	22
3.1.1 Budjettitarkkailun toteuttaminen .....	22
3.1.2 Tarkkailun aikaväli .....	24
3.2 Budjettierot .....	25
3.3 Ennusteet .....	26
4 Kannattavuuslaskenta .....	29
4.1 Palveluyrityksen kustannuslaskenta .....	29
4.1.1 Tuotot ja kustannukset .....	29
4.1.2 Kustannusten kohdistaminen .....	30
4.1.3 Kustannuspaikat .....	31
4.2 Katetuottolaskenta .....	31
4.3 Tunnusluvut ja tehokkuuden mittaaminen .....	32
4.4 Projekttilaskenta .....	36
4.4.1 Projektibudjetin laatiminen ja seuranta .....	36

4.4.2 Projektin hinnoittelu .....	37
5 Seurantajärjestelmän luominen.....	39
5.1 Lähtökohdat.....	39
5.2 Seurantajärjestelmän toteuttaminen .....	39
5.3 Seurantajärjestelmän osat .....	42
6 Pohdinta ja johtopäätökset.....	47
LÄHTEET .....	49
LIITTEET .....	51

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda toimeksiantajalle Excel-pohjainen seurantajärjestelmä budjettien ja kannattavuuden seuraamiseen. Lähtökohtana järjestelmän luomisessa on helppokäyttöisyys sekä mahdollisimman automaattinen toiminta. Lisäksi järjestelmän päivittäminen seuraavalle vuodelle tulisi olla mahdollisimman helppoa.

Toimeksiantaja on Oulun ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikössä toimiva opiskelijayritys Trapesti Oy. Yritys on perustettu alun perin nimellä TradeCom Oy vuonna 2002. Yrityksen perustajina oli ryhmä liiketalouden yksikön opiskelijoita ja opettajia. Yrityksen toiminta-ajatuksena on edistää opiskelijoiden työelämäyhteyksiä ja tarjota käytännön kokemusta liiketoiminnasta sekä kannustaa yrittäjyyteen. Yrityksen työntekijöinä ovat Oulun ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön opiskelijoita ja päivittäistä toimintaa tukevat ohjaavat opettajat. Opiskelijat saavat korvaukseksi työstään opiskeluaikana opintopisteitä ja rahapalkkaa opiskeluaikana ulkopuolella. Trapesti Oy tarjoaa monipuolisia markkinointiviestinnän, mainonnan sekä tieto- ja taloushallinnon palveluita yritysten ja organisaatioiden käyttöön. Yritys toteuttaa tarjoamat palvelut projektitöinä.

Toteutettava seurantajärjestelmä koostuu tulosbudjetista, johon kootaan tiedot käytettävistä osabudjeteista ja henkilöstön ajankäytön seurannasta. Tulosbudjetti kootaan katetuottolaskelman muotoon ja siitä voidaan tarkastella toteutuneita katetasoja sekä verrata toteutuneita lukuja budjetoituihin. Tulosbudjetti jaksetaan kuukauden tarkkuudelle sekä kustannuspaikoittain. Yrityksellä on käytössä Excel-pohjainen myyntireskontra, josta saadaan toteutuneet myynnit tulosbudjettiin. Muut käytettävät osabudjetit luodaan järjestelmään ja linkitetään tulosbudjettiin. Järjestelmään liitetään myös ennusteita myynnistä sekä yksinkertaisia tehokkuuden mittareita. Henkilöstön ajankäytön seurannan pohjalta kiinteät kustannukset jaetaan eri kustannuspaikkojen kesken sekä kohdistetaan tietyille projekteille. Projektien tarkempaa seuranta varten luodaan lisäksi seurantalomake, jonka avulla voidaan helposti arvioida projektin kannattavuutta.

Toimeksiantajayrityksessä on tarvetta tällaiselle järjestelmälle helpottamaan budjettien ja kannattavuuden seuranta sekä arvioimaan tehokkuutta. Järjestelmän käyttöön tehdään kirjalliset ohjeet, jotka tulevat tämän opinnäytetyön liitteeksi.

Käytettävät tutkimusmenetelmät ovat laadullisia, toimeksiantajan tarpeet selvitettiin haastattelun avulla ja lähteenä käytetään budjetointiin liittyvää kirjallisuutta. Opinnäytetyön toteutustapa on toiminnallinen ja se koostuu teoriaosuudesta sekä toiminnallisesta osasta, joka koostuu raportoinnista ja ohjeesta järjestelmän käyttöön. Järjestelmän laadinta kuvataan luvussa 5. ja ohjeet järjestelmän käyttöön ovat tämän opinnäytetyön liitteenä.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee yrityksen budjetointia, kannattavuutta sekä niiden seuranta. Budjetoinnissa keskitytään budjettijärjestelmään sekä sen toteutumisen seurantaan. Ennusteissa keskitytään myyntituottojen ennustamiseen hyvin yksinkertaisten laskentamallien avulla. Kannattavuuslaskenta käsitellään katetuottoajattelun näkökulmasta ja keskitytään tärkeimpiin tunnuslukuihin. Kustannusten jaottelussa käytetään muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia, mutta tarkempi kustannuslaskenta rajataan työstä pois. Lisäksi käsitellään budjetointia ja kannattavuutta projektilaskennan näkökulmasta. Kehitettävän järjestelmän on tarkoitus olla enemmän työkalu budjettien toteutumisen ja kannattavuuden seurantaan kuin itse budjetointiin.

## 2 Budjetointi

Budjetointi on johtamisen työkalu, jonka avulla toteutetaan yrityksen strategiaa ja pitkän aikavälin toimintasuunnitelmaa. Budjetointiprosessin tuloksena esitetään yrityksen strategia ja tulevaisuuden tavoitteet määrällisesti sekä rahallisesti tietyllä lyhyemmällä ajanjaksolla. Budjetoinnilla ei tarkoiteta pelkästään budjettien suunnittelua, vaan siihen kuuluu myös niiden käytännön toteuttaminen, seuraaminen ja analysointi sekä mahdollisten korjaavien toimenpiteiden suorittaminen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 231; Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 207.)

Budjetti on tietyn ajanjakson rahamääräinen toimintasuunnitelma, jonka tavoitteena on mahdollisimman hyvä taloudellinen tulos. Budjetointiprosessin tuloksena laaditaan käytettävät budjetit, jotka toimivat johtamisen työvälineenä yrityksen taloudellisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Budjetit laaditaan yleensä erikseen yrityksen eri tasoille kuten osasto-, tulosityksikkö- ja konsernitasoille. Budjetti toimii myös yleisenä toimintaohjeena yrityksessä ja asettaa taloudelliset suuntaviivat sen toiminnalle. Tavallisesti budjetti laaditaan vuosikohtaisesti tai tilikaudeksi kerrallaan. Budjetti sisältää myös lyhyemmän aikavälin tavoitteet, tyypillisesti puolivuositain, neljännesvuositain sekä kuukausittain. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 231-232; Järvenpää ym. 2010, 207-208.)

Budjetoinnin tehtävänä on konkretisoida yritysjohton taloudelliset tavoitteet tietylle lyhyemmälle ajanjaksolle. Tyypillisesti budjetointi tehdään vuodeksi kerrallaan ja se toimii suunnitelmana kyseisellä ajanjaksolle. Budjetoinnin avulla voidaan myös viestittää tavoitteet tarkasti eri tulosityksiköille. Budjetointi vaatii yrityksen toiminnan tuntemusta sekä keskustelua tavoitteista ja käytännön toimista, joilla päästään sovittuihin tavoitteisiin. (Järvenpää ym. 2010, 207-208; Eklund & Kekkonen 2011, 147.)

### 2.1 budjetointiprosessi

Budjetointiprosessin käynnistämiseksi sille täytyy osoittaa avainhenkilöt, jotka huolehtivat etenemisestä ja aikataulusta. Budjetointiprosessiin osallistuu useita henkilöitä aivan pienimpiä yrityksiä lukuun ottamatta. Tyypillisesti budjetointiprosessista vastaa yrityksen talousosasto. Heidän tehtävänä on koordinoita prosessi sekä vastata käytännön asioista kuten budjetointikausien määrittelystä ja budjetointilomakkeiden suunnittelusta. Budjetit laaditaan osissa, joten vastuuhenkilöiden

osoittaminen ja yhtenäiset budjetointilomakkeet eri osabudjeteille ovat tärkeässä roolissa prosessin onnistumisen kannalta. Budjetoinnin täytyy olla riittävän yksinkertaista ja käytettävät tietojärjestelmät eivät saa olla liian monimutkaisia. Budjetointiprosessista vastaavien henkilöiden täytyy olla koko ajan tietoinen etenemisestä, jotta kaikki asiakirjat ovat ajan tasalla ja muutoksiin voidaan reagoida tarpeeksi nopeasti. Budjetointi on yritysjohdolle aina myös oppimisprosessi, rutiinien parantuaessa sen oppii paremmin ja merkitys johtamisen välineenä kasvaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 235; Eklund & Kekkonen 2011, 149.)

### **2.1.1 Budjettien suunnittelu**

Budjetointiprosessi alkaa yrityksen menneisyyden arvioinnilla, ainoastaan toimintaansa aloittavissa yrityksissä budjetointi tehdään puhtaalta pöydältä. Aluksi on tärkeää arvioida aikaisempien budjettitavoitteiden toteutumista. Eroja budjetoitujen ja toteutuneiden määrien välillä analysoimalla etsitään syitä mahdollisiin poikkeamiin. Aikaisemmin laadittuja budjetteja arvioimalla voidaan löytää keinoja parantamaan budjetointiprosessia ja laatimaan entistä luotettavampia budjetteja. On myös hyödyllistä arvioida yrityksen aikaisempaa toimintaa yleisesti, sen asemaa markkinoilla ja toimintaympäristössä sekä näissä tapahtuneita muutoksia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 234; Eklund & Kekkonen 2011, 149.)

Seuraavaksi tarkastellaan yrityksen pitkän ajan suunnitelmaa suhteessa lähitulevaisuuteen. Budjetoinnin suunnittelun lähtökohtana on aina yrityksen pitkälle tulevaisuuteen tähtäävät tavoitteet ja visiot. Myös yrityksen toimintaympäristössä odotettavissa olevia muutoksia kehitystä on tarpeellista arvioida. Oleellista on ottaa huomioon mahdolliset tekniset muutokset, ympäristövaatimukset, asiakkaiden mieltymykset, kilpailijoiden tila ja mahdolliset kilpailevat tuotteet sekä toimialan yleiset käännekohtat. Talouden kehitys vaikuttaa merkittävästi yritystoimintaan, joten myös yleiset tulevaisuuden näkymät pitää huomioida yrityksen lyhyen ajan toiminnan suunnittelussa. Eri-laisten tulevaisuuden ennusteiden pohjalta on hyvä laatia vaihtoehtoisia toimintamalleja ja varautua erilaisiin tulevaisuuden skenaarioihin. (Järvenpää ym. 2010, 218-210; Suomala, Manninen & Yrjänäinen 2011, 178-179.)

Menneisyyden ja tulevaisuuden ennusteiden pohjalta yritys asettaa tavoitteet laadittavalle budjettikaudelle. Tavoitteet kannattaa muotoilla aluksi sanalliseen muotoon, jotta ne ovat tarpeeksi selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Jos budjettia rakennetaan vain edellisen vuosien lukujen pohjalta, ei aikaisempia toimintatapoja kyseenalaisteta ja anneta mahdollisuuksia uusille innovaatioille.

Tavoitteiden asettamisessa täytyy myös ottaa huomioon keinot, joilla niihin päästään. Sanallisten tavoitteiden pohjalta laaditaan suunnitelma budjeteista, jossa ne esitetään lukuina. Tavoitteet pilkotaan pienempiin osiin ja niistä johdetaan henkilökohtaiset tavoitteet esimerkiksi tulosyksiköittäin ja työntekijöittäin. Näin koko henkilöstö saadaan sitoutumaan asetettuihin tavoitteisiin ja ne ovat yhtenevät yrityksen tavoitteisiin. Budjetoinnilla tulisi tähdätä sellaiseen tavoitetasoon, joka koetaan haasteelliseksi mutta on saavutettavissa. Henkilökohtaisiin tavoitteisiin pääsemiseksi on tärkeää, että ne ovat mitattavissa olevia. Henkilökohtaisten tavoitteiden pohjalta voidaan luoda palkkiojärjestelmiä, jotka motivoivat yksittäisiä työntekijöitä pääsemään heille asetettuun tavoitteeseen. Palkkiojärjestelmän pohjana voidaan käyttää tulos- tai bonuspalkkiojärjestelmää. ( Järvenpää ym. 2010, 218-220; Eklund & Kekkonen 2011, 149-150.)

### **2.1.2 Budjettien laatiminen**

Budjetteja voidaan laatia ajallisesti erimittaisille kausille, tavallisesti budjetti laaditaan kuitenkin vuodeksi kerrallaan. Tulevan tilikauden budjetti laaditaan ja hyväksytään tavallisesti vähän ennen kuluvan kauden päättymistä. (Suomala ym. 2011, 179,181.)

Tulostavoitteiden pohjana voidaan käyttää edellisen vuosien lukuja, jotka auttavat hahmottamaan yrityksen kulurakenteen. Budjettien laatimisen perustana ei kuitenkaan ole, että edellisen vuoden lukuihin lisätään jokin prosenttiosuus vaan jokainen tuotto- ja kustannuserä pitää analysoida erikseen. Tulosbudjetti jaetaan usein vielä kuukausikohtaisiksi sekä neljännesvuosikohtaisiksi alajaksoiksi, kuten toteutetussa budjetinseurantajärjestelmässä. Jos yrityksen toiminta on samantasois-ta läpi vuoden, voidaan eri tarkastelujakson olettaa samansuuruisiksi. Tämä malli on kuitenkin liian yksinkertainen, jos yrityksen toiminta on kausiluonteista. (Vilkkumaa 2005, 400; Eklund & Kekkonen 2011, 152-153.)

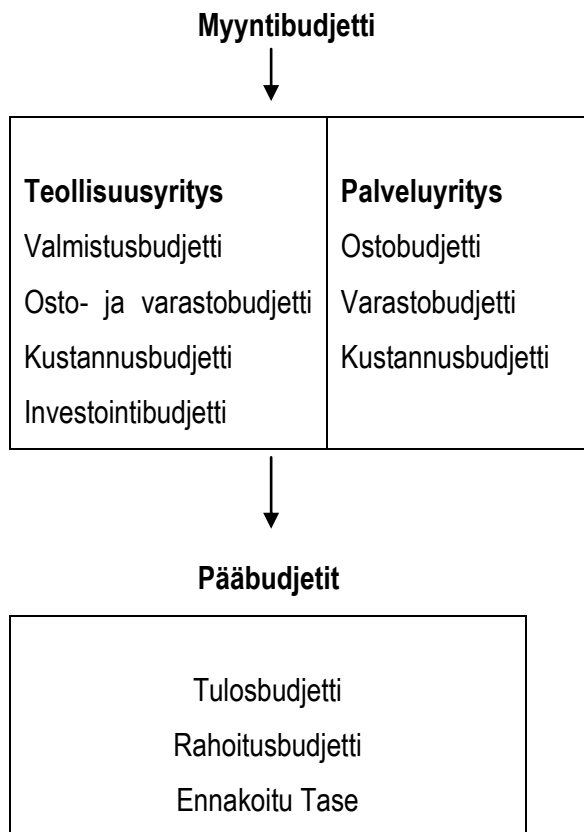
Budjettien laatimisen lähtökohtana on usein jokin toimintaa rajoittava tekijä, joka vaikuttaa oleellisesti myös muihin budjetin eriin. Yleensä myynnillä tai valmistuksella on jokin maksimitaso, jota ei ole mahdollista ylittää. Kaikki muut budjetin erät ovat riippuvaisia rajoittavasta tekijästä, joten budjetoinnin toteuttaminen aloitetaan siitä ja muut budjetit sovitetaan tähän budjettiin. Esimerkiksi myynnin tavoitteiden pohjalta budjetoidaan ostot. Myynti- ja ostobudjettien osalta on tärkeää kuvata myös ajallinen kohdistuminen, jotta raaka-aineet ja tavarat ovat yrityksessä oikeaan aikaan. Budjetti valmistuu harvoin ensimmäisellä laadintakerroksella. Pääbudjettien sekä alabudjettien

välisiä tarkennuksia tehdään ennen lopullisen budjetin valmistumista. (Järvenpää ym. 2010, 213; Eklund & Kekkonen 2011, 154.)

Budjettien laatimisen lähtökohtana on kahdenlaisia tavoitteita, jotka ovat taloudellinen tavoite ja toimintatavoite. Yritystoiminnan lähtökohtana on voiton maksimoiminen, joten taloudellinen tavoite esitetään tuottotavoitteena. Se voidaan ilmoittaa pääoman tuotto prosenttina tai sen perustana voi olla pääoman kustannukset, joita ovat korot, verot ja osingot. Budjetti hyväksytään vasta tuottotavoitteen täytyessä, joten toimintasuunnitelmaa voidaan joutua tarkastamaan tai tuottotavoitteita laskemaan ennen hyväksymistä. Budjetin toimintatavoitteena voi olla jokin toiminnan taso tai toimintatavan noudattaminen. Tällaisia ovat esimerkiksi tietty markkinaosuus, valmistusmäärä tai tietyn asiakas-, alennus tai luottopolitiikan noudattaminen. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 232.)

## **2.2 Budjetointijärjestelmä**

Yrityksen budjetointijärjestelmä koostuu käytetyistä pääbudjeteista sekä niihin liittyvistä alabudjeteista. Eri yritysten käyttämät budjetointijärjestelmät ovat yrityskohtaisia ja riippuvat yrityksen koosta, toimialasta sekä käytettävistä tietojärjestelmistä. Yrityksen pääbudjetit ovat yleensä tulosbudjetti, rahoitusbudjetti sekä budjetoitu tase. Käytettävät alabudjetit määritellään yrityksen keskeisille toiminnoille. Pää- ja alabudjettien välinen yhteys budjetointijärjestelmässä syntyy, kun tietyn alabudjetin erä kytkeytyy pääbudjetin vastaavalle riville. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 236; Järvenpää ym. 2010, 221.) Seuraavalla sivulla on havainnollistettu budjettijärjestelmän rakentuminen (Kuvio 1).



KUVIO 1. Esimerkit teollisuus - ja palveluyrityksen budjettijärjestelmistä. (Suomala ym. 2011, 181.)

### 2.2.1 Pääbudjetit

Yrityksen budjettijärjestelmän sisältämät pääbudjetit ovat yleensä tulosbudjetti, rahoitusbudjetti ja budjetoitu tase. Tiedot pääbudjetteihin saadaan kokoamalla ne osabudjeteista. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 236; Järvenpää ym. 2013, 239.)

#### Tulosbudjetti

Tulosbudjetti esitetään virallisen tuloslaskelmapohjan muotoisena ja laaditaan suoriteperusteisesti. Se ilmaisee budjettikauden ennakoitua tuottoa ja kustannuksia sekä budjetoidun tuloksen. Tulosbudjetti laaditaan perinteisesti vuoden mittaiselle budjettikaudelle, mutta saatetaan jakaa myös lyhyemmille ajanjaksoille tavoitteiden ja budjettitarkkailun täsmentämiseksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 236.)

Tulosbudjetti muodostuu käytettävien osabudjettien eristä, luvut saadaan tuomalla tuloslaskelman riville vastaavan osabudjetin erä. Jos tulosbudjetti tehdään Excelissä, kannattaa osabudjetit linkittää suoraan tulosbudjettiin. Tulosbudjettia koostaessa on hyvä asettaa rinnalle kuluvan tilikauden ennuste sekä edellinen tilikauden tuloslaskelma. Lukuja kannattaa tarkastella myös prosentteina, ne saattavat kertoa enemmän prosentteina kuin euroina erityisesti kulujen osalta. (Lindfors & Syvänperä 2010, 38,43; Eklund & Kekkonen 2011, 152.)

Yritysjohdolla asetetaan tulostavoitteen valmisteltaessa tulosbudjettia, tavallisesti tulostavoite esitetään muodossa tulos ennen veroja. Myyntien ja kaikkien kulujen budjetoinnin jälkeen lasketaan budjetoitu tulos ja sitä verrataan asetettuihin tulostavoitteisiin. Useimmiten tulosbudjetti ei täytä heti asetettuja tavoitteita ja budjettia tarkistetaan tarpeen mukaan, jotta päästään asetettuihin tulostavoitteisiin. Budjetteja ei sopeuteta muuttamalla lukuja, vaan erien korjaaminen täytyy perustua realistiseen mahdollisuuteen muuttaa kulurakennetta. Tulostavoitetta voidaan lopulta joutua tarkistamaan, jos ei löydetä muita keinoja tavoitteeseen pääsemiseksi. (Lindfors & Syvänperä 2010, 43; Eklund & Kekkonen 2011, 160.)

Tulosbudjetin summat esitetään pääsääntöisesti ilman arvonlisäveroa. Yritys perii arvonlisäveron myynnin yhteydessä, mutta se on tuottoa yritykselle eikä yleensä myöskään kuluu. Vero tilitetään valtioille ja siitä saa tehdä vähennykset liiketoiminnan kulujen sisältämistä arvonlisäveroista. Budjetissa arvonlisäverollisia ovat sellaiset kulut, joista ei saa tehdä vähennyksiä. Tällaisia ovat esimerkiksi edustuskulut ja työsuhdeauton kulut. (Lindfors & Syvänperä 2010, 17.)

Osabudjettien huomioimisen jälkeen täytyy budjetoida vielä liiketoiminnan muut kulut sekä rahoituskulut ja -tuotot. Liiketoiminnan muiden kulujen budjetointi tehdään yleensä edellisen vuoden toteutuneiden lukujen pohjalta ja niiden jaottelu vaihtelee yrityksittäin. Liiketoiminnan muihin kuluihin voidaan laskea esimerkiksi koneiden leasingmaksut ja niiden ylläpitokulut, matkakulut, atkkulut, muut toimistokulut sekä edustuskulut. Rahoituskulujen osalta on hyvä tehdä oma osabudjetti, jos yrityksellä on erilaisia luottoja. Budjetissa täytyy ottaa huomioon korkojen, lyhennysten sekä lainanhoitokulujen eräänntyminen. Rahoitustuottoja voi olla esimerkiksi asiakkailta perittävät viivästyskorot. (Lindfors & Syvänperä 2010, 40.)

Tilikauden verot lasketaan kaikkien tulokseen vaikuttavien erien merkitsemisen jälkeen. Tulosbudjetti laaditaan samoin perustein kuin yrityksen kirjanpito, verotettavan tulon selvittämiseksi kirjanpidon tulosta oikaistaan vastaamaan verosäännöksiä. Tulosta voidaan oikaista esimerkiksi

edellisten vuosien tappioilla. Osakeyhtiön tuloksesta verotetaan 20 % yhteisöverokannan mukaisesti. (Lindfors & Syvänperä 2010, 41.)

## **Rahoitusbudjetti**

Rahoitusbudjetti laaditaan kassavirtalaskelman muotoon maksuperusteisesti. Sen tehtävänä on varmistaa yrityksen maksuvalmius mahdollisimman edullisin rahoituksen kustannuksin sekä hyvä tuotto ylimääräisille rahoille. Rahoitusbudjetti jaksotetaan myös lyhyemmille kausille, jotta rahat riittävät koko ajan toteuttamaan tulosbudjetin tavoitteet. Yleensä rahoitusbudjetti tehdään kuukausitasolla, jolloin loppusaldoa voidaan tarkastella kuukausittain. Negatiivisen kuukausisaldon ilmetessä yrityksen tulee muuttaa suunnitelmia tai hankittava lisärahoitusta. Jos kuukausisaldo on merkittävästi positiivinen, voidaan harkita parempituottoista sijoitusta kuin pankkitili. Rahoitusbudjetissa käsiteltävissä erissä otetaan huomioon myös arvonlisäverot. Rahoitusbudjetti voidaan laatia vasta tulosbudjetin valmistuttua ja se laaditaan yleensä viimeiseksi valmiiden budjettien pohjalta. Kaikki tulosbudjetin erät muutetaan rahoitusbudjetissa kassatuloksi tai kassamenoksi, huomioimalla tapahtumien ajalliset siirtymät saadaan kytkettyä suoriteperusteinen tulosbudjetti maksuperusteiseksi rahoitusbudjetiksi.. (Lindfors & Syvänperä 2010, 48-49; Eklund & Kekkonen 2011, 161.)

## **Budjetoitu tase**

Tase-ennuste laaditaan tulosbudjetin ja rahoitusbudjetin pohjalta ja se voidaan laatia vasta näiden budjettien valmistuttua. Budjetoitu tase kertoo ennakoitun tase-ennusteen budjettikauden lopussa. Budjetoitu tase koostuu vastaavaa ja vastattavaa puolista. Taseen vastaavaa puoli kertoo mihin yrityksen pääomat ovat sitoutuneet ja miten ne jakautuvat vaihtuviin ja pysyviin vastaviin. Pysyvät vastaavat ovat esimerkiksi koneita ja kalustoa, vaihtuvat vastaavat vaihtomaisuutta. Vastattavaa taas puoli ilmaisee millä ehdoilla pääomat on hankittu ja miten ne jakautuvat vieraaseen ja omaan pääomaan. Tase-ennusteen tarkoituksena on tarkastella, miten yrityksen omaisuus ja pääomarakenne kehittyy budjettikauden aikana. Tase-ennusteen pohjana käytetään kuluvan vuoden ennakoitua tasetta. Taseen eristä suurin osa saadaan suoraan osa- ja rahoitusbudjeteista. (Lindfors & Syvänperä 2010, 65-66; Järvenpää ym. 2013; 239.)

## 2.2.2 Osabudjetit

Pääbudjettien laadintaa tukevat niihin liittyvät osabudjetit, jotka ohjaavat tietyn toiminnan laajuutta ja suoritetasoa. Jos yrityksellä on käytössään eri tulosyksiköitä, laaditaan niille omat budjetit kustannuspaikoittain. Tyypillisesti käytettyjä alabudjetteja ovat myynti-, osto-, valmistus-, varastointi-, markkinointi-, hallinto- ja investointibudjetit Toteutetussa seurantajärjestelmässä myyntibudjetti on rakennettu kustannuspaikoittain.. Markkinointi- ja hallintobudjeteista voidaan käyttää myös yhteisnimitystä kustannusbudjetti. Teollisuusyritysten ja palveluyritysten käyttämät alabudjetit eroavat jonkin verran toisistaan, palveluyrityksillä ei tavallisesti ole valmistusbudjetteja ollenkaan toiminnan luonteen vuoksi. Varastobudjetti voidaan myös esittää hyvin eri tavoin riippuen yrityksen toiminnasta tai joissakin yrityksissä sitä ei välttämättä edes laadita. Esimerkiksi asian- tuntijapalveluita myyvillä palveluyrityksillä varastobudjetteja ei välttämättä tarvita. Osabudjetteja laatiessa on otettava huomioon yleinen kustannustason nousu. Jos lähtökohtana on kulujen pitäminen ennallaan, tarkoittaa se käytännössä joidenkin erien pienentämistä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 236; Lindfors & Syvänperä 2010, 18; Järvenpää ym. 2013, 239.) Jäljempänä esitellään palveluyrityksille oleelliset osabudjetit tarkemmin.

### Myyntibudjetti

Yrityksen budjetointi aloitetaan yleensä myyntibudjetista, koska se on usein toimintaa eniten rajoittava tekijä. Yrityksen myyntibudjetti saattaa koostua useista alabudjeteista, jotka voidaan rakentaa esimerkiksi tuoteryhmittäin, tuotteittain, asiakkaittain ja asiakasryhmittäin. Myyntibudjetin laadinta aloitetaan määrittämällä tavoitteet budjettikaudelle myytävistä määristä, tämän jälkeen määritetään hinnat. Myytävien määrien budjetoinnin lähtökohtana voidaan käyttää nykyisiä asiakkaita ennustamalla ostot asiakkaittain ja asiakasryhmittäin sekä ottamalla huomioon ennakoit uudet ja pois jäävät asiakkaat. Toinen vaihtoehto on ennakoida alan kokonaiskysyntä ja suhteuttaa siihen oma markkinaosuus sekä mahdollinen kasvutavoite. (Alhola & Lauslahti 2005, 108-110; Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 164.)

Hintoja budjetoitaessa on tehtävä huolellinen analysointi tuote- ja suoritekohtaisesti. Rajat myyntihinnalle määritetään yleisen markkinatilanteen ja erityisesti kilpailevien tuotteiden hintojen perusteella. Vaadittava myyntikate tuotteelle tai palvelulle lasketaan ottamalla huomioon ennakoit kustannukset tuotteen valmistamisesta ja palvelun tuottamisesta. Myyntikatteen määrään vaikut-

taa myös markkinointikustannukset sekä myyntisaamisiin ja varastoon sitoutuva pääoma. Myyntihinnan laskemisessa tarkastellaan useampaa eri vaihtoehtoa ja valitaan parhaan tuoton antava vaihtoehto. Hinnan laskemisessa on huomioitava myös markkinointisuunnitelman mukaiset annettavat alennukset sekä verot. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 232-233; Ikäheimo ym. 2009, 164.)

### **Kiinteiden kustannusten budjetti**

Kiinteitä kustannuksia ovat sellaiset kustannukset, jotka syntyvät vaikka tuotantoa ei olisi käynnissä. Kiinteät kustannukset pysyvät suunnilleen samana tuotanto- ja myyntimääristä riippumatta. Tyypillisiä kiinteitä kustannuksia ovat toimitilojen ylläpito-, markkinointi-, hallinto- ja rahoituskustannukset sekä poistot. Näihin liittyvät palkkakustannukset huomioidaan myös kiinteissä kustannuksissa. (Eklund & Kekkonen 2011, 43.) Palkkakustannukset käsitellään omana alaotsikkonaan jäljempänä henkilöstöbudjetin yhteydessä.

Myyntibudjetti vaikuttaa myös kiinteiden kustannusten budjetointiin. Myynnin kasvutavoitteet vaativat lisää myyntihenkilöstöä ja henkilöitä hoitamaan toimituksia ja myyntilaskuja. Kasvutavoitteet vaativat myös usein markkinointiponnisteluja sekä lisää tuotanto- ja myymälätilaa. Kiinteiden kustannusten budjetoinnin pohjana voidaan käyttää edellisen vuoden toteutuneita lukuja ja analysoida myynnin tavoitteiden pohjalta aiheutuvat lisäkustannukset tai resurssien vähentämistarpeet (Eklund & Kekkonen 2011, 156.)

Markkinoinnin kustannuksista osa on riippuvaisia suoraan myynnin määrään, tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi myyntipalkkiot ja provisiot. Kiinteitä markkinoinnin kustannuksia aiheuttavat sellaiset kustannukset, jotka eivät ole yhteydessä myynnin määrään. Kiinteitä markkinointikustannuksia aiheuttavat myyntihenkilökunnan palkkaus, markkinoinnin suunnittelu, erilaiset kannattavuusanalyysit, myynninedistäminen sekä tilausten käsittely ja laskutus. Markkinoinnin kustannuksia aiheuttavat myös markkinointimateriaalin uusiminen sekä messut ja tapahtumat. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 234; Eklund & Kekkonen 2011, 157.)

Syntyviä hallintokustannuksia ovat yrityksen johdon, tietojenkäsittelyn, henkilöstöhallinnon ja konttoritoimintojen aiheuttamat kustannukset. Hallintokustannuksista suuri osa kiinteitä ja niitä käsitellään yleensä määrärahaomaisina, koska niille on vaikea löytää sopivia suoritemittoja. (Eklund & Kekkonen 2011, 157.)

Muita kiinteiden kulujen budjetissa käsiteltäviä eriä ovat toimitilakulut sekä poistot. Toimitilakulut käsittävät niihin liittyvät vuokrat, vartiointi- ja siivouskulut sekä vakuutukset. Kiinteisiin kuluihin sisältyvät poistot tehdään yrityksen poistosuunnitelman mukaisesti. Poistoissa täytyy käsitellä myös investointisuunnitelman mukaisten investointien poistot. Investoinnit kirjataan kuluksi tuloslaskelmassa poistojen kautta, jolloin sen vaikutus yrityksen tulokseen on pienempi kuin hankintahinta. (Eklund & Kekkonen 2011, 157,159.)

### **Henkilöstöbudjetti**

Henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta on suuri erityisesti palveluita tuottavissa yrityksissä. Palkkoihin liittyvät sivukulut ovat merkittäviä ja myös ne täytyy ottaa huomioon henkilöstöbudjetissa. Henkilöstökuluja laskettaessa oleellisesti vaikuttavia tekijöitä ovat henkilöstön määrä ja palkat, uusien henkilöiden tarve ja rekrytoinnin kustannukset sekä uuden henkilöstön aiheuttamat muut kustannukset kuten koulutus ja työvälineet. Myös työehtosopimusten mukaiset palkankorotukset sekä mahdolliset vakuutus- ja sosiaaliturvamaksujen muutokset täytyy myös ottaa huomioon. Henkilöstökuluja budjetoidessa täytyy myös ennakoida sairausajan- ja loma-ajan sijaisista syntyvät kustannukset. Muita henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksia ovat työterveyshuolto, koulutus, luontaisedut ja virkistys. Palkat ja sivukulut täytyy budjetoida henkilöstöbudjettiin samalla tavalla kuin ne käsitellään kirjanpidossa. Suoriteperusteisessa kirjanpidossa palkat ja palkkiot kirjataan sille kuulle, jona ne on ansaittu. Myös lomapalkkajaksotukset täytyy huomioida henkilöstöbudjetissa ja lomapalkkavelat kirjata taseeseen, kunnes lomat pidetään ja maksetaan lomarahat. (Lindfors & Syvänperä 2010, 32; Eklund & Kekkonen 2011, 157.)

### **2.3 Budjetointitavat**

Budjetoinnin laatimisperusteena voidaan käyttää monia erilaisia menettelytapoja. Budjetointi voidaan aloittaa täysin puhtaalta pöydältä, budjetointi voi olla koko ajan käynnissä oleva prosessi tai voidaan käyttää liukuvaa budjetointia. (Alhola & Lauslahti 2005, 98.)

#### **Nollapohjabudjetointi**

Nollapohjabudjetoinnissa lähdetään liikkeelle puhtaalta pöydältä ja budjetointi ei perustu aikaisempaan toimintaan. Nollapohjabudjetointia käytetään aloittavissa yrityksissä, kun ei ole saatavilla tietoa aikaisemmin toteutuneista luvuista. Budjetointi perustuu kerättyihin arvioihin ja tietoon.

Tietolähteinä toimivat tehdyt sopimukset, toimialatilastot sekä kilpailevien yritysten saatavilla olevat tilinpäätökset. Nollapohjabudjetointia voidaan käyttää budjetointitapana myös jo toimivissa yrityksissä. Tällöin kaikki toiminnot kyseenalaistetaan ja ne eivät jatku automaattisesti vuodesta toiseen. Budjetoinnissa ei myöskään haluta muodostaa minkäänlaisia rutiineja. Nollapohjainen budjetointitapa on kuitenkin työläs menetelmä eikä ole levinnyt juurikaan yrityskäyttöön toimiville yrityksille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 243; Lindfors & Syvänperä 2010, 15.)

### **Kiinteä budjetti**

Kiinteän budjetin lähtökohtana on, että budjettilukuihin ei puututa budjettikauden aikana ja toteutuneita lukuja vain verrataan budjetoituihin lukuihin. Kiinteä budjetti käsittää koko tilikauden ja laaditaan yleensä ennen tilikauden alkua. Tällainen budjetointitapa antaa vakautta toiminnalle, mutta se ei anna mahdollisuutta reagoida muutoksiin budjettitasolla. Kiinteä budjetti voi vaikuttaa myös asenteisiin ja herkkyys ennakoita muutoksia voi kärsiä. (Vilkkumaa 2005, 397; Lindfors & Syvänperä 2010, 14.)

### **Tarkistettava budjetti**

Tarkistettavan budjetin laatimisperusteena on ajatus, että budjettiin tehdään tarvittaessa muutoksia tilikauden aikana. Budjetti laaditaan koko tilikaudelle, mutta sitä tarkastellaan tietyin väliajoin. Tarkastelu budjetin toteutumisesta tehdään esimerkiksi neljännesvuosittain ja loppukauden lukuja muutetaan tarvittaessa. Etuna tarkistettavassa budjetissa on se, että budjetin sisältö perustuu aina viimeisimpään tietoon, huonona puolena taas jatkuva tekeminen. Menetelmä sopii erityisesti yrityksille, joiden toimintaympäristö on alttiina muutoksille. (Vilkkumaa 2005, 397; Lindfors & Syvänperä 2010, 14.)

### **Rullaava budjetti**

Rullaava budjetointi perustuu siihen, että budjettikausi pidetään jatkuvasti samanmittaisena. Sen toimintatapa on sama kuin tarkistettavassa budjetissa, mutta budjettikauden päättymistä siirretään aina tietty ajanjakso eteenpäin. Budjettikauden pituus on yleensä 12 kuukautta ja toteutuneen tarkastelujakson päätyttyä budjettiin lisätään uusi samanmittainen tarkastelujakso. Tarkastelujakson pituus voi olla esimerkiksi kuukausi tai neljännesvuosi. Rullaavan budjetoinnin hyötynä on mahdollisuus tarkastella yrityksen toimintaa jatkuvasti esimerkiksi vuoden ajanjakson eteen-

päin. Menetelmä vaatii jatkuvaa budjetointia, mutta antaa vuosibudjetointiin verrattuna paremman kuvan yrityksen tuloksentekevyydestä ja toiminnasta. Lisättävän ajanjakson budjetit voivat kuitenkin olla lähinnä numeerisia laskelmia eivätkä muodosta aitoja tavoitteellisia budjetteja. Yritykset, jotka toimivat muuttuvilla markkinoilla hyötyvät eniten rullaavasta budjetoinnista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 243; Lindfors & Syvänperä 2010, 14.)

### **Liukuva budjetti**

Liukuva budjetti muuttuu yrityksen toiminta-asteen perusteella. Muutokset tapahtuvat muuttuvissa kustannuksissa, jotka riippuvat yrityksen toiminta-asteesta. Kiinteät kustannukset säilytetään ennallaan toiminta-asteesta riippumatta. Liukuva budjetti soveltuu parhaiten yrityksille, joiden toiminnassa esiintyy paljon kausivaihteluita. (Lindfors & Syvänperä 2010, 14.)

## **2.4 budjetointimenetelmät**

Budjetointimenetelmällä tarkoitetaan lähestymistapaa, jolla yritys toteuttaa budjettisuunnittelun ja budjetointiprosessin. Ylimmän johdon rooli vaihtelee erotellessa eri budjetointimenetelmiä. Budjetointikirjallisuudessa erotellaan tyypillisesti seuraavat kolme menetelmää: autoritäärinen menetelmä, demokraattinen menetelmä ja yhteistyömenetelmä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 239; Järvenpää ym. 2010, 215.)

Autoritäärinen menetelmä on kaikista yritysjohtolähtöisin ja yrityksen muu henkilöstö ei osallistu budjetointiin. Autoritääristä menetelmää kutsutaan myös termillä *break down*. Tämän tyyppinen budjetointi on suoraviivaista ja tehokasta, yrityksen ylin johto voi helposti ohjata yrityksen toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. Autoritäärisessä menetelmässä budjetin kokonaisuus ja eri osa-alueet tulevat annettuina alemmille organisaatiotasolle. Menetelmän ongelmana on se, että organisaation alemmille tasoille ei välttämättä välity budjetin tavoitteet ja käytettävät keinot tarpeeksi selkeästi. Ylimmällä johdolla täytyy olla myös vahva tuntemus yrityksen käytännön toiminnasta. Autoritäärinen menetelmä soveltuu parhaiten pienissä ja vasta perustetuissa yrityksissä. Se soveltuu käytettäväksi myös erilaisten kriisitilanteiden aikana. (Järvenpää ym. 2010, 215,217; Suomala ym. 2011, 181.)

Demokraattisessa menetelmässä kaikki tavoitteisiin vastuussa olevat henkilöt osallistuvat budjetointiin. Budjetointi aloitetaan alimmalta tasolta edeten kohti ylempiä organisaatiotasoja. Mene-

telmää kutsutaankin myös *build up* -menetelmäksi. Demokraattinen menetelmä hyödyntää kaikkien organisaatiotasojen erityisosaamista budjetoinnissa ja sitouttaa henkilöstön budjetointiprosessiin. Ylimmän johdon roolin on luoda yleiset kehykset budjetoinnille sekä koota budjetit yhteen ja tehdä mahdolliset sopeuttamistoimet. Ongelmaksi voi muodostua kokonaisnäkömyksen puuttuminen, joka johtaa osaoptimointiin. Budjetti tavoitteet voivat myös muodostua liian väljiksi, jolloin budjeteissa jää liiaksi pelivaraa ja ne ovat helposti saavutettavissa. Demokraattinen menetelmä sopii parhaiten yrityksille, joissa on hyvin itsenäiset tulosyksiköt ja toiminta on hajautettua. Tällaisia ovat esimerkiksi asiantuntija- ja konsulttiyritykset. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 239; Järvenpää ym. 2010, 216-217; Suomala ym. 2011, 182.)

Kolmas yleisesti tunnistettu budjetointimenetelmä on yhteistyömenetelmä, joka on kahden edellä mainitun menetelmän yhdistelmä. Sen periaatteena on budjetoinnin tavoitteiden ja resurssien määrittely yhdessä ylimmän johdon sekä tulosyksiköiden välillä. Menetelmä pyrkii yhdistämään parhaat puolet autoritäärisestä- ja demokraattisesta budjetointimenetelmistä. Eri tulosyksiköiden väliset erityispiirteet pyritään ottamaan huomioon, mutta myös säilyttämään toiminnan yleiset suuntaviivat osana budjetointia. Yhteistyömenetelmän huonon puolena on se, että budjetointi on hidasta sekä vaatii paljon neuvotteluja ja sisältää yleensä useita budjettikierrroksia. Myös riski budjettiharhan syntymisestä kasvaa, kun yksiköt kilpailevat keskenään resursseista. Menetelmä on kaikista yleisin käytettävistä budjetointimenetelmistä ja soveltuu parhaiten suurille yrityksille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 239; Järvenpää ym. 2010, 216-217.)

Yrityksillä voi olla käytössä myös erilaisia yhdistelmiä edellä kuvatuista budjetointimenetelmistä. Budjetointimenetelmät voivat myös vaihdella budjettikausien välillä ja yrityksen elinkaaren aikana. Yrityksen elinkaaren alussa yritysjohto tuntee parhaiten toimialan ja sillä on suurempi rooli budjetoinnissa. Yrityksen kasvaessa yritysjohto vieraantuu toiminnoista ja yleensä siirtyään kohti yhteistyömenetelmää. Muutostilanteessa, jossa yritys joutuu supistamaan toimintaansa voi olla tarpeellista palata kohti autoritääristä budjetointimenetelmää. Vanhoihin menetelmiin juuttuminen voi johtaa virheelliseen budjetointiin ja näin yrityksen tulisi pystyä muuttamaan toimintamallejaan vallitsevan tilanteen mukaan. (Eklund & Kekkonen 2011, 172.)

### **3 Budjettien seuranta ja ennustaminen**

Budjettitarkkailun toteuttaminen on budjetointiprosessin onnistumisen edellytys ja tärkeä osa budjettiohjausta. Tarkkailun avulla pyritään selvittämään, miten laadittu suunnitelma on toteutuksessa. Ilman budjetin seuranta on vaikeaa arvioida suunnitelman toteutumista ja itse budjetointikin on turhaa. (Eklund & Kekkonen 2011, 173.)

Tarkkailun lisäksi on hyödyllistä suorittaa ennakoivaa valvontaa, jossa pyritään jo seurantajakson aikana ennakoimaan toteutuvia tuloksia. Myös lisääntyneet ulkoiset raportointipaineet pakottavat yritykset keräämään sisäisiä arvioita niiden tulevasta tuloskehityksestä ja yrityksissä käytetäänkin rullaavia ennusteita yhä useammin. (Ikäheimo ym. 2009, 176; Syvänperä & Lindfors 2014, 76.)

#### **3.1 Budjettitarkkailu**

Budjettitarkkailulla etsitään budjetin ja toteutuneiden määrien välisiä eroja ja etsitään syitä niihin sekä selvitetään tarvittavat korjaavat toimenpiteet. Tarkkailun perimmäinen tavoite on ohjata yrityksen toimintoja siten, että se kykenee saavuttamaan asetetut tavoitteet. Tavoitteena on myös pyrkiä parantamaan budjetointiprosessia ja oppimaan budjetoimaan paremmin. (Järvenpää ym. 2010, 223; Eklund & Kekkonen 2011, 173.)

Budjettitarkkailussa on keskeistä päättää myös vastuista sen toteuttamisesta organisaatiossa. Käytännössä tämä tarkoittaa vastuualueiden määrittelemistä ja yrityksen sisäisen raportoinnin totuttamisesta. Tyypillisesti budjetin laatijan tai sen tietyn osan vastuuhenkilön tehtävänä on toteuttaa myös budjetinseuranta ylemmän johdon ohjeiden mukaisesti. Yritysjohdon tulee ryhtyä välittömästi korjaaviin toimenpiteisiin, jos budjettitarkkailussa havaitaan merkittäviä eroja tavoitteiden ja toteutumien välillä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 244; Järvenpää ym. 2010, 223.)

##### **3.1.1 Budjettitarkkailun toteuttaminen**

Budjettitarkkailua tehdään pääbudjettitasolla sekä alabudjettien tasolla. Pk-yrityksissä tulosbudjetin tarkkailu toteutetaan yleensä kirjanpidon toteutumaraporttien pohjalta. Toteutetussa seurantaraporttijärjestelmässä kirjanpidon raportteja käytetään hyväksi sekä tulosbudjetissa että alabudjeteissa. Virallisen tuloslaskelman lisäksi saatetaan tuottaa myös budjettien seurantaan muokattuja raportteja.

teja, joissa esitetään erikseen seurannan kannalta tärkeät asiat kuten myynti- ja käyttökate. Yrityksen rahoitusbudjetin seurannalla pyritään hahmottamaan yrityksen rahoitusilanne ja sen mahdolliset muutokset. Rahoitusbudjetin seuranta ei ole mahdollista suoraan kirjanpidon pohjalta, koska kirjaukset tehdään suoriteperusteisesti. Toteutumaluvut rahoitusbudjetin seurantaan täytyy kerätä eri lähteistä, ellei käytössä ole erityistä kassanhallintaohjelmaa. Lähteinä käytetään esimerkiksi pankkitilin tapahtumia, kirjanpitoa ja reskontraraaportteja. Tärkeää budjettien seurannassa on seurantalukujen ja budjetoitujen lukujen vertailukelpoisuus. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi suoriteperusteen käyttöä molemmissa luvuissa. Seuranta on järkevää suorittaa samalla tasolla kuin budjetit on laadittu, seurattavat budjetit riippuvat myös yrityksen toimialasta. Nykyiset tietojärjestelmät mahdollistavat alabudjettien seurannan toteuttamisen helposti. (Järvenpää 2013, 251; Lindfors & Syvänperä 2010, 80,84.) alla esimerkki tulosbudjetin seurannan toteuttamisesta (Kuvio 2).

<b>Budjettiseurantaraportti</b>				
Kausi: 1.1.–31.12.				
	<b>Toteuma</b>	<b>Budjetoitu</b>	<b>Ero</b>	<b>%</b>
Liikevaihto	240 000	250 000	-10 000	-4 %
Materiaalit ja palvelut				
Ostot tilikauden aikana	150 000	150 000	0	
+/- Varaston muutos	-12 000	-18 000	-6 000	
Ulkopuoliset palvelut	14 500	14 500	0	
Materiaalit ja palvelut yhteensä	-152 500	-146 500	-6 000	-4,1 %
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	27 000	29 000	+ 2 000	
Eläkekulut	4 455	5 000	+ 545	
Muut sivukulut	1 545	1 800	+ 255	
Henkilöstökulut yhteensä	-33 000	-35 800	+ 2 800	7,8 %
Poistot	-2 500	-2 500	0	
Liiketoiminnan muut kulut	-22 000	-19 800	+2 200	+11,1 %
<b>LIIKEVOITTO</b>	<b>30 000</b>	<b>45 400</b>	<b>-15 400</b>	<b>-33,9 %</b>
Korkotuotot ja -kulut	-3 400	-1 400	-2 000	-142,8 %
<b>VOITTO ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ</b>	<b>26 600</b>	<b>44 000</b>	<b>-17 400</b>	<b>-39,5 %</b>
Satunnaiset erät				
<b>VOITTO ENNEN VEROJA</b>	<b>26 600</b>	<b>44 000</b>	<b>-16 900</b>	<b>-39,5 %</b>
Verot	6 916	11 440	+4 524	-39,5 %
<b>TILIKAUDEN VOITTO</b>	<b>19 684</b>	<b>32 560</b>	<b>-12 876</b>	<b>-39,5 %</b>

KUVIO 2. Esimerkki tulosbudjetin seurannan toteuttamisesta. (Eklund & Kekkonen 2011, 174.)

Nykyaikaista budjettitarkkailua kutsutaan diagnostiseksi budjettitarkkailuksi. Sen periaatteena on laatia budjetoitaville erille hälytyskelloja, jotka antavat signaaleja hälytysrajan ylittävistä budjettieroista. Diagnostinen tarkkailu pyrkii myös analysoimaan budjettierojen syitä ja oppimaan budjetoimaan paremmin eroja analysoimalla. Erityisesti suuryritykset käyttävät budjettiseurannassa diagnostista tarkkailua ja lyhyempää tarkkailuperiodia hälytysjärjestelmän luomiseksi. Latest estimate -menetelmä pyrkii löytämään budjettierot lyhyen ajan tarkkailulla ja myös reagoimaan niihin mahdollisimman nopeasti, jotta budjettitavoitteet saavutetaan mahdollisimman vähin häiriöin. Samalla analysoidaan voidaanko asetetut tavoitteet saavuttaa vai täytyykö tavoitteita korjata. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 244-245.)

### **3.1.2 Tarkkailun aikaväli**

Tarkkailussa oleellinen asia on, millä aikavälillä tarkkailua suoritetaan. Mielekästä on toteuttaa seuranta samalla tarkkailuvälillä kuin budjetit ovat laadittu. Tarkkailuperiodit ovat lyhentyneet vuosikymmenten saatossa, myös kvartaalitaloutta elävät yritykset tekevät lyhyemmän aikavälin seuranta. Budjettitarkkailun seurauksena yritys voi joutua muuttamaan budjettia kesken budjettikauden. (Järvenpää ym. 2010, 224; Eklund & Kekkonen 2011, 173.)

Vuositaso tarkkailussa arvioidaan budjettitavoitteiden toteutumista, syntyneitä eroja ja niiden syitä. Vuositarkkailun tekee yleensä yritysjohto, siinä tarkastelleen koko yritystä eri tulosyksiköiden ja toimintojen pohjalta. Oleellista on analysoida tulos- ja rajoitusbudjettien toteutumista sekä myyntitavoitteiden toteutumista. Analysointi voi painottua myös yrityksen tunnuslukuihin. Budjettierot analysoidaan myös vastuualueittain sekä vastuuhenkilöittäin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 246.)

Neljännesvuosi- ja kuukausitarkkailu keskittyy yleensä tulos- ja rahoitusbudjettien toteutumien tarkkailuun ja korjaavien toimenpiteiden esittämiseen tavoitteisiin pääsemiseksi. Myös myyntitavoitteiden toteutumista on tärkeää analysoida. Aikavälin tarkkailun luonne on budjetoitujen ja toteutumien vertaamista ja ei sisällä tarkempaa analysointia. Yritysjohto sekä eri tulosyksiköiden ja toimintojen johto tekevät seuranta vastuualueittain. Kuukausitaso seuranta on yrityksissä yleisimmin käytetty budjettiseurannan aikaväli, seuranta toteutetaan kuukausitasolla myös tässä tapauksessa. Toteutumaraporttien nopea valmistuminen kuukauden päättymisen jälkeen on tärkeää, jotta poikkeamiin voidaan puuttua mahdollisimman nopeasti. Jos raportit tuotetaan vasta arvonlisäverotuksen tilityksen jälkeen, menetetään aikaa vähintään kuukausi mahdollisten korjaa-

vien toimenpiteiden aloittamiseksi. (Järvenpää ym. 2010, 224; Lindfors & Syvänperä 2010, 80; Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 247.)

Jossain tapauksissa budjetit voidaan laatia jopa päivätasolle, joten myös tarkkailua pitää suorittaa vastaavalla aikavälillä. Viikko- ja päivittäistarkkailussa lähinnä todetaan, miten budjetoidut tavoitteet kehittyvät. Yleistä on tarkkailla myynnin kehitystä ja varmistaa myyntitavoitteiden toteutuminen. Myös rahoitusbudjetin seuranta tehdään viikoittain ja tarvittaessa jopa päivittäin. Lyhytaikaisessa budjettitarkkailussa erojen tarkempi analysointi ei ole tarpeellista. (Järvenpää ym. 2010, 224; Lindfors & Syvänperä 2010, 84; Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 247.)

### **3.2 Budjettierot**

Syntynyt budjettiero lasketaan budjetoidun luvun ja toteutuneen luvun erotuksena. Laskentatoimi jakaa budjettierot perinteisesti määrä- ja hintaeroihin, jotka vaikuttavat myös yrityksen toteutuneisiin myyntikatteisiin. Esimerkiksi liikevaihdon poikkeama voi tarkoittaa määräerona sitä, että tuotteita myydään vähemmän kuin on budjetoitu. Hintaero taas syntyy, kun tuotteista saadaan huomionpi hinta verrattuna budjetoituun. Budjettiero sisältää usein sekä määrä- ja hintaeroja, myös yksittäinen budjettierä voi sisältää molempia eroja. Hinta- ja määräerojen summaa kutsutaan kokonaiseroksi, jota on tarpeellista analysoida molempien syntyneiden erojen osalta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 245; Lindfors & Syvänperä 2010, 83; Eklund & Kekkonen 2011, 174-175.)

Budjettieroja laskettaessa voidaan käyttää apuna standardikustannuslaskentaa, jossa standardit ilmaisevat tuotteen valmistamisessa syntyvien kustannusten tavoitetason. Standardit jaetaan standardihintaan sekä standardimäärään. Standardihinta määrittää tavoitellun kustannustason raaka-aineiden ja materiaalien hinnalle sekä työtunnin hinnalle. Standardimäärä määrittää tavoitetason käytettävien materiaalien määrälle sekä käytettäville työ- ja konetunneille. Toteutettavassa järjestelmässä käytetään standardihintaa kiinteiden kustannusten osalta hinnoittelussa. (Järvenpää ym. 2013, 257.)

Budjettitarkkailussa syntyneitä eroja tulee analysoida myös syvällisemmin, koska budjettipoikkeamat voivat johtua myös monesta muusta tekijästä. Yrityksen toimintaympäristössä voi tapahtua odottamattomia muutoksia, jotka vaikuttavat budjettieroihin. Taloudellinen taantuma voi olla syynä asiakkaiden ostovoiman heikkenemiseen tai saada asiakkaat käyttäytymään varovaisemmin. Korkotason yllättävä nousu synnyttää budjettieroja korkotuottoihin ja korkotuloihin sekä voi

vaikuttaa syntyneisiin hintaeroihin. Myös polttoaineen tai raaka-aineiden hinnannousu aiheuttaa budjettieroja erityisesti ostotoimintaa harjoittavissa yrityksissä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 245; Eklund & Kekkonen 2011, 176.)

Yleinen syy budjettierojen syntyyn on epärealistiset tavoitteet. Epärealistisia suunnitelmia on mahdoton toteuttaa ja todellinen syy budjettierojen syntyyn on itse tavoitteissa. Esimerkiksi epärealistiset myyntitavoitteiden aiheuttavat määräeron budjettiin. Syy budjettieron syntyyn voi olla myös itse toiminnassa, jos se ei ole tavoitteiden mukaista ja suunnitellun kaltaista. Tällaiseen tilanteeseen voidaan ajautua, jos henkilöstö ei ole sitoutunut budjettiin, ymmärtänyt tavoitteita tai sillä ei ole riittäviä resursseja niihin pääsemiseksi. Budjettiharha eli tietoinen väärinbudjetointi voi syntyä, kun jokin tulosityksikkö tietää toiminnan loppuvan, ellei tulos ole positiivinen ja näin budjetoi tietoisesti liian suuren tulostavoitteen saadakseen lisää aikaa toiminnalle. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 246; Eklund & Kekkonen 2011, 176.)

### **3.3 Ennusteet**

Ennuste on tietyn väliajoin päivitettävä arvio, jonka tarkoitus ei ole täyttää perinteisen budjetoinnin tehtäviä. Ennusteen tulee olla realistinen eikä sisällä budjetin kaltaisia tavoitteita ja neuvotteluprosessia. Ennusteilla täydennetään useimmiten vuosibudjetointia, sitä voidaan käyttää myös perinteisen vuosibudjetoinnin sijasta. (Ikäheimo ym. 2009, 176.)

Rullaavalla ennustamisella haettavia hyötyjä ovat yleensä vuosituloksen parempi ennakointi, mahdollisuus reagoida aiemmin sekä kassavirran parempi hallinta. Yrityksessä voidaan myös haluta siirtyä kohti talouden jatkuvaa suunnittelua kalenterivuosi-ohjauksen sijaan. (Åkerberg 2006, 63.)

Ennusteiden päivitysväli on yleensä yksi kuukausi. Myyntituotot ja muuttuvat kustannukset pyritään arvioimaan usein tarkasti, kiinteiden kustannuksien ennusteita ei välttämättä päivitetä ollenkaan. Rullaavaksi ennusteeksi kutsutaan menetelmää, jossa ennuste sovitaan tehtäväksi tietty määrä kuukausia eteenpäin ja ennustaminen rullaa tili- ja budjettikaudesta riippumatta. Rullaavalla budjetoinnilla saadaan usein parempia ennusteita kuin vuositaso budjetoinnilla, koska budjetti tehdään useammin ja näin ennusteita voidaan tarkentaa. (Ikäheimo ym. 2009, 177.)

Yritykset seuraavat usein monia sisäisen raportoinnin lukuja rinnakkain. Vertailussa voi olla toteutuneiden lukujen lisäksi esimerkiksi budjetti, ennuste sekä edellisen vuoden vertailuarvo samalta aikaväliltä. Vertailun pohjalta aloitetaan eroanalyysi, jonka pohjalta on tärkeää miettiä toimenpiteitä tavoitteisiin pääsemiseksi. (Ikäheimo ym. 2009, 177.)

Ennusteiden tekemiseen on olemassa monia erilaisia menetelmiä, mutta niistä voidaan erottaa kaksi eri lähestymistapaa. Kvalitatiivinen eli laadullinen lähestymistapa perustuu ihmisten arvioihin ja mielipiteisiin. Kvantitatiivinen eli määrällinen lähestymistapa taas käyttää ennusteiden pohjana tietoja menneisyydestä. (Shim, Siegel & Shim 2011, 270.)

### **Naiivi ennustusmalli**

Naiivit ennustamismallit perustuvat pelkästään historian tarkasteluun myynnin tai muun muuttujan osalta. Se ei pyri selittämään syitä, jotka aiheuttavat ennusteen muutoksen ennustettavassa muuttujassa. Yksinkertaisimmat naiivit ennustusmallit vaativat tietoa edelliseltä tarkasteluväliltä, mutta ei vaadi tarkempaa tilastollista analyysiä. Naiivin ennustamismallin etuna on edullinen kehittäminen ja käyttö. Mallin huono puoli on, ettei se ota huomioon tekijöitä, jotka aiheuttavat muutoksen. (Shim ym. 2011, 277-278.)

Alla kaksi yksinkertaista esimerkkiä laskukaavasta myynnin ennustamiseen. Ennustettavan ajanjakson myynti voidaan olettaa samansuuruiseksi kuin myynti nykyisellä ajanjaksolla (kaava 1). Jos halutaan huomioida myynnin kehityssuunta, otetaan mukaan myös edellinen tarkastelujakso ja lasketaan muutosnopeus näiden osamääränä. Ennustettavan kauden myynti saadaan kertomalla muutosnopeus edellisen tarkastelujakson myynnillä (kaava 2). (Shim ym. 2011, 278.)

**KAAVA 1.** Kuluvan kauden myynnin käyttäminen ennusteena (Shim ym. 2011, 278.)

$$Y'_{t+1} = Y_t$$

KAAVA 2. Muutosnopeuden huomioiminen ennusteessa (Shim ym. 2011, 278.)

$$Y'_{t+1} = Y_t \left( \frac{Y_t}{Y_{t-1}} \right)$$

joissa

$Y_t$  = Nykyinen arvo

$Y_{t+1}$  = Ennustettava arvo

$Y_{t-1}$  = Edellinen arvo

## 4 Kannattavuuslaskenta

Lähtökohtana yritystoiminnalle on sen kannattavuus. Saadut tuotot täytyy olla suuremmat kuin kustannukset, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa. Palveluyrityksen kannattavuuden edellytyksenä on riittävä määrä asiakkaita, jotka ovat tyytyväisiä saadun palvelun laatuun ja hintaan. Kannattavuutta on syytä analysoida asiakkaittain, asiakasryhmittäin ja suoritteittain. Yrityksen kannattavuutta tarkastellaan myös eri toimipaikoittain sekä kustannuspaikoittain. Palveluyrityksen laskentatoimen toteutukseen vaikuttaa sen koko ja käytännön toiminta, mutta lähtökohdat laskentatoimen toteuttamiseen ovat samat. Kannattavuutta voidaan arvioida lisäksi erilaisilla talouden tunnusluvuilla, joita voidaan laskea esimerkiksi tuloslaskelman pohjalta. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 80; Eklund & Kekkonen 2014, 72.)

### 4.1 Palveluyrityksen kustannuslaskenta

Kustannuslaskenta toimii johdon laskentatoimen perustana. Sen keskeinen tavoite on selvittää eri kokonaisuuksien kannattavuus, jonka laskemiseen tarvitaan sekä tuottoja että kustannuksia. Kustannuslaskenta auttaa tunnistamaan, miten tulosityksiköt tuottavat tulosta ja kuinka tehokkaasti ne toimivat sekä mitkä tuotteet ja asiakkaat ovat kannattavia. Palveluyrityksen kustannuslaskennalle on tyypillistä selvittää kustannukset suoritekohtaisesti sekä laskea asiakaskohtaiset kustannukset. Palveluyrityksen kustannuslaskennassa hyödynnetään eri kustannuspaikkoja sekä kustannuslajeja. ( Jyrkkiö & Riistama 2008, 80; Ikäheimo ym. 2009, 135.)

#### 4.1.1 Tuotot ja kustannukset

Merkittävä osa yrityksen saamista tuotoista muodostuu myyntituotoista, jotka koostuvat yrityksen myymistä tuotteista ja palveluista. Tietyn tuotteen myyntituotot muodostuvat myyntimäärästä sekä myyntihinnasta. Kokonaistuotot saadaan laskemalla kaikkien myytävien tuotteiden ja palveluiden tuotot yhteen. Myyntituottoja halutaan usein tarkastella myös yksityiskohtaisemmin kuten tuoteryhmittäin, asiakkaittain sekä tietyllä ajanjaksolla. Liikevaihto muodostuu kokonaistuotoista vähennettynä myynnin oikaisuerillä, joita ovat esimerkiksi annetut alennukset. Tuottoja ja kustannuksia laskettaessa ei oteta huomioon arvonalisäveroja. Se on yritykselle läpikuluerä, jonka maksaa lopulta kuluttaja. (Ekholm & Kekkonen 2014, 28.)

Syntyneet kustannukset täytyy ryhmitellä aiheuttamisperiaatteen mukaan, jotta saadaan tarkkaa tietoa yksittäisen tuotteen tai muun laskentakohteen aiheuttamista kustannuksista. Kaikki yrityksessä syntyvät kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset ovat riippuvaisia toiminnan volyymin ja nousevat valmistuksen ja myyntimäärän kasvaessa. Kiinteät kustannukset taas eivät ole riippuvaisia valmistus- ja myyntimääristä, ja syntyvät vaikka tuotantoa ei olisi käynnissä. Muuttuvia kustannuksia aiheuttavat aine- ja tavarakustannukset sekä tuotannon palkkakustannukset sivukuluineen. Palkkakustannukset jaotellaan esimerkiksi siten, että työntekijöiden tuntipalkat ovat muuttuvia kustannuksia ja johdon kuukausipalkat kiinteitä kustannuksia. Kiinteitä kustannuksia aiheuttavat sellaiset toimitilojen ylläpitokustannukset, jotka eivät ole riippuvaisia tuotannon määrästä. Muita kiinteisiin kustannuksiin luettavia erä aiheuttavat poistot, markkinointi, hallinto sekä rahoituksen kustannukset. Kiinteisiin palkkakustannuksiin täytyy ottaa huomioon myös niiden aiheuttamat sivukulut. (Ekholm & Kekkonen 2014, 50,52.)

Henkilöstökustannukset muodostavat merkittävän osan palveluyrityksen kustannuksista. Palveluyrityksen kustannuksia aiheuttavat myös palvelujen aikaansaamiseksi hankitut tarvikkeet, mutta joissakin palveluyrityksessä ei välttämättä ole lainkaan ainekustannuksia. Internet-sivujen tuottamista ja ylläpitoa harjoittavassa yrityksessä ei esimerkiksi aiheudu tyypillisesti aine- ja tavarakustannuksia. (Ekholm & Kekkonen 2014, 32,114.)

#### **4.1.2 Kustannusten kohdistaminen**

Kun halutaan selvittää yksittäisen suoritteen aiheuttamat kustannukset, jaetaan ne välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset voidaan kohdistaa suoraan tietylle suoritteelle tai tuotteelle ja ovat yleensä muuttuvia kustannuksia. Välittömiä kustannuksia ovat esimerkiksi aine- ja henkilöstökustannukset. Palveluyrityksen suoritekustannuksista suurin osa on työvoimakustannuksia. Niiden luotettava seuraaminen vaatii esimerkiksi työaikatietojen työnumerokohtaista rekisteröintiä eri työvaiheittain. Muita välittömiä kustannuksia saattaa syntyä matkoista ja tarvikkeista, mutta ne jätetään usein kohdistamatta suoritteille tarkkailulaskelmissa. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 82; Suomala ym. 2011, 94; Eklund & Kekkonen 2014, 60.)

Välilliset kustannukset on vaikea kohdistaa yksittäiselle suoritteelle tai tuotteelle ja ne ovat suurimmaksi osaksi kiinteitä kustannuksia. Välillisiä kustannuksia kutsutaan myös yleiskustannuksiksi. Tyypillisesti välillisiä kustannuksia aiheuttavat toimitilat ja kalusto sekä niihin liittyvät ylläpito- ja

energiakulut. Myös markkinoinnin ja hallinnon kulut katsotaan välillisiksi kustannuksiksi. Välillisten kustannusten kohdistamisessa käytetään usein apuna ensin eri tuoteryhmiä ja osastoja. Kustannusten lopullinen kohdistaminen yksittäiselle tuotteelle tapahtuu jakokriteerin avulla, joka vastaa mahdollisimman hyvin aiheuttamisperiaatetta. Jotta eri tuotteille tulisi oikea määrä välillisiä kustannuksia, pitää jakokriteerit määritellä huolellisesti. (Eklund & Kekkonen 2014, 60-61.)

### **4.1.3 Kustannuspaikat**

Yrityksen taloutta voidaan johtaa kustannuspaikkalaskennan avulla eri yksiköiden kautta. Kustannuspaikkalaskenta auttaa selvittämään myös tuotekohtaisia kustannuksia. Palveluyrityksen kustannuspaikat määräytyvät eri toimintojen kautta, näiden lisäksi saatetaan käyttää apukustannuspaikkoja kustannusten kohdistamiseksi. Kustannuspaikkojen lukumäärään vaikuttaa yrityksen toiminta ja resurssit. Yleisenä ohjeena voidaan kuitenkin pitää, että kustannuspaikka kannattaa perustaa jos tuotannontekijöiden tuottavuus ja käyttötavat eroavat toisistaan. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 82; Suomala ym. 2011, 119.)

Välillisten kustannusten kohdistaminen kustannuspaikoille tulee tehdä aiheuttamisperiaatteen mukaan. Kustannuspaikalle kohdistettavat kustannukset aiheutuvat pelkästään kyseisen kustannuspaikan toiminnasta. Kustannukset, jotka ovat useamman kustannuspaikan yhteisiä kustannuksia, täytyy kohdistaa jakoperusteiden avulla. Jos esimerkiksi useampi kustannuspaikka sijaitsee samassa rakennuksessa, voidaan jakoperusteena käyttää tilankäyttöä. (Suomala ym. 2011, 122.)

### **4.2 Katetuottolaskenta**

Katetuottolaskennan perusajatuksena on jakaa kustannukset kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Se soveltuu erityisesti yrityksen lyhyen aikavälin kannattavuuden arviointiin. Katetuottolaskenta on yksinkertainen laskentatapa, jota käytetään erityisesti yrityksen sisäisessä laskennassa (kaava 1). Keskeinen tunnusluku on katetuotto, jota kutsutaan myös nimellä myyntikate. Katetuotto lasketaan myyntituottojen ja muuttuvien kustannusten erotuksena. Katetuoton tulee olla suurempi kuin yrityksen kiinteiden kustannusten, jotta tulos on voitollinen. (Ekholm & Kekkonen 2014, 77-79.)

KAAVA 3. Katetuottolaskennan peruskaava (Eklund & Kekkonen 2014, 77.)

Myyntituotot

- Muuttuvat kustannukset

= Katetuotto

- Kiinteät kustannukset

= Tulos

Palveluyrityksen tulosta voidaan analysoida myös asiakaskohtaisen kannattavuuden kautta. Asiakaskohtainen kate saadaan, kun asiakkaasta aiheutuvista tuotoista vähennetään kustannukset. Esimerkiksi tilitoimiston palkkioveloituksen perusteena voidaan käyttää kiinteää palkkioita tietyistä palveluista kuukausittain tai vuosittain. Tämän lisäksi voidaan velottaa tehtyjen tuntien tai kirjattujen tositteiden määrän perusteella. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 83.)

#### 4.3 Tunnusluvut ja tehokkuuden mittaaminen

Katetuottolaskentaan liittyvät tunnusluvut auttavat hahmottamaan katetuoton merkitystä. Keskeisiä katetuottolaskentaan liittyviä tunnuslukuja ovat esimerkiksi katetuottoprosentti, kriittinen piste ja varmuusmarginaali. (Ekholm & Kekkonen 2014, 79.) Jäljempänä kerrotaan myös työn tehokkuuden ja tuottavuuden laskemisesta.

##### **Katetuottoprosentti**

Katetuotto kertoo katteen määrän euroissa muuttuvien kustannusten jälkeen. Se lasketaan myyntituottojen ja muuttuvien kustannusten erotuksen. Euromääräinen mittari on kuitenkin haastava, kun vertaillaan erikokoisia yrityksiä keskenään. Suuri yritys tarvitsee enemmän euromääräistä katetta kiinteiden kustannusten kattamiseen kuin pieni yritys. Katetuottoprosentti kertoo katetuoton määrän prosentteina suhteessa myyntituottoihin. (Eklund & Kekkonen 2014, 80.) Katetuottoprosentin laskukaava on seuraava:

KAAVA 4. Katetuottoprosentin laskentakaava (Eklund & Kekkonen 2014, 80.)

$$\text{Katetuottoprosentti} = \frac{\text{katetuotto}}{\text{myyntituotot}} \times 100$$

Esimerkiksi kulutustuotteita myyvillä yrityksillä voi olla myynnissä paljon erilaisia tuotteita, joilla on eri katetuotto prosentit. Koko yrityksen keskimääräinen katetuotto prosentti saadaan laskemalla yhteen kaikkien tuotteiden euromääräiset katetuotot ja jakamalla summa kokonaismyynnituloilla. (Eklund & Kekkonen 2014, 80.)

Katetuotto prosentti on hyödyllinen tunnusluku eri ajanjaksojen, esimerkiksi tilikausien vertailuun. Yrityksen kannattavuutta voidaan verrata myös kilpailijoihin tai toimialaan yleisesti katetuotto prosenttin avulla. Eri toimialojen vertaaminen keskenään ei ole järkevää, koska muuttuvien kustannusten osuus myyntihinnasta vaihtelee toimialoittain. (Eklund & Kekkonen 2014, 81.)

### **Kriittinen piste**

Kriittinen piste kertoo vaadittavan euromääräisen myynnin, jotta yrityksen tulos on nolla. Kriittisen pisteen kohdalla kiinteät kustannukset ovat yhtä suuret kuin euromääräinen katetuotto. Kriittisen pisteen laskemiseksi tarvitaan yrityksen kiinteiden kustannusten määrä sekä katetuotto prosentti. Kriittisen pisteen lyhenne on KRP. (Eklund & Kekkonen 2014, 82.)

KAAVA 5. Kriittisen piste euroina (Eklund & Kekkonen 2014, 82.)

$$KRP = \frac{\text{kiinteät kustannukset}}{\text{katetuotto prosentti}} \times 100$$

### **Varmuusmarginaali**

Varmuusmarginaali lasketaan myyntitulojen ja kriittisen pisteen myynnin erotuksena. Se kertoo, kuinka paljon yrityksen myyntituotot voivat laskea ennen kuin tulos on negatiivinen tai kuinka paljon myyntitulojen täytyy nousta, jotta päästään nollatulokseen. Varmuusmarginaali on positiivinen, jos toteutuneet myyntituotot ovat suuremmat kuin kriittisen pisteen myyntituotot. Negatiivinen varmuusmarginaali syntyy, kun toteutuneet myyntituotot ovat pienemmät kuin kriittisen pisteen myyntituotot. Varmuusmarginaali voidaan laskea sekä euromääräisenä että prosentuaalisesti. (Eklund & Kekkonen 2014, 83-84.)

KAAVA 6. Varmuusmarginaali euroina. (Eklund & Kekkonen 2014, 84.)

$$VM = \textit{toteutuneet myyntituotot} - KRP$$

KAAVA 7. Varmuusmarginaali prosentteina. (Eklund & Kekkonen 2014, 84.)

$$VMP = \frac{VM}{\textit{toteutuneet myyntituotot}} \times 100$$

### **Henkilöstötehokkuus**

Henkilöstön tehokkuutta ja tuloksenteekokykyä voidaan kuvata tunnusluvulla tuotot €/henkilö. Saatavuus arvo kuvastaa henkilöstön toiminnallista tehokkuutta, joka vaikuttaa myös yrityksen kannattavuuteen. Tunnusluvun avulla voidaan vertailla myös saman alan yrityksiä tai yrityksen sisäisiä yksiköitä keskenään. (Vilkkumaa 2005, 439.)

KAAVA 8. Tuotot € / henkilö. (Vilkkumaa 2005, 439.)

$$\frac{\textit{Tuotot € (liikevaihto € + liiketoiminnan muut tuotot €)}}{\textit{Kauden keskimääräinen henkilömäärä}}$$

Henkilöstötehokkuuden arvioimista voidaan viedä vielä pidemmälle arvioimalla sitä yrityksen eri katetasoilla. Alla on esitetty laskukaavat myyntikate €/henkilö (Kaava 9) ja käyttökate €/henkilö (Kaava 10) laskemiseen. (Vilkkumaa 2005, 439.)

KAAVA 9. Myyntikate € / henkilö. (Vilkkumaa 2005, 439.)

$$\frac{\textit{Kauden myyntikate €}}{\textit{Kauden keskimääräinen henkilömäärä}}$$

KAAVA 10. Käyttökate € / henkilö. (Vilkkumaa 2005, 439.)

$$\frac{\textit{Kauden käyttökate €}}{\textit{Kauden keskimääräinen henkilömäärä}}$$

## **Tuottavuus**

Tuottavuudella mitataan saadun tuotoksen määrää suhteessa asetettuun panokseen. Työn tuottavuus paranee, kun samalla asetetulla panoksella saavutetun tuotoksen määrä kasvaa. Tuottavuutta mitataan usein siten, että tuotoksen määrää verrataan tehtyihin työtunteihin tai henkilöstökustannuksiin. (Vilkkumaa 2005, 441-442.)

Yrityksen kokonaistuottavuutta voidaan arvioida vertaamalla kokonaistuotosta kokonaispanokseen tietyllä aikavälillä (Kaava 11). Kokonaispanos muodostuu materiaali- henkilöstö- ja pääomapanoksesta. Tuotantopanoksia ja -tuotoksia on kuitenkin hyvin monenlaisia, jonka vuoksi tuottavuuden mittaaminen on työlästä. Käytännössä mittaamista helpottaa rahan määrän käyttäminen mittayksikkönä keskenään yhteismitattomien tuotosten ja panosten käsittelyssä. (Vilkkumaa 2005, 443; Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 316.)

KAAVA 11. Kokonaistuottavuus. (Vilkkumaa 2005,443.)

$$\textit{Kokonaistuottavuus} = \frac{\textit{Kauden koko tuotos}}{\textit{Kauden koko panos}}$$

Tuottavuuden seuraamiseen tuo enemmän mahdollisuuksia eri panostekijät eli osatuottavuus. Panokset täytyy jakaa yrityksessä siten, että niillä aikaan saatua tuotosta voidaan mitata luotettavasti. Osatuottavuuden mittareina voidaan käyttää esimerkiksi euromääräistä tuottoa jaettuna työpanoksella, materiaalipanoksella tai pääomapanoksella. Euromääräisten tuotostittareiden lisäksi voidaan käyttää myös muita mittareita kuten asiakasmäärää ja muita suoritemääriä. Panosmittarina käytetään tuotoksen syntymiseen tarvittavia panoksia. (Vilkkumaa 2005, 443.)

## 4.4 Projektilaskenta

Projekti on tarkkaan suunniteltu työsuoritus, jolle määritellään tavoitteet, resurssit ja aikataulu. Projektina toteutettavan suorituksen aikataulun seuraaminen on helpompaa ja sille voidaan määritellä tarkat resurssit. Yrityksissä toteutetaan projekteina esimerkiksi hankkeita ja tilaustöitä. Projekti voidaan toteuttaa yrityksen sisällä tai sille voidaan valita ulkoinen toimittaja. Ulkoisessa projektissa asiakas asettaa projektin tavoitteet ja valitsee toteuttajan. (Eklund & Kekkonen 2011, 187-188.)

Perusta projektin taloudelliselle ohjaamiselle luodaan jo suunnitteluvaiheessa. Aluksi hahmotellaan projektin taloudellista suunnitelma, jota kutsutaan karkeasuunniteluksi. Tämä vaihe on tärkeä myös projektin sisällön ja rahoituksen suunnittelun kannalta, koska kustannusten hahmottelu voi paljastaa tarpeen muokata projektin kokoa. Projektin valmisteluun kuuluu oleellisena osana tulostavoitteen eli tavoitekatteen asettaminen. Varsinainen projektibudjetti voidaan laatia vasta, kun projektin tarkka sisältö ja resurssit ovat tiedossa. Rahoitussuunnitelma on tarpeellinen, jos projektin valmistumisaika on pitkä. Sen tarkoituksena on suunnitella projektin rahoitus ja varmistaa maksuvalmius koko projektin ajan. (Ekholm & Kekkonen 2011, 190,193; Suomala ym. 2011, 285-286.)

### 4.4.1 Projektibudjetin laatiminen ja seuranta

Perustyökalu projektin talouden ohjaamiseen on projektibudjetti, joka toimii projektin tuotto- ja kustannustavoitelaskelmana. Saadut tuotot täytyy olla suuremmat kuin kustannukset, jotta syntyy katetta. Kustannusbudjetin tarkoituksena on muodostaa käsitys projektin vaatimista taloudellisista uhrauksista. Projektille kohdistettavat kustannukset voidaan jakaa kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Projektista aiheutuu tyypillisesti palkkakustannuksia, matkakustannuksia, markkinointikustannuksia sekä toimisto- ja hallintokustannuksia. . (Ekholm & Kekkonen 2011, 193-194; Suomala ym. 2011, 285-286.) Projektibudjetin laatimisessa keskitytään palkkakustannusten arvioimiseen.

Projektin aiheuttamien palkkakustannuksien määrän laskemiseksi tarvitaan monia eri tietoja projektista. Jo projektin suunnitteluun käytettävät työtunnit täytyy huomioida sekä johdon että työntekijöiden osalta. Palkkakustannusten laskemiseksi budjetoidaan työntekijöiden projektiin käyttämä tuntimäärä sekä tunti- ja suorituspalkat. Kuukausipalkallisen työntekijän tuntipalkka saadaan ja-

kamalla kuukausipalkka sen perusteena olevilla työtunneilla. Henkilöstön sivukulut täytyy ottaa huomioon palkkakustannusten laskennassa. Henkilöstökustannuksia voivat aiheuttaa myös matkakorvaukset ja päivärahat. (Ekholm & Kekkonen 2011, 194-195.)

Projektibudjetti laaditaan tulosbudjetin muotoon. Kustannuksien toteutumisasteesta voidaan tehdä eri versioita, jotka vaihtelevat esimerkiksi tasoilla -10 %, 0 % ja +15 %. Myyntituotto tai projektin kate vaihtelevat eri versioissa. Projektin aiheuttamia kustannuksia täytyy seurata tarkasti sen edetessä. Seurannassa voidaan käyttää apuna esimerkiksi taulukkolaskentaohjelmaa, jolla luodaan seurantaraportti. Siihen merkitään toteutuneet kustannukset esimerkiksi viikoittain. Poikkeamiin on helpompi reagoida, kun seuranta tehdään jo alkuvaiheessa ja resurssien täsmentämisellä voidaan vielä vaikuttaa tuleviin kustannuksiin. Toteutuneita kustannuksia täytyy myös suhteuttaa projektin aikatauluun. Projekti voidaan osittaa osaprojekteihin tai eri työvaiheisiin, jotta voidaan hahmottaa projektin etenemistä. (Ekholm & Kekkonen 2011, 200-201, 203.)

#### **4.4.2 Projektin hinnoittelu**

Asiakkaalle tarjottava projektin hinta perustuu sen aiheuttamiin kustannuksiin, katetavoitteeseen ja markkinatilanteeseen. Yrityksellä on usein käsitys, millä tasolla projektista tarjottava hinta liikkuu. Tarjottu tuote tai palvelu tulee olla oikein hinnoiteltu, liian korkea hinta on este kaupan syntymiselle ja liian alhaisella hinnalla kauppa käy liian hyvin. (Ekholm & Kekkonen 2011, 207.)

Määriteltäessä projektin hintaa tehdään laskelma sen kokonaiskustannuksista ja lisätään euromääräinen katetavoite. Katetavoitteen tulee sisältää osuus yrityksen kiinteistä kustannuksista. Yrityksessä määritellään kateprosenttitalavoite projektitoille, jotta euromääräinen kate olisi suhteessa työn laajuuden kanssa. Euromääräinen kate voidaan laskea tulosbudjetista. Katteen laskeamisessa on tärkeää huomioida, asetetaanko tavoite käyttökatteelle vai myyntikatteelle. Ensin täytyy budjetoida projektitoiden osuus liikevaihdosta esimerkiksi edellisen vuosien pohjalta ottamalla huomioon mahdollinen kasvutavoite. Tämän jälkeen budjetoidaan kustannukset projektitoille ennakoitujen liikevaihdon pohjalta. Ennakoitujen tuottojen ja kustannusten pohjalta voidaan laskea euromääräinen kate projektitoille ja suhteuttamalla tämä projektitoiden liikevaihtoon saadaan kateprosentti. (Eklund & Kekkonen 2011, 209-211.)

KAAVA 12. Projektin arvonlisäveroton hinta. (Eklund & Kekkonen 2011, 211.)

$$\text{Projektin arvonlisäveroton hinta} = \frac{\text{projektin kustannukset}}{(1 - \text{katetuottoprosentti})} \times 100$$

Projektien hinnoittelussa täytyy ottaa huomioon myös, että euromääräinen kate yhteensä kattaa myös yrityksen yhteiset kiinteät kustannukset ja voittotavoitteen. Prosentuaalinen katetavoite saattaa vaihdella tilaajan tavoitteiden ja yrityksen tilanteen mukaan eri projekteissa. Tiedossa voi olla, että jokin projekti poikii tulevaisuudessa lisää töitä ja näin se voidaan hinnoitella tavallista alhaisemmaksi. (Eklund & Kekkonen 2011, 211.)

Hinnan ei aina ole pakko perustua kustannuksiin. Joskus on tarpeellista myydä projekti alle sen omakustannusarvon, jotta voidaan luoda pohjaa liiketoiminnalle. Projektista on myös mahdollista veloittaa selvästi kustannuksista ylöspäin poikkeava hinta, perusteena voi olla esimerkiksi ainutlaatuinen osaaminen (Suomala ym. 300.)

## 5 Seurantajärjestelmän luominen

Luku kuvaa Excel-tilukkolaskentaohjelmalla toteutetun seuranta järjestelmän kehittämistä ja kuvaa opinnäytetyön toiminnallista osuutta. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi lähtökohtia seuranta järjestelmän luomiseen. Toisessa luvussa kerrotaan seuranta järjestelmän rakentamisen vaiheista ja kolmas luku esittelee sen eri osat ja ominaisuudet. Järjestelmän käyttöönotto ja käyttäminen esitellään tämän opinnäytetyön liitteenä olevassa käyttöohjeessa. Kuvioissa esitettyjen kuvankaappausten tiedot ovat osin muutettuja ja luvut eivät vastaa yrityksen todellista taloudellista tilannetta.

### 5.1 Lähtökohdat

Toimeksiantajan toive seuranta järjestelmän toimintaan oli helppo käytettävyys ja sen mahdollisimman automaattinen toiminta. Järjestelmän päivittämisestä seuraavalle vuodelle toivottiin myös mahdollisimman yksinkertaista. Näin Excel-tilukkolaskentaohjelmiston käyttäminen alustana oli looginen valinta, koska budjetit voi linkittää toisiinsa ja tiedot täytyy syöttää järjestelmään ainoastaan kerran. Yrityksessä oli myös jo valmiiksi käytössä Excel-pohjainen myyntireskontra. Kaikki budjetit ja taulukot ovat samassa tiedostossa, joten samaa pohjaa voi käyttää myös tilikauden vaihtuessa.

Alun perin järjestelmän käyttö piti tapahtua google drive -pilvipalvelimella. Pilvipalvelimella ei kuitenkaan ollut mahdollista linkittää soluja tiedostosta toiseen. Yrityksen myyntireskontran oli tarkoitus toimia pohjana yrityksen myyntien seurannassa ja tietojen siirto automaattista. Seuranta järjestelmä sekä myyntireskontra päätettiin siirtää yrityksen verkkolevylle, jotta tietojen siirtymisen tiedostosta toiseen tapahtuisi automaattisesti. Tämä mahdollisti myös projektien seurannan automaattisen toteuttamisen.

### 5.2 Seuranta järjestelmän toteuttaminen

Seuranta järjestelmän suunnittelussa keskeinen ongelma oli, miten kustannukset saadaan kohdistettua eri kustannuspaikoille aiheuttamisperiaatteen mukaan. Välillisten kiinteiden kustannusten osuus kaikista kustannuksista on yrityksessä suuri, joten niiden jakaminen on tärkeä tekijä myös

kannattavuuden arvioinnissa. Kustannusten jako piti lisäksi toimia täysin automaattisesti ilman turhia välivaiheita. Jakoperusteeksi valittiin henkilöstön ajankäyttö kustannuspaikkojen kesken.

### **Henkilöstön ajankäytön seuranta**

Henkilöstön ajankäytöstä tehtiin taulukko kuukausittain, joka toimii tietolähteenä työtuntien ja maksettujen rahapalkkojen kohdistamisessa eri kustannuspaikoille. Koska yrityksessä työt toteutetaan projektitöinä, työtunnit täytyy kohdistaa myös projekteille. Taulukkoon merkitään tehdyt työtunnit projekteittain ja minkä kustannuspaikan alle kyseinen projekti kuuluu. Järjestelmä kohdistaa tiedot kustannuspaikka- ja projekti-sarakkeille merkittävillä koodeilla. Yrityksessä on määritetty kustannuspaikoille koodit 10, 20, 30 ja 40. Projektin koodina voi käyttää mitä tahansa lukuarvoa, joten mahdollisia projektikoodeja on rajaton määrä. Rahapalkat merkitään taulukkoon bruttomääräisinä, jotta työnantajan sivukulujen laskenta on mahdollista.

Tarkoituksenmukaisen kaavan löytäminen ja sen käyttäminen osoittautui yllättävän vaikeaksi. Tunnit ja maksetut rahapalkat piti saada siirrettyä automaattisesti oikealle kuukaudelle sekä tietylle kustannuspaikalle ja projektille. Lopulta tarkoitukseen sopivaksi kaavaksi osoittautui SUMMA.JOS.JOUKKO -funktio. Funktion kaavaan määritellään summa-alue, ehtoalue sekä ehto joiden perusteella laskettavat solut määritellään. Funktion käyttäminen oli kuitenkin työlästä, koska sen kopioiminen solusta toiseen ei onnistunut kaikissa taulukoissa.

### **Koontitaulukot**

Tietojen kokoamiseksi luotiin omat koontitaulukot kustannuspaikoille ja projekteille. Molemmat taulukot ovat omalla välilehdellä ja tiedot siirtyvät taulukoille täysin automaattisesti.

Kustannuspaikat -välilehdelle ryhmitellään henkilöstön ajankäyttö sekä maksetut bruttopalkat oikealle kustannuspaikalle kuukauden tarkkuudella. Yrityksen osuus henkilösivukuluista lasketaan bruttopalkkojen perusteella. Sivukulujen laskennassa käytetään kiinteää prosenttia maksetuista bruttopalkoista. Sivukuluprosentin määrittämiseksi on koottu laskelma, jonka perusteella sivukuluprosentti määräytyy (Kuvio 3). Laskelmaan kerätään työnantajan osuudet henkilösivukuluista, johon prosentteja voi tarvittaessa muuttaa. Laskelma toimii pohjana myös muissa osabudjeteissa, joten tiedot tarvitsee muuttaa ainoastaan yhteen paikkaan.

Sivukulut	%
Työnantajan tyel-maksu	19,00 %
Työnantajan työttömyysvakuutusmaksu	0,80 %
Työnantajan sairausvakuutusmaksu	2,08 %
Tapaturmavakuutus	1,00 %
Ryhmähenkivakuutus	0,10 %
<b>Yhteensä</b>	<b>22,98 %</b>

KUVIO 3. Laskelma henkilösivukuluista

Samalla välilehdellä on myös taulukko kiinteiden kustannusten kohdistamisesta eri kustannuspaikoille (Kuvio 4). Kustannukset jaetaan kuukausittain eri kustannuspaikalle, jakoperusteena käytetään kustannuspaikan ajankäyttöä suhteessa koko yrityksen ajankäyttöön yhteensä tietynä kuukautena. Tiedot koko yrityksen kiinteistä kustannuksista saadaan kustannusbudjetista. Jako tapahtuu automaattisesti Os. kikuista -soluun. Jos kustannuspaikalla ei ole työtunteja jollakin kuukaudella, solu ei näytä virhettä kaavassa vaan jää tyhjäksi.

Kiinteät kustannukset kustannuspaikoittain							
Graafinen suunnittelu ja internet-sivut		Talous		Markkinointitutkimukset		Muut	
Tunnit	Os. kikuista	Tunnit	Os. kikuista	Tunnit	Os. kikuista	Tunnit	Os. kikuista
80	-274	0	0	0	0	0	0
0	0	50	-178,125	30	-106,875	0	0
60	-265,6	15	-66,4	0	0	0	0
0		0		0		0	
0		0		0		0	
0		0		0		0	
0		0		0		0	
0		0		0		0	
0		0		0		0	
0		0		0		0	
0		0		0		0	
0		0		0		0	

KUVIO 4. Henkilöstökulut kustannuspaikoittain

Projektit -välilehti toimii koontitaulukkona projektitöiden kustannusten ja ajankäytön seurannassa. Taulukkoon (kuvio 5) annetaan projektille koodi ja merkitään kustannuspaikka. Näiden perusteella taulukkoon päivittyvät automaattisesti projektiin käytetyt työtunnit kuukausittain ja yhteensä sekä rahapalkat. Sivukulut lasketaan bruttopalkkojen perusteella kustannuspaikat -välilehdellä olevan sivukuluprosentin perusteella. Projekteille kohdistetaan kuukausittain myös osuus kiinteistä kustannuksista. Järjestelmä vertaa projektin tietyn kuukauden työtunteja koko yrityksen työtunteihin ja laskee näin osuuden kiinteistä kustannuksista. Jos esimerkiksi projektin työtunnit vastaavat 50 prosenttia koko yrityksen työtunneista tietyllä kuukaudella, myös kiinteistä kustannuksista kohdistetaan 50 prosenttia projektille.

Projekti	Projektin koodi	kustannuspaikka	Tunnit yht.	Maksetut rahapalkat	Sivukulut	Tammikuu		Helmi	
						Tunnit	Os. kikuista	Tunnit	Os. kikuista
esim	300	10	0	0	0		0		
			0	0	0	0		0	
			0	0	0	0		0	
			0	0	0	0		0	
			0	0	0	0		0	
			0	0	0	0		0	
			0	0	0	0		0	
			0	0	0	0		0	
			0	0	0	0		0	
			0	0	0	0		0	
			0	0	0	0		0	
			0	0	0	0		0	

KUVIO 5. Projektien koontitaulukko

### 5.3 Seurantajärjestelmän osat

Budjettien seurannan toteuttaminen aloitettiin osabudjettien määrittämisellä ja suunnittelulla. Järjestelmässä olevat osabudjetit ovat myyntibudjetti, ostobudjetti sekä kustannusbudjetti. Kustannusbudjetti toimii kiinteiden kustannusten budjettina sekä kokoomabudjettina kaikille kustannuksille.

Edellisen vuoden vertailuarvojen saamiseksi järjestelmään on luotu taulukko tuloslaskelman muotoon edellisen vuoden toteutuneista luvuista. Taulukkoon lisätään toteutuneet tuotot ja kustannuksen kuukauden tarkkuudella. Tiedot siirtyvät taulukosta osabudjetteihin ja kokoomabudjetteihin automaattisesti, joten tiedot tarvitsee syöttää ainoastaan kerran.

## Kustannusbudjetti

Kustannusbudjetissa on eritelty kaikki yrityksessä syntyvät kustannukset ja ne ryhmitellään muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Syntyviä kustannuksia tarkastellaan kuukauden tarkkuudella ja ne on jaksotettu myös neljännesvuosittain. Budjetoidut määrät lisätään kustannusbudjettiin käsin ja tiedot siirtyvät kustannusbudjetista automaattisesti osa- ja kokoomabudjetteihin. Edellisen vuoden tiedot kustannusbudjettiin on linkitetty edellisen vuoden toteutumalukuihin, joten niitä ei tarvitse erikseen lisätä.

Muuttuvat kustannukset muodostuvat henkilöstökuluista sekä ostoista. Kaikki henkilöstökulut katsotaan muuttuviksi kustannuksiksi, koska palkat perustuvat tiettyyn osuuteen projektin myyntituotoista. Henkilöstölle maksetaan rahapalkkaa ainoastaan kesäkuukausina, mutta palkat päivittyvät tarvittaessa myös muille kuukausille. Toteutuneet tiedot päivittyvät automaattisesti kustannuspaikat -välilehdeltä. Myös toteutuneet ostot päivittyvät automaattisesti ostobudjetista kuukausittain.

Kiinteiden kustannusten alle on eritelty yrityksessä syntyvät kiinteät kustannukset. Järjestys ja kustannusten nimet ovat samat kuin tuloslaskelmassa, jotta toteutuneiden kustannusten lisääminen olisi mahdollisimman helppoa. Muut -riville voidaan syöttää kustannuksia, jotka eivät kuulu millekään yllä olevista riveistä. Taulukkoon voidaan myös tarvittaessa lisätä rivejä, tällöin täytyy muistaa päivittää myös yhteensä rivien kaavat. Poistot on eritelty muista kiinteistä kustannuksista katelaskentaa varten. Toteutuneet kiinteät kustannukset lisätään käsin yrityksen kirjanpidosta. Pohjana voidaan käyttää esimerkiksi kuukauden tuloslaskelmaraporttia. Solut, joihin tietoja syötetään on selvennykseksi korostettu harmaalla värillä.

Toteutuneiden kustannusten vertaukset budjetoituihin määriin sekä edelliseen vuoteen tehdään kustannusbudjetin puolella. Ero-sarakkeelle järjestelmä laskee euromääräisen eron budjetoidun ja toteutuneen arvon välillä. Järjestelmä korostaa automaattisesti punaisella värillä yli 50 euron negatiiviset budjettierot. Kustannusbudjetista nähdään eriteltynä aiheutuvatko erot muuttuvissa vai kiinteissä kustannuksissa ja mitkä yksittäiset kustannuserät eroavat budjetoidusta. Edellisen vuoden arvo kertoo lisäksi, paljonko vastaava kustannuserä on ollut edellisen vuoden vastaavalla kuukaudella. Kustannusbudjetti toimii tietolähteenä myös tulosbudjetin seurannassa kustannusten osalta, mutta siinä ei ole eritelty enää kiinteitä kustannuksia.

## **Ostot**

Ostobudjettiin merkitään yrityksen ostot kuukauden tarkkuudella. Ostot voidaan kohdistaa yhdelle tai useammalle kustannuspaikalle. Ostot voidaan tulkita myös kaikkien kustannuspaikkojen yhteiseksi ostoiksi, jolloin järjestelmä jakaa summan automaattisesti tasan kaikkien kustannuspaikkojen kesken. Yhteensä -sarakeelle järjestelmä laskee kustannuspaikalle kohdistetut ostot sekä osuuden yhteisistä ostoista. Koko yrityksen yhteensä-sarakeelle lasketaan ostot yhteensä tiettyinä kuukautena.

Ostobudjettiin on tarkoitus kerätä ostot kuukausittain ja jakaa ne eri kustannuspaikkojen kesken. Budjetoidut määrät ja vertaukset budjetoituihin määriin tapahtuu vasta kustannusbudjetin puolella, johon tiedot siirtyvät automaattisesti. Ostobudjetista pohjalta saadaan myös tiedot ostojen jakaantumisesta eri kustannuspaikkojen kesken. Tiedot siirtyvät kannattavuusseurantaan automaattisesti oikean kustannuspaikan alle.

## **Kannattavuusseuranta**

Välilehden tarkoitus on koota osabudjeteista tiedot yhteen kustannuspaikoittain kuukauden tarkkuudella. Taulukko (Kuvio 6) on rakennettu katetuottolaskelman muotoon ja siitä voidaan tarkastella toteutuneita katetasoja ja kannattavuutta eri kustannuspaikoittain. Kaikki tiedot päivittyvät taulukkoon automaattisesti.

Osuus kiinteistä kustannuksista lasketaan kustannuspaikan ajankäytön perusteella tietyn kuukauden aikana. Jos esimerkiksi tietyllä kuukaudella kaikki työtunnit ovat kohdistuneet tietylle kustannuspaikalle, kaikki syntyneet kiinteät kustannukset kohdistetaan tälle kustannuspaikalle. Tiedot saadaan henkilöstön ajankäytön kokoomataulukoista sekä kustannusbudjetista. Poistot jakaantuvat tasan eri kustannuspaikkojen kesken.

	Tammikuu			
	Graafinen suun.	Talous	Markkinointi	Muut
<b>Myyntituotot</b>	200	160	300	100
<b>Muuttuvat kustannukset</b>				
Palkat	0	0	0	0
Henkilösivukulut	0	0	0	0
Henkilöstökulut yht	0	0	0	0
Ostot	-25	-25	-25	-25
<b>Muuttuvat kustannukset yht.</b>	-25	-25	-25	-25
<b>Katetuotto</b>	175	135	275	75
katetuotto %	87,5	84,4	91,7	75,0
<b>Osuus kiinteistä kustannuksista</b>	-79,42	-119,13	-39,71	-35,74
Poistot	-5	-5	-5	-5
<b>Tulos</b>	90,58	10,87	230,29	34,26
Tulos %	45,3	6,8	76,8	34,3
€/tehty työtunti	2,26	0,18	11,51	1,90

KUVIO 6. Kannattavuusseuranta kustannuspaikoittain

## Tulosbudjetti

Tulosbudjetti (Kuvio 7) on rakennettu katetuottolaskelman muotoon sisäisen laskennan tarpeisiin. Tiedot tulosbudjettiin päivittyvät automaattisesti osabudjeteista.. Tulosbudjetista voidaan tarkastella yrityksen toteutunutta tulosta kuukauden tarkkuudella sekä neljännesvuosittain. Siitä näkee myös helposti, miten yrityksen tuotot ja kustannukset ovat toteutuneet suhteessa budjetoituihin määriin ja edelliseen vuoteen. Kiinteitä kustannuksia ei ole eritelty enää tulosbudjetissa, jotta se olisi helppolukuisempi. Ainoastaan Rahoitustuotot ja -kulut lisätään tarvittaessa manuaalisesti. Järjestelmä laskee myös tuloverot, jos kuukausi on ollut voitollinen.

Yrityksen katetuotto prosentti on suhteellisen korkea, koska työntekijöille ei makseta rahapalkkoja kuin kesäkuukausina. Myös ostojen määrä yrityksessä on vähäinen. Tämän vuoksi katetuotto prosentti ei ole vertailukelpoinen muihin yrityksiin. Yrityksessä voidaan kuitenkin arvioida kannattavuutta eri tilikausien kesken katetuotto prosenttien pohjalta.

	Tammikuu				Helmi				Maalis				Q 1			
	Budj	Tot	Ero €	Ed.Vuosi	Budj	Tot	Ero €	Ed.Vuosi	Budj	Tot	Ero €	Ed.Vuosi	Budj	Tot	Ero €	Ed.Vuosi
Myyntituotot	250	200	-50	202	750	1000	250	717	6000	3500	-2500	6398	7000	4700	-2300	7317
Myynti, arvopaperit ja kiint.	0	0	0	0	0	0	0	197	0	0	0	0	0	0	0	197
<b>LIIKEVAIHTO</b>	250	200	-50	202	750	1000	250	914	6000	3500	-2500	6398	7000	4700	-2300	7513
Henkilöstökulut	0	0	0	-707	0	0	0	0	0	0	0	-26	0	0	0	-732
Muut muuttuvat kustannukset																
Ostot	-50	-100	-50	-20	0	-100	-100	-20	0	0	0	-20	-50	-200	-150	-61
<b>Muuttuvat kustannukset yht.</b>	-50	-100	-50	-727	0	-100	-100	-20	0	0	0	-46	-50	-200	-150	-794
<b>Katetuotto</b>	200	100	-100	-525	750	900	150	893	6000	3500	-2500	6352	6950	4500	-2450	6720
katetuotto %	80,0	50,0	-30,0	-261	100	90	-10	125	100	100	0	99	99	96	-4	92
<b>Kiinteät kustannukset</b>	-247	-274	-27	-237	-247	-285	-38	-237	-287	-332	-45	-777	-781	-891	-110	-1251
<b>Käyttökate</b>	-47	-174	-127	-763	503	615	112	656	5713	3168	-2545	5575	6169	3609	-2560	5468
Poistot	-20	-20	0	-22	-20	-20	0	-22	-20	-20	0	-22	-60	-60	0	-65
<b>LIIVEVOITTO (-TAPPIO)</b>	-67	-194	-127	-784	483	595	112	635	5693	3148	-2545	5553	6109	3549	-2560	5404
Rahoitustuotot- ja kulut	0	0	0	0,67	0	0	0	0	80	100	20	89	80	100	20	90
<b>TULOS ENNEN VEROJA</b>	-67	-194	-127	-784	483	595	112	635	5773	3248	-2525	5642	6189	3649	-2540	5493
Tuloverot	0	0	0	0	-97	-119	-22	-127	-1155	-650	505	-1128	-1251	-769	483	-1255
<b>VOITTO/TAPPIO</b>	-67	-194	-127	-784	386	476	90	508	4618	2598	-2020	4514	4938	2880	-2057	4238

KUVIO 7. Tulobudjetti

## Projektin seurantalomake

Toteutettavia projekteja varten luotiin projektin seurantalomake, johon seurantajärjestelmän tiedot siirtyvät automaattisesti. Seurantalomakkeelle on projektin kustannusbudjetti sekä tulobudjetti. Kustannusbudjeteista voidaan tarkastella, miten projektin ajankäyttö ja kustannukset ovat toteutuneet suhteessa budjetoituun ja näin vaikuttaa niihin vielä projektin toteutusvaiheessa. Tulobudjeteista voidaan seurata toteutuneita katetasoja ja kannattavuutta. Vertauksista budjetoituihin määriin nähdään, mitkä erät ovat aiheuttaneet suurimmat erot. Seurantalomakkeelle lasketaan myös tehokkuuden mittareita, jotka kertovat paljonko yksi työtunti on tuottanut voittoa ja myyntituottoja. Seurantalomaketta voidaan käyttää myös apuna projektin hinnoittelussa.

## 6 Pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tekeminen antoi paljon uutta tietoa budjetointiin ja yrityksen sisäiseen laskentaan liittyen. Taloushallinnon opinnoista oli paljon hyötyä opinnäytetyötä tehtäessä ja pääsin sovelta-  
maan sen myötä tietoja käytännössä. Lisäksi opinnäytetyön tekeminen antoi hyvän yleiskuvan  
kaikista taloushallinnon prosesseista ja niiden yhteyksistä toisiinsa.

Yrityksen budjetinseurannan toteuttaminen osoittautui yllättävän haastavaksi kokonaisuudeksi.  
Seurannan toteuttamiseksi yrityksen laskentatoimea ja taloushallintoa piti tarkastella monesta eri  
näkökulmasta. Budjetoinnin ja kannattavuuden lisäksi työhön liittyi verotuksen ja palkanlaskennan  
näkökulma. Toteutumalukujen saamiseksi järjestelmä piti rakentaa sellaiseksi, että toteutumalu-  
vut saadaan suoraan kirjanpidon raporteista sekä myyntireskontrasta. Seurantajärjestelmän ra-  
portit piti kuitenkin muokata sisäisen laskennan tarpeisiin, jotta sillä saavutettaisiin lisäarvoa kir-  
janpidon raporteihin.

Budjetointi ja budjettien seuranta aiheena oli mielenkiintoinen ja työn tekemisen myötä oma käsi-  
tys budjetoinnin merkityksestä yrityksissä kasvoi. Työn toteuttamisessa haasteellista oli saada  
kiinteät kustannukset kohdistettua eri kustannuspaikoille automaattisesti aiheuttamisperiaatteen  
mukaan. Tähän liittyen henkilöstön ajankäytön seurannan toteuttaminen Excel-  
taulukkolaskentaohjelmalla oli yllättävän haastavaa. Kaikki taulukot ja niiden linkittäminen toisiin-  
sa täytyi suunnitella ja kokeilla etukäteen, jotta lopputulos vastaisi suunnitelmaa. Myös osabudjet-  
tien ja taulukkojen rakentaminen ja muotoilu oli työlästä, joten niihin meni aikaa suunniteltua  
enemmän. Budjetinseurantajärjestelmän suunnittelu ja toteuttaminen yksin tuntui välillä jopa liian  
työläältä ja haasteelliselta. Opinnäytetyön raportoinnista tuli myös laaja kokonaisuus kun siihen  
liitettiin järjestelmän käyttöön laatimani ohjeet.

Lopputulos vastasi kuitenkin alkuperäistä suunnitelmaa hyvin ja vastaa toimeksiantajan tarpeita.  
Budjetinseurantajärjestelmän toiminta on hyvin automaattista ja suhteellisen helppoa. Tämän  
vuoksi uskon, että järjestelmästä tulee olemaan yrityksessä paljon hyötyä. Uskon myös, että bud-  
jetoinnin rooli yrityksessä tulee kasvamaan seurantajärjestelmän myötä ja budjetoinnin tarkkuus  
paranee. Budjetinseurantajärjestelmää voidaan käyttää budjettien laatimisen pohjana ja edellisen  
tilikauden vertailuarvot ovat helposti saatavilla.

Seurantajärjestelmän avulla yrityksessä pystytään myös analysoimaan paremmin eri kustannuspaikkojen välistä kannattavuutta ja niiden roolia yrityksen liiketoiminnassa. Kustannuseurannan kautta pystytään tunnistamaan poikkeamat budjetoitujen ja toteutuneiden määrien välillä sekä tarvittaessa kiinnittämään tarkemmin huomiota tiettyihin kustannuseriin.

Projektien seurantalomakkeen avulla pystytään seuraamaan paremmin projektin kannattavuutta ja ajankäyttöä. Tämä auttaa tulevaisuudessa projektien ajankäytön suunnittelussa sekä hinnoittelua. Seurantajärjestelmän myötä voidaan tulevaisuudessa laskea kiinteille kustannuksille tarkka standardihinta, joka auttaa projektien kustannusten arvioimisessa. Aikaisemmin projektien kustannusten arviointi on ollut vaikeaa, koska muuttuvien kustannusten osuus on ollut hyvin vähäinen ja niitä on syntynyt käytännössä vain kesäkuukausina toteutettavissa projekteissa.

## LÄHTEET

Alhola K. & Lauslahti S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki: Edita

Eklund I. & Kekkonen H. 2011. Toiminnan kannattavuus. 1. painos. Helsinki: WSOY pro Oy

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

Jyrkkiö E. & Riistama V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.-20. painos. Helsinki: WSOY

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen V., & Pellinen J. 2010 Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 1. painos. Helsinki: WSOY

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen V., & Pellinen J. 2014 Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 1. painos. Helsinki: WSOY

Lalli W. 2011. Handbook of Budgeting. 6th edition. New Jersey: John Wiley & Sons

Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6.-8. painos. Helsinki: Edita Prima Oy

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

Vilkkumaa M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. 1. painos. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Åkerberg P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki: Talentum

## LIITTEET

LIITE 1. Budjetinseurantajärjestelmän käyttöohjeet

## **BUDJETINSEURANTAJÄRJETELMÄN KÄYTTÖOHJEET**

**Trapesti Oy**

Niko Anttiroiko  
Oulun ammattikorkeakoulu

## JOHDANTO

Tämän käyttöohjeen on tarkoitus ohjeistaa Trapesti Oy:lle laatimani Excel -pohjaisen seurantajärjestelmän käyttöä. Käyttöohjeessa esitellään seurantajärjestelmän eri osat ja ominaisuudet sekä opastetaan niiden käyttö. Aluksi järjestelmään tehtävät toimenpiteet tilikauden vaihtuessa opastetaan vaiheittain. Järjestelmän tarkoitus on toimia budjettien seurannan työkaluna sekä apuna kannattavuuden ja tehokkuuden arvioinnissa. Järjestelmä auttaa myös projektien kannattavuuden ja ajankäytön seurannassa.

Järjestelmä sisältää kaksi erillisestä Excel pohjaa: itse seurantajärjestelmä ja projektien seurantalomake. Tyhjät pohjat kannattaa varmuuden vuoksi tallentaa useaan paikkaan. Tiedostojen käyttö onnistuu parhaiten verkkolevyllä, jolloin tiedot siirtyvät myös tiedostosta toiseen. Pilvipalvelinta käytettäessä soluja ei voi linkittää toiseen tiedostoon, joten joitain tietoja ei saa siirtymään automaattisesti.

## **Käyttöönotto ja toimenpiteet tilikauden vaihtuessa**

Uuden tilikauden alkaessa seurantajärjestelmän ja projektin seurantalomakkeen pohjasta täytyy tallentaa uusi versio kyseiselle tilikaudelle. Tiedostojen pohjia ei saa käyttää suoraan, jotta myös tuleville tilikausille säilyy puhtaat tiedostopohjat. Muista luoda uusi versio seurantajärjestelmästä ja projektin seurantalomakkeesta.

Uuden version luominen tapahtuu seuraavasti:

- Avaa pohja ja valitse tallenna nimellä
- Anna tiedostopohjalle uusi nimi, esimerkiksi seurantajärjestelmä\_trapesti\_2015

## **Myyntireskontraan linkittäminen**

Aluksi uuden tilikauden seurantaan täytyy linkittää solut uudesta myyntireskontrasta. Solut linkitetään myynnit - välilehdelle, josta ne siirtyvät myös muihin budjetteihin automaattisesti.

Linkittämiseen käytetään taulukkoa myynnit kustannuspaikoittain (Kuvio 1) Harmaalla pohjalla oleviin soluihin linkitetään myyntireskontran lv:n seuranta välilehdeltä oikean kuukauden solu kustannuspaikoittain. Samaan taulukkoon syötetään myös edellisen vuoden toteutuneet myynnit sarakkeelle ed.vuosi. Tiedot kannattaa syöttää lukuina eikä linkittää edellisen vuoden myyntireskontraan. Koko yrityksen myyntien seurantaan tiedot siirtyvät automaattisesti, joten siihen soluja ei tarvitse erikseen linkittää. Alla kuvankaappaus myynnit kustannuspaikoittain -taulukosta.

Myynnit kustannuspaikoittain								
Graafinen suun.					Talous			
	Toteutunut	Ed.vuosi	Ennuste I	Ennuste II	Toteutunut	Ed.vuosi	Ennuste I	Ennuste II
36	Tammikuu	0				147,02		
37	Helmikuu	603,06				613,02		
38	Maaliskuu	1173,31				701,69		
39	Huhtikuu	0				1262,9		
40	Toukokuu	0				438,47		
41	Kesäkuu	483,06				265,48		
42	Heinäkuu	887,02				0		
43	Elokuu	0				0		
44	Syyskuu	403,23				50,32		
45	Lokakuu	60				352,5		
46	Marraskuu	0				147,82		
47	Joulukuu	0				0		
48	<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>3609,68</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3979,22</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
49								
50								
51								

KUVIO 1. Myynnit kustannuspaikoittain -taulukko

<i>f<sub>x</sub></i>	='[Myyntireskontra 2014.xlsx]LVn seuranta'!\$C\$3
----------------------	---

KUVIO 2. Esimerkki linkitetyn solun kaavasta

### Sivukuluprosenttien tarkistaminen

Välilehdellä henkilöstökulut on taulukko, jonka perusteella henkilösivukulut lasketaan (Taulukko 3). Vuoden vaihtuessa taulukon tietojen paikkansapitävyys täytyy tarkistaa. Laskelma toimii pohjana sivukulujen laskennassa, joten tiedot tarvitsee muuttaa ainoastaan kyseiseen taulukkoon. Taulukon alla on linkki, mistä sivukuluprosentit voi tarkistaa.

Sivukulut	%
Työnantajan tyel-maksu	24,70 %
Työnantajan työttömyysvakuutusmaksu	0,80 %
Työnantajan sairausvakuutusmaksu	2,08 %
Tapaturmavakuutus	1,00 %
Ryhmähenkivakuutus	0,10 %
<b>Yhteensä</b>	<b>28,68 %</b>

KUVIO 3. Laskelma henkilösivukuluista

## Edellisen vuoden tietojen syöttäminen

Edellisen tilikauden vertailuarvojen saamiseksi järjestelmään ne täytyy syöttää välilehdelle ed. vuosi. Tietojen syöttämisessä apuna kannattaa käyttää edellisen vuoden seurantajärjestelmää sekä eriteltyä tuloslaskelmaa kuukausittain. Soluja ei kannatta linkittää edellisen vuoden seurantajärjestelmään vaan syöttää lukuina. Linkitetty tiedot voivat kadota uudesta tiedostosta esimerkiksi jos edellisen vuoden järjestelmä siirretään kansioista toiseen.

Edellisen vuoden seurantajärjestelmän tietojen paikkansapitävyys kannattaa tarkistaa tuloslaskelmasta. Erityisesti myyntituotot ja kustannukset kannattaa tarkistaa tuloslaskelmasta. Fivaldistia sopivan raportin tulostus onnistuu valitsemalla tuloslaskelma ja kausimäärittelyksi vain tietty kuukausi. Kuukausittaisessa tuloslaskelmassa ei näy kaikkia tilejä eriteltynä, joten kuukaudet täytyy tulostaa yksitellen. Jos luvuissa on eroja, kannattaa käyttää tuloslaskelman lukuja.

Taulukko on muokattu sisäisen laskennan tarpeisiin ja rakennettu katelaskennan muotoon. Taulukon tulos ei todennäköisesti vastaa kirjanpidon tuloslaskelman tulosta, koska siitä on jätetty jotain eriä pois. Taulukko ei sisällä ollenkaan liiketoiminnan muita tuottoja eikä kaikkien tilien eriteltyjä. Myös verojen suuruus voi erota tuloslaskelman veroista, jos tulos poikkeaa virallisen tuloslaskelman tuloksesta.

Tiedot syötetään kuukausittain edellisen vuoden toteutumalukujen perusteella. Muista käyttää tietoja syöttäessä tarvittaessa etumerkkejä. Etumerkki on sama kuin tuloslaskelman luvuissa: tuotot syötetään ilman etumerkkiä, kaikki kulut syötetään miinusmerkkisenä. Jos edellisellä tilikaudella on tehty kirjauksien korjauksia tai jaksotuksia, etumerkki voi myös vaihdella. Koko vuoden sarakkeelle lasketaan automaattisesti summa kaikkien kuukausien luvuista. Kannattaa tarkistaa, että koko vuoden arvo täsmää tuloslaskelman vastaavaan erään.

Koko vuoden poistot jaetaan tasan kaikille kuukausille. Tämä tapahtuu jakamalla koko vuoden summa kahdellatoista. Myös muita eriä voi jakaa tasan, jos ne esimerkiksi sisältävät paljon korjauksia tai jaksotuksia. Verot jaetaan automaattisesti tasan kaikille kuukausille, jos tulos on voitollinen. Muista muuttaa tuloveroprosentti tarvittaessa. Riville muut voi tarvittaessa syöttää kuluja joita ei ole taulukossa eritelty, esimerkiksi matkakulut.

## **Budjetoitujen määrien lisääminen**

Yrityksen budjetoidut määrät täytyy lisätä seurantajärjestelmään, jotta saadaan vertailuluku toteutuneisiin määriin. Edellisen vuoden seurantajärjestelmää kannattaa käyttää budjetoinnin apuna, koska siitä nähdään miten budjetoidut määrät ovat toteutuneet edellisenä vuonna. Lisäksi siitä nähdään kahden edellisen vuoden toteutumaluvut.

Kaikki budjetoidut kustannukset lisätään välilehdelle kustannusbudjetti, jossa kaikki kustannukset on eritelty. Määrät lisätään kuukausittain budj. - sarakkeelle, muista syöttää kaikki kustannukset miinusmerkkisenä. Budjetoituja kustannuksia ei tarvitse syöttää muihin budjetteihin vaan ne siirtyvät automaattisesti. Henkilöstökuluja budjetoitaessa riittää että syöttää palkat, henkilösivukulut lasketaan automaattisesti sivukululaskelman perusteella. Palkat syötetään bruttomääräisinä. Suunnitelman mukaiset poistot kannattaa jaksottaa tasan kaikille kuukausille.

Budjetoidut myynnit syötetään kuukausittain ja kustannuspaikoittain myynnit - välilehdelle. Syöttämiseen käytetään myynnit kustannuspaikoittain - välilehteä. Koko yrityksen myynnit lasketaan automaattisesti ja tiedot siirtyvät myös muihin budjetteihin.

Budjetoitua tulosta voi tarkastella tulosbudjetista. Taulukkoon täytyy lisätä budjetoidut määrät arvopapereiden ja kiinteistöjen myynnistä sekä rahoitustuotoista - ja kuluista. Muut tiedot siirtyvät taulukkoon automaattisesti. Budjetoidun tuloksen pohjalta kannattaa miettiä, vastaako se tulevan vuoden odotuksia ja onko se realistisesti saavutettavissa.

## **Projektin seurantalomake ja sen linkittäminen**

Projektin seurantalomakkeen pohjasta täytyy tallentaa uusi pohja uudelle tilikaudelle. Avaa pohja ja tallenna se uudella nimellä. Tämän jälkeen varmista, että tiedosto on samassa kansiossa kyseisen vuoden seurantajärjestelmän kanssa. Tämän jälkeen seurantalomake täytyy linkittää kyseisen vuoden seurantajärjestelmään, jotta tiedot siirtyvät automaattisesti uudesta seurantajärjestelmästä. Etene vaiheittain seuraavan ohjeen mukaan:

1. Avaa uuden tilikauden seurantajärjestelmä sekä seurantalomake.
2. Mene seurantalomakkeen soluun D14. (rivi työtunnit, sarake toteutunut)

3. Tämän jälkeen luodaan soluun kaava:

Valitse välilehti kaavat ja lisää funktio, valitse funktio SUMMA.JOS.JOUKKO. Avautuu seuraavanlainen ikkuna:

Funktion argumentit

SUMMA.JOS.JOUKKO

Summa-alue | = viittaus

Ehtoalue1 | = viittaus

Lisää tiettyjen ehtojen määrittämät solut.

**Summa-alue:** ovat todelliset yhteenlaskettavat solut.

Kaavan tulos=

[Tämän funktion ohje](#)

OK Peruuta

Summa-alueeksi valitaan seurantajärjestelmän projektit - välilehdeltä koko tunnit yht. sarake. (D4-D54)

Ehtoalue1 - kenttään valitaan seurantajärjestelmän projektit - välilehdeltä koko projektin koodi sarake. (B4 - B54)

Tämän jälkeen ikkunaan ilmestyy ehdot1 - kenttä. Kyseiseen kenttään kirjoitetaan "="& ja valitaan SEURANTALOMAKKEELTA projektin koodi - solu (H2). Ehdot1 -kenttään tulee siis kaava: "="&H2





Rahapalkat syötetään taulukkoon bruttomääräisinä. Myös maksetut lomakorvaukset merkitään taulukkoon bruttomääräisenä. Sivukuluja ei tarvitse sisällyttää rahapalkkaan vaan järjestelmä laskee ne automaattisesti. Rahapalkat syötetään taulukkoon plusmerkkisenä!

Tammikuu				
Työntekijä	Kustannuspaikka	Projekti	Tunnit	Rahapalkka €
Työntekijä 1	10	300	50	500
Työntekijä 1	10	301	30	
<b>Yht.</b>			<b>80</b>	<b>500</b>

KUVIO 5. Esimerkki 1

Esimerkissä 1 (Kuvio 5) työntekijälle on maksettu rahapalkkaa toteuttamastaan projektista. Lisäksi hän on käyttänyt työtunteja toiseen projektiin, joka kuuluu samaan kustannuspaikkaan. Koska työtunnit on käytetty eri projekteihin, tiedot täytyy syöttää eri riveille koska toteutettava projekti ei ole sama.

Tammikuu				
Työntekijä	Kustannuspaikka	Projekti	Tunnit	Rahapalkka €
Työntekijä 1	10	300	50	
Työntekijä 1	10		30	
<b>Yht.</b>			<b>80</b>	<b>0</b>

KUVIO 6. Esimerkki 2.

Esimerkissä 2 (Kuvio 6). työntekijä on tehnyt samaan kustannuspaikkaan liittyviä töitä yhteensä 80 tuntia. Osa tunneista on käytetty projektin toteuttamiseen, mutta osa tunneista on käytetty kustannuspaikkaan liittyviin yleisiin töihin. Tiedot täytyy syöttää eri riveille, jotta kaikki tunnit eivät kohdistu projektille.

### Projektin lisääminen järjestelmään

Kaikki toteutettavat projektit lisätään järjestelmään projektit -välilehdelle. Välilehden tarkoituksena on koota tiedot yhteen taulukkoon henkilöstön kuukausittaisesta seurannasta. Taulukkoon päivittyvät automaattisesti projektiin käytetyt työtunnit sekä maksetut rahapalkat sivukuluneen. Kuukausittaiseen taulukkoon päivittyvät projektiin käytetyt työtunnit tietynä kuukautena ja tämän perusteella projektille kohdistetaan osuus kiinteistä kustannuksista. Tiedot päivittyvät automaattisesti myös projektin seurantalomakkeelle, jos projektille on luotu sellainen.

Projekti	Projektin koodi	kustannuspaikka	Tunnit yht.	Maksetut rahapalkat	Sivukulut	Tammi		Helmi	
						Tunnit	Os. kikuista	Tunnit	Os. kikuista
esim	300	10	0	0	0	0	0	0	
			0	0	0	0	0	0	
			0	0	0	0	0	0	
			0	0	0	0	0	0	
			0	0	0	0	0	0	
			0	0	0	0	0	0	
			0	0	0	0	0	0	
			0	0	0	0	0	0	
			0	0	0	0	0	0	
			0	0	0	0	0	0	
			0	0	0	0	0	0	
			0	0	0	0	0	0	

KUVIO 7. Taulukko projekteista

Yllä on kuvankaappaus (Taulukko 7) projektit -välilehdellä olevasta taulukosta. Jotta tiedot päivittyvät taulukkoon, pitää projektille antaa koodi jolla tiedot kohdistetaan. Projektin koodi sarakkeelle syötetään projektille tunnistekoodi. Koodi voi olla esimerkiksi kolminumeroinen numerosarja kuten yllä olevassa esimerkissä. Projektien tunnistekodeja on täten käytössä rajaton määrä. Lisäksi kustannuspaikka-sarakkeelle syötetään projektia vastaavan kustannuspaikan koodi. Taulukosta voidaan näin lisäksi tarkistaa tunteja syötettäessä, että mikä on tietyn projektin koodi ja mihin kustannuspaikkaan se kuuluu.

Projektin koodi sarakkeelle kannattaa tilikauden alussa syöttää koodeja niin pitkälle kuin taulukko jatkuu. Jos projektin koodi sarakkeella on tyhjiä soluja, järjestelmä hakee taulukkoon tunnit joita ei ole kohdistettu millekään projektille. Näin taulukkoon päivittyy vain tiedot, jotka siihen kuuluvat.

## **Henkilöstökulut -välilehti**

Välilehden taulukoihin ei tarvitse syöttää tietoja vaan ne päivittyvät automaattisesti. Välilehdellä on kolme taulukkoa: henkilöstökulut kustannuspaikoittain ja koko yrityksessä sekä taulukko kiinteiden kustannusten kohdistamisesta. Lisäksi välilehdellä on laskelma työnantajan henkilösivukuluprosenteista.

Taulukoista voidaan tarkastella kuukauden tarkkuudella, miten henkilöstökulut ja ajankäyttö jakaantuvat yrityksessä eri kustannuspaikoille ja paljonko ne ovat yhteensä. Taulukoissa ei ole vertauksia budjetoituihin määriin eikä edelliseen vuoteen. Itse vertaukset tapahtuvat kustannusbudjetin ja tulosbudjetin puolella, joten tarkastelu kannattaa suorittaa niiden pohjalta.

Taulukkoon kiinteät kustannukset kustannuspaikoittain järjestelmä kohdistaa automaattisesti kunkin kustannuspaikan osuuden kiinteistä kustannuksista. Jakoperusteena käytetään kustannuspaikan ajankäyttöä suhteessa koko yrityksen ajankäyttöön. Tiedot siirtyvät taulukosta myös kannattavuusseuranta -välilehdelle.

## **Kustannusbudjetti**

Välilehdellä kustannusbudjetti on eritelty kaikki yrityksessä syntyvät kustannukset ja jaettu ne muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin (KUVIO 8). Kustannusbudjetti on jaksotettu kuukauden tarkkuudelle sekä neljännesvuosittain. Muuttuvat kustannukset päivittyvät muista osabudjeteista automaattisesti, mutta kiinteät kustannukset ja poistot täytyy syöttää käsin. Älä syötä ostoja tähän taulukkoon, vaan muista käydä syöttämässä ne ostot - välilehdelle. Palkat päivittyvät automaattisesti kuukausittaisista taulukoista.

	Tammikuu				Helmi				Maalis				Q 1			
	Budj	Tot	Ero €	Ed.Vuosi	Budj	Tot	Ero €	Ed.Vuosi	Budj	Tot	Ero €	Ed.Vuosi	Budj	Tot	Ero €	Ed.Vuosi
<b>Muuttuvat kustannukset</b>																
<b>Henkilöstökulut</b>																
Palkat	-200	-500	-300	-600	0	0	0	0	0	0	0	0	-200	-500	-300	-600
Henkilösivukulut	-50	-115	-65	-107	0	0	0	0	0	0	-26	-50	-115	-65	-132	
Henkilöstökulut yht	-250	-615	-365	-707	0	0	0	0	0	0	-26	-250	-615	-365	-732	
<b>Muut muuttuvat kustannukset</b>																
Ostot	0	-100	-100	-20	-100	-100	-20	-20	0	0	-20	-20	-200	-200	-61	
<b>Muuttuvat kustannukset yht.</b>	<b>-250</b>	<b>-715</b>	<b>-465</b>	<b>-727</b>	<b>0</b>	<b>-100</b>	<b>-100</b>	<b>-20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-46</b>	<b>-250</b>	<b>-815</b>	<b>-565</b>	<b>-794</b>
<b>Kiinteät kustannukset</b>																
Vapaaehtoiset henkilöstökulut	-70	-60	10	-76	-60	-70	-10	-77	-40	-100	-60	-594	-170	-230	-60	-747
atk-kulut	-60	-60	0	-56	-45	-45	0	-42	-60	-60	0	-57	-165	-165	0	-155
Markkinointi	0	-50	-50	0	-120	-80	40	-142	-40	-50	-10	-20	-160	-180	-20	-162
Kokous- ja neuvottelu	0	0	0	0	0	0	0	0	-20	-20	0	0	-20	-20	0	
Puhelin	-40	-30	10	-41	-40	-35	5	-41	-40	-55	-15	-41	-120	-120	0	-123
Posti- ja lähettikulut	-5	-12	-7	-2	-5	0	5	-2	-5	0	5	-2	-15	-12	3	-6
Rahallikenteen kulut	-25	-25	0	-25	-25	-25	0	-25	-25	-25	0	-25	-75	-75	0	-74
Vakuutukset	-22	-22	0	-22	-22	-22	0	-22	-22	-22	0	-22	-66	-66	0	-65
Toimistotarvikkeet	-5	-15	-10	-6	-5	-8	-3	-6	-5	0	5	-6	-15	-23	-8	-17
muut hallintokulut	-10	0	10	-10	-10	0	10	-10	-10	0	10	-10	-30	0	30	-31
Muut liikekulut	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muut	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Kiinteät kustannukset yht.</b>	<b>-237</b>	<b>-274</b>	<b>-37</b>	<b>-237</b>	<b>-332</b>	<b>-285</b>	<b>47</b>	<b>-366</b>	<b>-247</b>	<b>-332</b>	<b>-85</b>	<b>-777</b>	<b>-816</b>	<b>-891</b>	<b>-75</b>	<b>-1381</b>
Poistot	-20	-20	0	-22	-20	-20	0	-22	-20	-20	0	-22	-60	-60	0	-65
<b>Kustannukset yhteensä</b>	<b>-507</b>	<b>-1009</b>	<b>-502</b>	<b>-986</b>	<b>-352</b>	<b>-405</b>	<b>-53</b>	<b>-408</b>	<b>-267</b>	<b>-352</b>	<b>-85</b>	<b>-844</b>	<b>-1126</b>	<b>-1766</b>	<b>-640</b>	<b>-2239</b>

## KUVIO 8. Kustannusbudjetti

Toteutuneet kiinteät kustannukset syötetään harmaalla pohjalla oleviin kenttiin. Tietolähteenä voi käyttää esimerkiksi kuukauden tuloslaskelmaraporttia. Fivaldista sopivan raportin tulostus onnistuu valitsemalla tuloslaskelma ja kausimäärityksi vain tietty kuukausi.

Muut riville voidaan syöttää kustannuksia, jotka eivät kuulut mihinkään yllä olevista riveistä. Taulukkoon voidaan myös tarvittaessa lisätä rivejä, tällöin täytyy muistaa päivittää myös yhteensä rivien kaavat. Koko vuoden suunnitelman mukaiset poistot jakotetaan tasan kaikille kuukausille.

Ero -sarakeelle lasketaan euromääräinen ero budjetoidun ja toteutuneen välillä. Jos euromääräinen ero budjetoidun ja toteutuneen välillä on negatiivinen yli 50 euroa, kyseisen erän solu muuttuu punaiseksi. Korostettavaa raja-arvoa voi muokata tarvittaessa seuraavasti:

- Valitaan solu/solut, joiden raja arvoa halutaan muuttaa
- Avataan ehdollinen muotoilu ja valitaan solun korostussäännöistä pienempi kuin
- Avautuvaan kenttään syötetään haluttu raja-arvo

## Myynnit

Myyntit - välilehti on tarkoitettu toteutuneiden myyntien seurantaan ja niiden jakaantumisen tarkasteluun kustannuspaikoittain. Toteutuneet myynnit päivittyvät myyntireskontrasta automaattisesti välilehdelle jos solujen linkitykset on tehty oikein.

Ylempään taulukkoon on koottu koko yrityksen myynnit yhteensä kuukausittain ja neljännesvuosittain. Taulukossa on myös vertaus budjetoituihin määriin sekä edellisen vuoden toteutuneet myynnit. Järjestelmä tekee myös myyntiennusteen tulevalle kuukaudelle kahden eri ennustemallin mukaan. Vuosineljänneksen osalta ennustetaan tulevaa vuosineljännestä. Ensimmäinen ennuste olettaa tulevan ajanjakson myynnin olevan sama kuin edellisellä tarkastelujaksolla. Toinen ennuste ottaa huomioon toteutuneen myynnin kehityksen suhteessa edellisen vuoden myyntiin.

Alemmassa taulukossa on eritelty myyntien jakaantuminen eri kustannuspaikoille. Taulukoissa on lisäksi vertaukset budjetoituihin määriin, edellisen vuoden toteutuma sekä ennusteet tulevan kuukauden myynnistä samoin kuin koko vuoden taulukossa.

## Ostot

Ostot - taulukkoon merkitään yrityksen toteutuneet ostot kuukauden tarkkuudella. Ostot kohdistetaan yhdelle tai useammalle kustannuspaikalle. Ostot voidaan tulkita myös kaikkien kustannuspaikkojen yhteiseksi ostoiksi, jolloin järjestelmä jakaa summan automaattisesti tasan kaikkien kustannuspaikkojen kesken. Kustannuspaikkojen yhteensä - sarakkeille järjestelmä laskee kustannuspaikalle kohdistetut ostot sekä osuuden yhteisistä ostoista. Koko yrityksen yhteensä - sarakkeelle lasketaan ostot yhteensä tietyinä kuukautena. Budjetoidut määrät ja vertaukset budjetoituihin määriin tapahtuu vasta kustannusbudjetin puolella, johon tiedot siirtyvät automaattisesti. Toteutuneet ostot nähdään esimerkiksi kuukausittaisesta tuloslaskelmasta.

KUVIO 8. Taulukko ostojen syöttämiseen

	Yhteiset ostot		Graafinen suun.		Talous		Markkinointi		Muut		Koko Yritys
		Kust. Paik	Yhteensä	Kust. Paik	Yhteensä	Kust. Paik	Yhteensä	Kust. Paik	Yhteensä	Yhteensä	
Tammikuu	-100		-25		-25		-25		-25		-100
Helmikuu	-50	-25	-37,5	-25	-37,5		-12,5		-12,5		-100
Maaliskuu			0		0		0		0		0
Huhtikuu			0		0		0		0		0
Toukokuu			0		0		0		0		0
Kesäkuu			0		0		0		0		0
Heinäkuu			0		0		0		0		0
Elokuu			0		0		0		0		0
Syyskuu			0		0		0		0		0
Lokakuu			0		0		0		0		0
Marraskuu			0		0		0		0		0
Joulukuu			0		0		0		0		0
Yhteensä			-62,5		-62,5		-37,5		-37,5		-200

Yllä esimerkkitilanne (Kuvio 8) ostojen syöttämisestä. Ostojen syöttämisessä käytetään harmaalla pohjalla olevia soluja. Tammikuun ostot on katsottu kuuluvan kaikille kustannuspaikoille, joten ne syötetään sarakkeelle yhteiset ostot. Helmikuussa kaikille kustannuspaikoille katsottavia ostoja

on 50 euron edestä. Tämän lisäksi on saman suuruinen osto, jonka katsotaan kuuluvan vain graafisen suunnittelun ja talouden kustannuspaikoille. Näin ollen osto syötetään kyseisille kustannuspaikoille puoliksi ja se ei kohdistu ollenkaan muille kustannuspaikoille. Muista syöttää ostot miinusmerkkisinä!

### **Kannattavuusseuranta**

Välilehdelle kootaan automaattisesti tiedot osabudjeteista kustannuspaikoittain kuukauden tarkkuudella. Taulukosta voidaan tarkastella toteutuneita katetasoja ja vertailla kannattavuutta eri kustannuspaikoittain. Kaikki tiedot päivittyvät taulukkoon automaattisesti.

Osuus kiinteistä kustannuksista lasketaan kustannuspaikan ajankäytön perusteella tietyn kuukauden aikana. Jos esimerkiksi tietyllä kuukaudella kaikki työtunnit ovat kohdistuneet tietylle kustannuspaikalle, kaikki syntyneet kiinteät kustannukset kohdistetaan tälle kustannuspaikalle.

Välilehdellä on myös koko vuoden tuloslaskelma kustannuspaikoittain kuukausittaisten tietojen perusteella. Siitä nähdään esimerkiksi koko vuoden toteutunut tulos ja katetuotto prosentti kustannuspaikoittain. Taulukon alapuolelle järjestelmä laskee lisäksi tulosprosentin sekä montako euroa yksi työtunti on tuottanut. Alla esimerkki taulukosta (Kuvio 9) yhden kuukauden osalta:

	Tammikuu			
	Graafinen suun.	Talous	Markkinointi	Muut
<b>Myyntituotot</b>	200	160	300	100
<b>Muuttuvat kustannukset</b>				
Palkat	0	0	0	0
Henkilösivukulut	0	0	0	0
Henkilöstökulut yht	0	0	0	0
Ostot	-25	-25	-25	-25
<b>Muuttuvat kustannukset yht.</b>	-25	-25	-25	-25
<b>Katetuotto</b>	175	135	275	75
katetuotto %	87,5	84,4	91,7	75,0
<b>Osuus kiinteistä kustannuksista</b>	-79,42	-119,13	-39,71	-35,74
Poistot	-5	-5	-5	-5
<b>Tulos</b>	90,58	10,87	230,29	34,26
Tulos %	45,3	6,8	76,8	34,3
€/tehty työtunti	2,26	0,18	11,51	1,90

KUVIO 9. Esimerkki kannattavuusseurannasta

## Tulosbudjetti

Tulosbudjetista nähdään kaikki yrityksen tuotot ja kustannukset tietyn kuukauden aikana ja se on jaksettu myös neljännesvuosittain (Kuvio 10). Lähes kaikki tarvittavat tiedot saadaan osabudjeteista, taulukkoon täytyy lisätä manuaalisesti mahdolliset arvopapereiden ja kiinteistöjen myynnit sekä rahoitustuotot - ja kulut. Erät lisätään tietyn kuukauden harmaalla pohjalla olevalle toteutusmasarakkeelle. Taulukossa ei ole eritelty kaikkia tietoja, jotta se olisi helppolukuisempi. Tuloverot lasketaan vain kuukausille, jotka ovat voitollisia.

Katetuottoprosenttia tarkastellessa kannattaa ottaa huomioon, että se ei ole vertailukelpoinen muihin yrityksiin. Muuttuviin kustannuksiin kuuluvia henkilöstökuluja ei synny kuin kesäkuukausina, joten katetuottoprosentti on korkea verrattuna muihin yrityksiin. Järkevämpää on verrata edellisen vuoden toteutuneeseen katetuottoprosenttiin.

	Tammikuu				Helmi				Maalis				Q 1			
	Budj	Tot	Ero €	Ed.Vuosi	Budj	Tot	Ero €	Ed.Vuosi	Budj	Tot	Ero €	Ed.Vuosi	Budj	Tot	Ero €	Ed.Vuosi
Myyntituotot	250	200	-50	202	750	1000	250	717	6000	3500	-2500	6398	7000	4700	-2300	7317
Myynti, arvopaperit ja kiint.	0	0	0	0	0	0	0	197	0	0	0	0	0	0	0	197
<b>LIKEVAIHTO</b>	250	200	-50	202	750	1000	250	914	6000	3500	-2500	6398	7000	4700	-2300	7513
Henkilöstökulut	0	0	0	-707	0	0	0	0	0	0	0	-26	0	0	0	-732
Muut muuttuvat kustannukset																
Ostot	-50	-100	-50	-20	0	-100	-100	-20	0	0	0	-20	-50	-200	-150	-61
<b>Muuttuvat kustannukset yht.</b>	-50	-100	-50	-727	0	-100	-100	-20	0	0	0	-46	-50	-200	-150	-794
<b>Katetuotto</b>	200	100	-100	-525	750	900	150	893	6000	3500	-2500	6352	6950	4500	-2450	6720
katetuotto %	80,0	50,0	-30,0	-261	100	90	-10	125	100	100	0	99	99	96	-4	92
<b>Kiinteät kustannukset</b>	-247	-274	-27	-237	-247	-285	-38	-237	-287	-332	-45	-777	-781	-891	-110	-1251
<b>Käyttökate</b>	-47	-174	-127	-763	503	615	112	656	5713	3168	-2545	5575	6169	3609	-2560	5468
Poistot	-20	-20	0	-22	-20	-20	0	-22	-20	-20	0	-22	-60	-60	0	-65
<b>LIKEVOITTO (-TAPPIO)</b>	-67	-194	-127	-784	483	595	112	635	5693	3148	-2545	5553	6109	3549	-2560	5404
Rahoitustuotot- ja kulut	0	0	0	0,67	0	0	0	0	80	100	20	89	80	100	20	90
<b>TULOS ENNEN VEROJA</b>	-67	-194	-127	-784	483	595	112	635	5773	3248	-2525	5642	6189	3649	-2540	5493
Tuloverot	0	0	0	0	-97	-119	-22	-127	-1155	-650	505	-1128	-1251	-769	483	-1255
<b>VOITTO/TAPPIO</b>	-67	-194	-127	-784	386	476	90	508	4618	2598	-2020	4514	4938	2880	-2057	4238

KUVIO 10. Tulosbudjetti

Tulosbudjetin alapuolella on lisäksi tehokkuuden laskureita tarkasteltavalta ajanjaksolta (Kuvio 1). Henkilöstötehokkuuden laskemiseksi täytyy syöttää henkilöstön lukumäärä kuukausittain toteumasarakkeen kohdalle.

	Budj	Tot	Ero €	Ed.Vuosi	Budj	Tot	Ero €	Ed.Vuosi	Budj	Tot	Ero €	Ed.Vuosi	Budj	Tot	Ero €	Ed.Vuosi
<b>Voitto %</b>	-26,8	-97	-70,2	-389	52	48	-4	71	77	74	-3	71	71	61	-9	58
Kriittinen piste	309	548	239	-91	247	317	70	191	287	332	45	782	787	931	144	1363
Varmuusmarginaali €	-59	-348	-289	293	503	683	180	527	5713	3168	-2545	5615	6213	3769	-2444	5954
Varmuusmarginaali %	-24	-174	579	145	67	68	72	73	95	91	102	88	89	80	106	81
henkilöstömäärä keskim.		5				5				5				5		
€/ tehty työtunti		-1,41				5,95				34,65				9,83		
Tuotot € /henkilö		40				200				700				940		

KUVIO 11. Tulosbudjetin tehokkuuden laskurit

## Projektin seurantalomake

Kaikille toteutettaville projekteille luodaan seurantalomake, josta voidaan tarkastella projektin kannattavuutta ja toteutumista suhteessa budjetoituun. Uusi seurantalomake luodaan tallentamalla uusi versio kyseisen vuoden seurantalomakkeen pohjasta. (Avaava pohja ja tallenna uudella nimellä)

Seurantalomakkeelle merkitään projektin koodi soluun H2. Projektin koodi täytyy olla lisättyä myös seurantajärjestelmän projektit - välilehdelle, jotta tiedot siirtyvät automaattisesti.

<b>Projektin kustannusbudjetti</b>					
	<b>%</b>	<b>Budjetoitu</b>	<b>Toteutunut</b>	<b>Toteutuma %</b>	<b>Ero €</b>
Työtunnit		60	50	83,3	10
Rahapalkka(sis. lomakorvaus)		-500	-400	80,0	100
Lomakorvauksen osuus	9 %	-45	-36	80,0	9
Sivukulut	28,68 %	-143,4	-114,72	80,0	28,68
Muut henkilöstökulut					
<b>Henkilöstökulut yht.</b>		-643,4	-514,72	80,0	128,68
Projektin muut kulut		-30	-50	166,7	-20
<b>Muuttuvat kustannukset yht.</b>		<b>-673,4</b>	<b>-564,72</b>	83,9	<b>108,68</b>
	€/h				
Os.kiinteistä kuluista	2	-120	-150	125,0	-30
<b>Kustannukset yhteensä</b>		<b>-793,4</b>	<b>-714,72</b>	<b>90,1</b>	<b>78,68</b>
Kate%		30,00 %	34,97 %		4,97 %
Kate €		340,03	384,28		44,25
<b>Nettomyyntihinta</b>		<b>1133,43</b>	1099,00		-34,43
+Alv	24 %	272,02			
<b>Myyntihinta</b>		<b>1405,45</b>			

KUVIO 12. Projektin kustannusbudjetti

Projektibudjetti laaditaan projektin kustannusbudjettiin, yllä esimerkki kyseisestä taulukosta (Kuvio 12). Tiedot lisätään harmaalla oleviin soluihin budjetoitu - sarakkeen alle. Kaikki projektista aiheutuneet kustannukset syötetään miinusmerkkisinä. Kateprosenttia muutetaan keltaisella pohjalla olevaan soluun. Muista tarkistaa myös muiden keltaisella pohjalla olevien solujen tietojen paikkansapitävyys ja tee muutokset tarvittaessa suoraan niihin. Alla näkyvää hinnoittelulaskelmaa voidaan käyttää hyväksi projektin hinnoittelussa ja siitä nähdään myös toteutuneet katetasot.

Osa projektin aiheuttamista toteutuneista kustannuksista päivittyy automaattisesti projektin seurantalomakkeelle seurantajärjestelmästä. Muut henkilöstökulut sekä projektin muut kustannukset täytyy kuitenkin lisätä manuaalisesti harmaalla pohjalla oleviin soluihin. Muita henkilöstökuluja ovat esimerkiksi matkakorvaukset ja maksetut päivärahat. Projektin muihin kuluihin merkitään kulut, jotka ovat aiheutuneet projektin toteuttamisesta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi markkinointikulut ja ostot.

<b>Projektin tulosbudjetti</b>				
	<b>Budjetoitu</b>	<b>Toteutunut</b>		<b>Ero €</b>
Myyntituotot (Alv 0%)	1405,45	1399,00		-6,45
-Muuttuvat kustannukset	-673,4	-564,72		108,68
<b>Katetuotto</b>	<b>732,05</b>	<b>834,28</b>		<b>102,23</b>
Katetuotto %	52,1	59,6		7,55
-Os.kikuista	-120	-150		-30,00
<b>Voitto/tappio</b>	<b>612,05</b>	<b>684,28</b>		<b>72,23</b>
€/ tehty työtunti	23,42	27,98		4,56
Voitto €/tehty työtunti	10,20	13,69		3,48

KUVIO 13. Projektin tulosbudjetti

Projektin seurantalomakkeella on myös projektin tulosbudjetti katetuottolaskelman muodossa (Kuvio 13). Tiedot päivittyvät automaattisesti projektin kustannusbudjetista. Toteutuneet myyntituotot täytyy kuitenkin lisätä harmaalla pohjalla olevaan soluun. Tulosbudjetin alapuolella on lisäksi laskelma projektin ajankäytön tehokkuudesta.