

Budjetointi sosiaalialan yrityk- sessä

CASE: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Veera Metsälä

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

METSÄLÄ, VEERA:

Budjetointi sosiaali-alan yrityksessä
CASE: Yritys X

Taloushallinnon opinnäytetyö, 33 sivua, 5 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Yritys X. Tavoitteena oli kehittää yrityksen budjetointia ja laatia myynti-, tulos- ja kassabudjetti vuodelle 2018. Budjettien tarkoituksena oli helpottaa toimeksiantajayrityksen talousohjausta.

Budjetit laadittiin yrityksen edellisen tilikauden tietojen pohjalta. Lisäksi tärkeässä osassa budjettien laatimista olivat yrittäjän haastattelut, joista saatiin tiedot yrityksen tulevaisuuden tavoitteista, haasteista ja toimintaympäristöstä.

Tuloksena saatiin budjetit vuodelle 2018 Yritys X:lle. Budjetit laadittiin excel-pohjiin, joita voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa yrityksen budjetoinnissa. Budjeteissa yrityksen tavoitteet saatiin rahamääräiseen muotoon, jolloin tavoitteiden toteutumista voidaan seurata talousraportoinnin keinoin.

Työssä saavutettiin asetetut tavoitteet, eli Yritys X sai käyttökelpoiset budjetit käyttöönsä. Yrittäjää opastettiin budjettipohjien käytössä ja budjettien seuraamisessa. Yritys aloitti aktiivisen budjettiseurannan ja aikoo jatkossa jatkaa budjetointia.

Asiasanat: budjetti, budjetointi

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

METSÄLÄ, VEERA: Budgeting for a social enterprise
CASE: Company X

Bachelor's Thesis in Financial Management 33 pages, 5 pages of
appendices

Spring 2018

ABSTRACT

The study was commissioned by Company X. The aim was to develop budgeting within the company and to establish a sales budget, a profit budget and a cash budget for 2018. The purpose was to ease Company X's financial management.

The budgets are based on the data from the previous financial year. In addition, the owner of the company were interviewed to gather information about the company's future goals, challenges, and operating environment.

As a result, the thesis drew up budgets for Company X for 2018. The budgets were created as Excel workbook templates, which can also be used for budgeting in the future. The budgets show the company's goals in monetary terms, so achieving the goals can be monitored by means of financial reporting.

The work achieved the set goals, i.e. Company X got usable budgets to utilize. The entrepreneur was also guided how to use the budget bases and monitor the budgets. The company started an active budget monitoring and plans to continue budgeting in the future.

Keywords: budget, budgeting

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa ja aikaisempia tutkimuksia	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	2
1.4	Tutkimuksen rakenne	3
2	BUDJETOINTI JA BUDJETIN LAATIMINEN	5
2.1	Budjetointi pk-yrityksissä	5
2.2	Budjetoinnin tehtävät	6
2.3	Budjetin laatiminen	8
2.4	Budjettikausi ja budjetointitavat	8
2.5	Budjetointimenetelmät	9
2.6	Budjetin toteuttamisprosessi	11
3	BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄT	13
3.1	Osabudjetit	13
3.2	Pääbudjetit	14
3.2.1	Tulosbudjetti	14
3.2.2	Kassabudjetti	15
3.2.3	Tase-ennuste	17
3.3	Budjetoinnin haasteet ja kritiikki	18
4	CASE: YRITYS X:N BUDJETOINTI	21
4.1	Yritys X:n esittely	21
4.2	Tutkimuksen toteutus	21
4.3	Yritys X:n budjetointi	22
4.4	Myyntien budjetointi	23
4.5	Kustannusten budjetointi	24
4.6	Tulosbudjetti	26
4.7	Kassabudjetti	27
4.8	Johtopäätökset	27
5	YHTEENVETO	29
	LÄHTEET	30
	LIITTEET	33

1 JOHDANTO

Budjetointi on yksi yrityksen tärkeimmistä päätöksenteon apuvälineistä. Sillä pyritään arvioimaan yrityksen tulevaisuutta rahamääräisesti. Nykyisin maailman nopeassa muutoksessa budjetoinnin tarve korostuu entisestään. Budjetointiprosessia on kehitettävä ketterämmäksi ja tehokkaammaksi. (Hyyppä 2017.)

1.1 Tutkimuksen taustaa ja aikasempia tutkimuksia

Toimivan budjetointiprosessin laatiminen vaatii liiketoiminnan ymmärtämistä ja se on luotava liiketoiminnan ehdoilla. Budjetointi tulee laatia juuri yritykselle sopivaksi, jotta sitä tulee hyödynnettyä ja että siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä yritykselle. Budjetointia ei säädellä laissa vaan se on osa yrityksen sisäistä laskentatoimea. (Hyyppä 2017.)

Budjetointiin liittyviä opinnäytetöitä on tehty paljon erilaisille eri alojen yrityksille. Tuoreita budjetointiin liittyviä opinnäytetöitä ovat esimerkiksi Seinäjoen ammattikorkeakoulusta Pauliina Mäntylän Pienyrityksen strateginen budjetointi: Budjettipohjan ja ohjeistuksen laatiminen uudelle vaatetusalan osakeyhtiölle (2017) ja Hämeen ammattikorkeakoulusta Asta Anttilan Pk-yrityksen talouden suunnittelu ja seuranta: Budjetoinnin käyttöönotto (2017). Tuoreissa töissä tutkimukset ovat saman kaltaisia, eli niissä tutkittiin yrityksen budjetointia ja kehitettiin toimeksiantajan budjetointia.

Hieman samanlaisille jonkinlaisia sosiaalialan palveluita tarjoaville yrityksille on tehty esimerkiksi seuraavanlaisia opinnäytetöitä budjetoinnista: Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta Merja Leinonen Budjetointi Ravimäki Ry:ssä (2013) ja Miia Pautamo Palveluyrityksen budjetointi case: Ryhmäperhepäiväkoti Anselmi (2010). Merja Leinosen edellä mainittu tutkimus vastaa eniten tässä työssä tutkittua aihetta. Yritys on kuitenkin isompi ja laajempi sekä työssä keskitytään erityisesti henkilöstökustannusten budjetointiin.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Yritys X:n budjetointiprosessia laatimalla yritykselle budjetit vuodelle 2018. Toimeksiantajan toiveesta budjetit ovat salaisia. Yritys X on sosiaalialan yritys Etelä-Suomesta.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksiä ovat:

- Millainen budjetointiprosessi sopii parhaiten Yritys X:lle?
- Millainen budjetointijärjestelmä Yritykselle X kannattaa laatia?

Sopivimmalla budjetointiprosessilla tarkoitetaan tässä tapauksessa, että millä tavoin ja menetelmin yrityksen kannattaa laatia budjettinsa. Budjetointijärjestelmällä tarkoitetaan, että mitä eri budjetteja yrityksen kannattaa laatia.

Tutkimuksen kohde ja tutkimukselle asetetut tavoitteet rajaavat selvästi tutkimuksen aiheen. Toimeksiantajan tarpeen mukaisesti tutkimuksessa keskitytään pk-yrityksen budjetointiin erityisesti sisäisen laskennan näkökulmasta, jotta budjetointijärjestelmä palvelisi mahdollisimman hyvin Yritys X:ää.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti ja kuvata todellista elämää. Aineistoa hankitaan laadullisilla metodeilla eli haastattelemalla, kuten esimerkiksi avoimella ja teema-haastattelulla. Lisäksi kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Teemahaastattelussa aiheet on etukäteen määritelty, mutta kysymyksiä ei ole aseteltu tarkasti. Avoimessa haastattelussa haastattelun aiheita ei ole määritelty etukäteen, vaan aiheet voivat muuttua keskustelun edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208-209.)

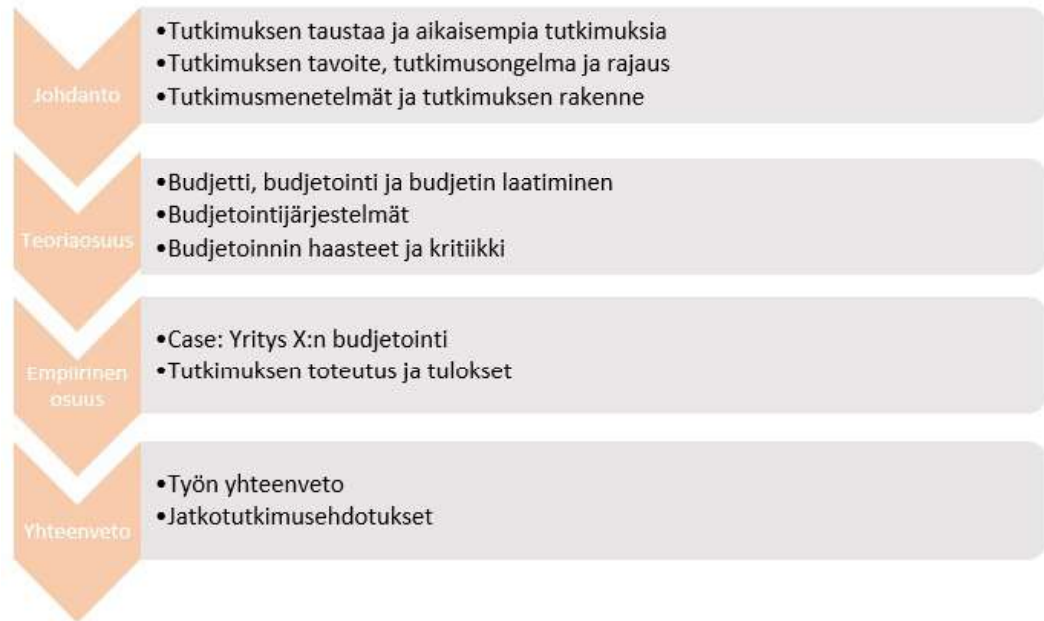
Kun tutkitaan yksittäistä tapausta, kyseessä on tapaustutkimus, eli case-tutkimus. Sen tavoitteena on perehtyä yksityiskohtaisesti tutkittavaan asiaan ja kuvailla kohdetta totuudenmukaisesti ja tarkasti. (Routio 2007.)

Tutkimukseen kuuluu olennaisena osana myös sen luotettavuuden ja pätevyyden mittaaminen. Tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia voidaan arvoida tulosten johdonmukaisuuden, ajan tai tutkimusmenetelmän näkökulmasta. Johdonmukaisuuden näkökulmasta tutkitaan, miten johdonmukaisia samaan aikaan eri välineillä saadut tulokset ovat. Kun tutkitaan havaintojen pysyvyyttä eri aikoina, kyseessä on ajallinen näkökulma. Jos taas tutkitaan menetelmän johdonmukaisuutta ja luotettavuutta, kyseessä on tutkimusmenetelmän näkökulma. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006a.) Tutkimuksen pätevyyttä eli validiteettia arvioidessa tarkastellaan ovatko tutkimustulokset verrattavissa teoriaan tai vastaaviin tutkimuksiin. Joskus sen arvioiminen voi olla vaikeaa, koska tutkimukseen voi olla myös useampia oikeita vastauksia. Tutkimuksen eroava tulos voi olla myös pätevä, jos se on perusteltu ja oikein arvioitu. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006b.)

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena, jonka aiheena on sosiaalialan yrityksen budjetointi. Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska tutkimusaineisto kerätään toimeksiantaja yrityksen toimitusjohtajalta teemahaastattelulla. Lisäksi haastattelua täydennetään työn edetessä toimitusjohtajan kanssa käydyillä keskusteluilla. Haastattelulla pyritään saamaan kokonaiskuva yrityksen toiminnasta ja teoriaa apuna käyttäen etsittyä yritykselle sopiva budjetointiprosessi. Liitteessä 1. on toteutetun teemahaastattelun aiheet.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, empiirisestä tutkimusosuudesta ja yhteenvedosta. Työn rakenne on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa kerrotaan tutkimuksen taustasta, tavoitteista, tutkimusmenetelmistä ja aikaisemmista aiheeseen liittyvistä tutkimuksista. Teoriaosuus koostuu neljästä pääluvusta. Ensimmäinen luku käsittelee budjetointia ja budjetin tehtäviä. Toinen luku käsittelee budjetin laatimista, eri budjetointitapoja ja budjetointimenetelmiä sekä budjetoinnin laadinta prosessia. Kolmas luku käsittelee budjetointijärjestelmiä, eli osa- ja pääbudjetteja. Neljäs luku käsittelee budjetoinnin haasteita ja kritiikkiä. Empiirisessä osuudessa esitellään toimeksiantaja ja toimeksiantajatoimintaa. Lisäksi empiirisessä osuudessa esitellään toimeksiantajalle laaditut budjetit ja niiden laadinta-periaatteet sekä tutkimuksen toteuttaminen. Lopuksi empiirisessä osassa esitellään tutkimuksen tulokset, johtopäätökset ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 BUDJETOINTI JA BUDJETIN LAATIMINEN

Talousjohtamisen ja sisäisen laskentatoimen keskeisimpiä työkaluja on budjetti. Se on rahamääräinen toimintasuunnitelma, jolla asetetaan tiettyjä taloudellisia tavoitteita tietyille aikavälille ja niiden toteutumista seurataan. (Eklund & Kekkonen 2011, 147.) Budjetti on toimintasuunnitelma, jonka toteuttamisesta on päätetty ja sen tavoitteisiin sitouduttu. Se on taloussopimus vastuuhenkilöiden välillä, joka ohjaa organisaatiota kokonaistavoitteita kohti. (Lyly-Yrjänäinen, Manninen & Suomala 2011, 178.)

Budjetoinnissa käytetään budjettia johtamisen apuvälineenä. Budjetoinnilla organisaation pitkäaikavälin tavoitteet saadaan purettua taloudellisten tavoitteiden muotoon. Käytännössä budjetointi on budjetin suunnittelua, toteutusta ja tarkkailua. (Lyly-Yrjänäinen, Manninen & Suomala 2011, 177-178.) Niin kuin yrityksen sisäinen raportointi yleensäkin, myös budjetointi on vapaaehtoista. Budjetointia ei vaadita lainsäädännössä, vaan sen tehtävä on helpottaa yrityksen omaa taloussuunnittelua. Joskus kuitenkin myös rahoittajat saattavat olla kiinnostuneita yrityksen budjeteista, esimerkiksi rahoituspäätöstä tehdessä. (Hirvonen & Nikula 2009, 176.)

2.1 Budjetointi pk-yrityksissä

Pk-yritykseksi eli pienten ja keskisuurten yritysten luokkaan luetaan yritykset jotka täyttävät seuraavat ehdot:

- alle 250 työntekijää
- liikevaihto alle 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma alle 43 miljoonaa euroa

(Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry 2018.)

Voidaan arvioida, että vain alle puolet pk-yrityksistä käyttää toiminnassaan budjetointia. Budjetointia käyttävien yritysten määrä on todella pieni vaikka tiedetään, että budjetointi voi olla parhaimmillaan yksi yritystoiminnan hyödyllisimpiä työkaluja. (Talousplus 2016a.) Budjetoinnin voidaankin sanoa

olevan alihyödynnetyin ja yksi olennaisimmista pk-yrityksen taloushallinnon osista (Talousplus 2016b).

Pk-yrityksissä suurimmat resurssit kuluvat ydintoiminnan pyörittämiseen, jolloin strateginen- tai kaikki yritystoiminnansuunnittelu saattaa unohtua. Suunnitelmallisuus on kuitenkin yrityksen kasvun ja menestyksen edellytys. Budjetointia kannattaa tehdä vain pk-yrityksen talouden hallinnan tueksi ja vain sillä tavalla, että budjetoinnista saadaan yritykselle hyötyjä irti. Pelkkä budjetin laatiminen ei saa olla itsetarkoitus, vaikka budjetoinnilla voidaan saavuttaa vakavammin otettava kuva yrityksestä, kun yrityksen tulostenusteet ja visiot on saatu paperille. (Talousplus 2016a.)

2.2 Budjetoinnin tehtävät

Budjetoinnilla on useita tehtäviä ja ne voidaan jakaa kuuteen osaan. Ensimmäinen ja yleisin tehtävä budjetoinnilla on suunnitella lyhyen aikavälin toimintaa pitkän aikavälin suunnitelmat mielessä. Budjetoinnilla pitkän aikavälin suunnitelmat on pilkottu yksityiskohtaisemmiksi, jolloin suunnitelmat ovat helpompi toteuttaa. Silloin päivittäiset toiminnot pystytään toteuttamaan pitkän aikavälin tavoitteiden mukaisesti. Budjetoinnin avulla yrityksen johdon on helpompi seurata ja arvioida, miten päivittäiset tehtävät noudattavat pitkän aikavälin suunnitelmaa ja edesauttavat asetettujen tavoitteiden toteutumista. (Ikäheimo, Laitinen E.K., Laitinen T. & Puttonen 2011, 106.)

Yrityksen toiminnan koordinointi on budjetoinnin toinen tehtävä. Budjetoinnilla yrityksen kaikki osat saadaan mukaan toimimaan yhteisen suunnitelman mukaisesti. Eri osien johtajat pystyvät hahmottamaan tavoitteet ja tekemään päätökset koko yrityksen näkökulmasta. Näin mahdollistetaan riskiriitaistenkin tavoitteiden sovittaminen yrityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Ikäheimo, Laitinen E.K., Laitinen T. & Puttonen 2011, 106-107.)

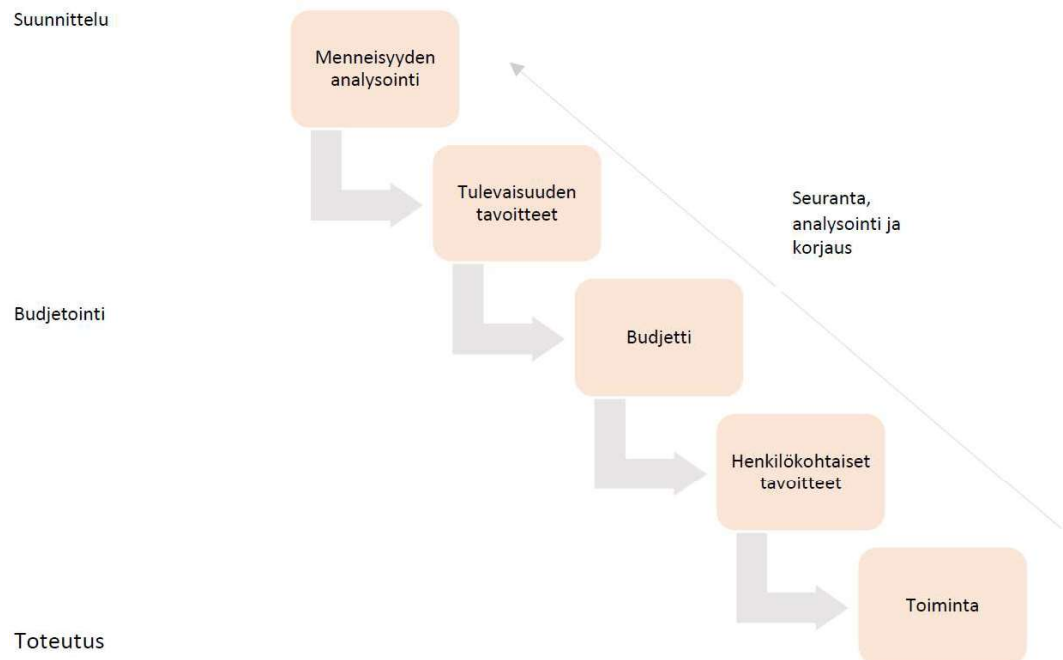
Budjetoinnin kolmas tehtävä on viestintä. Budjetoinnilla voidaan kommunikoida yrityksen eri osien johtajien kanssa rajoitteista, toimintatavoista ja tavoitteista. Kun johto on kommunikoinut niistä, niin he viestivät niistä myös alaisilleen. Näin koko organisaatio tietää vastuualueensa ja roolinsa budjetin toteutumisessa, ja voi toimia tehokkaasti. Yrityksen viestinnän kannalta budjetin laatimisvaihe on tärkeä, kun yrityksen eri osat käyvät läpi tavoitteitaan ja sisäistävät ne. (Ikäheimo, Laitinen E.K., Laitinen T. & Puttonen 2011, 107.)

Neljäs tehtävä budjetoinnilla on vaikuttaa johdon käyttäytymiseen ja motivoida sitä organisaation tavoitteisiin. Budjetti asettaa johdolle tavoitetason, jota johto motivoidaan tavoittelemaan. Tavoitetason täytyy olla realistinen, mutta riittävän haastava, jotta se motivoi tehokkaaseen toimintaan lannistamatta organisaatiota. Jos budjetti on laadittu huonosti, se voi aiheuttaa johdon välisiä ristiriitoja ja tehottomuutta. Koko organisaation tulisi osallistua osaltaan laajasti budjetin laatimiseen sekä omien vastuiden ja tavoitteiden asettamiseen, jotta kaikki sitoutuisivat niihin paremmin. Pelkkä ylimmän johdon asettama budjetti voidaan nähdä organisaatiossa uhkana, eikä se silloin ole välttämättä kovin tehokasta. (Ikäheimo, Laitinen E.K., Laitinen T. & Puttonen 2011, 107.)

Valvonta on budjetoinnin viides tehtävä. Budjetoinnilla yrityksen johto pysyy valvomaan ja ohjaamaan vastuullaan olevia toimintoja. Budjetin avulla voidaan verrata budjetoituja ja toteutuneita kustannuseriä. Vertailulla etsitään kustannuseriä, joiden toteuma eroaa budjetoidusta, jolloin voidaan alkaa tarkkailemaan poikkeamaa tarkemmin ja laatimaan toimenpiteitä. Poikkeamien avulla pystytään paikallistamaan tehottomat kohdat ja syyt tehottomuudelle. Näin tehottomuuden korjaamiseksi voidaan alkaa laatimaan korjaussuunnitelmaa. (Ikäheimo, Laitinen E.K., Laitinen T. & Puttonen 2011, 107.)

Budjetoinnin kuudes tehtävä on johdon suorituskyvyn arvioiminen. Johdon suorituskykyä voidaan mitata vastuualueen budjetin toteutumisasteen avulla. Budjetin toteutumisasteeseen voidaan sitoa palkkioita, eli mahdollisia johdon palkanlisiä. Näin johto saadaan sitoutumaan ja motivoitumaan

budjettiin ja sen toteuttamiseen. Lisäksi budjetin toteutumisaste antaa johdolle itselleen käsityksen oman johtamisensa suorituskyvystä. (Ikäheimo, Laitinen E.K., Laitinen T. & Puttonen 2011, 107.) Kuviossa 2. on esitetty budjetointiprosessin tehtävät.



KUVIO 2. Yrityksen budjetointiprosessin tehtävät (Eklund & Kekkonen 2016, 175)

2.3 Budjetin laatiminen

Aloittava yritys voi aloittaa budjetin laatimisen aikaisempaa tarkastelematta. Muutoin budjetin suunnittelu aloitetaan aina aikaisemman toiminnan arvioinnilla. Silloin tarkastellaan aikaisempia tavoitteita ja niiden toteutumista. Lisäksi tarkastellaan muutoksia yrityksessä ja sen toimintaympäristössä. (Eklund & Kekkonen 2016, 176)

2.4 Budjettikausi ja budjetointitavat

Budjetin laatiminen aloitetaan budjettikauden määrittelyllä, jolloin pohditaan että laaditaanko budjetti yhdelle vuodelle ja jaetaanko se kuukausille vai neljännesvuosille. (Ikäheimo, Laitinen E.K., Laitinen T. & Puttonen

2011, 107-108.) Yleensä budjettikausi on vuosi tai lyhyempi, mutta enintään kaksi vuotta. Sen pituuteen vaikuttavat muun muassa toimiala, budjetin laatimisen työresurssit, menetelmät ja työkalut. (Lyly-Yrjänäinen, Manninen & Suomala 2011, 179.)

Liukuva budjetti

Liukuvaa budjettia käytetään, kun yrityksen toiminta-aste vaihtelee huomattavasti. Tällöin kiinteät kustannukset ovat budjetissa vakiomääräisenä, mutta muuttuvat kustannukset riippuvat toteutuneesta toiminta-asteesta. (Lindfors & Syvänperä 2014, 15.)

Rullaava budjetti

Rullaava budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua, mutta sitä voidaan korjata tilikauden aikana, jos tapahtuu oleellisia muutoksia. Rullaavaa budjettia tarkistetaan säännöllisesti, mutta aina tarkistettaessa budjettiin lisätään uusi kuukausi. Eli rullaavassa budjetoinnissa budjettikauden päättyminen siirtyy koko ajan. (Lindfors & Syvänperä 2014, 15.)

Tarkistettava budjetti

Tarkistettavaa budjettia tarkistetaan tilikauden aikana halutuin määräajoin. Tarkistettava budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua, mutta siinä huomioidaan tilikauden aikana tapahtuneet ulkoisten olosuhteiden muutokset. (Lindfors & Syvänperä 2014, 15.)

Kiinteä budjetti

Kiinteä budjetti on koko tilikauden pituinen ja se laaditaan ennen tilikauden alkua. Kiinteässä budjetissa toteutuneita lukuja verrataan budjetoituihin lukuihin. (Lindfors & Syvänperä 2014, 15.)

2.5 Budjetointimenetelmät

Budjetointimenetelmän valinta on tärkeä osa budjetointia. Budjetointimenetelmä määrittää millä periaatteella budjettisuunnittelu ja prosessin vastuut

organisoidaan yrityksessä. Perinteisesti budjetointimenetelmiä on kolme: autoriaattinen-, demokraattinen- ja yhteistyömenetelmä. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 214.) Budjetointimenetelmänä voi olla myös yhdistelmä eri budjetointimenetelmiä ja menetelmää voidaan vaihtaa budjettikausittain (Eklund & Kekkonen 2011, 172).

Autoriaattinen menetelmä

Kun yrityksen johto laatii budjetit, niin kyseessä on autoriaattinen menetelmä. Johdon laatimat budjetit ovat yleensä yksityiskohtaisia, mutta niissä ei hyödynnetä muun tason osaamista. Kun henkilöstö ei ole osallistunut budjetointiin, henkilöstön sitouttaminen budjettiin voi olla haastavaa. Autoriaattisella menetelmällä laadittu budjetti on saatava työntekijöiden tietoon ja heille on annettava budjetin kautta henkilökohtaiset tavoitteet. Menetelmä sopii pieniin yrityksiin, joissa johto osallistuu operatiivisen tason toimintaan tai kriitsitilanteisiin, joissa täytyy edetä tarkasti johdon ohjeiden ja tavoitteisen mukaisesti. (Eklund & Kekkonen 2011, 171-172.)

Demokraattinen menetelmä

Demokraattisessa menetelmässä budjetti rakentuu tulosityksiköittäin laadituista osabudjeteista. Budjettia rakennetaan alhaalta ylöspäin, jolloin myös henkilöstö osallistuu prosessiin ja heidän yksityiskohtainen osaamisensa saadaan hyödynnettyä. Yrityksen johto kokoaa osastojenbudjetit ja sopeuttaa osabudjetit yhdeksi budjetiksi sekä luo yleiset tavoitteet budjetille. (Eklund & Kekkonen 2011, 171.)

Kun henkilöstö on osallistunut budjetointiin ja heille tarjotaan mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiinsa, niin he ovat paremmin sitoutuneita noudattamaan budjettia. Demokraattisessa menetelmässä johdolta vaaditaan luottamusta yksiköitä kohtaan, kun sitoudutaan noudattamaan demokraattisella menetelmällä laadittuja budjetteja. Menetelmä sopii yrityksiin, joissa on erityisosaamista ja itsenäiset tulosityksiköt. (Eklund & Kekkonen 2011, 171.)

Yhteistyömenetelmä

Yhteistyömenetelmässä autoriaattinen- ja demokraattinenmenetelmä ovat yhdistyneet. Yhteistyömenetelmässä yrityksen johto määrittelee resurssit ja yleiset tavoitteet yhteistyössä yksiköiden johdon kanssa. Kun rajat ovat asetettu, yksiköt laativat omat budjettinsa. Yhteistyömenetelmä vaatii paljon yhteistyötä eli yksiköiden, operatiivisen johdon ja ylimmän johdon on kommunikoitava paljon keskenään. Budjettien on mahduttava johdon asettamiin rajoihin, jotta saadaan laadittua kokonaisbudjetti. Jos budjetti ei ole asetettujen rajojen mukainen, se palautuu aina uudestaan yksikköön muokattavaksi, kunnes se sopii rajoihin. Yhteistyömenetelmällä budjetointi voi viedä paljon aikaa ja se voidaan kokea byrokraattiseksi, koska budjetteja kierrätetään niin kauan kunnes ne sopivat yleisiin rajoihin. Yhteistyömenetelmä sopii yleensä suuriin ja keskisuuriin yrityksiin. (Eklund & Kekkonen 2011, 172.)

2.6 Budjetin toteuttamisprosessi

Budjetoinnin varsinainen toteuttaminen on kahdeksanvaiheinen prosessi. Budjetin toteuttaminen alkaa laadintaperiaatteiden viestimisellä budjetivalle johdolle. Budjetinlaatijoilla tulee olla yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmat tiedossa, sillä siitä saadaan budjetille laadintaperiaatteet. Laadintaperiaatteissa on käsiteltävä myös kaikki toimintaympäristön muutokset, jotta ne osataan huomioida budjetoinnissa. (Ikäheimo, Laitinen E.K., Laitinen T. & Puttonen 2011, 108.)

Laadintaperiaatteiden jälkeen määritellään yrityksen toimintaa rajoittavat kriittiset tekijät. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tuotteiden kysyntä tai tuotantokapasiteetti. Kriittiset tekijät määrittelevät toiminnan rajat budjetointia varten. Rajojen perusteella hahmotellaan myynnin volyyymiä ja koostumusta, joista syntyy myyntibudjetti. Myyntibudjetti on pohjana muulle budjetoinnille. (Ikäheimo, Laitinen E.K., Laitinen T. & Puttonen 2011, 108.)

Myyntibudjetin jälkeen laaditaan muut osabudjetit. Yleensä osabudjetit tulevat kunkin osa-alueen vastuuhenkilöiltä alemmalta johdolta ylemmälle

johdolle ja ne kootaan yhteen. Yleensä budjettien luvut perustuvat edelliseen kauteen, mutta niissä huomioidaan kasvu ja laadintaperiaatteiden muutokset. (Ikäheimo, Laitinen E.K., Laitinen T. & Puttonen 2011, 108.)

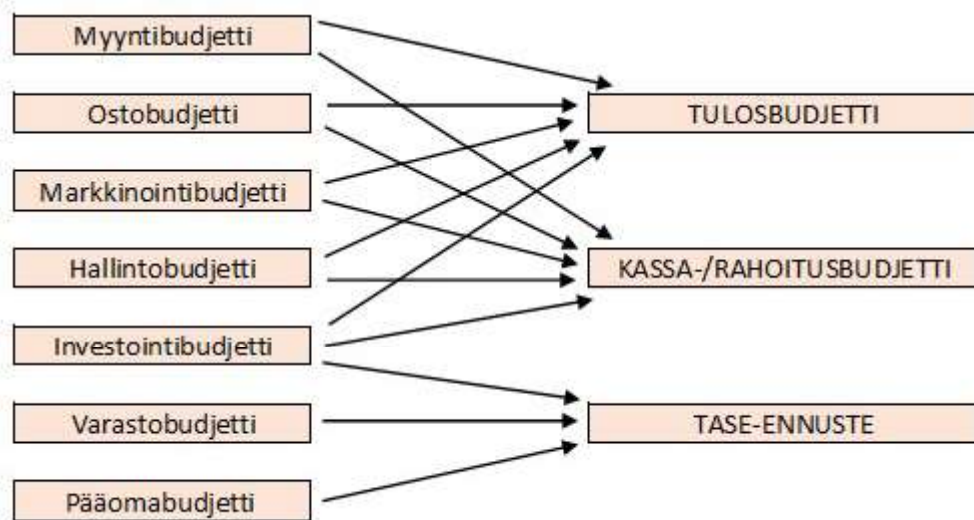
Osabudjettien valmistuttua ne esitetään budjettineuvotteluissa, jolloin niihin esitetään mahdolliset muutokset ja ne hyväksytään. Yleensä budjettineuvottelut käydään esimiehen kanssa, joka kokoaa ne ja esittää ylemmälle johtajalle, kunnes viimein kaikki budjetit on koottu ja koko yrityksen budjetti on kasassa. (Ikäheimo, Laitinen E.K., Laitinen T. & Puttonen 2011, 108.)

Kun budjetit on koottu yhteen, ne arvioidaan ja koordinoidaan. Arvioinnissa tarkastetaan, että budjetit ovat tasapainossa keskenään ja tehdään tarvittaessa korjauksia. Yleensä korjaukset vaikuttavat myös muihin budjetteihin, joten kierroksia voidaan joutua tekemään useita. Budjetoitu kassavirtalaskelma, tuloslaskelma ja tase ovat hyviä apuvälineitä budjettien arvioinnissa, jotta rahoitus, riskit ja kannattavuus ovat tasapainossa. (Ikäheimo, Laitinen E.K., Laitinen T. & Puttonen 2011, 109.)

Kun budjetit on arvioitu ja koordinoitu tasapainoisiksi, niin ne yhdistetään yhdeksi pääbudjetiksi. Pääbudjetti koostuu tuloslaskelmasta, taseesta ja kassavirtalaskelmasta. Kun pääbudjetti on saanut hyväksynnän, se viestittää koko organisaatiolle. Näin voidaan alkaa seuraamaan budjetin toteutumista. (Ikäheimo, Laitinen E.K., Laitinen T. & Puttonen 2011, 109.)

3 BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄT

Yrityksen käytössä olevat budjetit muodostavat yrityksen budjetointijärjestelmän. Budjettijärjestelmä riippuu yrityksen tarpeista, toimialasta ja koosta. Yleisimmät budjettijärjestelmän budjetit ovat tulos- ja kassabudjetti. Näiden lisäksi budjettijärjestelmään voi kuulua tase-ennuste ja erilaisia osabudjetteja. (Eklund & Kekkonen 2016, 177-178.) Kuviossa 3. on esimerkki budjetointijärjestelmästä.



KUVIO 3. Esimerkki budjetointijärjestelmästä (Eklund & Kekkonen 2016, 178)

3.1 Osabudjetit

Osabudjeteista muodostetaan pääbudjetit. Osabudjetit määräytyvät yrityksen tarpeiden mukaan. (Lindfors & Syvänperä 2014, 27-28.) Osabudjettien tekeminen aloitetaan yleensä rajoittavimmasta tekijästä, joka on lähes aina myynti. Muita osabudjetteja voivat olla investointibudjetti ja erilaiset kulu- budjetit, joita ovat esimerkiksi markkinointi-, tuotanto-, osto-, hallinto- ja varastointibudjetti. (Katto & Kouhia-Kuusisto 2006.)

Myyntibudjetti

Myyntibudjetti vaikuttaa kaikkein eniten yrityksen muihin budjetteihin. Se luo rajat, kuinka paljon kuluja muissa osabudjeteissa on varaa olla. (Lindfors & Syvänperä 2014, 27-28.) Myyntibudjetti voidaan laatia monin eri tavoin, mutta yleensä myyntibudjetti tehdään myyntimahdollisuuksien ja myyntiennusteen pohjalta. Samalla yritykselle saadaan myyntitavoite. Tavoitetta tulee kuitenkin verrata aikaisempiin tietoihin, jotta voidaan varmistaa tavoitteen realistisuus. (Seppä 2013.)

Investointibudjetti

Mikäli yritystoiminta vaatii investointien tekemistä, yrityksen tulee laatia investointibudjetti. Siihen kerätään investoinnit, niiden kustannukset, perustelut investoinnille ja tiedot poistoajoista. Näin investoinnit ja poistot osataan huomioida myös muissa budjeteissa. (Eklund & Kekkonen 2016, 182-184.)

Kulubudjetit

Yrityksen kulubudjetit määräytyvät yrityksen tarpeiden mukaisesti. Ostobudjetti on usein sidoksissa myyntibudjettiin. Myyntimäärää arvioimalla voidaan usein arvioida myös ostojen määrää. Jos yrityksellä on valmistustoimintaa, sen tulee laatia myös tuotantobudjetti, jossa huomioidaan tuotannon palkat, raaka-aineet ja valmistus määrä. Erityisesti palvelualan yrityksissä henkilöstökulut muodostavat suuren osa yrityksen kuluista ja siksi henkilöstökulubudjetin laatiminen on myös tärkeää. (Lindfors & Syvänperä 2014, 27-35.)

3.2 Pääbudjetit

3.2.1 Tulosbudjetti

Tulosbudjetti on yleensä tuloslaskelmamuotoinen budjetti. Osabudjetit tuodaan tulosbudjettiin oikeille riveille ja näin saadaan tulosbudjetti. Se kertoo yrityksen tulostavoitteen. Yrityksen tulostavoite asetetaan vuosittain, mutta

lisäksi tulosbudjetin laadinnassa hyödynnetään usein edellisen kauden toteutuneita lukuja. Edellisen kauden toteutuneita lukuja analysoidaan tarkasti tuotto- ja kustannuserittäin, ja näin saadaan kuva yrityksen kulurakenteesta. (Eklund & Kekkonen 2016, 178-179.) Kuviossa 4. on esimerkki tulosbudjetista.

Tulosbudjetti		
Vuosi 201X		
Liikevaihto		1 387 000
Materiaalit ja palvelut		
Ostot	352 400	
Valmistuksen palkat	715 600	
Materiaalit ja palvelut yhteensä		<u>-1 068 000</u>
Katetuotto		319 000
		23 %
Henkilöstökulut		-168 000
Poistot		-10 000
Liiketoiminnan muut kulut		<u>-102 000</u>
Liiketulos		39 000
Rahoituskulut		<u>-3 000</u>
Tulos ennen veroja		36 000

KUVIO 4. Esimerkki tulosbudjetista (Eklund & Kekkonen 2016, 184)

3.2.2 Kassabudjetti

Kassabudjetti voidaan laatia tulosbudjetin jälkeen. Sillä arvioidaan ja ennustetaan rahavarojen riittävyys tulosbudjetin mukaisille kustannuksille. (Eklund & Kekkonen 2016, 185, 189.) Kassabudjetti on tärkeä väline yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamisessa. Kassabudjetoimalla yritys voi huomata ajoissa, että sen rahat eivät tule riittämään. Näin yritys saa enemmän aikaa hakea ratkaisua maksuvalmiusongelmaansa, jolloin ongelma voidaan hoitaa edullisemmin ja hallitummin. (Hirvonen & Nikula 2009, 183.)

Kassabudjetti laaditaan lyhyelle aikavälille viikko tai kuukausitasolla maksuperusteisesti. Sitä laatiessa tulee huomioida yrityksen arvonlisäverovelvollisuus. Mikäli yritys on arvonlisäverovelvollinen, niin tuotto- ja kustannuserät täytyy esittää kassabudjetissa arvonlisäverollisina. Kassabudjetti

pohjautuu pääosin tulosbudjetin tapahtumiin, mutta lisäksi siihen sisällytetään investointien maksutapahtumat ja pääomasijoituksista ja -palautuksista johtuvat erät. Näiden lisäksi kassabudjetin laatimiseen tarvitaan tietoja yrityksen sopimus- ja maksuehdoista, palkkojen maksupäivistä sekä edellisen tilikauden kassajäännöksestä. Virallisen rahoituslaskelmamallin mukaan kassabudjetissa on kolme osaa: liiketoiminnan, rahoituksen ja investointien rahavirta. (Eklund & Kekkonen 2016, 185, 189) Taulukossa 1. on esimerkki kassabudjetista.

Kassabudjetti	
Tammikuu 201X	
Kassajäännös ed. kaudelta	30 000
Kassaanmaksut	
Myynnit	57 800
Myyntisaamiset	34000
Kassaanmaksut yhteensä	91 800
Kassastamaksut	
Ostot	
Ostovelat	22 000
Palkat	58 900
Palkolliset vakuutusmaksut	12 000
Liiketoiminnan muut kulut	8 500
Rahoituskulut	300
Kassastamaksut yhteensä	101 700
Kassajäännös	20 100

TAULUKKO 1. Esimerkki kassabudjetista (Eklund & Kekkonen 2016, 188.)

Kassajäännös

Kassabudjetissa huomioidaan yrityksen kassajäännös edelliseltä tilikaudelta ja kuluvan kauden kassajäännös. Edellisen kauden kassajäännös saadaan edellisen tilikauden taseesta. Kassabudjetissa kuluvan kauden kassajäännös saadaan lisäämällä edellisen kauden kassajäännökseen liiketoiminnan rahavirta. (Eklund & Kekkonen 2016, 196.)

Liiketoiminnan rahavirta

Liiketoiminnan rahavirta syntyy yrityksen varsinaisesta toiminnasta. Siihen eivät kuulu muun muassa verot, korot, lainan lyhennykset ja nostot, investoinnit tai osingot. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 179-180.) Liiketoiminnan rahavirrassa on kassaanmaksuja ja kassastamaksuja. Kassaanmaksuja ovat yrityksen myynnit ja kassastamaksuja ovat muun muassa ostot, palkat ja muut liikekulut. (Eklund & Kekkonen 2016, 190-192, 194-195.)

Rahoituksen ja investointien rahavirta

Rahoituksen ja investointien rahavirrat ovat kahdenlaisia: kassaanmaksuja ja kassastamaksuja. Rahoituksen kassaanmaksut voivat olla omistajien sijoituksia tai lainan nostoja. Rahoituksen kassastamaksut voivat olla oman pääoman palautuksia, lainan lyhennyksiä tai lainankorkojakin, jos korot on päätetty esittää liiketoiminnan rahavirtalaskelman sijasta rahoituksen rahavirtalaskelmassa. Investointien kassaanmaksut voivat olla pitkäaikaisten hyödykkeiden myyntejä. Investointien kassastamaksut voivat olla pitkäaikaisten hyödykkeiden ostoja. (Eklund & Kekkonen 2016, 197.)

3.2.3 Tase-ennuste

Yrityksen taloudellisen aseman arvioimiseksi budjettikauden päättyessä voidaan laatia tase-ennuste budjetointiprosessin loppuun. Tase-ennuste laaditaan käymällä läpi tulosbudjetin ja kassabudjetin erät. Tulosbudjettia ja kassabudjettia verrataan ja etsitään, mitkä erät eivät vielä näy kassan rahavirtana. Esimerkiksi kaikkia myyntejä ei saada yleensä budjettikauden päättyessä, jolloin tase-ennusteeseen kirjataan mahdollisia myyntisaamia. (Eklund & Kekkonen 2016, 199-200.) Kuviossa 5. on esimerkki tase-ennusteesta.

Tase-ennuste			
31.12.201X			
Koneet ja kalusto	37 500	Oma pääoma	30 000
Myyntisaamiset	111 600	Tilikauden voitto	15 600
		Vieras pääoma	
		Lainat	50 000
Kassa	59 000	Ostovelat	37 200
		Ennakonpidätys ja sotu	21 400
		Alv marraskuu	18 200
		Alv joulukuu	19 400
		Rahoituskulu(velka)	1 000
		Vakuutusmaksuvelat	15 300
	<u>208 100</u>		<u>208 100</u>

KUVIO 5. Esimerkki tase-ennusteesta (Eklund & Kekkonen 2016, 201)

3.3 Budjetoinnin haasteet ja kritiikki

Budjetoinnin haasteet

Budjetoinnin suurimpia haasteita ovat sen vaatimat suuret resurssit. Kunnon budjetointi, jossa laaditaan myös toiminnallisia tavoitteita, vaatii paljon keskustelua koko yrityksessä eri toimijoiden kesken. Jotta resurssien käyttäminen budjetointiin on hyödyllistä, tulee budjetointia hyödyntää yrityksen toiminnan ohjauksessa. (Eklund & Kekkonen 2016, 207.)

Jotta budjetoinnista olisi hyötyä, tulee henkilöstö myös sitouttaa budjetin tavoitteisiin. Budjetointiprosessiin eivät välttämättä osallistu kaikki ja budjettia laatiessa joudutaan tekemään kompromisseja, jolloin voidaan joutua luopumaan joistain tavoitteista. Lisäksi osa tavoitteista saattaa olla ristiriidassa keskenään yrityksen ja henkilöstön välillä. (Eklund & Kekkonen 2016, 207.)

Budjetille on tärkeää jättää korjausmahdollisuus. Joskus ympäristön muutokset ja virheellisiksi huomautetut tavoitteet saattavat johtaa tilanteeseen, jossa budjettia joudutaan korjaamaan. Budjetin korjaaminen on tärkeää,

sillä budjetti menettää merkityksensä, jos sitä ei voida korjata eivätkä virheelliset tavoitteet motivoi. (Eklund & Kekkonen 2016, 207.)

Budjetoinnin kriittikki

Budjetointi on viime aikoina ollut hyvin kritisoitu aihe. Budjetointia on kritisoitu, koska se vie aikaa, se vanhentuu nopeasti, sillä voi olla väärät lähtökohdat ja se voi aiheuttaa sisäistä pelaamista ja politikointia. Sillä on silti edelleen keskeinen asema toiminnallisessa- ja taloudellisessaohjauksessa. Yleensä negatiivinen asenne budjetointiin voi johtua osaamattomuudesta. Kuten johtamisopeissa, myös budjetoinnissa väline on hyvä, mutta ihmiset eivät esimerkiksi osaa käyttää sitä välttämättä fiksusti. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 153-154.)

Budjetointi vie paljon aikaa, etenkin jos siihen osallistuu koko organisaatio. Joissain tapauksissa voidaan puhua jopa tuhansista budjetointiin käytetyistä tunteista, jolloin joidenkin mielipide saattaa olla, että aika olisi voitu käyttää tuottavampiinkin asioihin. Jos jätetään kokonaan budjettoimatta ja aletaan tarkastelemaan pelkkien tavoitteiden sekä suoritusten arvioinnin tasojen ja kriteerien sopimiseen kuluvaan aikaan, niin huomataan, että jo pelkästään siihen kuluu paljon aikaa riippumatta minkä menettelyn yhteydessä se tehdään. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 153.)

Budjetti voi vanhentua nopeasti. Budjetoinnissa tehdään oletuksia toimintaympäristön tapahtumista, kuten kustannustasosta tai markkinoinnista, jotta budjetti saadaan laadittua. Oletukset voivat kuitenkin muuttua vääriksi jo budjetointia laatiessa tai budjettikaudella. Silloin budjetoinnilla ei ole enää niin vahvaa ohjaavaa vaikutusta. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 153.)

Budjetointi voi johtaa sisäiseen politikointiin ja pelaamiseen. Jos yksiköt uskovat, että niiltä voidaan leikata budjettia budjettikauden lopussa yritystason tavoitteisiin pääsemisen takia, niin yksiköt saattavat yrittää budjetoida todellista enemmän menoja. Näin yksiköt ajattelevat rahojen riittävän nykyisen toiminnan jatkamiseen. Lisäksi yksiköt saattavat kuluttaa kaikki

heille budjetoidut varat budjettikaudella, vaikka kaikki ei olisi ollut tarpeellista. Näin yksiköt pyrkivät pitämään budjettinsa samalla tasolla myös ensi vuonna tai jopa kasvattamaan sitä. Yksikön laatiessa omia budjettejaan resursseista pidetään kiinni ja tällöin strategisten muutosten toteuttaminen voi olla vaikeaa. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 153.)

Budjetin laatimisen lähtökohdat voivat mennä myös helposti pieleen. On tärkeää, että budjetin lähtökohdaksi ei oteta pelkästään edellisen vuoden tietoja. Edellisen vuoden tietojen lisäksi budjetissa on tärkeää, että siinä on huomioitu ulkoiset vertailukohdat ja strategiset tavoitteet. Lisäksi tulee harkita tarkkaan etukäteen mahdolliset investoinnit, jotta nekin tulevat huomioituksi budjetissa. Jos niitä ei ole huomioitu budjetissa, investointien oikean aikainen tekeminen voi jäädä toteuttamatta. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 153.)

4 CASE: YRITYS X:N BUDJETOINTI

4.1 Yritys X:n esittely

Yritys X on vuonna 1979 perustettu osakeyhtiö Etelä-Suomesta. Yritys on toiminut sosiaalialalla vuodesta 2004. Yritys tarjoaa päivätoiminta- ja asumispalveluja erityistä tukea tarvitseville henkilöille. Yrityksellä on kolme toimipaikkaa; asumisyksikkö A, asumisyksikkö ja päivätoiminta B sekä päivätoiminta C. Asumisyksikkö A tarjoaa tilapäisiä ja vakituisia asumispalveluja kehitysvammaisille. Asumisyksikkö ja päivätoiminta B tarjoaa tilapäisiä ja vakituisia tehostetun asumisen palveluja kehitysvammaisille ja mielenterveysasiakkaille. Lisäksi harrastetiloissa järjestetään päivätoiminnan palveluja. Päivätoiminta C tarjoaa päivätoimintapalveluja kehitysvammaisille henkilöille maalaismaisemissa maatilaympäristössä. (Henkilö X 2017.)

Sosiaalipalveluiden lisäksi yritys harjoittaa vuokraustoimintaa. Yritys omistaa asumisyksiköt ja maatilaa. Maatilan asuinrakennus on kokonaan vuokrattu ja maatilaa muut tilat on osittain vuokrattu. Lisäksi yritys harjoittaa hevosurheilutoimintaa maatilalla. (Henkilö X 2017.)

Sosiaalialan palveluja yritys myy pääasiassa kaupungeille. Maatilan asuinrakennus on vuokrattu yksityishenkilöille ja maatilaa muita tiloja hevosalan yritykselle. (Henkilö X 2017.)

Yritys työllistää täysin noin 21 henkilöä ja lisäksi muutaman kiireapulaisen tarpeen mukaan. Yrittäjä toimii yrityksen toimitusjohtajana työntekijöiden ylimpänä esimiehenä. Yrityksen yksiköiden esimies toimii työntekijöiden lähiesimiehenä, laatien muun muassa työvuorolistat ja osallistumalla toiminnan kehittämiseen. (Henkilö X 2017.)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Budjetoinnin toteuttamiseen tarvittavat tiedot saatiin yrityksen toimitusjohtajaa haastatteleamalla ja lisäksi toimitusjohtaja vastasi työn edetessä ilmenneisiin lisäkysymyksiin sekä antoi tarvittaessa lisätietoja. Tietoja tarkasteltiin

budjetoinnin teorian valossa ja pohdittiin yritykselle sopivia budjetointitapoja. Koska budjetointi on osa yrityksen sisäistä laskentatoimea, sitä pyrittiin kehittämään juuri yrityksen omia tarpeita vastaavaksi ja keskittymään yrityksen kannalta olennaisimpiin tietoihin. Tutkimuksen pohjalta Yritys X:lle laadittiin myynti-, tulos- ja kassabudjetti. Budjetit päätettiin laatia kiinteällä tavalla ja autoriaattisella menetelmällä. Autoriaattiseen menetelmään päädyttiin, koska yrityksen toimitusjohtaja hoitaa yksin yrityksen budjetoinnin. Kiinteä budjetointitapa valittiin, koska toimitusjohtaja koki sen kaikkein selkeimmäksi ja se koettiin yritykselle sopivimmaksi. Budjetteja laadittaessa oli tärkeää huomata, että Yritys X ei ole arvonlisäverovelvollinen eli arvonlisäveroa ei tarvinnut huomioida esimerkiksi kassabudjetissa.

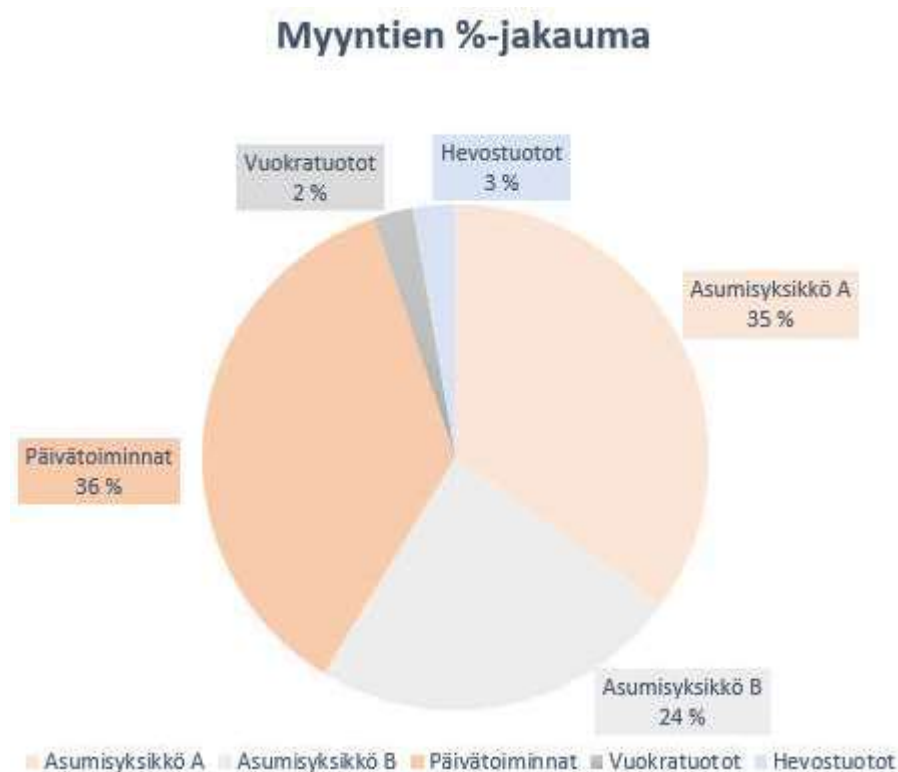
4.3 Yritys X:n budjetointi

Yritys X:llä ei ole aikaisemmin ollut käytössä minkäänlaista budjetointijärjestelmää. Yritys on selvittänyt kannattavuutensa kirjanpidon mukaan ja toimitusjohtaja on pohtinut karkeasti mahdollisia kannattavuuteen vaikuttavia muutoksia. (Henkilö X 2017.)

Yrityksen liiketoiminta on kasvanut viime vuosina kovaa tahtia ja liikevaihto on noussut tasaisesti. Viimeisimmän kahden vuoden aikana merkittävä nousu liikevaihdossa johtuu asumisyksikkö ja päivätoiminta B:n avaamisesta. Uuden yksikön käyttöönotto on vaikeuttanut yrityksen kannattavuuden arvioimista, kun sen todellista vaikutusta ei ole pystytty etukäteen arvioimaan. Kysyntää uudelle yksikölle arveltiin olevan paljon, mutta kysyntää on silti ollut arvioitua enemmän. Yritys on tehnyt suuria investointeja kasvaakseen, mikä näkyy yrityksen rahavaroissa, lainaa on otettu jonkin verran. Yritys arvioi kuitenkin, että vuosi 2017 tulee päättymään hyvin ja tulos saattaa olla jopa kolminkertainen vuoteen 2016 verrattuna. (Henkilö X 2017.)

4.4 Myyntien budjetointi

Yrityksen myynti rakentuu kahden asumisyksikön asumispalvelujen myynneistä, päivätoimintapalvelujen myynnistä, kiinteistöjen vuokratuotoista ja hevosten kilpailupalkinnoista. Myynti vuonna 2017 jakautui 36% päivätoiminnoille, 35% asumisyksikkö A:lle, 24 % asumisyksikkö B:lle, 3% hevostuotoille ja 2 % vuokratuotoille. (Yritys X 2017.) Kuviossa 6. on esitetty yrityksen myynnin jakauma.



KUVIO 6. Yrityksen myynnin jakauma prosentteina (Yritys X 2017)

Vuoden 2018 tavoitteena on pitää myynnit samalla tasolla ja keskittyä kehittämään Asumisyksikkö ja päivätoiminta B:tä. Asumisyksikkö ja päivätoiminta B on avattu syksyllä 2016 ja vuosi 2017 oli sille ensimmäinen kokonainen toimintavuosi. Vuonna 2018 yritys keskittyy yksikössä tasaisemman asiakasmäärän ylläpitämiseen ja toiminnan vakauttamiseen. Näin tavoitellaan noin 10% myynnin kasvua asumisyksikkö B:ssä vuonna 2018. (Henkilö X 2017.)

Asumisyksikkö B:n noin 10% myynnin kasvun laskettiin toteutuvan, kun sen myynnin arvioinnissa käytetään apuna asumisyksikkö A:n 2017 toteutuneita myyntejä. Asumisyksikkö A:n käyttöaste on ollut erinomaista tasoa, jolloin samaa tasoa on hyvä lähteä myös asumisyksikkö B:ssä tavoittelemaan. Lisäksi molemmilla asumisyksiköillä on sama kapasiteetti, joten tavoitetta voidaan pitää realistisena. Muuten yrityksen myynnit vuodelle 2018 budjetoitiin pitkälti vuoden 2017 toteutuneiden myyntien perusteella. Liitteessä 2. on Yritys X:n myyntibudjettipohja vuodelle 2018.

4.5 Kustannusten budjetointi

Ostot

Yrityksen ostot koostuvat päivätoiminnan ja asumisyksikön ostoista, lääkkeiden ja terveydenhuollon ostoista, eläintarvikkeiden ostoista sekä kilpailutoiminnan ostoista. Suurinosa ostoista on päivätoiminnan ja asumisyksikön ostoja, kuten asiakkaiden ruokatarvikkeita, askarteluvälineitä ja harrastusvälineitä. (Yritys X 2017.) Kuviossa 7. on esitetty ostojen jakauma.



KUVIO 7. Yrityksen ostojen jakauma prosentteina (Yritys X 2017)

Ostot ovat yhteydessä myynteihin, eli asiakkaiden määrä vaikuttaa ostojen määrään. Yrityksen ostot koostuvat pääasiassa elintarvikeostoista.

Vuonna 2017 ostot olivat keskimäärin 10% asumisyksiköiden ja päivätoimintojen myyntimääristä. Kulubudjetissa ostojen arvioinnissa käytettiin varmuuden vuoksi 15% arviota. Eläintarvike ostot on budjetissa eritelty erikseen, niiden oletetaan pysyvän samalla tasolla.

Ulkopuoliset palvelut

Yrityksen ulkopuolisista palveluista puolet koostuu päivätoiminnan työkorvauksista ja puolet lomituspalveluista. Päivätoiminnan työkorvaukset ovat sidoksissa päivätoiminnan tiettyjen asiakkaiden päivätoiminnan läsnäolopäiviin, joten niiden tarkkaa määrää on vaikea täsmälleen arvioida. Lomituspalveluiden määrä riippuu maatilan henkilökunnan loma-ajoista ja sairauslomista. Vuonna 2018 käytettyjen lomituspalveluiden määrän oletetaan pysyvän aikaisempien vuosien tasolla.

Henkilöstökustannukset

Henkilöstökustannukset ovat Yritys X:n suurin menoerä, sillä ne muodostavat noin 70% yrityksen kaikista kustannuksista. Yrityksen henkilöstökustannusten arvionti on hyvin haastavaa, koska esimerkiksi henkilöstön sairauspoissaoloja ei voida ennakoida ja ne lisäävät kustannuksia huomattavasti. Lisäksi suurin osa yrityksen työntekijöistä on tuntipalkalla työskenteleviä, jolloin myös kuukauden pituus vaikuttaa kustannuksiin. Näiden lisäksi erilaisia palkanlisiä maksetaan paljon ja niiden tarkka ennakoiminen on haastavaa.

Yrityksen kuukausipalkalla työskentelevien palkkakustannukset oli helppo arvioida tarkasti seuraavalle vuodelle, sillä kuukausipalkoissa ei ole todennäköisesti tapahtumassa muutoksia. Tuntipalkkojen arvionti oli haastavaa, mutta arvioinnissa käytettiin toimitusjohtajan arviolaskenta-mallia. Toimitusjohtaja laskee vuosittain tuntipalkalla työskentelevien henkilöiden keskimäärisen kuukausipalkan kahdelta edelliseltä vuodelta. Kyseistä kuukausipalkka-arvioita hyödynnettiin budjetoinnissa ja arvio kerrottiin tarvittavien

työntekijöiden määrällä. Yrityksen kokovuoden palkkakustannusarvio saatiin kertomalla kuukausipalkat kolmellatoista, koska vuodessa on kaksitoista kuukautta ja loma-ajan palkoista ja lomarahosta voidaan laskea syntyvän yhden palkkakuukauden mukaiset kustannukset.

Palkkakulujen päälle lisättiin henkilösivukuluja karkeasti arvioidun prosentin mukaisesti. Aikaisempien vuosien perusteella yrityksen henkilösivukulut ovat olleet noin 20% palkoista. Koska on epätodennäköistä, että henkilösivukulut putoaisivat lähitulevaisuudessa, niin henkilösivukulut arvioitiin yläkanttiin ja henkilösivukulu prosentiksi vuodelle 2018 arvioitiin 25%.

Poistot ja liiketoiminnan muut kulut

Poistojen ja liiketoiminnan muiden kulujen odotetaan pysyvän vuonna 2018 samalla tasolla kuin aikaisempina vuosina. Yrityksellä ei ole suuria investointeja suunnitelmissa, jotka vaikuttaisivat yrityksen poistojen määrään.

Liiketoiminnan muut kulut ovat osittain melko satunnaisia, joten yksittäisten kulujen arviointi on hankalaa. Liiketoiminnan muista kuluista suurimman osan muodostavat sähkö- ja lämmityskustannukset. Asumiyksikkö ja päivätoiminta B:n sähkö ja lämmityskulut pystyttiin arvioimaan loppuvuoden 2017 lukujen perusteella. Liitteessä 3. on Yritys X:n kulubudjettipohja vuodelle 2018.

4.6 Tulosbudjetti

Yrityksen tulosbudjetti laadittiin myynti- ja kulubudjetin pohjalta tuloslaskelman muotoon. Budjetilla tähdättiin vuoden 2017 tasoon eli noin 200 000 euron tulokseen. Tavoite on realistinen, sillä yritys on onnistunut pysymään hyvällä tulostasolla viime vuosina. Yritys ei koe, että sen toimintaympäristössä olisi nähtävissä muutoksia, jotka vaikuttaisivat olennaisesti vuoden 2018 lukuihin verrattuna vuoteen 2017. Liitteessä 4. on Yritys X:n tulosbudjettipohja vuodelle 2018.

4.7 Kassabudjetti

Yrityksellä on ollut haasteita kassavirran kanssa. Viime vuosien suuret investoinnit ja niistä johtuvat lainan lyhennykset ovat verottaneet kassasta jonkun verran. Yrityksellä on ollut tilanteita, joissa myyntisaatavia on ollut myöhässä ja niissä tilanteissa kassa on ollut hyvin tiukalla. Yrityksen myyntilaskuissa käytetään maksuehtoa 14 päivää netto ja suurimmassa osassa ostolaskuja maksuehtona on 30 päivää netto. Yrityksen palkanmaksupäivä on joka kuukauden 5. päivä. Yritys aikoo keväällä 2018 siirtää myyntilaskutuksensa excel-muodosta erilliseen laskutusohjelmaan, jolloin myyntisaamisten seuraaminen helpottuu ja perintätoimet voidaan toteuttaa tehokkaammin. Siirrolla toivotaan helpotusta yrityksen kassavirran hallintaan. (Henkilö X 2017.)

Kassabudjetti laadittiin pitkälti tulosbudjetin pohjalta. Kassabudjetti pohja laadittiin kahdeksalle viikolle, sillä se koettiin sopivaksi tarkasteluväliksi. Yrityksen on tarkoitus päivittää kassabudjettia kuukausittain ja siirtyä laatimaan sitä aina neljä viikkoa eteenpäin. Liitteessä 5. on Yritys X:n kassabudjettipohja vuodelle 2018.

4.8 Johtopäätökset

Käsitellyn teorian ja saatujen tietojen perusteella päädyttiin johtopäätökseen, että Yritys X:n budjetit laaditaan autoriaattisella menetelmällä ja kiinteällä budjetointitavalla. Tämä tarkoittaa, että budjetit laatiin pelkästään yrityksen johto ja ne laaditaan kiinteälle aikajaksolle, tässä tapauksessa vuoden aikajaksolle. Lisäksi todettiin, että Yritys X:lle kannattaa laatia myynti-, kulu-, tulos- ja kassabudjetti. Budjeteissa päätettiin käyttää pohjana vuoden 2017 taloustietoja, mutta oli myös tärkeää huomioida vuodelle 2018 asetetut tavoitteet, jotta budjetit edesauttaisivat yritykselle asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Toimeksiantajalle laadittiin myynti-, kulu-, tulos- ja kassabudjetti vuoden 2017 taloustietojen pohjalta, huomioiden yrityksen tavoitteet vuodelle 2018. Budjetit laadittiin excel-pohjaan, jotta niitä on helppo hyödyntää

myös tulevaisuudessa. Budjetit esitettiin toimeksiantajalle ja toimeksiantaja hyväksyi ne. Yritys X aikoo jatkossa jatkaa budjetointia ja budjettiseurantaa.

Yksi tutkimukseen kuuluvista osista on sen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi. Opinnäytetyön tutkimusaineisto on kerätty suoraan toimeksiantajalta ja haastatteluun oli valmistauduttu etukäteen laatimalla haastattelun teemat. Lisäksi tutkimuksessa on perehdytty kattavasti aiheen teoriaan. Toimeksiantaja kokee opinnäytetyön hyödylliseksi, joten voidaan todeta, että tutkimus on täyttänyt sille asetetut vaatimukset.

Jatkotutkimuksena voitaisiin nähdä miten vuodelle 2018 laaditut budjetoinnit toteutuivat ja voitaisiin tutkia tarkemmin, mitä poikkeamia ilmeni ja mistä ne johtuivat. Lisäksi voitaisiin tutkia, ilmenikö toimeksiantajan budjetoinnissa kehitettävää ensimmäisen budjetointi vuoden jälkeen.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyö suoritettiin toimeksiantona Yritys X:lle. Työn tavoitteena oli kehittää yrityksen budjetointiprosessia ja laatia yritykselle myynti-, tulos- ja kassabudjetti vuodelle 2018. Tavoitteen saavuttamiseksi perehdyin budjetoinnin teoriaan. Teoriassa perehdyin erityisesti erilaisiin budjetointitapoihin ja menetelmiin, budjetointiprosessiin sekä budjetoinnin saamaan kritiikkiin.

Teoriaosuuden aloitin kertomalla, mikä budjetti on ja mitä budjetointi on sekä millaisia tehtäviä budjetoinnilla on. Toisessa osuudessa perehdyin budjetin laadintatapoihin ja budjetointiprosessiin. Kolmannessa osuudessa käsittelin budjetointijärjestelmiä ja sitä mistä budjetointijärjestelmä koostuu. Neljässä osuudessa käsittelin budjetoinnin saamaa kritiikkiä ja haasteita.

Case-osuutta varten toteutin kvalitatiivisen tutkimuksen, jossa haastattelin yrityksen toimitusjohtajaa. Haastattelussa kerättiin tietoa teemahaastattelu-menetelmällä joulukuussa 2017. Lisäksi toimitusjohtajalle esitettiin täydentäviä kysymyksiä työn edetessä ja toimitusjohtaja toimitti yrityksen taloustietoja työn tueksi.

Tutkimusten tulosten perusteella sain selville millainen budjetointijärjestelmä, -tapa ja -menetelmä yritykselle sopii. Näiden perusteella laadin toimeksiantajalle myynti-, kulu-, tulos- ja kassabudjetin. Laadin budjetit excel-pohjaan, joten budjettipohjia voidaan hyödyntää helposti myös tulevaisuudessa. Toimeksiantaja oli tyytyväinen laadittuihin budjetteihin ja aikoo hyödyntää niitä ja jatkaa budjetointia. Näin voidaan todeta, että opinnäytetyölle asetettu tavoite saavutettiin.

Lähdemateriaalin löytäminen budjetoinnista oli helppoa ja työskentely toimeksiantajan kanssa oli sujuvaa. Jatkotutkimusaihe voisi olla miten vuodelle 2018 asetetut budjetit toteutuivat ja ilmenikö budjetoinnissa kehitettävää ensimmäisen budjetoidun vuoden jälkeen.

LÄHTEET

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2016. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry 2018. Viikon kysymys: Miten mikro- ja pk-yritys määritellään? [viitattu 8.5.2018]. Saatavissa: <https://ek.fi/ajankoh-taista/uutiset/2018/01/24/viikon-kysymys-miten-mikro-ja-pk-yritys-maaritel-laan/>

Henkilö X. 2017. Yritys X:n toimitusjohtaja. Haastattelu 1.12.2017.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudis-tettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirvonen, P. & Nikula, A. 2009. Taloushallinnon perusteet. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Hyypä, J.-P. 2017. Opas tehokkaaseen budjetointiin. Jyväskylä: Talous-hallintaan.fi Oy

Ikäheimo, S., Laitinen, E.K., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2011. Laskenta-toimi ja rahoitus. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. 6. uu-distettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Las-kentatoimi. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Järvenpää, M., Länsiluoto A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousoh-jaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy

Katto, L. & Kouhia-Kuusisto K. 2006. Osabudjetit. Virtuaali AMK. [viitattu: 8.5.2018]. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/030304/1075273440595/1162281066562/1162287183559/1162287525628.html>

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

Lyly-Yrjänäinen, J., Manninen, O. & Suomala, P. 2011. Laskentatoimi joh-tamisen tukena. Helsinki: Edita Publishing Oy

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006a. Reliabiliteetti. Kvali-MOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteelli-nen tietoarkisto. [viitattu: 14.5.2018]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/me-netelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006b. Validiteetti. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tieto-arkisto. [viitattu: 14.5.2018]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelma-opetus/kvali/L3_3_1.html

Routio, P. 2007. Tapaustutkimus. Tuote ja tieto. [viitattu: 8.5.2018]. Saata-vissa: <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/printabl/071.htm>

Seppä, M. 2013. Kirjanpitäjän neuvot myyntibudjetin tekemiseen. Tili- ja yrityspalvelu Datastep. [viitattu 8.5.2018]. Saatavissa: <http://da-tastep.fi/fi/8/6/Ajankohtaista>

Talousplus 2016a. Budjetit hyötykäyttöön pk-yrityksissä (osa 1) [viitattu 8.5.2018]. Saatavissa: <https://www.talousplus.fi/blogi/budjetit-hy-otykyttoon-pk-yrityksissa-osa-1/>

Talousplus 2016b. Millainen budjetti sopii sinun yritykseesi? (osa 2) [vii-tattu 8.5.2018]. Saatavissa: <https://www.talousplus.fi/blogi/millainen-bud-jetti-sopii-sinun-yritykseesi-osa-2/>

Yritys X. 2015. Tilinpäätös ja kirjanpitoaineisto 2015.

Yritys X. 2016. Tilinpäätös ja kirjanpitoaineisto 2016.

Yritys X. 2017. Kirjanpitoaineisto 2017.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelun aiheet, Henkilö X

LIITE 2. Myyntibudjettipohja

LIITE 3. Kulubudjettipohja

LIITE 4. Tulosbudjettipohja (esitetty vain osittain)

LIITE 5. Kassabudjettipohja

LIITE 1

Haastattelun aiheet, Henkilö X

Yrityksen:

- perustiedot
- toimipaikat ja niiden toiminta
- tuotteet/palvelut
- asiakkaiden ja myynnin koostumus
- henkilöstö ja henkilöstökulut
- tulevaisuuden tavoitteet
- aikasempi budjetointi
- toiveet budjetoinnille

LIITE 3

Yritys X
Budjetoidut kulut 2018

Kulut 2018	01/2018	02/2018	03/2018	04/2018	05/2018	06/2018	07/2018	08/2018	09/2018	10/2018	11/2018	12/2018	Vuosi 2018
Ostot ja ulkopuoliset palvelut													0
Ostot päivätoiminta ja asumisyksiköt													0
Ostot terveydenhoito													0
Ostot eläintarvikkeet													0
Kilpailutoiminnan kulut													0
Päivätoiminnan työkonaukset													0
Lomituspalvelut													0
Ostot ja ulkopuoliset palvelut yhteensä	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Palkat ja henkilösivukulut													0
Palkat ja palkkiot													0
Henkilösivukulut													0
Palkat ja henkilösivukulut yhteensä	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pojat													0
Liiketoiminnan muut kulut													0
Koulutus													0
Palaverit ja henkilökunnan juhlat													0
Terveystieteidenhoito													0
Toimintavoktrat													0
Pinta-alueiden hoito													0
Siivous													0
Lämmitys													0
Vesi ja jätevesi													0
Sähkö													0
Jätehuolto													0
Kiinteistöverot													0
Korjaukset													0
Muut toimintakulut													0
Ajoneuvojen polttoaineet													0
Ajoneuvojen huolto ja korjaus													0
Muut ajoneuvokulut													0
Aks-ohjelmistokulut													0
Pienet kone ja kalustohankinnat <3v. Kalusto													0
Markakulut													0
Mainoskulut													0
Taloushallintopalvelut													0
Tilintarkastuspalvelut													0
Kirjat ja lehdet													0
Jäsenmaksut													0
Puhelinkulut													0
Rahaliikenteen kulut													0
Vastuuvakuutukset													0
Toimistotarvikkeet													0
Muut hallintokulut													0
Liiketoiminnan muut kulut yhteensä	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liiketoiminnan kulut yhteensä	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

