

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto

Eetu Toivola

## **Startupista kasvuyritykseksi pyrkivän ohjelmistokehitysyrityksen budjetointi**

Opinnäytetyö 2018

## Tiivistelmä

Eetu Toivola

Startupista kasvuyritykseksi pyrkivän ohjelmistokehitysyrityksen budjetointi, 47 sivua, 10 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto

Opinnäytetyö 2018

Ohjaajat: lehtori Saara Heikkonen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia kohdeyritykselle Excel-taulukkolaskentaohjelmalla budjettijärjestelmä. Työssä pyrittiin selvittämään, minkälainen budjetointi sopii kohdeyritykselle ja minkälaisia eri budjetteja ohjelmistokehitysyrityksen kannattaa laatia.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmistä tässä työssä käytettiin case-tutkimusta. Teoriaosuus muodostettiin budjetoinnin sekä kasvu- ja startup-yritysten kirjallisuuden ja internetaineiston pohjalta. Teoriaosuudessa avataan startup- ja kasvuyrityksen käsitteitä sekä kuvataan budjetointia kokonaisuutena.

Empiriaosuutta varten aineisto hankittiin kohdeyrityksen toimitusjohtajaa haastatteleamalla sekä tutustumalla kohdeyrityksen kirjanpitoon ja tilinpäätöstietoihin. Kerätyn aineiston pohjalta luotiin Excel-taulukkolaskentaohjelmalla kohdeyritykselle tarvittavat budjetit.

Opinnäytetyön tulokset osoittivat, minkälainen budjetointi sopii kohdeyritykselle ja minkälaisia eri budjetteja ohjelmistokehitysyrityksen kannattaa laatia. Laadittavat budjetit ovat aina yrityskohtaisia, mutta opinnäytetyön tulokset ovat sovellettavissa yleisesti ohjelmistokehitysyritysten budjetointiin.

Asiasanat: budjetointi, budjettijärjestelmä, osabudjetit, pääbudjetit, startup-yritys, kasvuyritys

## **Abstract**

Eetu Toivola

Budgeting for Software Development Startup, 47 pages, 10 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialization in Accounting

Bachelor's Thesis 2018

Instructor: Ms. Saara Heikkonen, Lecturer, Saimaa University Of Applied Sciences

The purpose of this study was to produce an Excel based budgeting system for a case company. The aim of the study was to find out what kind of budgeting is applicable for the case company and what kind of budgets should a software development company use.

The research was carried out by using qualitative research method as a case study. The theoretical part of the research was created based on theories of budgeting, startups and growth companies. In theoretical part of the research, the concepts of startup and growth company are defined, and budgeting is described as a whole.

The data for the empirical part of the research was collected by interviewing the case company's CEO and exploring the case company's bookkeeping and financial statements. Based on collected data the budgets were created by using Excel spreadsheet.

As the result of this study the proper budgeting method for the case company was found as well as what kind of different budgets software development startup companies should generally use. The results of this study can be applied in general for different software development startup companies bearing in mind the specific needs and background of different companies.

Keywords: budgeting, budget system, startup, growth company

## Sisälllys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tavoite ja rajaukset.....	5
1.2	Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmä .....	5
2	Startup-yrityksestä kasvuyritykseksi .....	6
3	Budjetointi .....	9
3.1	Budjetointiprosessi.....	10
3.2	Budjetoinnin hyödyntäminen johtamisessa .....	13
3.3	Budjettikausi .....	14
3.4	Budjetointimenetelmät .....	15
3.5	Budjetointivaihtoehdot.....	16
3.6	Budjettitarkkailu .....	17
3.7	Budjetoinnin hyödyt ja haitat .....	19
4	Budjettien laatiminen .....	20
4.1	Osabudjetit.....	20
4.2	Pääbudjetit.....	24
4.3	Budjettien laatiminen Excel-ohjelmalla.....	26
5	Budjetointi yrityksessä X.....	26
5.1	Budjetoinnin toteuttaminen kohdeyrityksessä .....	28
5.2	Kohdeyrityksen osabudjetit .....	28
5.3	Kohdeyrityksen pääbudjetit.....	36
6	Johtopäätökset ja yhteenveto .....	40
6.1	Minkälainen budjetointi sopii yrityksen X tarpeisiin? .....	40
6.2	Minkälaisia budjetteja ohjelmistokehitysyrityksen kannattaa laatia? ....	41
6.3	Yhteenveto.....	43
	Kuviot.....	45
	Lähteet.....	46

## Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelun teemat

Liite 2 Tulosbudjetti vuosineljänneksittäin

Liite 3 Myyntibudjetti ja osto- ja ulkopuolisten palveluiden budjetti

Liite 4 Henkilöstökulubudjetti

Liite 5 Liiketoiminnan muiden kulujen budjetti

Liite 6 Investointibudjetti

Liite 7 Myyntisaamisten suoritukset

Liite 8 Ostovelkojen suoritukset

Liite 9 Verotili

Liite 10 Rahoitustuottojen ja -kulujen budjetti

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee yhtä johdon laskentatoimen keskeistä osa-aluetta, budjetointia. Budjetointi toimii yrityksillä toiminnan suunnittelun ja ohjauksen työkaluna. Budjettien avulla yritys voi muuttaa pitkän aikavälin tavoitteet tiettyä ajanjaksoa koskeviksi taloudellisiksi tavoitteiksi (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011).

## 1.1 Tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön aiheena on startupista kasvuyritykseksi pyrkivän ohjelmistokehitysyrityksen budjetointi. Kohdeyritystä ei mainita työssä omalla nimellään, vaan siitä käytetään nimeä yritys X. Tavoitteena on tuottaa Excel-taulukkolaskentaohjelmalla kohdeyritykselle sopiva ja sen tarpeita vastaava budjettijärjestelmä ja saada vastaukset tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: ”Minkälainen budjetointi sopii yrityksen X tarpeisiin?” ja sivututkimuskysymys: ”Minkälaisia budjetteja ohjelmistokehitysyrityksen kannattaa laatia?” Tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastaus kohdeyrityksen toimitusjohtajaa haastatteleamalla sekä tutustumalla budjetoinnin ja startup- sekä kasvuyritysten teoriaan.

Opinnäytetyö rajataan käsittelemään kohdeyrityksen budjetointia. Koska kyseessä on case-tutkimus, työ rajautuu selkeästi yhtä tapausta koskevaksi, ja tutkimuksella pyritään tyydyttämään kohdeyrityksen tarpeita mahdollisimman hyvin. Opinnäytetyöstä on aiheen laajuuden rajaamiseksi jätetty pois vaihtoehtoiset menetelmät budjetoinnille, kuten balanced scorecard ja rullaava ennustaminen.

## 1.2 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu budjetointia ja johdon laskentatoimea käsittelevästä kirjallisuudesta sekä startup- ja kasvuyrityksiä käsittelevästä kirjallisuudesta ja internetaineistosta. Johdon laskentatoimi on yritykselle vapaaehtoista, joten budjetointi ei ole lakisääteistä, vaan se on muokattavissa yrityksen tarpeiden mukaan. Aiheesta löytyy aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Niissä kaikissa perusidea on sama, mutta tutkimusten ollessa tapaustutkimuksia niistä jokainen on omanlaisensa. Nurmen (2017) opinnäytetyössä käsitellään budje-

tointia teknologia-alan startup-yrityksessä, jolla on jo olemassa olevaa liikevaihtoa budjetoinnin aloitusvaiheessa. Falkin (2016) tutkimuksessa luodaan budjettijärjestelmä käsityöalan toimeksiantajayritykselle. Saarenpään (2014) opinnäytetyössä luodaan kohdeyritykselle tulos- ja rahoitusbudjetti sekä käsitellään aloittavan yrittäjän rahoitusvaihtoehtoja.

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tyypillisinä piirteinä pidetään muun muassa tapauksien käsittelyä ainutlaatuisina ja aineiston tulkintaa sen mukaisesti: kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ja tiedon keruun instrumentteina suositetaan ihmisiä. Laadullisen tutkimuksen menetelmistä tässä opinnäytetyössä käytetään tapaustutkimusta (case study), jolla tarkoitetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimukselle on ominaista, että tutkimuksen kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö ja että aineiston keruu toteutetaan havainnoin, haastatteluin ja dokumentteja tutkien. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130–131, 160.)

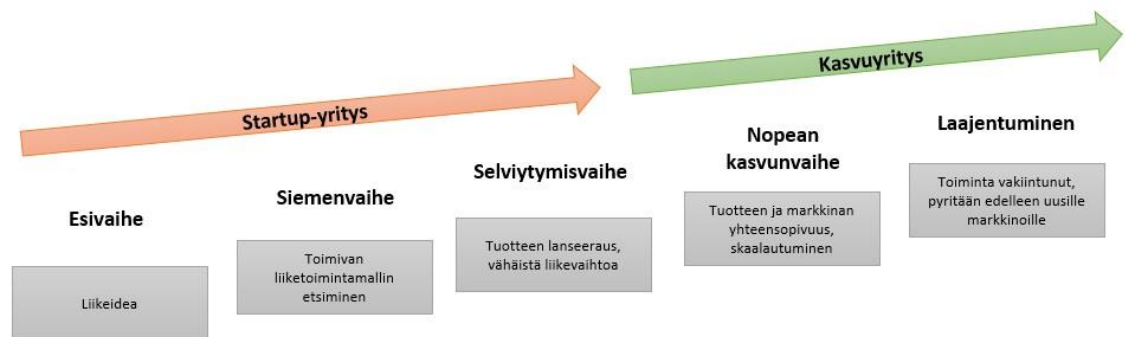
Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi budjetoinnin sekä startup- ja kasvuyrityksen teorioita, ja empiirisessä osiossa teorioiden pohjalta pyritään luomaan kohdeyritykselle soveltuva budjettijärjestelmä. Budjettijärjestelmää varten tarvittavat tiedot hankitaan kohdeyrityksen toimitusjohtajalle suunnatulla teemahaastattelulla sekä kohdeyrityksen kirjanpitoon ja tilinpäätösaineistoihin tutustumalla. Saadut tiedot yhdistetään käsiteltyyn teoriaan, ja Excel-taulukkolaskentaohjelmalla luodaan kohdeyritykselle tarvittavat budjetit.

## **2 Startup-yrityksestä kasvuyritykseksi**

Startup-yritystä voidaan kuvailla nuoreksi yritykseksi, joka etsii toimivaa liiketoimintamallia, jolla se pyrkii nopeaan kasvuun. Yleensä startup-yrityksissä on kyse sellaisen uudenlaisen tuotteen tai palvelun kehittämisestä, jolla pyritään ratkaisemaan jokin olemassa oleva ongelma. Startup-yritykset pyrkivät olemaan maailman parhaita jossakin tietyssä ja kapeassa markkinasegmentissä. Ne pyrkivät mullistamaan toimialaa yrityksen, tuotteen tai palvelun kyvyllä kasvaa ja laajentua

kysynnän mukaan ilman, että kustannukset kasvavat samassa suhteessa. Toimiva liiketoimintamalli tai teknologia on siis monistettavissa useille käyttäjille ilman, että yritys käyttää lisäresursseja samassa suhteessa. Startup-yritysten eli potentiaalisten kasvuyritysten tulevaisuuden visio voi skaalautuvan teknologian avulla levitä ympäri maailman ja vaikuttaa sitä kautta miljoonien ihmisten elämään. (Helaniemi, Kuronen & Väkeväinen 2018, 18–19.)

Etulan (2015) mukaan startupit voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen (Kuvio 1) seuraavasti: esivaihe, siemenvaihe, käynnistys- eli selviytymisvaihe, nopean kasvun vaihe ja laajentuminen.



Kuvio 1. Startup-yrityksen kehitys kasvuyritykseksi (mukaillen Etula 2015, 12–14; Helaniemi ym. 2018, 18–21)

Esivaiheesta (pre-seed) puhutaan silloin, kun olemassa on mahdollinen liikeidea ja tiimi, joka voisi idean toteuttaa. Tässä vaiheessa ei ole vielä välttämättä perustettu yritystä eikä haettu rahaa sijoittajilta. Siemenvaiheessa (seed) perustajatiimi on saanut tehtyä ensimmäisen version tuotteestaan tai palvelustaan. Yritys tekee mahdollisia markkinatutkimuksia ja miettii strategiaa markkinoilla onnistumiseksi. Tässä vaiheessa haettava rahoitus käytetään tuotekehitykseen tai liiketoiminnan käynnistämiseen. Käynnistys- eli selviytymisvaiheessa startup-tiimi on kasvanut, ja tuotteesta on lanseerattu ensimmäinen versio. Yritys on mahdollisesti hankkinut tilat liiketoiminnalle ja liikevaihtoa on jo syntynyt, mutta se ei riitä kulujen kattamiseen. Rahoitusta tarvitaan edelleen tuotekehitykseen tai käyttöpääoman lisäämiseen. Yritys pyrkii selviämään hengissä ns. kuolemanlaakson yli. Tässä vaiheessa on tärkeää miettiä liiketoimintasuunnitelmaa ja tapaa, jolla kasvuun

pyritään. Nopean kasvun vaiheessa (later growth) laajennutaan kansainvälisille markkinoille ja liikevaihto kasvaa ja kassavirta on positiivista. Tässä vaiheessa rahoitusta tarvitaan kasvun vauhdittamiseen. Laajentumisessa (expansion) yhtiö pyrkii edelleen uusille markkinoille, vaikka sillä on jo merkittävää liikevaihtoa. (Etula 2015, 12–14.)

Helaniemen ym. (2018) mukaa monelle suomalaiselle on vielä epäselvää, mitä startup-yritykset ovat ja miten ne toimivat. Tyypillistä startupeille on, että ne pyrkivät mahdollisimman nopeaan kasvuun löytämällä tuotteen ja markkinan yhteensopivuuden. Mikäli näin ei käy, yritys kuolee pois. Graham (2012) kertoo, että kasvaakseen nopeasti yritys tarvitsee tuotteen, joka sopii isoille markkinoille. Edellä mainittu seikka erottaa potentiaalisen kasvuyrityksen tavallisesta yrityksestä. Menestyvillä startupeilla on kyky tuottaa tuote tai palvelu, jota suuri joukko ihmisistä haluaa, ja tämän lisäksi yritys myös pystyy tavoittamaan ja palvelemaan näitä ihmisiä. Startupit kehittävät siis tuotteen, joka sopii isoille markkinoille, ja yrityksen on mahdollista skaalautua rajattomasti. Tavallisella yrityksellä, esimerkiksi ravintolalla, voi olla haluttu tuote, mutta sen kasvua rajoittavat tuotantoresurssit: laajentaakseen toimintaansa ravintolan tulee hankkia uusia kiinteistöjä, kalusteita, raaka-aineita ja palkata lisää henkilöstöä. Startup-yritysten kasvua eivät rajoita tuotantoresurssit. (Graham 2012.)

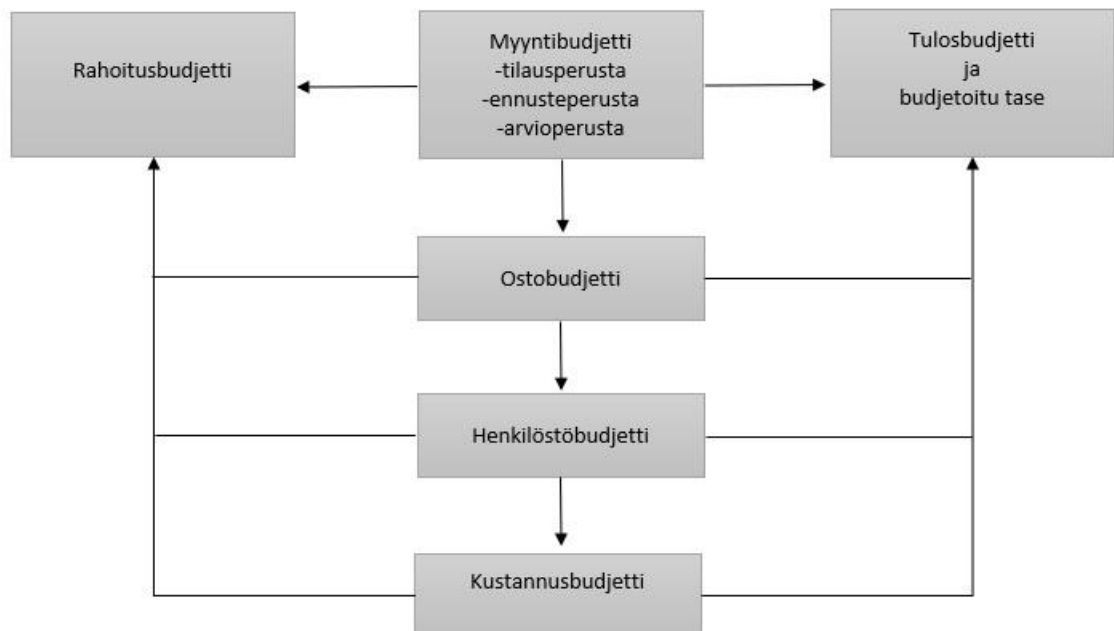
Huovisen (2018) mukaan voimakkaasti kasvuhakuiset yritykset ovat tyypillisesti nuoria, ja ne operoivat etenkin kansainvälisillä markkinoilla huomattavasti muita pk-yrityksiä yleisimmin. Yleisimpiä kasvuyritykset ovat olleet teollisuuden ja osaaamisintensiivisten palvelujen aloilla. Noususuhdanteen jatkuessa voimakkaasti kasvuhaluisten yritysten jarruksi on aiemmasta rahoitusvajeesta poiketen nousut resurssitekijät. Koponen (2016) on sitä mieltä, että kasvuyrityksiä löytyy kaikilta aloilta ja puhuttaessa kasvuyrityksistä tärkein yhdistävä tekijä on aktiivinen kasvun tavoittelu. Helaniemen ym. (2018, 20–21) mukaan siinä vaiheessa, kun startup-yrityksellä on markkinoille sopiva tuote tai palvelu, yritys on valmis skaalautumaan. Tällöin yritys on kasvanut startupista kasvuyritykseksi. Startup siis muuttuu kasvuyritykseksi, kun se löytää skaalautuvan liiketoimintamallin ja lähtee sen myötä voimakkaaseen kasvuun. Legendaarinen yrittäjä ja sijoittaja, Marc Andreessen on lanseerannut termin *tuotteen markkinasopivuus* kuvailemaan sitä



hetkeä, jolloin startup lopulta saavuttaa laajan joukon sellaisia asiakkaita, jotka haluavat tuotetta (Ries 2016, 238).

### 3 Budjetointi

Budjettijärjestelmä koostuu yrityksen käyttämistä budjeteista ja niiden välisistä yhteyksistä. Budjettijärjestelmät ovat yritys- ja toimialakohtaisia, vaikkakin tietyt piirteet sisältyvät kaikkiin budjettijärjestelmiin (Kuvio 2). (Jyrkkiö & Riistama 2014, 237.)



Kuvio 2. Budjettijärjestelmä (mukaillen Jyrkkiö & Riistama 2014)

Budjetti on yrityksen toimintaa varten laadittu, määrättyä ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu euromääräinen tai sanallinen toimintasuunnitelma, jossa asetetaan yrityksen taloudelliset tavoitteet. Sen on tarkoitus toimia yritysjohdon apuvälineenä toiminnan suunnittelussa, ohjaamisessa, koordinoinnissa ja tarkkailussa. Budjetti sisältää tavoiteosan, resurssi- ja toimintasuunnitelmaosan sekä mahdollisimman edullisen taloudellisen tulososan. Budjettia voidaan myös pitää vastuuhenkilöiden taloussopimuksena, joka koordinoi organisaation toimintaa

kohti tavoitteita. Hyvän budjetin avulla voidaan ennakoida ja ehkäistä ongelmia. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 226; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 231.)

Budjetoinnilla tarkoitetaan budjetin ja siihen kuuluvien toimintasuunnitelmien laatimista sekä budjetin käyttöä yrityksen johtamisen apuvälineenä. Budjetoinnin avulla organisaatio muuttaa pitkän aikavälin tavoitteet tiettyä ajanjaksoa koskeviksi taloudellisiksi tavoitteiksi. Budjetointi käsitteenä sisältää budjetin suunnittelun, toteutuksen ja tarkkailun. Budjetointimenetelmät voidaan valita yrityksen tarpeiden mukaisesti, sillä budjetointia eivät säätelä kirjanpitolain tai kirjanpitoasetuksen yksityiskohdat. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 275; Jyrkkiö & Riistama 2004, 226–227; Suomala ym. 2011, 177–178.)

### **3.1 Budjetointiprosessi**

Budjetointiprosessi sisältää budjetin suunnittelun, toteutuksen ja tarkkailun (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 234). Anthony (1965) määritteli, että budjetoinnin tärkein tehtävä on toimia siltana strategian ja arkisen tekemisen välillä. Budjetointiprosessin aikana strategia siis muunnetaan konkreettisiksi toimintasuunnitelmiksi ja arvioidaan voimavarojen riittävyttä strategian toteuttamiseen. Tulossuunnittelun lähtökohtana on arvioida, onko nykyinen strategia ns. oikea kaava tuloksen tekemiseen. Valitun strategian tulee pysyä ajan hermolla, sillä yrityksen toimintaympäristöt muuttuvat ja vanhat liiketoiminta-alueet voivat hiipua. Budjetoinnin myötä myös strategia tulee tarkistettua. Budjetointi toimii apuvälineenä strategian ja siihen liittyvien toimintasuunnitelmien mitoittamisessa organisaation taloudellisten voimavarojen mittaisiksi. Strategiset tavoitteet voivat olla pitkällä aikavälillä toimivia ja tuottavia, mutta yrityksen tulee säilyttää maksukykyensä myös lähitulevaisuudessa, jotta pitkän aikavälin tavoitteet voidaan saavuttaa. Budjetointia pidetään tärkeänä taloudellisen toiminnan koordinoinnin välineenä, ja se ohjaa myös eri tehtävissä toimivat henkilöt tietojen vaihtoon keskenään. (Pellinen 2017, luku 4.)

#### **Suunnittelu**

Organisaation toiminnan suunnittelun lähtökohtia ovat pitkälle tulevaisuuteen ulottuvat näkemykset toimintaympäristön kehityksestä, organisaation tavoitteista

ja tulevaisuuden visioista. Tällainen pitkän aikajänteen suunnittelu linkittyy tyypillisesti yrityksen toiminnan suuntaviivojen sekä strategian määrittelyyn. Suunnitteluvaiheessa yrityksen tulee muodostaa myyntiä, hinnoittelua ja tulosta koskevat tavoitteet, arvioida palkoissa, ostohinnoissa, muissa kustannuksissa ja kilpailussa tapahtuvia muutoksia ja tutkia tilastotietoja markkinoiden kehityksestä, yleisestä hintakehityksestä ja yhteiskunnallisesta kehityksestä. Budjettisuunnitteluun kuuluvat myös aikataulun suunnittelu ja muut budjettiprosessin etenemiseen liittyvät asiat. Yleensä näistä vastaa yrityksen talousosasto. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 32; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 234; Eklund & Kekkonen 2016, 176.)

### **Toteutus**

Kun suunnitteluvaihe on saatu päätökseen, voidaan budjetit toteuttaa. Toteutusvaiheessa budjettikauden tavoitteet on suositeltavaa muotoilla aluksi sanalliseen muotoon ja vasta sitten muuttaa luvuiksi, jotta tavoitteista tulee yksityiskohtaisempia ja selkeämpiä. Yksikkökohtaiset tavoitteet muutetaan vielä henkilökohtaisiksi tavoitteiksi, jolloin esimerkiksi myyntiosaston tavoitteet pilkotaan myyjäkohtaisiksi. Henkilökohtaisten tavoitteiden avulla voidaan muodostaa erilaisia palkitsemisjärjestelmiä, kuten tulospalkkio- ja bonusjärjestelmä. Budjetin kokoaminen aloitetaan osabudjeteista, joista kootaan lopulta tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti. Lopuksi kootaan usein myös tasebudjetti. (Eklund & Kekkonen 2016, 176; Ikaheimo, Malmi & Walden 2016, 148.)

### **Seuranta**

Onnistunut budjetointiprosessi sisältää myös budjettien täsmällisen seurannan, erojen analysoinnin ja virheiden korjaamisen. Korjaavia toimenpiteitä voidaan tehdä budjettiin jo tilikauden aikana, jotta sitoutuminen siihen pysyisi vahvempänä. Budjettitarkkailun lähtökohdana on saavutusten vertaaminen tavoitteisiin. Saatuja tarkkailutietoja pyritään käyttämään hyväksi yrityksen toiminnan ohjauksessa. Poikkeamien analyysissä pyritään tutkimaan, missä poikkeamia on syntynyt ja minkä kokoisia poikkeamat ovat. Tämän jälkeen etsitään syyt poikkeamiin, jotta voidaan ratkaista, kuka on vastuussa vai onko syy ulkoinen. (Jyrkiö & Riistama 2004, 227–229; Eklund & Kekkonen 2016, 177.)

## **Budjetoinnin tavoitteet**

Budjetin laatimisen tavoitteita ovat taloudelliset tavoitteet ja toimintatavoitteet. Taloudellisella tavoitteella tarkoitetaan sitä, että budjetin tulisi täyttää yrityksen tuototavoite, jonka tulisi pitkällä aikavälillä olla mahdollisimman hyvä. Joskus yritykset voivat joutua tietoisesti budjetoimaan lyhyelle ajanjaksolle nollatuloksen. Tämä voi johtua esimerkiksi uuden yrityksen perustamiskustannuksista tai valitusta hinnoittelustrategiasta. Toimintatavoitteena voi olla esimerkiksi jonkin tietyn markkinaosuuden saavuttaminen tai uuden markkina-alueen vakiinnuttaminen. Budjetoinnin perustavoitteen tulisi olla selkeä ja mitattavissa oleva, kuten oma-varaisuusasteen kasvattaminen yli 50 %:iin tai liikevaihdon kasvattaminen yli 3 miljoonaan euroon. (Stenbacka ym. 2003, 275; Jyrkkiö & Riistama 2004, 231–232.)

Budjettien tavoitteet määräytyvät usein yrityksen johdon määrittelemän strategian pohjalta. Esimerkiksi myyntibudjetti laaditaan siten, että myyntipäällikkö asettaa yhdessä vastuumyyjien kanssa myynnin tavoitteet yrityksen strategian mukaisesti. Budjettien tavoitteet vaihtelevat yrityksessä usein kausittain. Monesti tavoitteet asetetaan edellisten vuosien lukujen perusteella, vaikka toimintaa ja toimintatapoja kannattaisi kyseenalaistaa ja miettiä, mitä tulevalla budjettikaudella halutaan tapahtuvan. (Syvänperä & Lindfors 2014, 11–16.)

Budjetit tulee laatia niin, että yrityksen henkilöstö pystyy sitoutumaan niissä asetettuihin tavoitteisiin. Johdon on tärkeää kuunnella tulosvastuullisten mielipiteitä, ennen kuin lopullisista tavoitteista päätetään, sillä budjettien toteutuminen vaatii sitoutumista koko henkilöstöltä. Käytännössä usein on todettu, että paras loppu-tulos saavutetaan, kun budjetti koetaan haasteelliseksi mutta kuitenkin mahdolliseksi saavuttaa. Jos tavoitetaso lasketaan alemmas, se yleensä saavutetaan, mutta parempaankin olisi pystytty. Hyvään budjetointiin liittyy myös riittävä yksinkertaisuus. Liian monimutkaiset järjestelmät tai etäiseksi jäävä budjetointiprosessi voivat haitata budjettitavoitteiden saavuttamista. (Syvänperä & Lindfors 2014, 11–12; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 235.)

### 3.2 Budjetoinnin hyödyntäminen johtamisessa

Yrityksen johto voi hyödyntää budjetointia monella tavalla johtamisessa. Budjetti toimii operatiivisen johdon työvälineenä. Budjetointi avustaa johtoa toiminnan suunnittelussa, tarkkailussa ja koordinoinnissa. Liiketoiminnan suunnittelu on kokonaisuus, jossa pitkän aikavälin strategiset tavoitteet konkretisoituvat lyhyemmän aikavälin käytännön toimenpiteiksi. Suunnittelussa joudutaan asettamaan selkeät tavoitteet ja samalla arvioimaan niiden realistisuutta. Suunnittelu pohjautuu usein yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja tulevaisuuden visioon. Suunnittelun yhteydessä voidaan vaihtoehtolaskelmien avulla miettiä myös investointien kannattavuutta. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9.; Jyrkkiö & Riistama 2004, 228.)

Operatiivisen johtamisen lisäksi budjetointi liittyy myös strategiseen ja taktiseen johtamiseen. Strategisen alueen budjetoinnissa tavoitteet ja päämäärät on asetettu pitkälle aikahorisontille ja tällöin on tyydyttävä puiteohjaukseen. Taktinen johtamistaso puolestaan liittyy vuositason ohjaukseen, ja budjetti on tämän tärkein väline. Vuositason budjeteilla on siis tärkeä merkitys strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 232–233.)

Toiminnan tarkkailussa seurataan toteutuneita tuloksia ja rahankäyttöä suunniteltuun ja puututaan poikkeamiin, analysoidaan niitä ja mietitään mahdollisuuksia virheiden korjaamiseksi. Budjetteja tarkkailemalla seurataan, ovatko suunnitelmat toteutuneet ja mistä erot johtuvat. Tarkkailun avulla poikkeamiin pystytään reagoimaan ajoissa. Esimerkiksi myyntiin voidaan panostaa enemmän, mikäli tavoitteellisesta myynnistä ollaan jäljessä.

Koordinointiin budjetti vaikuttaa sekä suunnittelussa että tarkkailussa, ja koordinoitua tapahtuu jo budjettia laadittaessa. Esimerkiksi myyntibudjetin ja valmistusbudjetin sekä varastojen muutosten tulee niveltä toisiinsa. Budjettitarkkailun aikana budjetti toimii myös koordinoituvälineenä, sillä mahdollisista poikkeamista budjetissa on tiedotettava nopealla aikataululla organisaation eri osiin, jotta mahdollisiin korjaustoimiin voidaan ryhtyä ajoissa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 229; Ikäheimo ym. 2016, 146–147.)

Budjetti on myös keskeinen väline, kun organisaation johto pyrkii ohjaamaan työntekijöiden toimintaa. Budjetointiprosessin yhteydessä sovitaan taloudellisista

tavoitteista, jotka pyritään saavuttamaan. Monissa yrityksissä budjetti voi toimia myös lupana käyttää rahaa. Budjetin yhteydessä asetetaan taloudelliset rajat, joiden sisällä tulee suoriutua mahdollisimman tehokkaasti. (Ikäheimo ym. 2016, 147.)

Neilimon & Uusi-Rauvan (2014, 235) mukaan budjetointi auttaa johtamisessa monella tavalla:

1. Budjetointi täsmentää yrityksen tavoitteita.
2. Budjetointi motivoi työntekijöitä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Sen avulla kohdennetaan yrityksen resurssit halutuille toiminnoille ja integroidaan niiden johtamista.
3. Budjetointi täsmentää johtamisen vastuualueet ja selkeyttää organisaatiota.
4. Budjetointi luo organisaatioon keskustelupintoja.
5. Budjetti on tärkeä informaation lähde yrityksessä ja sen puutealueiden tunnistaminen ohjaa tietojärjestelmien kehittämistä.

### **3.3 Budjettikausi**

Budjettikaudeksi nimitetään sitä ajanjaksoa, jolta kertyvät tuotot ja kustannukset ovat seurannan kohteena. Budjettikausi on tyypillisesti tilikausi tai kalenterivuosi. Budjettikauden pituuteen vaikuttavat yrityksen toimiala, budjetin laatimisen vaatima työmäärä sekä käytettävissä olevat työkalut ja menetelmät. Budjettikauden pituuden mukaan puhutaan vuosibudjetista, kehysbudjetista tai pitkän aikajänteen suunnitelmista. (Suomala ym. 2011, 178–179.)

#### **Vuosibudjetti**

Budjettivuosi jaetaan edelleen lyhyempiin tarkkailukausiin. Kassabudjetin tarkkailukausi voi olla esimerkiksi viikon pituinen. Myyntibudjettia voidaan tarkkailla kuukausittain. Vuosibudjetti laaditaan siis vuodeksi kerrallaan, ja se on lyhyen aikajänteen tavoitelaskelma. Rullaavalla budjetoinnilla voidaan ehkäistä jäljellä olevan budjetin pituuden muutosta. Rullaava budjetointi merkitsee sitä, että yrityksen budjettikausi pidetään jatkuvasti saman mittaisena, esimerkiksi 12 kuukauden mittaisena. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 230; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 243.)

## **Kehysbudjetti**

Kehysbudjetti on keskipitkän aikajänteen budjetti. Sen pituus vaihtelee kahdesta kolmeen vuoteen, ja siihen kuuluvat usein tulos- ja rahoitussuunnitelmat, jotka perustuvat summittaisiin myynti- ja kustannusarvioihin. Kehysbudjetoinnin lähtökohtina ovat muun muassa kysyntäennusteet, ennakoitu hintakehitys ja ennakoitu palkkatason kehitys. Tulevien vuosien menokehykset ohjaavat vuosibudjetointia ja antavat sille vuotuiset rajat. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 230; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 243.)

## **Pitkän aikajänteen suunnittelu**

Pitkän aikajänteen suunnittelu perustuu tyypillisesti toiminnan suuntaviivojen ja strategian määrittelyyn. Pitkän aikavälin suunnitelmat asetetaan yleensä 3–10 vuoden aikajänteelle. Viime vuosina suunnittelu on muuttunut lyhytjänteisemmäksi ja useilla toimialoilla tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet, ja tuotekehitys on nostanut rooliaan. Tämän tyyppinen kehitys koskee erityisesti IT- ja uusmedia-alan yrityksiä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 230–231; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 242–243.) Suomalain ym. (2011) mukaan pitkän ja keskipitkän aikavälin suunnitteluun liittyvä budjetointi on luonteeltaan väljää kehysbudjetointia.

### **3.4 Budjetointimenetelmät**

Yrityksen budjetointi voidaan organisoida usealla tavalla, perustuen ylimmän johdon ja muun organisaation rooliin budjetointiprosessissa. Yrityksen budjettiprosessin ja budjettisuunnittelun organisointia kutsutaan budjetointimenetelmän valinnaksi. Budjettikirjallisuudessa erotellaan useimmiten kolme budjetointimenetelmää:

1. Autoritaarinen menetelmä (ylhäältä alas)
2. Demokraattinen menetelmä (alhaalta ylös)
3. Yhteistyömenetelmä (edellisten yhdistelmä)

Autoritaarisessa menetelmässä yritysjohdolla on keskeisin rooli budjetin laatimisessa: se päättää yksin budjetin suuntaviivoista. Menetelmä on usein varsin jäykkä, eikä toimintojen tai tulosyksikköjen henkilöstön erityisosaaminen pääse

vaikuttamaan budjetointiin. Tämän kaltainen budjetointi on kuitenkin suoraviivaista ja tehokasta, ja se on käyttökelpoinen menetelmä pienissä yrityksissä sekä organisaatiokriisien aikana. (Suomala ym. 2011, 181–182; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 239.)

Demokraattisessa menetelmässä budjetin rakentaminen aloitetaan alimmalta budjettivastuussa olevalta tasolta. Yrityksen johto luo budjetin käynnistysvaiheessa yleiset tavoitteet ja suuntaviivat, ja budjetti muodostuu, kun alimmalta tasolta lähtien edetään eri organisaatiotasojen huipulle ja kootaan tiedot yhteen. Demokraattisen menetelmän ongelmana voi olla kokonaisnäkömyksen puuttuminen. Menetelmä kuitenkin sitouttaa henkilöstöä budjetointiin, ja se mahdollistaa toiminto- ja tulosityksikköjen erityisosaamisen hyödyntämisen. (Suomala ym. 2011, 182.)

Yhteistyömenetelmä on edellä mainittujen menetelmien yhdistelmä. Se on nykyisin yleisin budjetointimenetelmä keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Tässä menetelmässä ylin johto koordinoi budjetin laatimista, ja budjettivastuussa olevat osallistuvat budjetin laatimiseen. Budjetin laatiminen voi vaatia useita neuvottelukertoja, joten se voi viedä enemmän aikaa kuin edelliset menetelmät. Sen avulla on kuitenkin mahdollista päästä hyviin tuloksiin sekä budjetoinnissa että budjettijohtamisessa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 239.)

### **3.5 Budjetointivaihtoehdot**

Budjetoinnin laatimiseen voidaan käyttää erilaisia menettelytapoja, ja yleisimmin käytössä olevat budjetointitavat ovat kiinteä, tarkistettava, rullaava ja liukuva budjetti (Syvänperä & Lindfors 2014, 15).

Kiinteä budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua, ja se käsittää koko tilikauden. Toteutuneita lukuja tarkastellaan budjetoituja vasten jälkikäteen.

Tarkistettava budjetti laaditaan myös ennen tilikauden alkua, mutta siihen tehdään tarvittavia tarkistuksia jo tilikauden aikana, esimerkiksi neljännesvuosittain. Malli huomioi tilikauden aikaiset muutokset ulkoisissa olosuhteissa.



Rullaava budjetti toimii kuten tarkistettava budjetti, mutta budjetoitavan kauden päätös siirretään jatkuvasti eteenpäin. Toisin sanoen jokaisen kuukauden tai vuosineljänneksen jälkeen budjettiin sisällytetään uusi kuukausi tai vuosineljännes. Kyseinen malli sopii voimakkaasti muuttuvilla markkinoilla operoiville yrityksille.

Liukuva budjetti muuttuu yrityksen toiminta-asteen mukaisesti. Kiinteät kulut budjetoidaan vakiomääräisenä ja muuttuvat kulut puolestaan jätetään riippumaan toteutuneesta toiminta-asteesta. Vaihtoehto toimii yrityksillä, joiden toiminta-aste vaihtelee kuukausittain.

Uuden yrityksen ei ole mahdollista pohjata budjetointia aiemmin toteutuneisiin lukuihin, jolloin suunnittelu ja budjetoitava tieto kerätään arvioiden ja eri puolilta hankitun tietojen pohjalta. Tiedonlähteenä voivat toimia esimerkiksi toimialatilastot tai kilpailijoiden tilinpäätökset. Tällaista budjetointia kutsutaan nollapohjabudjetoinniksi. Myös jo pidempään toiminut yritys voi käyttää nollapohjabudjetointia, vaikkakin sen laatiminen on hankalampaa ja työläämpää kuin aiempiin lukuihin pohjautuvan budjetin laatiminen. (Syvänperä & Lindfors 2014, 16.)

### **3.6 Budjettitarkkailu**

Budjettitarkkailun avulla pyritään tarkkailemaan budjettitavoitteiden toteumia ja syntyneitä eroja. Budjettipoikkeamat voivat olla yrityksen kannalta negatiivisia tai positiivisia. Budjetoitua suuremmat kustannukset ovat negatiivisia, ja puolestaan budjetoitua suurempi myyntitulo on yritykselle positiivinen budjettipoikkeama. Toimiva laskentatoimen tietojärjestelmä mahdollistaa täsmällisen ja riittävän nopearytmisen budjettiseurannan. Aktiivisella budjettiseurannalla voidaan reagoida nopeasti budjetin ja toteutuneiden lukujen välillä syntyneisiin eroihin ja analysoida syyt erojen taustalla. Näin on siis mahdollista reagoida ja tehdä toimenpiteitä, mikäli esimerkiksi ollaan myynnistä jäljessä. Budjettitarkkailu on kehittynyt vuosikymmenten saatossa tuotto- ja kustannuserien tarkkailusta diagnostiseksi budjettitarkkailuksi. Aiemmin budjettitarkkailussa painotettiin määrärahoja sekä vuositason ja pitkän aikavälin tavoitteiden ja toteumien tarkkailua. 1980-luvulla budjettitarkkailu käytännössä kehittyi nykymuotoonsa. Diagnostisella budjettitarkkailulla pyritään analysoimaan budjettierojen syitä, oppimaan analysoinnin kautta

entistä paremmiksi budjetoijiksi sekä laatimaan erilaisia hälytyskelloja, jotka varoittavat, jos budjettitavoite ja budjettitoteuma eroavat asetettua hälytysrajaa enemmän. (Stenbacka ym. 2003, 289; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 235–244.) Neilimo & Uusi-Rauva (2014, 245–246) esittävät budjettipoikkeamien perimmäiset syyt seuraavasti:

1. ympäristön odottamaton muutos
2. epärealistiset suunnitelmat
3. suunnitelmaa vastaamaton toiminta
4. suunniteltujen toimenpiteiden väärinarviointi
5. tietoinen väärinbudjetointi.

Ympäristön odottamattomalla muutoksella tarkoitetaan sellaista muutosta, joka on peräisin ympäristöstä ja jota ei ole voinut etukäteen ennakoida. Esimerkiksi korkotason nousu voi tapahtua yllättäen, eikä sitä ole osattu ennustaa.

Epärealistisia suunnitelmia ei ole mahdollisia toteuttaa. Yritys on voinut budjetoida myynnin niin suureksi, ettei sitä todellisuudessa ole mahdollista saavuttaa. Tällöin budjettipoikkeama ei johdu huonosta myyntitoiminnasta vaan liian korkeista myyntitavoitteista. Joskus toiminta ei vastaa budjetoituja suunnitelmia, ja tämän seurauksesta syntyy budjettipoikkeamia. Tällöin asioita on tehty toisin kuin on alun perin suunniteltu. Suunniteltujen toimenpiteiden väärinarviointi on melko yleistä budjetoinnissa. Yritys on esimerkiksi arvioinut markkinointitoimenpiteiden vaikutuksen yläkanttiin. Tietoinen väärinbudjetointi, ns. budjettiharha, syntyy, jos esimerkiksi jokin tietty yrityksen yksikkö tietää toimintansa olevan lopettamisuhan alla, mikäli tulos ei ole positiivinen, ja budjetoit tietoisesti väärin tuloksen saadakseen lisää toiminta-aikaa itselleen.

Budjettitarkkailun päätehtävänä on selvittää, missä kohdassa ja miten suuria poikkeamia on syntynyt. Tämän jälkeen selvitetään poikkeamien syyt. Budjettitarkkailun tarkoituksena ei ole syyllistää ketään, vaan etsiä syitä poikkeamien taustalta. Budjettitarkkailun lähtökohtana voidaan pitää saavutusten vertaamista tavoitteisiin, ja tarkoituksena on ennen muuta käyttää tarkkailutietoja hyväksi yrityksen toiminnan ohjaamisessa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 227,240.) Budjettitark-

kailua tapahtuu yrityksen ja tarkkailtavan budjetin mukaan vuosittain tai jopa päivittäin. Esimerkiksi rahoitusbudjetista voidaan seurata päivittäin yrityksen likviditeettiä. Vuositarkkailussa verrataan budjetoidun ja toteutuneen myynnin erotusta. Yrityksen talousjohdon vastuulla on yleensä budjettitarkkailussa raporttien tuottaminen, toimiminen konsultin roolissa ja osallistuminen budjettitarkkailukokouksiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 246–248.)

### **3.7 Budjetoinnin hyödyt ja haitat**

Budjetointi konkretisoi yrityksen lähitulevaisuuden suunnittelua ja pakottaa siihen osallistuvat miettimään organisaation tulevaisuutta ja ennakoimaan tulevaa. Budjettien avulla voidaan myös seurata omaa kehitystä ja vertailla tuloksia aiempaan suoritustasoon. Budjetti auttaa myös varmistamaan, että vastuuhenkilöiden ja organisaation tavoitteet vastaavat toisiaan. (Suomala ym. 2011, 179–180.) Jormakan, Koivusalon, Lappalaisen & Niskasen (2015, 184) mukaan parhaimmillaan budjetointi edistää yhteistyötä työntekijöiden välillä ja saa eri yksiköt puhaltamaan yhteen hiileen.

Åkerbergin (2006, 54–56) mukaan perinteinen budjetointi ei luo lisäarvoa omistajille, asiakkaille tai organisaatiolle. Se on aikaa vaativa, kallis ja usein vain vähän arvoa lisäävä prosessi. Budjetti voi myös tarkoituksettomasti muodostaa huiipun kasvulle ja pohjan kustannuksille. Myöskään syy-seuraus-suhteiden käsittely ja ymmärtäminen ei aina ole yksiselitteistä. Löyhästi laaditun budjetin tavoitteet voivat olla helposti saavutettavissa, jolloin työntekijän ei tarvitse mitata itsestään kaikkea potentiaalia ulos. Vastaavasti liian vaativiksi asetetut tavoitteet voivat aiheuttaa turhautumista. Alholan & Lauslahden (2000, 301) mukaan joissakin yrityksissä budjetointi on koettu jäykäksi ohjaustavaksi, eikä siitä ole koettu saatavan tarpeeksi hyötyä sen tekemiseen uhrattuihin kustannuksiin verrattuna. Vaikka yritys ei tekisi varsinaisia budjetteja, tulee sen joka tapauksessa antaa muun muassa tuotannolle laskelmia tulevasta myynnistä, jotta tuotannon on mahdollista ennakoida tulevia tuotantomääriä. Myös kassavirtojen riittävyys tulee varmistaa aina jollakin menetelmällä. Kritiikistä huolimatta budjetointi on säilyttänyt asemansa taloudellisen ja toiminnallisen ohjauksen keskeisenä apuvälineenä ja voidaan todeta, että menetelmä itsessään on hyvä, kaikki ihmiset vain eivät osaa käyttää sitä järkevästi (Ikäheimo ym. 2016, 253–154).

## 4 Budjettien laatiminen

Budjetin laatimisen lähtökohtana on eniten toimintaa rajoittava tekijä. Toimintaa rajoittava tekijä on se budjetin erä, joka vaikuttaa oleellisesti muihin budjetin eriin. Hyvänä esimerkkinä myynti on yrityksen toimintaa rajoittava tekijä, sillä kaikki muut budjetin erät ovat riippuvaisia myynnin määrästä. Toimintaa voivat kuitenkin rajoittaa myös muut tekijät, kuten valmistusosasto. Budjetointi siis aloitetaan yleisimmin laatimalla myyntibudjetti, ja sen jälkeen muut osabudjetit sovitetaan lähtökohdaksi valittuun osabudjettiin. (Suomala ym. 2014, 181; Eklund & Kekkonen 2016, 179.) Tämän jälkeen osabudjeteista saatavat tiedot kootaan yrityksen pääbudjetteihin, jotka ovat tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti. Tulos- ja rahoitusbudjetista voidaan koota vielä ennakoitu rahoitustase. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 236.)

Syvänperän & Lindforsin (2014, 14–15) mukaan budjetointityö voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen: toimintasuunnitelman läpikäyminen ja liiketoiminnan kehityksen kartoitus, osabudjettien valmistelu yrityksen toiminnan mukaisesti, pää- eli kokoomabudjettien kokoaminen osabudjettien pohjalta, pääbudjettien läpikäyminen ja tarkistus, tarvittavat korjaukset ja täydennykset sekä budjettien hyväksyminen ennen tilikauden alkua.

### 4.1 Osabudjetit

Osabudjetit sisältävät yrityksen tietyn toiminnanosan rahamääräisen suunnitelman tarkasteltavalta ajanjaksolta. Osabudjetteja ovat muun muassa myynti-, osto-, valmistus-, varasto-, investointi-, markkinointi- ja henkilöstökulubudjetti. Osabudjetteja tehdään yrityksen tarpeiden mukaisesti. Esimerkiksi IT-alan yritys ei välttämättä tarvitse valmistus- ja varastobudjetteja. Osabudjettien luvut kytkeytyvät pääbudjetteihin. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 232–235; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 237.)

#### **Myyntibudjetti**

Myyntibudjetin laatiminen edellyttää laaja tiedon hankintaa myynnin osatekijöistä, kuten kokonaismarkkinoista, kilpailijoista, asiakkaista, hinnoittelusta, tuotevalikoi-  
masta ja omasta kapasiteetista. Ensin tulee arvioida myyntimäärä ja sen jälkeen

budjetoidaan myyntihinnat. Myyntibudjetti voidaan laatia hyvinkin yksityiskoh-  
taiseksi jakamalla se esimerkiksi tuotteittain ja palveluittain, tuote- tai palveluryh-  
mittäin, asiakkaittain, asiakasryhmittäin, henkilöittäin ja yksiköittäin. (Syvänperä  
& Lindfors 2014, 28.) Yritykset, joilla on aikaisempaa liikevaihtoa voivat laatia  
myyntibudjettinsa seuraavasti:

- Ennakoidaan nykyisten asiakkaiden tai asiakasryhmien ostot.
- Lisätään ennakoitujen uusien asiakkaiden ostot.
- Vähennetään pois jäävien asiakkaiden ostot.

Toinen menetelmä on alan kokonaiskysynnän ennakointi, josta lasketaan oma  
markkinaosuus ja budjetoidaan myyntimäärä markkinaosuuden mukaisesti.  
Koska uudessa yrityksessä ei ole saatavilla tietoa aikaisemmin toteutuneista lu-  
vuista, suunnittelu aloitetaan puhtaalta pöydältä. Budjetoitava tieto on kerättävä  
erilaisiin arvioihin ja esimerkiksi asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa tehtyi-  
hin sopimuksiin, toimialatilastoihin ja kaupparekisteristä saatuihin kilpailijoiden ti-  
linpäätöksiin perustuen. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 232–233.)

Määrien budjetoinnin lisäksi tulee budjetoida myös hinnat. Hintojen budjetoinnin  
tulee perustua huolelliseen analyysiin. Analyysi voi koostua muun muassa kilpai-  
lijoiden hinnoittelun tutkimisesta tai katetarpeen pohtimisesta. (Jyrkkiö & Riistama  
2004, 232–233; Eklund & Kekkonen 2016, 179–180.)

### **Ostobudjetti**

Tyypillisesti myyntibudjetti ohjaa myös mahdollisten osto- ja valmistusbudjettien  
tekemistä, sillä myyntibudjetin perusteella suunnitellaan tarvittavat osto- ja val-  
mistusmäärät sekä oikeat ajankohdat. Ajankohtien oikea-aikaisuus on tärkeää,  
jotta ehkäistään valmistuksen katkot ja minimoidaan varastoinnin aiheuttamat  
kustannukset. Ostot pyritään suunnittelemaan valmistusbudjetin pohjalta, ja os-  
tojen ajoitus ja budjetointi on tarpeellista myös rahoitusbudjettia silmällä pitäen,  
jotta voidaan budjetoida ostolaskuista aiheutuvat maksut. (Jyrkkiö & Riistama  
2004, 235; Eklund & Kekkonen 2016, 180.)

## **Varastobudjetti**

Myynti- ja ostobudjettien laatimisen yhteydessä viitataan valmisteiden sekä aineksien ja tarvikkeiden varastojen suunnittelun tarpeeseen. Varastobudjetin avulla koordinoidaan myyntejä ja valmistusta sekä valmistusta ja ostoja keskenään. Varastobudjetista saadaan myös rahoitusbudjettiin varastoihin sitoutuvan pääoman määrä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 235.)

## **Markkinointibudjetti**

Markkinointikustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvia markkinointikustannuksia ovat esimerkiksi provisiot ja muut myyntipalkkiot, myyntirahdit, kuljetusvakuutukset, huolintakustannukset ja pakkauskustannukset. Nämä kustannukset ovat riippuvuussuhteessa myynnin määrään. Kiinteitä markkinointikustannuksia aiheuttavat myyntihenkilökunnan palkat, markkinoinnin suunnittelu, hinnoittelu ja markkinoinnin kannattavuusanalyysit, mainonta ja muu myynninedistäminen, tilausten käsittely ja laskutus, varastointitila ja -laitteet. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 234.)

## **Investointibudjetti**

Investointibudjetti tehdään usein pitkän aikavälin suunnitelmiin sisältyväksi. Vuosittaista rahoitusbudjettia silmällä pitäen tulee kuitenkin selvittää, mitkä maksut ajoittuvat seurattavalle budjettikaudelle. Investointibudjettiin sisältyvät sekä suuret investoinnit että vuosittaiset pienet investoinnit, kuten atk-laitteet. Investointibudjetista saadaan tulosbudjettiin poistojen määrä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 235–236; Eklund & Kekkonen 2016, 179.)

## **Valmistusbudjetti ja valmistuskustannusbudjetti**

Yritykset, jotka valmistavat itse tuotteita, laativat valmistusbudjetin sekä valmistuskustannusbudjetin. Valmistusbudjetti sisältää valmistettavien määrien lisäksi budjettikauden aikana tarvittavien käyttötekijöiden määrät. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 234.) Valmistusbudjetissa huomioidaan valmistukseen kuluva aika ja var-

mistetaan, että tuotteet valmistuvat oikea aikaisesti ja myynnin ajallisten tavoitteiden mukaisesti. Valmistusbudjetissa on mukana myös tuotannon palkat ja muut kustannukset. (Eklund & Kekkonen 2016, 180.)

Valmistuskustannusbudjetti saadaan, kun valmistusbudjetin mukaisilla käyttökäyttö- kääjööiden määrillä kerrotaan niiden yksikköhinnat ja lisätään saatuihin muuttuviin kustannuksiin valmistuksen kiinteät kustannukset. Välittömien kustannusten budjetoimiseksi tarvitaan tuotteiden ennakkokalkyyliit. Muuttuvat välilliset kustannukset voidaan kalkyloida minimikalkyylien perusteella, ja ne budjetoidaan kustannuspaikoittain. Myös valmistuksen apuosastojen suoritteiden veloituseriaatteet ja hinnat tulee määritellä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 234–235.)

### **Henkilöstökulubudjetti**

Henkilöstökulubudjetti on tärkeä etenkin palveluja tuottavien yritysten budjetoinnissa. Henkilöstökuluja budjetoitaessa palkat ja sivukulut, joiden vaikutus on huomattava, tulee budjetoida samoin kuin ne yrityksen kirjanpidossa käsitellään. Henkilöstökulubudjetissa tulee huomioida henkilöstön määrä, mahdollisten uusien henkilöiden palkkauksesta aiheutuvat kustannukset ja esimerkiksi työehtosopimuksista johtuvat palkankorotukset. (Syvänperä & Lindfors 2014, 33; Eklund & Kekkonen 2016, 182.)

### **Tutkimus- ja tuotekehitystoimintojen budjetti**

Omia tuotteita tekevissä yrityksissä on myös usein tutkimus- ja tuotekehitystoiminnot omina osastoinaan. Tällaisia yrityksiä on esimerkiksi IT-alalla ja lääketieteellisuuden alalla. Kustannukset muodostuvat palkoista, materiaaleista, ohjelmistoista ja laitteistoista. (Alhola & Lauslahti 2000, 293.)

### **Liiketoiminnan muiden kulujen budjetti**

Liiketoiminnan muiden kulujen budjetoinnissa työskentely alkaa usein edellisen vuoden toteutuneiden lukujen tarkkailusta. Budjetin laatijan tulisi ennen budjetoinnin aloittamista selvittää kaikki tarvittavat liiketoiminnan muita kuluja koskevat tiedot ja muutokset. Liiketoiminnan muiden kulujen budjettiin voidaan sisällyttää muun muassa vapaaehtoiset henkilöstökulut, toimitilakulut, kone- ja kalustokulut, matkakulut, edustuskulut, markkinointikulut, atk-kulut ja muut toimistokulut. Yritys

voi siis karsia eri osabudjetteja tekemällä liiketoiminnan muiden kulujen budjetin. (Syvänperä & Lindfors 2014, 39–41.)

### **Rahoitustuottojen ja -kulujen budjetti**

Yrityksen, jolla on runsaasti lainoja, kannattaa laatia lainoista erillinen osabudjetti. Tähän osabudjettiin merkitään lyhennysten, korkojen ja erilaisten lainanhoitokulujen erääntyminen. (Syvänperä & Lindfors 2014, 42.)

## **4.2 Pääbudjetit**

Osabudjeteista kootaan tiedot pääbudjetteihin, joita ovat yleensä tulos- ja rahoitusbudjetti. Pääbudjetteja kutsutaan myös kokoomabudjeteiksi. Niiden avulla voidaan laskea ennakoitu rahoitustase, josta nähdään budjetin vaikutus rahoitusasemaan. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 236.)

### **Tulosbudjetti**

Tulosbudjetti laaditaan tuloslaskelman muotoon suoriteperusteisesti, ja se kootaan osabudjettien pohjalta. Tulosbudjetti koostuu siis osabudjettien tuotoista ja kustannuksista. Jos tulosbudjetti ei täytä asetettua tuottovaatimusta, joudutaan osabudjetit ja niiden pohjalla olevat toimintasuunnitelmat tarkistamaan. Kun muutetaan yhtä osabudjettia, voi se aiheuttaa muutoksia myös muihin osabudjetteihin, ja siksi saatetaan joutua tekemään useita ”kierroksia”, ennen kuin niistä saadaan hyväksyttävä tavoitelaskelma. Tulosbudjetti laaditaan yleensä koko tilikaudelle, mutta se kannattaa jakaa myös lyhyempiin jaksoihin, kuten kvartaali- ja kuukausibudjeteiksi. Mikäli tulosbudjetti tehdään Excelissä, osabudjetit kannattaa linkittää suoraan tulosbudjetti-lomakkeisiin. Luvut merkitään sekä kokonaisbudjettiin että tarkemmin jaoteltuihin kuukausi- tai neljännesvuosibudjetteihin. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 236; Syvänperä & Lindfors 2014, 39; Eklund & Kekkonen 2016, 178.)

### **Rahoitusbudjetti**

Etenkin pienissä ja toimintaansa aloittelevissa yrityksissä kassavirtojen ennakointi on keskeisin budjetoinnin muoto, ja sen avulla nähdään yrityksen kyky selviytyä sovitusta rahasuorituksista (Ikäheimo ym. 2016, 149). Stenbackan ym.



(2003, 280) mukaan rahoitusbudjetin tärkeimmät tehtävät ovat varmistaa rahan riittävyys budjettikaudella ja optimoida likvidien varojen käyttö. Rahoitusbudjetti laaditaan usein maksuperusteisesti kassavirtalaskelman muotoon. Rahoitusbudjetilla varmistetaan, että yritys selviää kaikista maksuistaan budjettikauden aikana. Rahoitusbudjettiin kerätään osabudjeteista niiden kassaanmaksuihin ja kassastamaksuihin vaikuttavat erät. Rahoitusbudjetti perustuu samoihin laskelmiin kuin yrityksen tulosbudjetti. Sen perustana ovat yrityksen rahaliikenne, kaikki kassaan tulevat maksut ja sieltä suoritettavat maksut. Kassabudjetissa maksut käsitellään arvonlisäverollisina, ja myös verottajalle tilitettävä arvonlisävero huomioidaan erikseen kassabudjetissa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 238; Syvänperä & Lindfors 2014, 49.) Yrityksen johto tarvitsee rahoitusbudjetin tuottamaa tietoa välttyäkseen yllätyksiltä. Rahoitusbudjetti turvaa maksuvalmiutta ja tukee operatiivista johtamista osoittamalla menovirtojen ajoittumisen ja suuruuden. (Walden 2012.) Eklundin & Kekkosen (2016) mukaan rahoitusbudjetti tehdään usein koko tilikaudeksi, mutta rahan riittävyttä on tarpeen seurata lyhyilläkin ajanjaksoilla. Usein rahoitusbudjetti laaditaankin vähintään kuukausitasolla.

Rahoitusbudjetista nähdään, mikäli liiketoiminnasta saatavat kassaanmaksut eivät riitä kattamaan toiminnan kuluja. Tällöin yritys voi hankkia tarvittavaa lisärahoitusta myymällä omaisuuttaan, hankkimalla lisärahoitusta omistajilta tai hakeamalla ulkopuolista rahoitusta. Rahoitusbudjettia laadittaessa arvioidaan myyntisaamisten kiertoaika, eli kuinka monen vuorokauden kuluessa myyntitulot keskimäärin kertyvät kassaan. (Syvänperä & Lindfors 2014, 50.)

Kassastamaksut kertovat, paljonko yrityksen on maksettava liiketoimintaan liittyviä maksuja. Kassastamaksuihin merkitään kaikki liiketoiminnasta aiheutuvat maksut. Rahoitusbudjettia tehdessä arvioidaan mm. ostovelkojen kiertoaika eli kuinka monta vuorokautta keskimäärin kestää, ennen kuin yritys maksaa ostolaskunsa. Maksuajankohta on riippuvainen maksuehdoista ja yrityksen omasta maksukäyttäytymisestä. Rahojen ollessa vähissä, laskuja ei makseta ajallaan, mikä johtaa viivästysseuraamuksiin. (Syvänperä & Lindfors 2014, 52.)

## **Ennakoitu rahoitustase**

Pääbudjettien eli tulos- ja rahoitusbudjettien pohjalta voidaan laatia ennakoitu rahoitustase, josta käy ilmi budjettien vaikutus yrityksen rahoitusasemaan (Jyrkkiö & Riistama 2004, 236). Ennakoitu rahoitustase siis havainnollistaa esimerkiksi, miten tarkkailujakson aikaiset investoinnit, poistot tai lainojen nostot vaikuttavat yrityksen taseeseen. Ennakoidun rahoitustaseen vastaavaa-puoli sisältää yrityksen omaisuuserät jaettuna pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin. Taseen vastattavaa-puoli osoittaa pääoman jakautumisen omaan ja vieraaseen pääomaan. (Syvänperä & Lindfors 2014, 66.)

### **4.3 Budjettien laatiminen Excel-ohjelmalla**

Budjetointia varten on kehitetty erillisiä ohjelmia. Tällaisissa ohjelmissa on tyypillisesti mahdollista tehdä budjettisimulointia, jonka avulla nähdään, miten lopputulokset vaihtuu, kun muutetaan haluttuja osatekijöitä.

Excel-taulukkolaskentaohjelma on yleisesti budjetoinnissa käytetty apuohjelma. Excelillä budjetit tehdessä täytyy muistaa suojata kaavat ja tarkistaa, ettei kaavoissa ole virheitä. Tarkistuslaskelmien avulla tulee varmistaa, että sarakkeiden ja rivien yhteenlaskut johtavat samaan tulokseen. Exceliä käytettäessä osabudjetit kannattaa linkittää suoraan pääbudjetteihin, jolloin säästytään kaksinkertaiselta tietojen syötöltä. Näin esimerkiksi tiedot myyntisaamisista saatavista suorituksista ja ostovelkojen ja arvonlisäverojen maksuista siirtyvät suoraan rahoitusbudjetin lomakkeelle. (Syvänperä & Lindfors, 2014, 17–57.)

## **5 Budjetointi yrityksessä X**

Tämän luvun tiedot perustuvat budjettikirjallisuuden lisäksi kohdeyrityksen toimitusjohtajan haastatteluun. Teemahaastattelussa oli etukäteen määritelty teemat, jotka johdattelevat haastattelun kulkua. Kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei kuitenkaan etukäteen määritelty. (Hirsjärvi ym. 2007, 202–203.) Haastattelu toteutettiin kohdeyrityksen toimistolla, ja se nauhoitettiin, jotta haastattelutilannetta ei häirinyt muistiinpanojen kirjoittaminen ja jotta aineiston myöhempi ana-

lysointi oli mahdollisimman tarkkaa. Haastattelu kesti tunnin ja viisitoista minuuttia. Haastattelun teemat valikoituivat budjetointikirjallisuuden ja opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta. Nauhoitettu haastattelu litteroitiin ja tiivistettiin tutkimuksen kannalta oleellisiin kokonaisuuksiin. Haastattelun teemat on esitetty liitteessä 1.

Opinnäytetyön kohdeyritys on vuonna 2009 perustettu ohjelmistokehitysyhtiö. Yrityksen toimitusjohtaja omistaa yrityksestä enemmistöosuuden, noin 60 %. Toimitusjohtajalla on aiempaakin kokemusta yrittäjänä toimimisesta, ja lisäksi hän on toiminut muun muassa myynti- ja markkinointijohtajana sekä tuotepäällikkönä. Kohdeyrityksen omistuksesta osa on myyty, jotta on saatu liikekumppaniksi sellaista osaamista, joka on omasta takaa puuttunut. Markkina, johon kohdeyrityksen tuote kuuluu, sisältää valtavan potentiaalin. Markkina on myös jatkuvasti kasvava. Yrityksen tiivistettynä visiona on olla 3–5 vuoden kuluessa 5 %:n markkinaosuuden haltija oman alansa globaalista markkinasta, mikä tarkoittaisi usean sadan miljoonan euron liikevaihtoa. Toiminnan jatkuvuus ja kasvu ovat myös osana strategiaa, jolla visio pyritään toteuttamaan. Toimitusjohtajan mukaan polkuna strategian toteutumiselle voidaan pitää onnistumista kotimaan kaupoissa ja sitä kautta saaduilla referensseillä etenemistä vientikauppoihin.

Kriittiset menestystekijät ovat tekijöitä, joiden onnistumisella on erityisen tärkeä merkitys liiketoiminnan suunnitelmien ja tavoitteiden onnistumisessa (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 301). Kohdeyrityksen kriittisinä menestystekijöinä voidaan yrityksen toimitusjohtajan mukaan pitää muun muassa tuotteen korkeaa laatua, arvokasta brändi-imagoa, oikein verkostoitumista sekä aktiivista omaa toimintaa. Yrityksen ensimmäisten asiakkaiden tulisi olla sellaisia, joilla on yrityksen tuotteelle todellinen tarve.

Yritys työllistää opinnäytetyön kirjoitusvaiheessa viisi henkilöä, mutta vuoden 2018 loppuun mennessä tarkoituksena on palkata kaksi uutta työntekijää ja vuonna 2019 yhteensä noin viisi uutta työntekijää. Yritys on tähän asti toiminut perustajaosakkaiden antamalla rahoituksella sekä julkisten tukien ja tuotekehityslainojen avulla. Yrityksen tarkoituksena on saada liikevaihtoa vielä vuoden 2018 loppuun mennessä, ja vuoden 2019 on määrä olla yrityksen ns. läpilyöntivuosi, joka tulee myös määrittämään yrityksen tulevaisuutta.

## **5.1 Budjetoinnin toteuttaminen kohdeyrityksessä**

Kohdeyrityksen budjetointi toteutettiin tämän opinnäytetyön teoriaosuuden ja budjettikirjallisuuden pohjalta (ks. luvut 3 ja 4), sillä yrityksellä ei ollut aiemmin tehtyjä budjetteja, joihin budjettien rakentaminen olisi voinut pohjautua. Budjetointiprosessi alkoi yrityksen toimintaan ja kirjanpidon aineistoihin tutustumalla. Yrityksellä ei ollut budjetointiprosessin alkaessa vielä liikevaihtoa, joten kirjanpidossa tutkittiin yrityksen kustannusrakennetta ja pohdittiin, mitä eri osabudjetteja yritys tarvitsee. Liikevaihdon arviointi perustuu yrityksen toimitusjohtajan haastattelussa esiin tulleisiin arvioihin ja näkemyksiin. Kustannusten arvioinnissa käytettiin kuluvana vuonna toteutuneita lukuja ja toimitusjohtajan haastattelussa esiin nousseita arvioita kustannusten kehityksestä vuodelle 2019.

Kohdeyrityksen budjetit luotiin Excel-taulukkolaskentaohjelmaan. Osa- ja pääbudjetit linkitettiin toisiinsa niin, että budjettien täyttäjän ei tarvitse jatkossa tehdä muuta kuin syöttää haluamansa luvut osabudjetteihin, jolloin pääbudjetit päivittyvät täysin automaattisesti. Kohdeyritykselle laadittiin myös budjettien täyttöohje, jotta budjettien täyttäminen onnistuisi tulevaisuudessa keneltä tahansa yrityksen työntekijöistä. Budjettien ulkoasusta pyrittiin luomaan mahdollisimman selkeä ja helppolukuinen.

## **5.2 Kohdeyrityksen osabudjetit**

Kohdeyrityksen osabudjetit muodostettiin budjetoinnin teoriaan tutustumisen pohjalta sekä teemahaastattelussa esiin nousseiden yrityksen tarpeiden mukaisesti. Excel-taulukkolaskentaohjelmaan budjetit tehtiin hyödyntäen Syvänperän & Lindforsin (2014) oppikirjaa: Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännön läheisesti. Osabudjettien tekemisessä pyrittiin noudattamaan Jyrkkiön & Riistan (2014) teoriassa esiin nousutta budjettien riittävää yksinkertaisuutta. Teoriaan pohjaten jokainen osabudjetti päädyttiin tekemään omalle välilehdelleen, jotta niiden täyttäminen sekä myöhempi tarkkailu olisi mahdollisimman selkeää ja yksinkertaista. Osabudjetit ovat liitteissä 2–10.

## **Myyntien budjetointi**

Budjetointi aloitetaan usein yrityksen toimintaa eniten rajoittavasta osa-alueesta, joka on yleensä myynti (Syvänperä & Lindfors 2014, 27). Helaniemen ym. (2018, 19) mukaan startupit pyrkivät olemaan maailman parhaita jossakin tietyssä *nichessä* eli kapeassa markkinassa. Kohdeyrityksen valmistama tuote kohdistuu alalle, joka on tällä hetkellä hyvinkin kapea markkina. Potentiaalisista asiakkaista kaikki eivät välttämättä ole vielä ymmärtäneet tarvettaan kohdeyrityksen tuotteelle ja tuotteen kysyntä on ikään kuin latenttivaiheessa, eli piilevänä. Kohdeyrityksen onkin tärkeää saada asiakkaat ymmärtämään tuotteen idea ja sen tarpeellisuus.

Myynti tulee aluksi koostumaan kahdesta erilaisesta myynnistä, jotka koostuvat geneerisestä tuotteesta ja asiakaskohtaisesti räätälöidystä tuotteesta. Tulevaisuudessa tuotekategorioiden määrä todennäköisesti kasvaa ja on myös mahdollista rakentaa nykyisten tuotteiden ympärille muunlaista liiketoimintaa ja erilaisia ansaintalogiikoita. Myyntibudjettiin rakennettiin omat rivit geneerisen tuotteen ja asiakaskohtaisesti räätälöidyn tuotteen myynnille, vientimyynnille sekä liiketoiminnan muille tuotoille. Budjettiin voidaan tarpeen mukaan lisätä uusia rivejä. Tilikauden 2019 on määrä olla yrityksen ns. läpilyöntivuosi, jonka takia se on äärimmäisen tärkeä vuosi. Myyntilukujen ei tarvitse olla suuria mutta asiakkuuksien tulisi olla laadukkaita. Vuonna 2019 tarkoituksena olisi saada myyntiä sekä geneerisen tuotteen myynnistä että asiakaskohtaisesti räätälöidyn tuotteen myynnistä, jotta pysytään valitussa strategiassa. On myös mahdollista, että budjetoitu myynti tulee kokonaan vain toisesta myyntikategoriasta, mutta tällöin tilikauden tavoitteissa on toimitusjohtajan mielestä epäonnistuttu. Karkeasti arvioiden myynnin ennakoitaan muodostuvan kahdesta eri kategoriasta niin, että puolet tulee toisesta ja puolet toisesta.

Geneerisen tuotteen myyntituotot muodostuvat SaaS-mallin mukaisesti. SaaS eli Software as a Service tarkoittaa ohjelmiston hankkimista palveluna, perinteisen kertalisenssipohjaisen tavan ja ohjelmiston asiakaskohtaisen asentamisen sijaan. Ohjelmiston käytöstä siis peritään jatkuvia palvelumaksuja sen laajuuden mukaan. Tunnettuja SaaS-malleja ovat muun muassa Microsoft Office 365 ja Dropbox. (Pulkkinen 2017.)

Asiakaskohtaisesti räätälöity tuote valmistetaan aina tapauskohtaisesti, jolloin yritykselle aiheutuu kustannuksia tuotteen räätälöinnistä. Asiakaskohtaisesti räätälöidyn tuotteen myyntihinta muodostuu tapauskohtaisesti. Yksilöllisen hinnan lisäksi peritään todennäköisesti myös käyttäjäkohtaista lisenssimaksua. Asiakaskohtaisesti räätälöidyn tuotteen myynnistä saadaan siis kertaluontoisesti suuri tuotto, jonka lisäksi peritään myös käyttäjäkohtaista lisenssimaksua. Asiakkaiden kanssa pyritään tekemään kolmen vuoden mittaisia sopimuksia ja toimitusjohtajan mukaan minimisopimusaikana pidetään 12 kuukautta.

Myyntibudjetin yhteyteen lisättiin myös kenttä liiketoiminnan muille tuotoille, jotta kaikki mahdolliset tuotot saataisiin selkeästi esitettyä samassa paikassa. Myynti tapahtuu pääosin myyntikanavamyyntinä, jolloin yrityksen myyntituotoissa tulee huomioida myös myyntiagenteille ja jälleenmyyjille sovitut osuudet myyntikatteesta. Kohdeyrityksen toimitusjohtaja ennakoi alkuvuodelle 2019 muutaman ison kaupan ja vuoden loppua kohden tasaisena virtana useita pienempiä myyntejä.

Myyntibudjettiin syötetään luvut ilman arvonlisäveroa. Kohdeyrityksen myyntibudjetti laaditaan kuukausikohtaisesti vuodelle 2019, ja luvut siirtyvät myyntibudjetista automaattisesti tulosbudjettiin sekä myyntisaamisten suoritukset -välilehdelle. Myyntibudjetin luvut eivät siis siirry suoraan kassabudjettiin, sillä kassabudjetissa summat esitetään verollisina. Verollisiksi luvut muuttuvat myyntisaamisten suoritukset -välilehdellä, jossa voidaan samalla myös määrittää kassaanmaksujen ajoittuminen.

### **Ostojen ja ulkopuolisten palveluiden budjetointi**

Kohdeyrityksellä ei ole tähän mennessä ollut varsinaisia ostoja, sillä ohjelmistokehitysyrityksen ei tarvitse ostaa hyödykkeitä tuotteen valmistusta varten. Budjetti poikkeaa selvästi perinteisestä ostobudjetista. Perinteisesti ostobudjetti muodostetaan valmistusbudjetin pohjalta, sillä aineksia ja tarvikkeita ei hankita samassa tahdissa kuin niitä käytetään. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 235.) Kohdeyritys ei tarvitse kiinteitä ostoja tuotteen valmistamiseen, sillä ohjelmistotuote on virtuaalinen eikä siten vaadi raaka-aineita valmistukseen. Ohjelmistotuote on

myös skaalattavissa ilman kustannusten nousua samassa suhteessa. Ostot kuitenkin otettiin mukaan budjettiin, sillä yrityksen kirjanpidon tilikartassakin ne ovat mukana. Näin ollen ne ovat budjetissa, mikäli tulevaisuudessa yritys tekee Ostottilille merkittäviä ostoja.

Yritys ei myöskään tarvitse liiketoimintamallinsa vuoksi varastobudjettia. Jyrkkiön & Riistaman (2004, 235) mukaan varastobudjetti tehdään usein osto- ja valmistusbudjettien pohjalta. Kohdeyrityksen tuotekehitys on aiemmin toteutettu ulkopuolisena palveluna, mutta jatkossa yritys pyrkii hoitamaan tuotekehityksen omalla henkilöstöllään. Ulkopuolisia palveluja ja alihankintaa käytetään muun muassa tuotteen grafiikkaan, ulkoasuun ja markkinoinnin toteuttamiseen liittyvissä asioissa. Ostot budjetoitiin ulkopuolisten palveluiden kanssa samaan taulukkoon ja taulukko laadittiin Excelissä samalle välilehdelle myyntibudjetin kanssa. Ostojen ja ulkopuolisten palveluiden budjetti koostuu siis yrityksen tilikauden aikaisista ostoista sekä sen käyttämisestä ulkopuolisista palveluista. Luvut syötetään budjettiin ilman arvonlisäveroa. Osto ja ulkopuolisten palveluiden budjetti laaditaan myyntibudjetin tapaan kuukausikohtaisesti vuodelle 2019. Budjetin luvut siirtyvät automaattisesti tulosbudjettiin ja Ostovelkojen suoritukset -välilehdelle. Ostovelkojen suoritukset -välilehdellä lukuihin lisätään arvonlisävero, ja tämän jälkeen ne siirtyvät kassabudjetin Maksut ostoveloista -riville.

### **Henkilöstökulubudjetti**

Henkilöstökulut muodostavat suuren osan kohdeyrityksen kustannuksista, joten yritykselle luotiin erillinen budjetti, josta henkilöstökustannuksia voidaan seurata ja esimerkiksi uuden työntekijän palkkaamisesta aiheutuvia kustannuksia voidaan arvioida. Henkilöstökulubudjetti laadittiin mukaillen Syvänperän & Lindforsin (2014) teoksen ”Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännön läheisesti” mallia henkilöstökulubudjetista. Henkilöstökulubudjettiin tarvittavat tiedot saatiin tarkistamalla yrityksen nykyiset henkilöstökulut kirjanpito-ohjelmistosta. Yrityksen tarkoituksena on palkata kaksi uutta työntekijää vielä vuoden 2018 aikana ja tilikaudella 2019 vielä noin viisi uutta työntekijää. Uusien työntekijöiden kustannukset yritykselle voidaan arvioida maksettavan palkan, työnantajan sivukustannusten sekä arvioidun ennakonpidätysprosentin mukaisesti. Henkilöstökulubudjettia

varten tehtiin erikseen palkkatietojen erittelytaulukko (Kuvio 3), johon tarvittavat tiedot syötetään, ja tämän jälkeen varsinainen budjetti päivittyy automaattisesti.

Työntekijöiden palkkatiedot							
<b>Täytetään käsin</b>							
Tällä hetkellä X työntekijää:							
Maksettavat palkat		0,00					
Ennakonpidätys ja sivukulut		0,00					
<b>Yhteensä</b>		<b>0,00</b>					
<b>Kulu laskelma per työntekijä</b>	<b>Työntekijä x</b>	<b>Työntekijä x</b>	<b>Työntekijä x</b>	<b>TJ</b>	<b>Työntekijä x</b>	<b>Työntekijä x</b>	<b>Työntekijä x</b>
<b>Työntekijä</b>							
Ennakonpidätyksen alainen palkka	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ennakonpidätys-% henk.kohtaisesti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TyEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
yEL							
Työttömyysvakuutusmaksu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Maksettava palkka</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Työnantaja</b>							
TyEL	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
yEL				0,00			
Työttömyysvakuutusmaksu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sosiaaliturvamaksu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Työnantajan osuus</b>	<b>Verottaja</b>	<b>Yhteensä</b>				
Ennakonpidätyksen alainen palkka	0,00						
Työeläkevakuutusmaksu	0,00						
Yrittäjäneläkevakuutusmaksu	0,00						
Työttömyysvakuutusmaksu	0,00						
Sosiaaliturvamaksu		0,00					
Ennakonpidätys		0,00					
Verottajalle maksettava yhteensä		<b>0,00</b>					
Vakuutusyhtiölle maksetaan yht.		<b>0,00</b>					
Työntekijöille maksetaan yhteensä			<b>0,00</b>				
Kustannukset työnantajalle yhteensä	<b>0,00</b>						

Kuvio 3. Palkkatietojen erittelytaulukko

Palkkatietojen erittelytaulukkoon syötetään erikseen jokaisen palkansaajan tiedot ja kuukausipalkan suuruus, jotta nähdään työntekijöistä aiheutuvat kustannukset työnantajalle. Lisäksi taulukon avulla voidaan myös arvioida kustannuksia, joita uusien työntekijöiden palkkaaminen aiheuttaisi. Kuvio 3 nähdään, kuinka taulukko on eritelty työnantajalle aiheutuvat kustannukset henkilöstöstä. Kyseisestä taulukosta nähdään myös erikseen summat, jotka työnantaja joutuu tilittämään verottajalle ja vakuutusyhtiölle. Nämä summat on linkitetty suoraan myös Verotili-välilehdelle. Yrityksen henkilöstökustannukset budjetoitiin vuodelle 2019 lisäämällä nykyisiin palkkakustannuksiin uusien työntekijöiden aiheuttamat kustannukset. Työnantajan sosiaalikuluisi on arvioitu TyEL 18,95 % sekä työnantajan sairausvakuutusmaksu ja muut lakisääteiset maksut yhteensä 2,38 %. Henkilöstökulubudjetista nähdään myös lomapalkkavelan kuukausittainen kasvu



olettaen, että kaikki yrityksen työntekijät ansaitsevat 2,5 lomapäivää kuukaudessa. Henkilöstökulujen määrä on mahdollista ennakoida tarkasti, koska kaikkien työntekijöiden palkat ovat kiinteitä kuukausipalkkoja. Budjetissa lomapalkkavelka on arvioitu purkautuvaksi heinäkuussa, jolloin työntekijöiden oletetaan pitävän lomaa. Henkilöstökulubudjetista on mahdollista eritellä erikseen tuotekehitykseen liittyvät henkilöstökulut. Tuotekehitystä tapahtuu muun muassa iOS- ja Android-käyttöjärjestelmissä. Näihin liittyvät työtunnit voidaan budjetoida erikseen, jotta nähdään, minkä verran tuotekehitys tunteja on käytetty kuhunkin osaluokkaan.

### **Investointibudjetti**

Investointihankkeiden budjetointi on osa pitkän aikavälin suunnittelua ja kehysbudjetointia. Vuosittaista rahoitusbudjettia varten on kuitenkin tärkeää ennakoida, minkälaisia maksuja investointien toteuttamisesta aiheutuu. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 235.) Kun yritys tekee pitkäaikaiseen käyttöön tarkoitetun investoinnin, se kirjataan tasetilille. Tilikauden tulokseen hankinta vaikuttaa poistojen kautta. Pienet kirjanpitovelvolliset saavat tehdä koko tilikauden poiston, vaikka hankinta tehtäisiin kesken vuotta, jollei suunnitelmapoistojen määrä olennaisesti vääristy. (Syvänperä & Lindfors 2014, 37.)

Investointibudjetti muodostettiin, jotta voidaan seurata kohdeyrityksen pitkäaikaisen käyttöomaisuuden kehitystä sekä mahdollisten uusien investointien vaikutusta vuosittaisten poistojen määrään. Kohdeyrityksen poistot tehdään vuosittain hankintamenoista laskettuina 25 %:n tasapoistoina. Poistot siirtyvät investointibudjetista automaattisesti Tulospudjetti-välilehdelle. Yrityksellä on taseessaan aktivoituna kehittämismenoja, joista tulevaisuudessa tehdään poistoja, joten investointibudjetti on hyödyllinen myös tulevina vuosina.

### **Rahoitustuottojen ja -kulujenbudjetti**

Kohdeyrityksellä ei ole vielä liikevaihtoa, vaan se on toiminut omistajien ja ulkopuolisten rahoittajien rahoituksella. Edellä mainitusta syystä johtuen yrityksellä on melko runsaasti vierasta pääomaa, jonka maksuvaatimuksien seuraamista

helpottamaan päädyttiin laatimaan erillinen osabudjetti. Kohdeyrityksen toimitusjohtajan haastattelussa nousi esiin velkatilanteen ja lainojen hoitokulujen seuraamisen tärkeys. Budjetoimalla rahoitustuotot ja -kulut kuukausitasolla ja linkittämällä ne kassabudjettiin voidaan arvioida, paljonko tarvitaan kuukausittaista myyntiä kattamaan pakolliset kulut. Rahoitustuottojen ja -kulujen osabudjettiin merkitään kaikki yrityksen velat. Näiden velkojen pohjalta muodostetaan erikseen taulukko korkokulujen ja lainojen lyhennyksien seuranta varten.

Normaalisti osabudjetteihin ei sisälly lainkaan rahoitustapahtumia, mutta rahoitusbudjetissa ne on huomioitava tuotto- ja kustannusmaksujen lisäksi (Jyrkkiö & Riistama 2004, 240). Jyrkkiön ja Riistaman edellä mainittuun toteamukseen pohjautuen muodostettiin kohdeyritykselle myös pääomarahoituksen lisäyksille oma taulukko, josta nähdään mahdolliset osakepääomasijoitukset, pääomalainat, lainat rahoituslaitoksilta, korkosaamiset ja muut pääomarahoituksen tuloerät. Taulukot tehdään kuukausi tasolla täytettäväksi ja ne linkittyvät suoraan pääbudjetteihin. Yritys pyrkii vuonna 2019 lyhytaikaisesta vieraasta pääomasta eroon kassavirran avulla. Tällä hetkellä yrityksen rahoituskulut ovat melko korkeat, mutta saatujen tukien ansiosta ne ovat kuitenkin siedettävällä tasolla. Toimitusjohtajan mukaan yritys saa tuotekehitykselleen lisärahoitusta heti, kun se saa asiakkaita.

### **Liiketoiminnan muut kulut**

Liiketoiminnan muita kuluja varten tehtiin oma osabudjetti, jotta kulujen erottelu ja seuranta olisi selkeämpää. Lisäksi näin on helpompaa pilkkoa kustannukset yksityiskohtaisemmiksi. Osabudjetin erät muodostettiin yrityksen kirjanpidon tili-kartan mukaisesti. Ne sisältävät vapaaehtoiset henkilöstökulut, toimitilakulut, ajoneuvokulut, atk-kulut, muut kone- ja kalustokulut, matkakulut, edustuskulut, IP-kustannukset, markkinointi- ja myyntikulut ja muut toimistokulut. Nämä merkitään budjettiin verottomina summina lukuun ottamatta edustuskuluja, jotka merkitään verollisena. IP-kustannukset muodostuvat sanoista Intellectual Property, eli immateriaalioikeudet, joita yrityksellä on kokoonsa nähden paljon. Kohdeyrityksen omistamat patentit ja tavaramerkit aiheuttavat kuukausittaisia ylläpitokustannuksia. Tilikaudella 2019 yrityksen tarkoituksena ei ole enää hakea uusia patenteja tai tavaramerkkejä, joten näistä aiheutuvat kustannukset tulevat pienenevään noin 20 % nykyisestä tasosta.

Liiketoiminnan muista kuluista suurimpana kulueränä ovat markkinointi- ja myyntikulut, jotka tulevat myös liiketoiminnan kasvaessa kasvamaan räjähdysmäisesti, sillä businessmatkojen ja asiakastapaamisten määrä lisääntyy. Näiden vaikutusta on siis hyvä seurata liiketoiminnan muiden kulujen budjetissa kuukausitasolla. Yrityksen toimitusjohtajan mukaan myyntiin johtavat sopimukset tulee aina viime kädessä tehdä paikanpäällä kasvotusten, mikä tarkoittaa kohdeyrityksen tapauksessa matkustamista ympäri maailmaa. Toimitusjohtajan mukaan myös toimitilakulut kasvavat tilikauden 2019 aikana, sillä henkilöstön kasvu aiheuttaa tarvetta toimitilojen kasvattamiselle. Liiketoiminnan muut kulut on muodostettu edellisten vuosien vuosittaisten keskiarvojen ja yrityksen toimitusjohtajan haastattelussa arvioimien kustannusten kehityksen pohjalta. Budjetti on muodostettu kuukausitasolle jaettuna.

### **Myyntisaamisten ja ostovelkojen suoritukset**

Syvänperän & Lindforsin (2014) mallin mukaan muodostettiin erillinen välilehti, josta voidaan seurata myyntisaamisten ja ostovelkojen suorituksia. Myyntisaamisten suoritukset -budjetista nähdään myynneistä saatavat tulot ja erikseen arvonlisäverovelvollinen myynti ja tästä verottajalle suoritettavan arvonlisäveron määrä. Tulosbudjettiin myynnit kirjataan ilman arvonlisäveroa, mutta kassabudjettia varten myynnit tulee muuttaa verollisiksi. Myyntisaamisten ja ostovelkojen suoritusten seuraamisen lisäksi tällä välilehdellä tapahtuu lukujen muuttaminen verolliseksi kassabudjettia varten, kuten Jyrkkiö ja Riistama (2014) sekä Syvänperä ja Lindfors (2014) rahoitusbudjetin teoriassa mainitsevat. Budjetista nähdään kokonaissumma, joka myynneistä saadaan kassaan. Tämä summa linkittyy automaattisesti kassabudjetin kassaanmaksuihin. Suoritettavan arvonlisäveron määrä linkittyy automaattisesti Verotili-välilehdelle.

Ostovelkojen suoritukset -budjetti toimii samalla periaatteella kuin Myyntisaamisten suoritukset -budjetti. Siitä nähdään kuukausittaisten ostojen, ulkopuolisten palveluiden sekä liiketoiminnan muiden kulujen aiheuttamat kassastamaksut yhteensä sekä vähennyskelpoisen arvonlisäveron summa. Ostoveloista kuukausittain maksettava summa linkittyy automaattisesti kassabudjetin kassastamaksuihin.

## **Verotilimaksut**

Verotilimaksut-välilehdeltä voidaan seurata yrityksen myynneistä ja ostoista aiheutuvan arvonlisäveron erotusta. Välilehdelle linkittyy automaattisesti suoritettavan arvonlisäveron määrä sekä vähennettävän arvonlisäveron määrä. Näiden erotuksesta tulee tilitettävän arvonlisäveron summa. Tilitettävän arvonlisäveron määrä lisättynä ennakonpidätyksellä ja sosiaaliturvamaksuilla muodostavat verotilin saldon, joka päivittyy automaattisesti kassabudjetin verotilille. Tilitettävä arvonlisävero siirtyy automaattisesti myyntiä seuraavan toisen kuukauden saldoon. Näin ollen esimerkiksi tammikuun verotilin saldoon vaikuttaa marraskuun arvonlisäveron määrä. Verotili-välilehdellä ei tarvitse syöttää tietoja, vaan välilehti päivittyy automaattisesti myyntisaamisten, ostovelkojen sekä liiketoiminnan muiden kustannusten osabudjeteista.

### **5.3 Kohdeyrityksen pääbudjetit**

Yrityksen budjettijärjestelmä sisältää yleensä kaksi pääbudjettia: tulosbudjetin sekä rahoitusbudjetin. Tulosbudjetti on tuloslaskelman muotoinen, ja se ilmaisee yrityksen budjetoidun tuloksen. Rahoitusbudjetti taas voidaan laatia esimerkiksi kassavirtalaskelman muotoon, ja sen avulla voidaan seurata ja turvata yrityksen maksuvalmiutta. Näiden lisäksi voidaan tehdä myös ennakoiva tasebudjetti (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 236–237; Ikäheimo ym. 2016, 148). Kohdeyrityksen osabudjetit linkitettiin suoraan pääbudjetteihin, kuten Syvänperä & Lindfors (2014) suosittelevat pohtiessaan budjetointia Excelillä.

#### **Tulosbudjetti**

Kohdeyritykselle päädyttiin tekemään tulosbudjetit osabudjettien pohjalta erikseen koko vuodelle sekä kvartaalitasolle jaettuna. Kvartaalitasoon budjetista on selkeämpi seurata asetettujen tavoitteiden toteutumista esimerkiksi kuukausittain, kun taas koko vuoden tulosbudjettia voidaan tarkastella tilikauden loppupuolella ja tilikauden päätyttyä. Kvartaalitasoon tulosbudjettiin luvut päivittyvät automaattisesti osabudjeteista. Esimerkiksi myyntibudjetin luvut kytkeytyvät tulosbudjetin liikevaihtoriville ja henkilöstökulujen budjetista luvut tulosbudjetin henkilöstökulujen riville. Näin syntyy pää- ja osabudjettien välinen budjettiyhteys (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 237). Kvartaalitasoon tulosbudjetissa on erikseen sarakkeet

budjetoiduille luvuille, toteutuneille luvuille sekä näiden erotukselle. Budjetista nähdään myös kunkin erän yhteissumma sekä %-osuus liikevaihdosta. Kvartaalitason tulosbudjetin lisäksi tehtiin omalle välilehdelle koko vuoden tulosbudjetti (Kuvio 4). Koko vuoden tulosbudjettiin luvut tulevat automaattisesti kvartaalitason tulosbudjetista.

Tulosbudjetti koko vuosi					Kommentit
Budjetoitu	Toteutunut	Poikkeama	Poikkeama %		
Liikevaihto	0,00	0,00	0,00		" Suunnitellusta liikevaihdosta jäätiiin
Liiketoiminnan muut tuotot	0,00	0,00	0,00		jälkeen, kun suunniteltu kauppa peruuntui.."
<b>Aineet, tarvikkeet ja tavarat</b>					
Ostot tilikauden aikana	0,00	0,00	0,00		
Ulkopuoliset palvelut	0,00	0,00	0,00		
Materiaalit ja palvelut yhteensä	0,00	0,00	0,00		
<b>Henkilöstökulut</b>					
Palkat ja palkkiot	0,00	0,00	0,00		
Luontoisedut	0,00	0,00	0,00		
Eläkekulut	0,00	0,00	0,00		
Muut henkilösivukulut	0,00	0,00	0,00		
Henkilöstökulut yhteensä	0,00	0,00	0,00		
<b>Poistot ja arvonalentumiset</b>					
Suunnitelman mukaiset poistot	0,00	0,00	0,00		
<b>Liiketoiminnan muut kulut</b>					
Vapaaehtoiset henkilöstökulut	0,00	0,00	0,00		
Toimitilakulut	0,00	0,00	0,00		
Ajoneuvokulut	0,00	0,00	0,00		
Atk-kulut	0,00	0,00	0,00		
Muut kone- ja kalustokulut	0,00	0,00	0,00		
Matkakulut	0,00	0,00	0,00		
Edustuskulut	0,00	0,00	0,00		
IP-kulut	0,00	0,00	0,00		
Markkinointi ja myyntikustannukset	0,00	0,00	0,00		
Muut toimistokulut	0,00	0,00	0,00		
Liiketoiminnan muut kulut yhteensä	0,00	0,00	0,00		
<b>Liikevoitto/-Tappio</b>	0,00	0,00	0,00		
<b>Rahoitustuotot ja -kulut</b>					
Korkotuotot	0,00	0,00	0,00		
Korkokulut ja muut rahoituskulut	0,00	0,00	0,00		
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	0,00	0,00	0,00		
<b>Voitto/Tappio ennen veroja</b>	0,00	0,00	0,00		
Tuloverot	0,00	0,00	0,00		
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		

Kuvio 4. Kohdeyrityksen tulosbudjetti

Koko vuoden tulosbudjetista nähdään toteutuneen ja budjetoidun summan poikkeama sekä poikkeama-%. Tämän lisäksi käyttäjä voi itse syöttää oikean reunan Kommentit-kenttään esimerkiksi syitä budjetoitujen ja toteutuneiden lukujen poikkeamien taustalla. Koko vuoden tulosbudjettia voidaan käyttää vuosittaisen budjettitarkkailun apuvälineenä, jolloin yrityksen johto käy analyttisesti läpi keskeisten budjettitavoitteiden toteumat, poikkeamat ja poikkeamien syyt (Neilimo &

Uusi-Rauva 2014, 246). Kohdeyrityksen budjetoitu liikevaihto muodostuu toimitusjohtajan haastattelussa arvioimien tilikauden 2019 myyntien perusteella.

### **Rahoitusbudjetti**

Rahoitusbudjetin tehtävänä on varmistaa yrityksen maksuvalmius. Rahoitusbudjetti on maksuperusteinen, ja se voidaan laatia kassavirtalaskelman muotoon. Rahoitusbudjetti laaditaan usein vähintään kuukausitasolle. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 236.) Kohdeyrityksen rahoitusbudjetista käytetään nimitystä kassabudjetti, ja se muodostettiin kassavirtalaskelman muotoon (Kuvio 5). Kohdeyrityksellä on ollut ajoittain ongelmia maksujen ajallaan maksamisessa, sillä liikevaihtoa ei ole vielä ollut. Ulkopuolisen rahoituksen kerääminen on välillä sujunut odotettua hitaammin, jolloin maksettavia laskuja on ehtinyt erääntyä ja niistä on muodostunut yritykselle korkokustannuksia. Kassabudjetin avulla yritys voi arvioida kassan riittävyttä kuukausitasolla ja pystyy näin ollen ennakoimaan paremmin lisärahoituksen tarvetta etukäteen.

Kohdeyrityksen kassabudjetti laadittiin kassavirtalaskelman muotoiseksi kuukausitasolle. Koska kassabudjetti on maksuperusteinen, tulee esimerkiksi myynnit muuttaa kassatuloiksi ottamalla huomioon myyntisaamisten määrä ja annetut maksuehdot sekä ostovelkojen suoritusaikataulu. Myyntisaamisista saatavat maksut voidaan siis arvioida esimerkiksi niin, että kuukauden myynneistä tietty prosenttiosuus kertyy kassaan saman kuukauden aikana ja loput seuraavan kuukauden aikana (Syvänperä & Lindfors 2014, 53). Kohdeyrityksen budjetoinnissa tämä on toteutettu muodostamalla erikseen välilehti ”myyntisaamisten ja ostovelkojen suoritukset”, josta nähdään ostojen ja myyntien aiheuttama vaikutus yrityksen kassaan.

Jyrkkiön & Riistaman (2004, 238) mukaan useimmat menolajit aiheuttavat kassastamaksuja suunnilleen samassa tahdissa kuin ne syntyvät, poikkeuksena arvonnlisäverot, ennakonpidätykset ja sosiaaliturvamaksut. Kuukausittaisten kassastamaksujen seuranta helpottamaan kohdeyrityksen budjettijärjestelmään muodostettiin myös erillinen välilehti verotilimaksuille, josta nähdään verohallinnolle tilitettävän veron määrä kuukausittain. Tilitettävän veron määrä päivittyy automaattisesti kassabudjetin verotiliriville. Mikäli tilitettävän veron määrä menee

miinukselle, yritys saa verotilinpalautusta, joka pienentää kassabudjetin kassatamaksujen summaa.

Kassabudjetti 01/2019-12/2019													
Kuukausi	Q1			Q2			Q3			Q4			Yhteensä
	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu	
<b>ALKUKASSA</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>KASSAANMAKSUT (+)</b>													
Myyntit	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Myyntisaamiset	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Muut tulot	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Rahan lähteet yhteensä</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>KASSASTAMAJSUT (-)</b>													
Maksut ostovelosta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nettopalkat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verotili	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Työl/tyEL ja lakis.vakuutukset	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vuokrat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ennakovero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Muut menot	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Kassasta maksut yht.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>INVESTOINNIT (-)</b>													
Invest.kassasta maksut yhteensä	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>PÄÄOMARAHOITUS (+/-)</b>													
Osa- ja pääomajohdotukset (+)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pääomajohdotukset (+)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lainat rahoituslaitoksilta (+)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Korkosaamiset (+)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lainojen lyhennykset (-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Korkomenot (-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Muut +/-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Pääomarahoituksen nettovaikutus +/-</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Kassan muutos (=)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>LOPPUKASSA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

## Kuvio 5. Kohdeyrityksen kassabudjetti

Kassabudjetin myynnit ja ostot -rivin tiedot tulevat automaattisesti Myyntisaamisten ja ostovelkojen suoritus -välilehdeltä kassabudjettiin, sisältäen myös arvonlisäveron. Kassabudjettiin luvut merkitään siis verollisena, sillä asiakkaiden maksamat laskut sisältävät arvonlisäveron, jolloin verollinen summa tulee yrityksen kassaan. Kassabudjetin kassaanmaksuja varten tulee ennakoita myyntisaamisten kiertoaika tai arvioida saatavia kassaanmaksuja annettujen maksuehtojen pohjalta, jotta tiedetään milloin rahat ovat yrityksen käytettävissä (Syvänperä & Lindfors 2014, 50). Kohdeyrityksen budjettijärjestelmässä tämä ennakointi voidaan toteuttaa Myyntisaamisten suoritus -välilehdellä. Jos loppukassa menee miinukselle, se näkyy punaisella, jotta budjetin laatija varmasti huomaisi sen ja voi tehdä tarkastuksia budjetoituihin lukuihin.

## Ennakoitu rahoitustase

Tase-ennusteen avulla pyritään tarkastelemaan yrityksen omaisuuden ja pääomarakenteen kehittymistä budjettikauden aikana. Suuri osa taseen eristä saadaan automaattisesti osa- ja kassabudjetista. (Syvänperä & Lindfors 2014, 66.)

Kohdeyritykselle laadittiin kuluvan vuoden tase-ennuste sekä budjettikauden päättävä tase-ennuste. Tase-ennusteiden erät laadittiin kohdeyrityksen kirjanpidon aineiston pohjalta, ja luvut saatiin laadituista osa- ja kassabudjetista. Ennusteiden avulla kohdeyritys voi tarkkailla muun muassa haluamiensa tunnuslukujen kehittymistä. Tase-ennusteeseen ei tehty erikseen sarakkeita budjetoitujen ja toteutuneiden lukujen vertailua varten.

## **6 Johtopäätökset ja yhteenveto**

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli, minkälainen budjetointi sopii yrityksen X tarpeisiin. Opinnäytetyön sivututkimuskysymys oli, minkälaisia budjetteja ohjelmistokehitysyriksen kannattaa laatia. Tässä luvussa esitellään tiivistetyt vastaukset näihin kysymyksiin.

### **6.1 Minkälainen budjetointi sopii yrityksen X tarpeisiin?**

Kohdeyrityksen toimitusjohtajalle järjestetyn teemahaastattelun tuottaman tiedon perusteella saatiin käsitys yrityksen liikevaihdon sekä kustannusten kehittymisen tavoitteista. Yrityksen kustannusrakenteeseen tutustumalla saatiin selville, mistä yrityksen nykyiset kustannukset koostuvat. Budjettikaudeksi valikoitui yrityksen tilikausi: tilikausi 2019 on se ajanjakso, jolta kertyvät tuotot ja kustannukset ovat seurannan kohteena.

Yritys työllistää opinnäytetyön kirjoitushetkellä viisi henkilöä, joten budjetointimenetelmäksi oli luonnollista valita ylhäältä alas -menetelmä, jossa budjetin suunta- viivoista päättää yrityksen johto. Budjetointivaihtoehdoista päädyttiin tarkistettavaan budjettiin, jossa budjetin toteutumista tarkkaillaan tilikauden aikana. Kohdeyrityksen kvartaalitasolle jaettu tulosbudjetti sekä kuukausitasolle jaettu rahoitusbudjetti sopivat tähän tarkoitukseen. Kohdeyrityksellä ei ollut budjettien rakennusvaiheessa vielä toteutunutta liikevaihtoa, joten myyntien budjetointia ei voitu pohjata aiemmin toteutuneisiin lukuihin. Budjetoinnissa toteutettiin siis osittain myös nollapohjabudjetointia, jossa budjetoidut luvut perustuvat toimitusjohtajan esittämiin arvioihin ja ennusteisiin.



Budjettitarkkailua varten kohdeyrityksen tulosbudjetteihin on muodostettu sarakkeet poikkeamille ja poikkeamaprosentille. Poikkeama-sarakkeiden avulla voidaan nähdä budjetoitujen ja toteutuneiden lukujen erot mahdollisimman selkeästi havainnollistettuina. Poikkeama-sarakkeiden viereen rakennettiin myös kenttä kommenteille, jotta poikkeamien syyt voidaan kirjata ylös. Rahoitusbudjetissa loppukassan arvo näkyy punaisella, mikäli se on negatiivinen. Punaisen värin on tarkoituksena toimia eräänlaisena hälytysmerkkinä, jotta rahoitusbudjetin loppukassan negatiivisuus ei jäisi huomioimatta.

## **6.2 Minkälaisia budjetteja ohjelmistokehitysyrittäjien kannattaa laatia?**

Budjetoinnin teoriaan tutustumalla saatiin käsitys siitä, minkälaisia eri budjetteja yritykset yleensä laativat. Budjettijärjestelmät ovat yritys- ja toimialakohtaisia, joten laadittavien budjettien tarpeellisuutta tulee pohtia aina tapauskohtaisesti. Tyypillisesti yritykset laativat kaksi tai kolme pääbudjettia sekä joukon osabudjetteja (Ikäheimo ym. 2016, 148).

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa Excel-taulukkolaskentaohjelmalla toimiva ja kohdeyrityksen tarpeita vastaava budjettijärjestelmä. Pääbudjetit eli tulos-, rahoitus- ja tasebudjetit ovat lähes samanlaiset yrityksestä riippumatta, ja myös kohdeyritykselle päädyttiin muodostamaan kolme pääbudjettia.

Ohjelmistokehitysalan startup-yrityksen osabudjetit eroavat kuitenkin budjetointiteoriassa paljon esillä olevista perinteisistä valmistusyrittäjien budjeteista. Kohdeyrityksen liiketoimintamalli on helposti skaalattavissa ilman kustannusten kasvamista samassa suhteessa. Yritys voi siis myydä tuotettaan ilman kustannusten kasvamista samassa suhteessa.

Skaalautuva teknologia mahdollistaa onnistuessaan hyvin nopean liiketoiminnan ja liikevaihdon kasvun. Toisena ääripäänä on yrityksen kaatuminen, mikäli tuotteen ja markkinan välistä yhteensopivuutta ei löydetä tarpeeksi nopeasti (Helaniemi ym. 2018, 16–17).

Henkilöstö- ja toimitilakulut lisääntyvät aluksi liiketoiminnan kasvaessa, mutta liikevaihdon kasvu ja henkilöstön kasvu tai toimitilojen koko eivät kuitenkaan ole

toisistaan riippuvaisia. Henkilöstökulujen osuus on merkittävässä osassa kohdeyrityksen kustannusrakennetta, joten yritykselle päädyttiin luomaan yksityiskohtainen henkilöstökulubudjetti, jonka avulla voidaan myös arvioida uusien työntekijöiden palkkauksesta aiheutuvia kustannuksia.

Markkinointi- ja myyntikustannusten kasvu on yhteydessä liikevaihdon kasvamiin, sillä asiakastapaamiset ja sopimusneuvottelut tapahtuvat useimmiten kasvotusten. Näin ollen globaali liiketoiminta aiheuttaa muun muassa matkustus- ja edustuskulujen kasvua. Matkustus-, markkinointi- ja edustuskulujen ollessa suuria kannattaa ne budjetoitaessa eritellä omiksi ryhmikseen, jotta niiden seuraaminen olisi mahdollisimman helppoa.

Kohdeyrityksellä tämä toteutettiin liiketoiminnan muiden kulujen budjetissa, jossa matkustus-, edustus-, markkinointi- ja myyntikustannuksille muodostettiin jokaiselle oma rivi budjettiin. Kustannusten budjetoinnin jälkeen tiedetään, paljonko yrityksellä tulisi olla myyntiä, jotta maksuvelvoitteista selvittää.

Myyntibudjetti kannattaa laatia, sillä myynti on ohjelmistokehitysyhtiönkin tapauksessa toimintaa eniten rajoittava tekijä. Myyntibudjetin avulla myös myynnin tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuraaminen on selkeää. Myyntibudjetin yksityiskohtaisuus on yrityskohtaista ja riippuu esimerkiksi yrityksen myymien tuotteiden määrästä.

Erillinen budjetti ostoille ja ulkopuolisille palveluille kannattaa laatia, mikäli ne muodostavat merkittävän osuuden kustannuksista. Jos ostot ja ulkopuoliset palvelut jäävät vähäisiksi, voidaan ne budjetoida liiketoiminnan muiden kulujen yhteydessä.

Helaniemen ym. (2018) mukaan monille startup- ja kasvuyrityksille rahoituksen kerääminen sijoittajilta tai muilta tahoilta on ehto. Jos yrityksellä on runsaasti erilaisia lainoja, kannattaa niistä laatia erillinen osabudjetti, jotta maksuvelvoitteiden seuraaminen olisi mahdollisimman helppoa ja lainojen aiheuttamat maksut voitaisiin eritellä selkeästi.

Monet kasvuyritykset ovat alkuvaiheessa kannattamattomia, sillä ne kehittävät tuotteilleen uusia ominaisuuksia tai parantavat tuotetta investoimalla tuotekehitykseen. (Helaniemi ym. 2018, 22–26.) Tuotekehityksen kustannukset on mahdollista aktivoida taseeseen, mikäli niiden odotetaan tulevaisuudessa tuottavan tuloa useampana tilikautena.

Aktivoidut kehittämismenot on poistettava suunnitelman mukaan vaikutusaikanaan (Kirjanpitolaki 1336/1997). Yrityksen kannattaa laatia erillinen investointibudjetti, mikäli sillä on runsaasti taseeseen aktivoituja kehittämismenoja tai pitkäaikaista käyttöomaisuutta. Investointibudjetissa voidaan seurata poistopohjan ja kumulatiivisen poiston määrää.

### **6.3 Yhteenveto**

Opinnäytetyön tuloksena kohdeyritys sai käyttöönsä Excel-taulukkolaskentaohjelmalla rakennetun budjettijärjestelmän. Järjestelmä sisältää seitsemän osabudjettia, joiden pohjalta muodostuu automaattisesti kolme pääbudjettia. Budjettijärjestelmän lisäksi laadittiin myös budjettien täyttöohje, jotta budjettien täyttäminen onnistuisi tulevaisuudessa keneltä tahansa yrityksen työntekijöistä. Laaditun budjettijärjestelmän avulla kohdeyritys voi budjetoida tilikauden 2019 tuotot ja kustannukset kuukausitasolla. Vertaamalla budjetoituja kassaanmaksuja ja kassatamaksuja kohdeyrityksen on mahdollista suunnitella tilikauden aikaisia investointeja sekä pohtia lisärahoituksen tarpeellisuutta ja ajoitusta. Tarvittaessa budjettien avulla voidaan myös rahoittajille perustella rahoituksen tarvetta.

Opinnäytetyön tekijälle kohdeyrityksen tarpeisiin suunniteltu budjetointi ja laaditut budjetit tarjosivat mahdollisuuden syventyä johdon laskentatoimeen ja erityisesti budjetointiin. Opinnäytetyön toteuttaminen sisälsi tarkkaa tutustumista kohdeyrityksen liiketoimintaan, kirjanpitoon sekä aikaisempiin tilinpäätöstietoihin. Tämän lisäksi kohdeyrityksen toimitusjohtajaa haastatteleamalla saatiin käsitys yrityksen tulevaisuuden tavoitteista ja niistä tekijöistä, joissa onnistuminen on edellytys tavoitteiden toteutumiselle.

Toimitusjohtajan haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jolloin tarkkoja kysymyksiä ei etukäteen muodostettu, vaan tarkentavia kysymyksiä esitettiin haastattelun edetessä. Haastattelun pohjalta voidaan todeta, että kassabudjetti on ohjelmistokehitysalan startup-yritykselle yksittäisistä budjeteista tärkein.

Kassabudjetin avulla yritys pystyy ennakoimaan kuukausittaista rahan tarvettaan. Startup-yrityksellä ei vielä välttämättä ole liikevaihtoa, mutta tuotekehitys ja muut kiinteät kustannukset aiheuttavat kuukausittaisia kassastamaksuja. Kassabudjetista nähdään seurattavan ajanjakson ennakoitavat kulut, joiden pohjalta voidaan arvioida tarvittavan lisärahoituksen määrää. Mahdollisimman tarkasti laadittu kassabudjetti auttaa yritystä selviämään maksuistaan annettujen maksuaikojen sisällä, jolloin välttyään turhilta korkokustannuksilta.

Opinnäytetyössä saavutettiin asetetut tavoitteet, ja kohdeyritys oli lopputulokseen tyytyväinen. Tutkimusongelmat ratkaistiin teoriaan tutustumalla ja kohdeyrityksen toimitusjohtajaa haastatteleamalla. Haastattelun ja teorian pohjalta luotiin Excel-taulukkolaskentaohjelmalla kohdeyritykselle tarpeelliset budjetit.

Syvänperän ja Lindforsin (2014) oppikirjaan pohjautuen Excelissä kaavat suojattiin ja tarkistuslaskelmien avulla varmistettiin, etteivät laskukaavat sisällä virheitä. Budjettien luomisessa Exceliin apuna käytettiin budjettikirjallisuutta. Budjettien sisältämät luvut taas pohjautuvat toimitusjohtajan haastatteluun ja aiemmin toteutuneisiin kustannuksiin.

Opinnäytetyöstä on mahdollisesti hyötyä myös muiden ohjelmistokehitysalan startup-yritysten budjetoinnissa. Opinnäytetyön tulokset vastasivat päätutkimuskysymykseen: ”Minkälainen budjetointi sopii yrityksen X tarpeisiin?” ja sivututkimuskysymykseen: ”Minkälaisia budjetteja ohjelmistokehitysyriksen kannattaa laatia?” Sivututkimuskysymykseen löydetty vastaus on sovellettavissa yleisesti ohjelmistokehitysyriksien budjetointiin.

Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää budjetoinnille vaihtoehtoisten menetelmien toimivuutta ohjelmistokehitysyriksessä. Perinteisen budjetoinnin rinnalle voitaisiin ottaa kokeiluun esimerkiksi strategisia valintoja painottava balanced scorecard. Jatkotutkimusaiheena voisi myös olla budjetointi ohjelmistokehitysalan yrityksessä, joka on siirtynyt kasvuvaiheeseen.

## **Kuviot**

Kuvio 1. Startup-yrityksen kehitys kasvuyritykseksi, s. 7

Kuvio 2. Budjettijärjestelmä, s. 9

Kuvio 3. Palkkatietojen erittelytaulukko, s. 32

Kuvio 4. Kohdeyrityksen tulosbudjetti, s. 37

Kuvio 5. Kohdeyrityksen kassabudjetti, s. 39

## Lähteet

A Startup is a state of mind, not a word that can be defined 2014. <http://www.businessinsider.com/what-is-a-startup-2014-2?r=US&IR=T&IR=T> Luettu 15.6.2018.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.

Andersson, J.-O., Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Andreessen, M. 2007. The Pmarca guide to startups, part 4: The only thing that matters. <http://web.archive.org/web/20070701074943/http://blog.pmarca.com/2007/06/the-pmarca-gu-2.html>. Luettu 6.7.2018.

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

Etula, S. 2015. Opas enkelisijoituksen hakemiseen. [http://etula.fi/pdfs/opas\\_enkelisijoituksen\\_hakemiseen.pdf](http://etula.fi/pdfs/opas_enkelisijoituksen_hakemiseen.pdf). Luettu 29.6.2018.

Falk, P. 2016. Budjetointijärjestelmän luominen. Laurea ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Graham, P. Startup = Growth. Paul Graham. <http://www.paulgraham.com/growth.html>. Luettu 5.7.2018.

Helaniemi, K., Kuronen, A. & Väkeväinen, V. 2018. Kutsuvat sitä pöhinäksi: tositarinoita kasvuyrittäjyydestä. Helsinki: Otava.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huovinen, P. 2018. Voimakkaasti kasvuhakuiset pk-yritykset. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160566/TEM\\_rap\\_6\\_2018\\_FI-NAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160566/TEM_rap_6_2018_FI-NAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 20.6.2018.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Talentum pro.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kirjanpitolaki 1336/1997.

Koponen, T. 2016. Mitä kasvuyritys taloushallinnoltaan tarvitsee? <https://blogi.konnektor.fi/ajankohtaista/kasvuyrityksen-taloushallinto/>. Luettu 20.6.2018.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2014. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Nurmi, E. 2017. Budjetointi startup-yrityksessä Case Superapp Oy ja yritys X. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen (PDF) 2. painos. Alma Talent Oy.

Pulkkinen, V. 2017. Mitä tarkoittaa SaaS? Inderes. <https://www.inderes.fi/fi/mita-tarchoittaa-saas>. Luettu 1.10.2018

Ries, E. 2016. Lean startup- kokeilukulttuurin käsikirja. Latvia: LavasDesign Oy.

Saarenpää, S. 2014. Aloittavan yrittäjän apuväline budjetointiin ja rahoitukseen, kohdeyrityksenä Academic Designs. Haaga-helia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2003. Kannattavuuden avaimet. Helsinki: WSOY.

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

Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsingin seudun kauppakamari.

Tenhunen, M. 2013. Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan – osa 1. <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/mita-on-johdon-laskentatoimi-ja-mihin-sita-tarvitaan>. Luettu 2.8.2018.

Walden, R. 2012. Kassavirtojen merkitys suhdanteissa. <https://tilisanomat.fi/kirjanpito-ja-verotus/kassavirtojen-merkitys-suhdanteissa>. Luettu 25.6.2018.

Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki: Talentum.

**Teemahaastattelun teemat**

Perustiedot yrityksestä

Strateginen suunnitelma/visio 3-5 vuoden säteellä

Toimintasuunnitelma tilikaudelle 2019

Myynnit

Ulkopuoliset palvelut/alihankinnat

Tuotekehitys

IP-kulut

Henkilöstökulut

Liiketoiminnan muut kulut

Investoinnit

Rahoitustuotot ja -kulut (lyhennykset, korot, uudet lainat)

Toiveet budjetoinnille: raportointi, graafit, tunnusluvut?



Tulosbudjetti vuosineljänneksittäin

Tulosbudjetti 01-12/2019	Q1				Q2				Q3				Q4				Yht.	% -liikevaihdosta
	Budjetoitu	Toteutunut	Ero		Budjetoitu	Toteutunut	Ero		Budjetoitu	Toteutunut	Ero		Budjetoitu	Toteutunut	Ero			
Liikevaihto	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Liiketoiminnan muut tuotot	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Aineet, tarvikkeet ja tavarat																		
Ostot tilikauden aikana	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Ulkopuoliset palvelut	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Materiaalit ja palvelut yhteensä	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Henkilöstökulut																		
Palkat ja palkkiot	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Luontoisedut	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Eläkekulut	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Muut henkilöstökulut	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Henkilöstökulut yhteensä	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Poistot ja arvonalentumiset																		
Suunnitelman mukaiset poistot	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Liiketoiminnan muut kulut																		
Vapaaehtoiset henkilöstökulut	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Toimitilakulut	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Aloneuvokulut	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Atk-kulut	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Muut kone- ja kalustokulut	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Markakulut	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Edustuskulut	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Ip-kulut	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Markkinointi ja myyntikustannukset	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Muut toimituskulut	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Liiketoiminnan muut kulut yhteensä	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Liikevoitto/-Tappio	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Rahoitustuotot ja -kulut																		
Korkotuotot	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Korkokulut ja muut rahoituskulut	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Voitto/Tappio ennen veroja	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Tuloverot	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	
Tilikauden tulos	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	

















