



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

Tampereen Sanser Ltd Oy:n tulosbudjetin laatiminen

Petri Tyrkkö

Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2005
Työn ohjaaja: Pirjo Huhtakallio

TAMPERE 2005



Tekijä(t):	Petri Tyrkkö	
Koulutusohjelma(t):	Liiketalouden koulutusohjelma	
Tutkintotyön nimi:	Tampereen Sanser Ltd Oy:n tulosbudjetin laatiminen	
Title in English:	Planning and monitoring the budget for Tampereen Sanser Ltd.	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	marraskuu 2005	
Työn ohjaaja:	Pirjo Huhtakallio	Sivumäärä: 42

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkintotyön tarkoituksena oli saada aikaan järkevä ja realistinen tulosbudjetti tamperelaiselle pk-yritykselle. Tutkintotyön tavoitteena oli tuottaa numeraalista informaatiota sekä yrityksen omistajille sekä muullekin henkilökunnalle ensi uutta tilikautta ajatellen. Tutkintotyön tehtävät olivat: saada järkevä vertailupohja tilikauden tulokselle ja apuväline tulevaisuuden suunnitteluun.

Tämä tutkintotyö oli toimeksianto. Tarvittavat tiedot kerättiin yrityksen sisältä, kuten vanhoista tilinpäätöksistä ja muista yritystä koskevista asiapapereista. Työssä apuna käytettiin perusteorioita budjetoinnista, sekä yrityksestä saatavaa materiaalia. Pääongelmana työssä oli saada ensinnäkin budjettimalli karsittua huomattavasti pienempään muotoon ja että siitä saataisiin toimiva. Kyseisessä yrityksessä ei aikaisemmin ollut virallisesti budjetteja laadittu, joten se lisäsi oman mielenkiinnon kyseistä tehtävää kohtaan.

Tutkintotyön tuloksena oli tulosbudjetti tilikaudelle 2005–2006, joka oli ennalta sovittujen lukujen ja toivomusten mukainen. Tulos saatiin syntymään sovittuihin puitteisiin ja se miellytti molempia osapuolia. Tutkintotyön tuloksena voi päätellä, että kyseisellä alalla mainonta ja myynnin edistäminen ovat sellaisia asioita joihin pitää panostaa, jos haluaa menestyä. Yhtenä tavoitteena oli saada ennusteita tulevalle, jonka perusteella yritykseen palkattiin myös lisätyövoimaa.

Jatkotutkimusaiheena nousee esiin budjettitarkkailu kyseisellä tilikaudella. Tilikauden lopussa näkee vasta todellisen tuloksen ja budjetoidun tuloksen eron, mutta jo matkan varrella voi varmasti tehdä havaintoja budjetin ja toteutuvan tuloksen välillä. Tarkemmin ajateltuna, että onko markkinointikustannusten ja yrityksen myynnin välillä jonkinlainen suora yhteys, vaikka kyseinen yritys on jo vakiinnuttanut paikkansa markkinoilla.

Sisällysluettelo

Johdanto	4
1 Case yrityksen esittely	5
2 Budjetti ja budjetointi	6
2.1 Mitä budjetointi on?	6
2.2 Budjetin tehtävät ja tavoitteet	7
3 Budjetointiprosessi	11
3.1 Budjettikausi	11
3.2 Budjettisuunnittelu ja budjetin laatiminen	14
4 Budjetointimenetelmät	16
5 Budjettijärjestelmä	18
5.1 Osabudjetit	18
5.2 Pääbudjetit	20
6 Budjettitarkkailu	22
7 Budjetti johdon työkaluna	24
8 Budjetoinnin haasteet	26
9 Sanserin tulosbudjetin laadinta	28
10 Yhteenveto	35
Lähteet	36
Liitteet	38
Liite 1: Budjetti tilikaudelle 04/05	38

Johdanto

Budjetti ja budjetointi mielletään useasti hankalammaksi kuin ne oikeasti ovat. Jokiselle meistä budjetointi on jollain tavalla tuttua, kun suunnittelemme tulevan kuun hankintoja ja rahojemme riittävyttä. Tällöin pohdimme tulojamme ja menojamme. Yrityksen budjetointi on samaa pohdintaa, rahavirtojen liikettä yritykseen ja yrityksestä pois laajemmin vuositasolla ja suppeammin kuukausi ja jopa viikkotasolla. Budjetissaan yritys ennakoii tuloja ja menoja ja niihin vaikuttavia tekijöitä.

Isommissa yrityksissä budjetoinnin merkitys on jo ymmärretty, mutta pienimmissä yrityksissä sitä ei välttämättä ole noteerattu. Pienten yritysten johtajat eivät välttämättä tee lainkaan minkäänlaista budjettia. Yleisesti ottaen on erittäin vaikea määrittää miten budjetointi kannattaa tehdä, koska budjetille ei ole lakisääteistä pakkoa tai muotoa.

Työssäni tulen laatimaan Tampereen Sanser Ltd Oy:lle tulosbudjetin vuositasolle. Sanserissa ei aikaisemmin ole suunniteltu budjetteja vaan asiat hoidettu hivenen ”näppituntumalla”, eli laskut on maksettu silloin kun on ollut rahaa.

Työssäni käyn läpi budjetoinnin perusasioita ja yleisempiä teorioita ja niiden asioiden ja Sanserin johdon avustamana laadin tulevalle tilikaudelle tulosbudjetin. Tutkintotyöni tavoitteena on tutkia yritysten budjetoinnin merkitystä ja menetelmiä yleisellä tasolla ja selvittää hieman budjetinlaadinnan perusteita. Toisaalta taas tavoitteena on saada todennukainen tulosbudjetti Sanserille aikaiseksi. Tämä tulisi helpottamaan yrityksen talouden ohjausta. Laskentatekniset yksityiskohdat jätän pois, koska ne vaihtelevat suuresti eri organisaatioissa, ja koska budjetin teolle ei ole määrättyjä sääntöjä.

Tutkintotyöni toimeksiantaja on Tampereen Sanser Ltd Oy. Sanserissa työskentelee 12 vakituista työntekijää, joista kahdeksan on myynnissä, kaksi hoitaa taloutta ja kaksi varastolla. Sanser Oy:n toimenkuvaan kuuluu yrityslohjojen myynti sekä niiden tukkumyynti.

1. Case yrityksen esittely

Tampereen Sanser Ltd Oy

Kilpailijoista poikkeavan toimintatavan kehittänyt Tampereen Sanser Ltd Oy on perustamisestaan (1997) lähtien haastanut menestyksellisesti liike- ja mainoslahja-alan perinteiset toimijat.

Sanser on tunnettu kekseliäistä tuoteideoista, esim. teleskooppiset makkaratikut, picnic-reput ja radiolla varustetut kylmälaukut ovat Sanser Oy:n kautta Suomen markkinoille tulleita tuotteita. Sanser myy tuotteitaan itse ja edustajaverkon kautta. Lisäksi se myy tukussa liikelahjatuotteita kilpailijoilleen.

Kati Ahon ja Sami Niemisen luotsaama, 12 henkeä työllistävä perheyritys on valinnut toimintatavakseen asiakkuuksien hallinnan ja tuotteen valmistuttamisen sekä toimialalla vaadittavan jatkuvan uusien tuotteiden kehittämisen.

Sanser hallitsee tuotteidensa ideoinnin, valmistuttamisen, maahantuonnin, myynnin ja jakeluketjun. Tuotantokalustoa, kuten brodeerauskooneita tai tekstiilipainatusta vaativat työvaiheet se ostaa alan teollisuudelta tai pieniltä palveluntarjoajilta.

Sanser Oy:n liikevaihto kasvoi toiminnan aloituksen jälkeen neljässä vuodessa nolasta neljän miljoonan euron tasolle. Viidennellä tilikaudella nopea liikevaihdon nousu alkoi tasaantua ja samanaikaisesti nopeaa kasvua rahoittanut hyvä kannattavuus oli alkanut taantua.

2. Budjetti ja Budjetointi

2.1 Mitä budjetointi on?

Yrityksen budjetti määritellään seuraavasti: Budjetti on yrityksen (tulos- tai kustannusyksikön taikka vastualueen) toimintaa varten laadittu, mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä, määrättyä ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu euromääräinen (tai joskus vain määrällinen) toimintasuunnitelma. (Riistama, Jyrkkiö, 2003: 226).

Yritysjohdo laatii suunnitelmia seuraaville toimintakausille asettaakseen toiminnalle tavoitteet. Suunnitelmien laatiminen auttaa kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tavoitteisiin pääsemisessä, koska tarpeellisiin toimiin tiedetään ryhtyä kyllin ajoissa. Kun tulevat muutokset ja ongelmat on etukäteen selvitetty, niihin osataan varautua ja vältytään epäsuotuisilta yllätyksiltä. Suunnitelmien avulla eri osatoinnot saadaan myös sopimaan toisiinsa mahdollisimman saumattomasti. (Tomperi, 2004: 117).

Budjetoinnilla tarkoitetaan budjetin ja siihen kuuluvien toimintasuunnitelmien laatimista sekä tähän tarkoitukseen tarpeellista ennakoitua, tavoitteiden asettamista ja toimintavaihtoehtojen kehittämistä, vertailua ja valintaa. Yrityksen budjettia ei ole syytä pitää vain suunnittelun laskentateknisenä apuvälineenä, sillä inhimilliset tekijät ovat budjetoinnissa tärkeämpiä kuin laskentatekniikka. Yrityksen budjetoinnin onnistumiseen vaikuttaa ratkaisevasti se, miten budjetin vaikutuspiirissä toimivat henkilöt asennoituvat siihen. Budjetti sisältää toiminnan taloudelliset tavoitteet, joten on välttämätöntä, että tavoitteiden saavuttamisesta vastuussa olevat hyväksyvät ne. (Riistama, Jyrkkiö, 2003: 226–227).

Yrityksen budjetointi tarkoittaa tavoitteellisten rahamääräisten toimintasuunnitelmien tekemistä ja siihen perustuvaa seuranta. Budjetointi on taloussuunnittelua, jolla pyritään varmistamaan että yritys säilyy hengissä ja tuottaa omistajilleen mahdollisimman hyvän tuoton. Hengissä säilymisen edellytyksenä on kaksi asiaa:

1. Pitkällä tähtäyksellä yrityksen tulot ovat sen menoja suuremmat
2. Lyhyellä tähtäyksellä yrityksen likvidien varojen täytyy riittää juoksevien menojen maksuun. (Sipilä 2002)

Budjetointi on erilaisissa ja erikokoisissa yrityksissä erilaista, koska sen muotoa tai tekoa ei määritellä missään laeissa. Yleensä budjetti sisältää arvioitujen rahamäärien lisäksi tavoitteellisen toimintasuunnitelman aktiviteetteineen, resursseineen sekä aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen. Siinä asetetaan strategiseen suunnitelmaan perustuvia tavoitteita, etsitään toimintavaihtoehtoja niiden saavuttamiseksi ja tehdään erilaisia vertailulaskelmia ja – analyysseja. (Alhola- Lauslahti 2000:272)

Budjetoinnin pitäisi perustua mahdollisimman realistiseen kuvaan yrityksen mahdollisuuksista ja lopputuloksen pitäisi olla mahdollisimman edullisen tuloksen sisältävä.

2.2 Budjetin tehtävät ja tavoitteet

Budjetin tehtävänä on auttaa yrityksen johtoa toiminnan kannattavuuden suunnittelussa (Chatfield & Neilson 1983:273), sekä kartoittaessa yrityksen rahoitusta ja sen riittävyttä budjettikauden aikana. Alholan ja Lauslahden (2000:274) mukaan yrityksen johto voi käyttää budjettia muun muassa seuraavissa tehtävissä:

1. Toiminnan suunnitseminen

Esimerkiksi toiminnan suunnitteluosassa voidaan tehdä vaihtoehtolaskelmia, kannattaako päätelaitteiden ohjelmistot tehdä itse vai hankitaanko ohjelmistot alihankkijoiden kautta. Samoin voidaan pohtia, kuinka monta uutta vakinaista henkilöä palkataan vai hoidetaanko kasvava työmäärä osa-aikaisten voimin, koska kuukausittaiset tuotantomäärät vaihtelevat.

2. Toiminnan ohjaaminen tavoitteiden asettamisen, toimintasuunnitelmiin, valtuutuksien ja valtuuttamisen avulla

Tavoitteet ovat selvä viesti organisaatiolle siitä, mitä heiltä odotetaan. Viestittäessä ja mietittäessä yhdessä tavoitteiden saavuttamisen keinoja pystytään nostamaan työntekijöiden motivaatiota. Toimintasuunnitelmissä on myös arviot tehtävistä investoinneista ja uusien henkilöiden palkkaamisesta, jolloin budjetti toimii eräänlaisena toiminnan vakuuttajana alaspäin. Toimintasuunnitelmien pohjalta voidaan työstää toimintaohjeita organisaation eri tasoille. Lisäksi budjettivastuulliset ovat suoraan vastuussa tehdyistä budjeteista ja tavoitteista.

3. Koordinointi eli toiminnan yhteensovittaminen

Esimerkiksi toimintasuunnitelmien kautta myynnin antamat kuukausittaiset myyntivolyymit antavat tuotannolle tiedon, miten valmistuserät ja – määrät on ajoitettava.

4. Toiminnan tarkkailu, jota tehdään asetettujen tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien pohjalta

Nämä toimivat herkkinä impulsseina mahdollisten poikkeamien toteamiseksi. Esimerkiksi jonakin kuukautena voidaan todeta, että tilauskannat ovat jäljessä eikä asetettuja tavoitteita saavuteta. Tällöin myynti ilmoittaa tuotannolle, että tuotantomääriä on pienennettävä hetkellisesti. Tämän jälkeen tuotanto ilmoittaa hankinnalle, että uusia tilauksia ei saa tehdä tarkistamatta mikä on tuotannon tilanne.

Sanser Oy

Budjetoinnin tehtävänä Sanser Oy:ssä on toiminnan suunnitteleminen ja ajatteleminen tulevaisuuden varalle. Koska aiemmin Sanserissa ei juuri ole budjetteja laadittu, on budjetin tehtävien määrittely vielä hämärän peitossa. Nyt Sanserissa on kuitenkin toiminnan kasvaessa jouduttu ottamaan budjetointia osaksi toiminnan suunnittelua. Budjetoinnilla tulee katsottua asioita pidemmälle tulevaisuuteen, ainakin taloudellisesta näkökulmasta.

Suurin tehtävä sillä varmaankin on pyrkiä tasapainottamaan vuotuisia tuloja ja menoja. Kyseisellä toimialalla kysynnän vaihtelu on sen verran suurta, että hyvä osata ennakoida taloudellisesti huonommat ajat, jotta niihin osattaisiin varautua ja että suuria hankintoja tai muutoksia ei suunnittele näihin ajankohtiin.

Toiminnan kasvun mukana tulee taloudellisten lukujen kasvua ja siten pitää olla myös jotain mihinkä toteutuneita lukuja voisi verrata. Tilikauden päätyttyä on hankala päätellä toteutuneesta tuloksesta, että onko se hyvä vai huono, jos ei ole mitään tavoitetta mihinkä sitä voisi verrata.

Budjetin avulla Sanserin johto voi myös tarkkailla tavoitelukujen ja toteutuneiden lukujen erotusta ja tehdä mahdollisia johtopäätelmiään niistä. Samalla voidaan tehdä mahdollisia lisälaskelmia henkilökunnan suhteen; auttaako lisähenkilöstön palkkaaminen yritystä vai onko siitä saatava hyöty sittenkin negatiivista.

Budjetin tavoitteet

Yleensä budjettitavoitteiden asettamisessa on tukeuduttava edellisten vuosien päämäärien asettamispäätöksiin, mistä nämä yhden vuoden mittaiset tavoitteet yleensä johdetaan. (Arto, Asp ym. 1980: 96)

Budjetilla annetaan koko yritykselle ja eri tulosityksiköille selkeät ja realistiset tavoitteet. Tavoitteiden määrittelyyn vaikuttavat suunnitelmat ja varsinkin omistajien odotukset. (Alhola & Lauslahti 2000: 281)

Kun budjettitavoitteita käytetään henkilöstön motivoitarkoituksessa, tulee ottaa huomioon monia tekijöitä, kuten esimerkiksi tehtävän luonne, persoonallisuustekijät, henkilökohtaiset tarpeet, budjetin käyttötapa, sosiaalinen ilmapiiri ja organisaation ympäristöstä tulevat tekijät, jotta tuloksesta saadaan asetettujen tavoitteiden mukainen. (Ihantola 1991:67)

Budjetoinnin tavoitteet tulisi olla realistiset ja niiden tulisi olla mahdollisimman tarkasti suuntaa antavat. Yrityksen kannalta budjetti ei silloin vastaa tarkoitustaan jos ne ovat liian suuret tai vastaavasti liian pienet. Korkeiden tavoitteiden heikkous on siinä, että esimerkiksi vähäisellä työntekijämäärällä ei saavuteta asetettuja tavoitteita ilman suuria ylitunteja. Tämä vaikuttaa budjettiin suoraan palkkojen lisäkustannuksina ja se vaikuttaa myös työntekijöiden yleiseen mielialaan jatkuvien ylitöiden johdosta. (Marriot & Chandler 1993:107).

Liian löysillä tavoitteilla ei myöskään voi budjettia rakentaa, sillä se ei motivoi työntekijöitä parempiin tuloksiin. Mitä tiukemmat ja tarkemmat budjettien tavoitteet ovat, sitä parempiin tuloksiin ja lähemmäs tavoitteita päästään. (Ihantola 1991:60)

Sanser Oy

Budjetin tavoitteina Sanserissa on tehdä hyvää tulosta ja pyrkiä kasvattamaan voittoa edellisistä vuosista. Budjetti tuo toimintaan myös lisää suunnitelmallisuutta, kuten jokaisessa muussakin yrityksessä, jossa budjetoidaan. Sanser on tehnyt positiivista tulosta koko ajan vuodesta 1997, jolloin se perustettiin. Kasvu on ollut jatkuvaa, paitsi parina viime vuotena on ollut tasaista. Tulevaisuuden näkymät ovat erittäin positiiviset kasvun kannalta.

Yhtenä tärkeänä tavoitteena on myös pysyä kannattavana ja taata töissä oleville ihmisille työpaikka jatkossakin. Tulevaisuus Sanserin työntekijäpuolella näyttää siltä, että mahdollisten uusien työntekijöiden palkkaaminen tulee kysymykseen lähiaikoina. Tämä asia täytyy myös ottaa huomioon budjettia laatiessa.

Budjetin tavoitteita pystyy käyttämään myös motivointikeinona Sanserissa. Myyntihenkilöstöllä on eräänlainen provisiopalkkaus, eli oman myyntinsä katteesta saa tietyn prosenttiosuuden itselleen.

3. Budjetointiprosessi

Budjetointiprosessiin ja budjetin rakentamiseen vaikuttavat mm. toimialadynamiikka, yrityksen osaaminen ja kulttuuri, organisaation koko ja rakenne sekä tuotteen ominaisuudet. (Laamanen 2003)

Pienissä yrityksissä johto voi yksin laatia budjetin. Suuressa yrityksessä budjetointiin osallistuvat yleensä johdon lisäksi budjettivastuullisten yksiköiden vastuuhenkilöt ja erilliset budjettiasiantuntijat. Budjetointiprosessista voidaan erottaa kaksi eri vaihetta: budjettisuunnittelu ja budjetin laatiminen sekä budjettivalvonta.

3.1 Budjettikausi

Budjettikausi tarkoittaa ajanjaksoa, jolta kertyvät tuotot ja kustannukset ovat budjetin tavoitelukuina. Budjettikauden pituuteen vaikuttavat budjetin luonne ja käyttötarkoitus. Tavallisesti budjetti laaditaan yrityksen tilikaudelle (12 kk) eli kyseessä on vuosibudjetti. Budjetti kannattaa kuitenkin jakaa osiin (myyntibudjetti kuukausille, kassabudjetti viikoille jne.), jotta toteutumista voidaan arvioida tarkemmin ja eroja budjetin ja toteutuneiden lukujen välillä voidaan heti analysoida. (Jyrkiö&Riistama 2000:230).

Perinteinen vuosibudjetti on laadittu kerralla koko budjettikautta varten eli kiinteäksi. Budjettikauden loppupuolella käytössä saattaa olla budjetti vain muutamiksi viikoiksi eteenpäin. Tämän takia yhä useammissa organisaatioissa on alettu soveltamaan rullaavaa budjetointia, jossa lähin vuosipuolisko budjetoidaan tarkasti ja yksityiskohtaisesti ja sitä seuraava väljemmin. Kun ensimmäinen vuosipuolisko on päättymässä, väljempi summittainen budjetti tarkistetaan yksityiskohtaisesti ja tehdään taas seuraavalle vuosipuoliskolle summittainen budjetti. (Kasanen, Koskela, Leppiniemi & Puttonen 1996: 203)

Rullaava budjetointi on dynaamisempaa, kuin perinteinen budjetointi, mutta vaatii yritykseltä hyvää laskentatietojärjestelmää ja lähes jatkuvaa budjetointia. Rullaava budjetointi korjaa perinteisen budjetoinnin puutteita mm. korostamalla enemmän tulevaisuutta, kun perinteisen budjetin näkökulma on menneessä vuodessa menetelmällä ”viime vuosi plus jotakin”. Rullaavassa budjetoinnissa tilanteiden ja ympäristön muutokset pystytään ottamaan paremmin huomioon ja tuntuma todellisuuden säilyy koko ajan. (Ollila 1999)

Kehysbudjetti tehdään 2-3 vuodeksi ja se käsittää usein vain tulos- ja rahoitussuunnitelman. Pitkän aikavälin budjetti ja strategiset suunnitelmat tehdään 3-10 vuoden päähän ja niissä keskeisintä on yrityksen

toimintaedellytysten kartoittaminen usean vuoden päähän. Strategisessa suunnittelussa määritellään esim. yrityksen toiminta-ajatus ja päämäärät, johon se toiminta-ajatuksen pohjalta pyrkii. Nykyisin suositaan lyhytjänteistä suunnittelua ja pitkällä tähtäimellä vain visiointia. (Jyrkkiö ym.2000: 230 Kasanen ym. 1996:209 Laamanen)

Budjettikauden pituus

Budjettikauden pituus riippuu budjetin käyttötarkoituksesta. Investointibudjetteja saatetaan laatia useaksikin vuodeksi, kun taas lyhytkautisimmat kassabudjetit ulottuvat vain viikon päähän. Yrityksen koko toiminnan budjettikausi riippuu toimialasta ja yrityksen koosta. Hyvin usein budjettikaudeksi valitaan kalenterivuosi tai liikekirjanpidon tilivuosi. Budjettivuosi jaetaan sitten edelleen lyhytkautisiin budjettitarkkailujaksoihin, esim. neljännesvuosiin tai kuukausiin. (Riistama, Jyrkkiö 1999: 354)

Budjettikaudeksi nimitetään sitä ajanjaksoa, jolta kertyvät tuotot ja kustannukset ovat budjetin tavoitelukuina. Budjettikauden pituuden mukaan puhutaan:

- Vuosibudjetista
- Kehysbudjetista
- Pitkän aikajänteen suunnitelmista

Vuosibudjetti

Tavanomaisin budjettikausi on kalenterivuosi tai liikekirjanpidon tilivuosi. Budjettivuosi on tarpeellista jakaa edelleen lyhyempiin tarkkailujaksoihin eli tarkkailukausiin. Kassabudjetin tarkkailukausi saattaa olla viikon pituinen. Tarkkailukausien pituus vaihtelee hyvinkin paljon riippuen tarkkailtavasta kohteesta. Esimerkiksi valmistusbudjettia tarkkailaan usein neljännesvuosittain ja myyntitoiminnoissa kuukausi on tavallinen tarkkailukausi.

Vuosibudjetti laaditaan siis vuodeksi kerrallaan. Tästä on seurauksena, että jäljellä oleva budjettikausi vaihtelee: se on pisimmillään vuoden alkaessa ja lyhimmillään vuoden loppupuolella ennen uuden vuosibudjetin laatimista. Tätä haittaa voidaan pienentää käyttämällä rullaavaa budjetointia: lähin vuosipuolisko budjetoidaan yksityiskohtaisesti ja sitä seuraava vain summittain. Lähestyttäessä vuosipuoliskon päättymistä tarkistetaan summittainen budjetti yksityiskohtaisesti ja laaditaan sitä seuraavalle vuosipuoliskolle summittainen budjetti.

(<http://home.rpkk.fi/kodit/~sipilaj/budjetointi/>)

Kehysbudjetti

Kehysbudjetin eli keskipitkän aikajänteen budjetin kausi vaihtelee kahdesta kolmeen vuoteen. Tällöin toimintasuunnitelmat eivät ole sidottuja yrityksen käytettävissä olevaan kapasiteettiin, vaan on otettava huomioon muun muassa investoinnit ja henkilökunnan muutokset. Usein kehysbudjetti käsittää vain tulos- ja rahoitussuunnitelman, jotka perustuvat summittaisiin myynti- ja kustannusarvioihin. Näitä laadittaessa ovat lähtökohtina kysyntäennusteet aineksien ennakoitu hintakehitys, ennakoitu palkkatason kehitys jne.

(<http://home.rpkk.fi/kodit/~sipilaj/budjetointi/>)

Sanser Oy

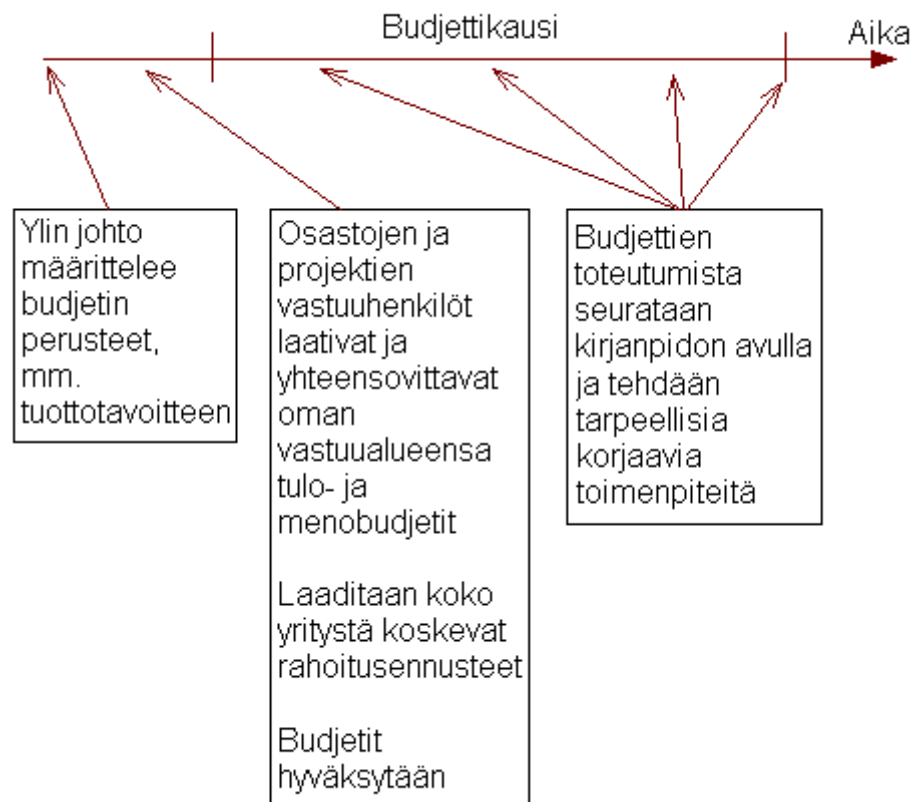
Sanserissa budjetti on tehty aina vuodeksi kerrallaan. Tilikausi on heinäkuun alusta kesäkuun loppuun. Budjettia on alettu rakentamaan kuukausikohtaisella tulosbudjetilla ja sen seurannalla. Liikevaihto budjetoidaan myyjäkohtaisena myyntibudjettina.

Budjetti on ollut kiinteä eikä sitä ole muuteltu matkan varrella. Budjettikauden jälkeen sitä on aina verrattu toteutuneeseen tulokseen ja sen pohjalta mietitty, mikä aiheutti mahdolliset ”heitot” budjetissa. Toteutuneen tuloksen pohjalta on taas lähdetty rakentamaan uutta budjettia uudelle tilikaudelle.

Parempi vaihtoehto tällaiselle kiinteälle budjetointityylille olisi rullaa-va budjetti. Siinä tulisi varmasti tarkemmin mietittyä tulevaa vuosipuoliskoa. Ensimmäinen budjetointiurakka otettaisiin tilikauden alussa heinä- elokuun aikana ja toisen kerran tarkistettaisiin toimintaa tammihelmikuun vaiheilla. Tällaisessa toiminnassa olisi ainakin sellaista hyötyä, että pysyisi tarkempi tuntuma sen hetkiseen tilanteeseen ja pystyisi tarkemmin suunnittelemaan tulevaa vuosipuoliskoa. Asiaa haittaa vain se, että vuoden vaihteen aikaan on melkein suurimmat kiireet, eikä aikaa kauheasti riitä budjettilukujen tarkasteluun.

3.2 Budjettisuunnittelu ja budjetin laatiminen

Budjetinlaadinta ja suunnittelu ovat yrityskohtaisia. Budjettisuunnittelulla tarkoitetaan budjetin laatimiseen liittyvää vaihtoehtojen tunnistamista ja mallintamista, vaihtoehtojen numeerista vertailua ja valinnan tekemistä eri vaihtoehtojen välillä. Budjettisuunnittelu tapahtuu ennen budjettikauden alkua ja kytkeytyy pidemmän aikavälin strategiavaihtoehdon toteuttamiseen. Kuviossa 1 on havainnollistettu, kuinka budjettisuunnittelu ja muut vaiheet jakautuvat tilikaudelle.



Kuvio 1, Budjettisuunnittelun vaiheet

(<http://home.rpkk.fi/kodit/~sipilaj/budjetointi/>)

Yleensä ylin johto määrittelee budjettisuunnittelun lähtökohdaksi mm. yleisen tuottotavoitteen ja strategiaan perustuvat toimintapoliittiset ohjeet. Apuna voidaan käyttää menneitä lukuja ja tavoitteiden saavuttamista. Lähtökohtana ovat kuitenkin uudet tavoitteet ja omat aktiiviset toimenpiteet. Näiden lisäksi arvioidaan yritysten sisäisten ja ulkoisten muutosten vaikutukset omaan yritystoimintaan. Tulevaisuutta arvioidaan käyttäen apuna ympäristöanalyysseja ja trendejä sekä joissakin tapauksissa tilastotietoja. (Kasanen ym.1996:207-208)

Budjettisuunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon myös toimintaa rajoittava tekijä, koska sen vaikuttaa myös kaikkiin muihin osa-alueisiin. Toimintaa rajoittava tekijä on yleensä tuotteiden tai palvelujen menek-

ki, jota enemmän ei kannata valmistaa. Joissain tapauksissa myös tuotantokapasiteetti, tietyn raaka-aineen saatavuus tai toiminnan rahoitusmahdollisuudet voivat olla toimintaa rajoittavia tekijöitä. Osabudjettien laadinta kannattaa aloittaa toimintaa rajoittavasta tekijästä.

(Kasanen ym. 1996:212)

Yrityksen eri osastojen ja projektien vastuuhenkilöt laativat johdon antamien tietojen ja tavoitteiden pohjalta ohjeistuksen mukaan oman vastualueensa tulo- ja menobudjetit, jotka kootaan lopulta tarkistusten ja yhteensovittamisten jälkeen koko yrityksen budjetiksi. Lopuksi ylin johto vielä käsittelee ja hyväksyy uuden budjetin sekä tiedottaa lopullisen budjetin budjettivastuullisille. Budjetointi on usein usean eri henkilön ja esim. budjettikomitean yhteistoimintaa, jossa joudutaan tekemään paljon tiimityöskentelyä. Myös talousjohdolla on merkittävä rooli henkilökunnan opastamisessa, taustatietojen keruussa, budjettiehdotusten kokoamisessa ja analysoimisessa, aikataulun valvonnassa ja yrityksen budjetointiprosessin kehittämisessä.

(Jyrkkiö ym.2000:240-242 ja Alhola ym. 2000:276-278)

4. Budjetointimenetelmät

Vaikka yritysten budjetointimenetelmiä voidaan organisoida monella tavalla, on tunnistettavissa kolme erilaista tapaa budjetoida:

Autoritaarinen tapa eli niin sanottu ylhäältä alas - malli, jossa ylin johto asettaa tavoitteet ja jakaa ne organisaatiossa alaspäin vastuualueille (jakomenetelmä, break-down). Tämän etuna on budjetin teon nopeus, prosessin hallittavuus ja vähäinen tarve panostaa ajallisia resursseja sen tekemiseen. Lisäksi voidaan varmistaa että henkilöstö pyrkii laatimaan johdon toivomusten mukaisen budjetin. Huonoina puolina ovat budjetoinnin jäykkyys ja henkilöstön huonot vaikuttamismahdollisuudet budjettiin, jolloin henkilöstö ei välttämättä sitoudu asetettuihin tavoitteisiin ja heidän erityisosaamisensa ei pääse vaikuttamaan budjettiin. Autoritaarinen tapa sopii budjetointimenetelmäksi esim. yrityskriisin aikana, jolloin yritystä täytyy ohjata tarkasti, vahvasti ja yhdenmukaisesti. Tapa sopii myös yrityksille, joissa henkilöstö ei hallitse riittävästi budjetointiprosessia tai suurin osa toimii suorittavassa työssä. Myös nuoret ja pienet yritykset käyttävät paljon autoritaarista tapaa. (Alhola ym. 2000:279-280)

Alhaalta ylös budjetti, jossa ne jotka ovat myöhemmin vastuussa budjetin toteuttamisesta laativat budjettiehdotuksen oman vastuualueensa osalta ja osabudjettiehdotukset kootaan koko yrityksen budjetiksi (kokoamisen menetelmä, build-up). Menetelmässä saadaan organisaation koko osaaminen käyttöön ja henkilöstö sitoutuu budjettiin paremmin. Huonoina puolina ovat budjetoinnin hitaus, hallitsemattomuus, kokonaisnäkemysten puuttuminen ja jonkinasteinen osaoptimoiva budjetti. Alhaalta ylös budjetointi sopii erityisesti yrityksiin, joissa henkilöstön erityisosaaminen on erinomaista. Menetelmää käytetään myös erityisesti kasvuvaiheessa olevissa yrityksissä, joissa johto ei voi olla perillä kaikkien osastojen yksityiskohdista. (Alhola ym. 2000:279-280)

Yhteistyömenetelmä eli kahden edellisen yhdistelmä, jossa eri osaluista vastaavat henkilöt laativat budjetin yhteistyössä yrityksen johdon kanssa (co-operation). Yhteistyömenetelmää käytetään yleisesti keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Menetelmä hyödyntää sekä autoritaarisen tavan että alhaalta ylös budjetoinnin edut, jos budjettikokouksissa aidosti voidaan käydä läpi strategisesti tärkeitä kysymyksiä ja päätöksiä. Yhteistyömenetelmä vaatii kuitenkin paljon aikaa, kokouksia ja keskusteluja, joten se voi olla hidas. Yhteistyömenetelmän yhteydessä puhutaan interaktiivisesta eli kertaavasta budjetoinnista, mikä johtuu useista neuvottelukierroksista ja budjetoinnin muokkauskerroista. (Alhola ym. 2000:279-280)

Budjetointimenetelmien yhteenveto

Budjetointimenetelmät elävät ja muuttuvat yrityksen kehityksen mukana. Pienet alkavat yritykset eivät välttämättä suunnittele varsinaista budjettia alkuun. Yrityksen kasvaessa laajenee budjettikin. Tulee mahdollisesti enemmän tulosityksiköitä, joilta odotetaan omaa näkemystä tulevasta tilikaudesta ja joiden budjetit yrityksen ylin johto summaa lopussa. Jos taas yrityksellä on hieman epäselvät ja huonot tulevaisuuden näkymät, saattaa ylin johto pitää budjettisuunnittelun omissa käsissään jolloin he voivat hivenen ohjailta toimintaa.

Jokainen yritys tekee omat budjettinsa omilla hyviksi havaituilla tavoillaan ja kenenkään muun asiaa ja tilannetta tuntematta on vaikea mennä sanomaan mikä on oikein ja mikä on väärin. Sisäisessä laskennassa on se hyvä puoli, että sitä ei mikään laki säädi, miten tietyt asiat tulisi yrityksen sisällä hoitaa.

Sanser Oy

Sanserissa on käytetty hieman erilaisia tapoja budjetin laatimisessa. Budjetin ovat laatineet yrityksen omistajapariskunta ja heillä on ollut siinä vielä apuna talouspuolen työntekijä. Yleensä budjettia on lähdetty laatimaan siten, että myyjät ja myyntisihteerit ovat laatineet omat myyntitavoitteensa seuraavalle tilikaudelle. Tästä on edetty liitteessä 1 olevassa järjestyksessä. Kukin kuluerä on kaavailtu paikoilleen ja sen jälkeen katsottu, mitä viivan alle jää.

Tänä vuonna on päädytty siihen, että yrityksen johto antaa omat toiveensa ja tavoitteensa liikevaihtoon, myynninedistämiskuluiksi ja tavoitellun voiton. Kaikki muut luvut tulee sitten katsoa ja laskea paikalleen käyttäen viime tilikauden ja aikaisempien kausien kehitystä ja vaihtelua.

5. Budjettijärjestelmä

5.1 Osabudjetit

Myyntibudjetti

Lähes poikkeuksetta budjetin rakentaminen aloitetaan myyntibudjetin rakentamisesta. Myyntibudjetti vaikuttaa markkinointi-, osto-, valmistus- ja varastobudjetteihin, se myös näkyy kokoomabudjeteissa. (Alhola, Lauslahti 2000: 283)

Myyntibudjetin laatimisessa vaikuttavat myyntimiesten tai myyntipäälliköiden arviot, myyntijohtajien suunnitelmat tai taloudelliset analyysit.

Myyntibudjetissa on tärkeää arvioida tuotteiden tai palvelujen myynti ja menekki. Tämä tehdään toimintasuunnitelmassa ja oletuksissa tehtyjen arvioiden pohjalta. Niistä pitää löytyä hintojen muutokset, tuotevalikoima, asiakaskunnassa tapahtuvat mahdolliset muutokset ja mahdollinen luottomyyntipolitiikka esimerkiksi maksuehdot. Myyntibudjetissa on erityisesti muistettava asetettu tavoite, joka voi olla sekä rahamääräinen että volyymipohjainen. (Alhola, Lauslahti 2000: 283)

Ostobudjetti

Valmistusbudjetin perusteella voidaan laatia ostobudjetti. Se on tarpeen suunnitelmassa tuotteiden ostoa ja rahoitusta suunnitelmassa sekä varaston suuruuden ja varastonopeuden valvontaa varten. Ostobudjettiin liittyy kiinteästi ainesvarastobudjetti, joka yleensä sisältää sekä aines- että tarvikevarastot. Ainesvarasto- samoin kuin valmisteverastobudjettikin perustuvat varastoinnin suunniteluun; varastojen määrät pyritään pitämään sellaisella tasolla, että ne vastaavat toiminnan ja tuotannon tarpeita. (Riistama, Jyrkkiö 1999: 359)

Markkinointibudjetti

Markkinointibudjetissa seurataan panosten ja tuottojen suhdetta eli tarkastellaan markkinoinnin kustannuksia (esim. kuljetus- ja rahtikustannuksia, myynnin ja markkinoinnin palkkoja) suhteessa saataviin myyntituottoihin. Markkinointikustannukset budjetoidaan kustannuspaikoitain. Erilaisia kustannuspaikkoja ovat:

- Markkinointi ja mainonta
 - Myynnin edistäminen
 - Markkinointimateriaali
 - Tapahtumat
 - Sponsorointi
 - Markkinoinnin henkilökustannukset
- (Alhola ym. 2000:286)

Muut mahdolliset osabudjetit

Valmistusbudjettia käytetään valmistusyrityksessä budjetoimaan valmistettavat määrät sekä tarvittavat tuotannontekijät (esim. työsuoritukset, aineet, energia) Valmistusbudjetti sisältää lisäksi kapasiteetin käytön ja alihankintojen suunnittelun. **Valmistuskustannusbudjettiin** ilmoitetaan valmistuksesta aiheutuvat kustannukset ja siihen vaikuttaa asetetut tavoitteet ja kustannusten muuttuminen.

Hallintokustannusten budjettiin kuuluu johdon, konttoritoimintojen, tietojenkäsittelyn ja henkilöstöhallinnon kustannuksia, joita käsitellään yleensä määrärahaomaisina. Myynnin ja hallinnon resurssien tehokkuutta arvioidaan tarkemmin erityisesti jos henkilöstöä on palkattava lisää. Suurissa yksiköissä voidaan tehdä erikseen myös **tutkimus- ja tuotekehitystoimintojen budjetti**.

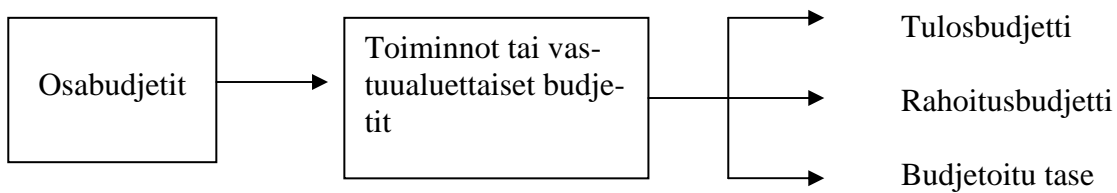
Investointibudjetissa on investointiehdotukset vastuualueittain. Investointihankkeiden suunnittelu sisältyy yleensä kehysbudjettiin ja pitkän aikavälin suunnitteluun. Investoinnit voivat kohdistua käyttöomaisuuteen, tuotantoon, kiinteistöön tai sijoittamiseen. Lisäksi pienet investointiluontoiset kone- ja kalustohankinnat, kuten konttorikoneet, ovat mukana investointibudjetissa.

(Alhola ym. 2000: 283-293, Jyrkkiö ym. 2000:232-235 ja Sipilä 2002)

5.2 Kokooma- eli pääbudjetit

Pääbudjetit ovat koko yritystä koskevia budjetteja, ja yleensä yrityksen johto määrittelee näiden budjettien tekotavan ja niiden tavoitteet. Kirjallisuudessa pääbudjeteista käytetään myös nimeä kokoomabudjetit..

Kuviossa 2 nähdään pääbudjettien synty. Osabudjeteista kootaan tiedot yrityksen eri pääbudjetteihin. Pääbudjetteja ovat tulosbudjetti, rahoitusbudjetti sekä budjetoitu tase.



Kuvio 2, Pääbudjettien synty
(Alhola ym. 2000:293)

Tulosbudjetti

Tulosbudjettiin kootaan eri osabudjettien tuotot ja kustannukset. Tulosbudjetti on ennuste yrityksen tulevan budjettikauden tuotoista ja kuluista eli yrityksen tuloksesta. Tulosbudjetti esitetään tuloslaskelman muodossa ja se laaditaan suoriteperusteisesti. Tulosbudjetti laaditaan yleensä vuodeksi kerrallaan. (Riistama, Jyrkkiö 1999:360)

Rahoitusbudjetti

Rahoitusbudjetin pääasiallisena tavoitteena on varmistaa, että rahat riittävät koko budjettikauden ajaksi. Tarkoitus on, että rahoja olisi koko ajan saatavilla, eikä sellaista tilannetta tulisi, että rahat pääsisi loppumaan. Rahoitusbudjetti tehdään yleensä tulosbudjetin jälkeen lyhyemmäksi ajaksi, yrityksestä ja tilanteesta riippuen aikaväli voi vaihdella kuukaudesta jopa päivätasolle. (Alhola ym. 2000:295)

Tasebudjetti

Ennakoitu tasebudjetti tehdään yleensä rahoitusbudjetin valmistuttua. Lähtökohtana ennakoituun taseeseen on aina edellisen budjettikauden toteutunut tase. Tasebudjetti kertoo yrityksen ennakoitun taloudellisen aseman budjettikauden lopussa. (Alhola ym. 2000: 298)

Sanser Oy

Sanserissa ei ole ollut mitään virallista budjettijärjestelmää käytössä. Yrityksen johto on joskus antanut myyjille tehtäväksi budjetoida oman myynnin tulevalle tilikaudelle. Ja tästä on laadittu sopivan näköinen laskelma alkavalle tilikaudelle.

Toiminta on kuitenkin sen verran pientä, että mitään erittelybudjetteja ei ole tehty. Joitain tiettyjä lukuja on seurattu enemmän kuin muita, mutta varsinaisesti niitä ei ole budjetoitu aikaisemmin. Nyt alkaneen tilikauden lähtökohta on hivenen erilainen, sillä käytännössä eräänlainen markkinointibudjetti tuli siinä ohessa laadittua.

Toisessa pidetyssä palaverissa tuli käytyä markkinointi ja myynnin edistäminen hyvinkin tarkkaan läpi, sillä tuntui siltä, että kyseinen erä saattaisi paisua jopa kohtuuttoman suureksi.

Myyntibudjetti toteutettiin tällä kertaa sillä tavalla, että johto antoi budjettiin tavoitteet. Tämä tietysti asettaa hivenen suuremmat paineet myyntihenkilöstölle, jos joku muu asettaa tavoitteen tulevalle vuodelle. Palkkausjärjestelmä antaa oman pörkkänsä myyntihenkilöstölle, sillä heidän palkkansa määräytyy suurimmaksi osaksi oman myynnin mukaan. Uskon, että tämä on sellainen houkutin joka antaa myyntiin lisäpotkua.

Tavoitteet myyntihinnoille pysyvät samoina. Muutokset maailmantaloudessa täytyy ottaa huomioon. Esimerkiksi öljyn hinnannousu tulee varmasti nostamaan rahtikuluja ja joten omat myynnin rahtikulut tulee tarkastaa vallitsevan tilanteen mukaan.

6. Budjettitarkkailu

Budjettitarkkailu ei ole vain tavoitteiden ja saavutusten vertaamista sekä poikkeamien rekisteröintiä, vaan ennen muuta tarkkailun antamien tietojen hyväksikäyttöä toiminnan suunnittelussa.
(Riistama & Jyrkkiö 1991: 363)

Budjettitarkkailussa on erityisen tärkeää seurata budjettia tietyin väliajoin, jotta mahdollisiin muutoksiin voitaisiin vielä vaikuttaa hyvissä ajoin. Jos yritys alittaa suunnitellun budjetin tavoitteet, niin silloin korjaaviin toimenpiteisiin ei välttämättä tarvitse ryhtyä, mutta jos taasen menot ovat budjetoitua suuremmat, on syytä hieman tarkastaa budjettia ja miettiä mistä mahdolliset poikkeamat johtuu.
(Artto, Asp ym 1980: 107)

Budjettitarkkailussa on seuraavat vaiheet:

1. laaditaan tarkkailuraportit budjettivastuullisille henkilöille
2. todetaan poikkeamat
3. selvitetään poikkeamien syyt
4. tehdään ne päätökset, joihin edellinen antaa aihetta

Tarkkailuraportit laatii budjettiosasto. Raporttien sisältö ja muoto riippuvat vastaanottajasta. Raportit pyritään jakamaan kaikille johtotasolle mahdollisimman pian tarkkailujakson päätyttyä. Ylimmälle johdolle toimitettavat raportit rajoittuvat vaikuttavimpiin ja keskeisimpiin tekijöihin. Mitä kauemmaksi ylimmästä johdosta tullaan, sitä enemmän raporteihin sisältyy yksityiskohtaisempia tietoja.
(Riistama- Jyrkkiö: Operatiivinen laskentatoimi, WSOY 1999, s.363)

Seurantaraportit on syytä laatia riittävän tiheään, jotta epäsuotuisaan kehitykseen voitaisiin puuttua ajoissa. Se, millaisiin toimenpiteisiin pitäisi ryhtyä, riippuu eron aiheuttajasta.

Tavoiteltu tila ei ole se, että budjetti alitettaisiin aina jokaisena vuonna reilusti. Ainahan yritys voi suunnitella budjetin siten, että toteutuneet luvut ovat selvästi alle budjetoidun, mutta tällainen taloudellinen johtaminen ei ole kovin järkevää, sillä yritys huijaa ainoastaan itseään tällaista tehdessään.

Sanser Oy

Varsinaista budjettitarkkailua ei Sanserissa ole harjoitettu, johtuen paljolti siitä, että ihan virallisia budjetteja ei ole juurikaan laadittu. Lukuja on toki pidetty silmällä, mutta suurempaa tarkastelua ja analysointia ei ole suoritettu.

Keskeisimmät tarkkailun kohteena olevat erät ovat olleet myynnin luvut, ostot, sekä jo useasti mainittu markkinoinnin/myyinnedistämiskulut. Kaikkia mahdollisia lukuja on tietysti silloin tällöin katsottu raporttien muodossa, mutta ainoastaan nuo kolme ovat olleet tarkemman valvonnan alla. Tällainen tarkkailu tuo arvokasta tietoa tilikauden aikana. Jos luvuissa huomataan poikkeamia niin niihin pystytään puuttumaan kesken tilikauden.

Budjettitarkkailusta ja budjetin toteutumisesta vastaa Sanserissa toimitusjohtaja. Budjetin toteutumisessa on myös mukana myyntiporukka, jotka omalta osaltaan pyrkivät toteuttamaan asetetun tavoitteen. Periaatteessa budjetin toteutumisesta vastaa koko yritys eli Sanser, jokainen omalla panostuksellaan. Hankaluutena tällaisessa on se, että koko yrityksen tulisi olla tietoinen yhteisistä tavoitteista ja jokaisen tulisi omalla toiminnallaan auttaa yrityksen toimintaa.

7. Budjetointi johdon työkaluna

Budjetti on johdon työväline. Budjetointi avustaa johtoa toiminnan suunnittelussa, koordinoinnissa ja kommunikaatiossa, motivoinnissa sekä toiminnan valvonnassa ja suorituksen arvioinnissa.

Johdon kannalta budjetin suunnitteleminen pakottaa selkeään realistiseen tavoiteasetteluun ja toiminnan systemaattiseen suunnitteluun. Suunnittelu auttaa varautumaan ongelmiin etukäteen ja määräämään toiminnan suunnan. Budjettia suunniteltaessa täytyy tehdä päätöksiä mm. tarvitaanko uutta henkilökuntaa, ulkoistetaanko joitakin osalualueita vai ei jne. (Kosonen ym. 1996:203)

Koordinointia eli yhteensovittamista tapahtuu sekä budjetin suunnittelussa että valvomisessa. Kunkin vastualueen täytyy omaa toimintaa suunnitellessaan ottaa huomioon myös muiden vastualueiden toiminta. Esim. valmistuksen tulee huomioida tiedot myynnistä omassa toiminnassaan, osto-osaston taas valmistuksen tiedot. Lisäksi toiminnan on oltava sopusoinnussa yrityksen muiden toimintojen kanssa. Valvontavaiheessa budjettikauden aikaisista poikkeamista on viipymättä ilmoitettava eri vastuualueille. (Kosonen ym. 1996: 203, Jyrkkiö ym. 2000:229)

Toiminnan valvonnassa budjetointia käytetään apuna selvittämään kuinka asetetut tavoitteet on saavutettu ja havaitsemaan merkittävät poikkeamat. Budjetin tehokas hyväksikäyttö edellyttää että poikkeamia voidaan analysoida. Tällöin voidaan ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Yrityksen ja sen henkilökunnan suoritusta arvioitaessa budjetti on hyvä vertailuperusta. (Kosonen ym. 1996:204)

Sanser Oy

Sanserissa yrityksen johto on käyttänyt budjettia tiettyjen erien tarkkailussa. Mitään tilikohtaista tarkkailua ei ole harjoitettu vaan suurimpien erien silmällä pitoa. Näistä voisi mainita lähinnä myynnin edistämisen kulut.

Myynnin edistämisen kulut ovat kohtuullisen suuret yrityksen kokoon ja liikevaihtoon nähden. Kyseiset kulut ovat suuria sen takia, koska ala vaatii joskus suurtakin panostusta mainostamiseen ja julkitulemiseen.

Minkäänlaisia pakottavia rajoja ei kuitenkaan budjettiin ole luotu, vaan asiat on hoidettu parhaaksi koetulla ja mahdollisesti tuottavalla tavalla. Esimerkiksi tulevalla tilikaudella mahdollisesti yksi uusi henkilö tulee Sanserin palvelukseen ja näin ollen tarvitsee tarkastaa henkilöstöbudjettia ja muita mahdollisia kuluja.

Alkaneella tilikaudella budjettia tullaan käyttämään tiedonantajana raporttien rinnalla. Osto- ja varsinkin myyntilukuja tullaan seuraamaan ja niitä tullaan kuukausittain vertaamaan tulosbudjettiin. Asia otetaan esille varsinkin myyntihenkilöstön palaverissa, joissa verrataan myyntilukuja edellisen vuoden lukuihin.

8. Budjetoinnin haasteet

Budjetoinnista löytyy myös paljon sellaista mikä saa yritykset luopumaan budjetin käyttämisestä. Kommentit ovat joskus koviakin ja myös suurten yritysten johtohahmot ovat joskus antaneet julkisesti tyyliä kommentteja budjetoinnin haasteista.

Budjetoinnin käyttöä ohjauksena on arvosteltu niin kauan kuin sitä on käytetty, oikeutetusti tai ei. Ärsyyntyneet työntekijät ovat vältelleet yletöntä byrokraattisuutta ja katsoneet, että sen, mitä budjetoinnilla saadaan aikaan, voisi saada aikaan ilman budjettiäkin tai jollain yksinkertaisemmalla tavalla. Budjetoinnin alkuaikoina – 1970-luvulla – monet olivat sitä mieltä, että tekniikka sinänsä oli kiinnostava, mutta ettei se sopinut joka paikkaan. (Bergstrand, 1997: 91).

Kritiikki on kohdistunut lähinnä seuraaviin seikkoihin:

- Budjetointi aiheuttaa organisaatiossa lukkiutumia ja päätöksiä, joita voi olla vuoden mittaan vaikea muuttaa riippumatta siitä, kuinka hyvät perusteet niiden muuttamiselle olisi.
- Budjetointi on varsin työlästä, sillä ollakseen motivoivaa se edellyttää suuren työntekijäjoukon mukanaoloa.
- Budjettiin tarvitaan yksityiskohtaisia pohjatietoja, jotka vanhenevat nopeasti. Työpanos kasvaa entistäkin suuremmaksi, jos tietoja joudutaan myöhemmin päivittämään. Jos tiedot taas jätetään päivittämättä, budjetista voi tulla jonkin ajan kuluttua suorastaan harhaanjohtava.
- Budjetti perustuu yksinkertaistettuihin ennusteisiin ja kaavamaisiin kuvauksiin.
- Budjetin katsotaan pakottavan keinotekoiseen ja luonnottomaan jaksotukseen. Miksi yritystä pitää ohjata kalenterivuositain vain siksi, että laskentaihmiset ja tilintarkastajat haluavat käyttää sellaista jaksotusta?
- Budjetti johtaa määräraha-ajatteluun: täksi vuodeksi saadut määrärahat pakko kuluttaa ennen vuodenvaihdetta, jotteivät ensi vuoden määrärahat pienene.
- Budjetti saa aikaan epäsolidaarista nurkkakuntaisuutta: jokaisen yksikön johtaja panostaa lähinnä omaan osastoonsa eikä jaksa kiinnostua yrityksen muista osista. (Bergstrand, 1997: 92).

Sanser Oy

Sanserissa ei yhdytä ihan kaikkiin edellä esitettyihin kommentteihin. Toki on ollut joitain samansuuntaisia ajatuksia, ja siksi budjetointia ei harjoitettu niin aktiivisesti vuosien myötä. Ajatusmaailma on ollut lähinnä sellaista, että miksi vaivautua kun asiat menevät näinkin hyvin.

Toiminnan kasvaessa kuitenkin tulee asioita esille, jotka tarvitsisivat suunnittelua. Esimerkiksi uudet laitehankinnat tai uuden työväen palkkaaminen ovat asioita, joita kannattaisi ottaa huomioon. Näissä asioissa budjetoinnista on hyötyä, koska näkee mitenkä uuden ihmisen palkkaaminen vaikuttaa yrityksen taloudelliseen lopputulokseen.

Yllämainitusta määräraha-ajattelusta oli palaverissa puhetta. Siitä oltiin sitä mieltä, että jos jossain vaiheessa näyttää siltä, että budjetoitu summa ei riitä tai että se jaa vajaaksi, niin väkisin ei aleta budjetoituja summia noudattamaan. Mielestäni määräraha-ajattelu-kommentti yllä on hieman oudon kuuloinen. Varsinkaan yksityisellä sektorilla en usko, että tuollainen ajattelumalli menee läpi. Julkisella sektorilla ja muilla tahoilla, jotka ovat jonkinlaisten lahjoitusten varassa.

9. Sanserin tulosbudjetin laadinta

Alkupohdinnat

Budjetin laatiminen aloitettiin palaverilla, jossa paikalla olivat minun lisäksi yrityksen toimitusjohtaja ja kirjanpitäjä. Palaverissa käytiin läpi parin viimevuoden toteutuneita lukuja ja käytiin kohta kohdalta lukuja lävitse joista voitaisiin karsintaa tehdä. Pääasiallisesti tutkimme kiinteitä kuluja, ja sitä kuinka paljon niitä pystyy karsimaan. Lopputulos oli, että yrityksellä on kaiken kaikkiaan kohtuullisen pienet kiinteät kulut ja että niissä ei ihan kauheasti ollut karsittavaa.

Vuokrissa, sähkössä, vakuutuksissa ei ollut mitään mistä ottaa pois. Kiinteitä kuluja, jotka ovat 6-ryhmässä (tilinumero alkaa numerolla 6) ei kuitenkaan kauheasti ole. Ja kaikki ne joita siellä on, on sellaisia, joihin ei voi vaikuttaa. Suurin osa tuon ryhmän kuluista on loppujen lopuksi muuttuvia kustannuksia. Esimerkkinä matka-, hotelli-, messu-, pankkikulut ovat sellaisia, jotka muuttuvat myynnin mukana.

Toinen palaveri pidettiin kuukausi tämän ensimmäisen tapaamisen jälkeen. Paikalla oli minun lisäksi yrityksen toimitusjohtaja ja yrityksen toinen omistaja. Palaverissa aiheena olivat lähinnä heidän toiveensa budjettia ajatellen.

Kun alussa aloin miettiä kuinka päin alan kyseistä budjettia rakentamaan, tulin siihen tulokseen, että on parempi kysyä omistajilta ”toiveita” tietyille luvuille ja sitten lähteä alhaalta ylöspäin. Vaihtoehtona tälle oli se, että antaisin myyjien miettiä tulevalle vuodelle omat henkilökohdittaiset budjetit, mutta päädyimme kuitenkin siihen, että johto asetti tavoitteet tulevalle vuodelle.

Palaverissa omistajat antoivat minulle luvut tavoitellusta voitosta, halutusta myynninedistämiskuluista ja liikevaihdosta.

Ennen kuin aloin laskemaan lukuja sen tarkemmin, tein budjetin ulkonäön hieman erilaiseksi. Sanserissa on ollut budjettipohjana aikaisemmin koko tilikartta ja tilikohtaiset luvut, muuta tiivistin sen pääkohdittaiseen muotoon. Ainoa mistä jäi tarkemmat luvut näkyville oli kohta, jossa käsiteltiin myynninedistämiskuluja. Ne ovat olleet sellainen erä, jota yrityksen johto on halunnut pitää silmällä. Kyseinen kuluerä on kasvanut vuosien aikana huomattavasti, johtuen yrityksen omasta kasvusta ja sen mukanaan tuomasta tuotevalikoiman ja asiakaskunnan kasvusta.

Lukujen laskenta

Myynninedistämiskuluihin sisältyy seuraavia asioita; Sanser julkaisee vuosittain kaksi suurehkoa esitettä, syksyllä ja keväällä. Nämä kaksi kuvastoa ovat pääkuvastot ja näiden lisäksi ilmestyy myös pienempiä suunnattuja mainoskampanjoita eri yrityksille/ketjuille. Samassa ryhmässä on myös yhteistyösopimukset, joita on myös useita. Nämä ovat selkeästi suurin kuluerä henkilökulujen jälkeen. Palaverissa kaavailimme kyseiselle kululle sellaisen summan, joka olisi toivottava.

Sekä liikevaihtoon että tilikauden voittoon toivottiin sellaista noin 5 % nousua. Kuluissa kasvua tapahtuu pienenä palkkakehityksenä ja mahdollisesti yhden henkilön palkkaamisen myötä. Vuokrassa saattaa olla myös pieni nousu, muutama prosentti, mutta sitä ei tavi huomioida kuin puolelle vuodelle eli tammikuusta alkaen.

Muuten budjetin toteuttamiselle annettiin vapaat kädet muiden lukujen muutoksen kannalta. Luvut laskin lähinnä sillä tavalla, että katsoin kirjanpitäjältä saatuja menneiden vuosien toteutuneita lukuja lähes tileittäin ja niiden perusteella arvioin tulevia näkymiä; mahdollisia nousuja ja laskuja.

Varsinaisia yksityiskohtaisia myyntivolyymien nousu ja laskusuhdanteita on erittäin hankalaa arvioida tällä alalla. Sanserissa on yli 20 000 myytävää artikkelia joten tarkkoja arvioita ei millään pysty selvittämään.

Tietyistä luvuista oli suhteellisen helppo laskea budjetti esim. palkat. Ainoa hankaluus siinä oli se, että myyjillä on pohjapalkka ja siihen lisäksi tulee omasta myynnistä tietty provisio. Tämä taas on sidoksissa liikevaihdon kehitykseen, jonka toivottavan kasvun huomioin palkkoja laskiessa.

Erien analysointia

Suurimpina erinä Sanserin budjetissa on tietysti ostot ja palkat. Ostois-
sa on otettu huomioon liikevaihdon kasvu samassa suhteessa eli muu-
taman prosentin verran, mutta kuitenkin huomioitu se, että ostot pysyi-
sivät samassa suhteessa myyntiin kuin aiempina vuosina.

Palkoissa tapahtuu vuosittainen parin prosentin nousu ylöspäin kiin-
teäpalkkaisilla, mutta myyjillä palkkaan pitää laskea ajateltu myynnin
nousu, sillä heidän palkka määräytyy provisiopalkkana. Ihan täysin
samaa korotusta heidän palkkaan ei voi laittaa, koska myyntiä tekevät
muutkin henkilöt kuin myyjät, esimerkiksi myyntisihteerit joilla on
kuukausipalkka.

Palkoissa on myös otettu huomioon yhden henkilön mahdollinen palk-
kaus taloon ja se on kasvattanut palkkabudjettia ylöspäin arvioidun
palkan määrällä.

Vuokrakehitys tulee olemaan pieni. Vuokra saattaa nousta vuoden
vaihteessa pari prosenttia, mutta sinne saakka vuokra pysyy samana
kuin aiemminkin.

Yksi tarkkailtava erä on myynnin edistämisen kulut. Siinä on ollut
suurta kulujen nousua, jotka eivät välttämättä ole samassa suhteessa
siitä saatavan hyödyn kanssa. Tähän asiaan panostettiin enemmän luku-
ja miettiessä ja siihen myös laitettiin aika tiukat rajat.

Kyseinen erä on tällä alalla lähes pakollinen, jotta saisi näkyvyyttä.
Mutta siitä lähes huomaamatta saattaa kasvaa sellainen, että luvut ovat
yhtäkkiä huomattavia. Tässä yhteydessä pyrittiin myös karsimaan käy-
tettäviä kirjanpidontilejä pienemmäksi, mutta se ei ollutkaan niin help-
poa kuin ennalta osasi arvata. Jotain yhdistelyjä pyrittiin tekemään,
mutta suurin osa käytössä olevista tileistä todettiin käyttökelpoisiksi.

Alla on esitetty Sanserin tulosbudjetti tilikaudelle 2005–2006 erikseen
sekä vertailussa kahteen edelliseen tilikauteen.

Tulosbudjetti tilikaudelle 2005–2006

TILIKAUSI 2005–2006

Myynti	
Myyntituotot	5 020 000,00 €
Myynnin oikaisuerät	
Alennukset	20 000,00 €
Välilliset verot	900 000,00 €
Myynnin oikaisuerät yhteensä	920 000,00 €
Myynti yhteensä	<u>4 100 000,00 €</u>

LIKEVAIHTO 4 100 000,00 €

Liiketoiminnan muut tuotot	4 800,00 €
Liiketoiminnan muut tuotot yht.	4 800,00 €

Materiaalit ja palvelut	
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	
Ostot tilikauden aikana	2 400 000,00 €
Varastojen muutos	10 000,00 €
Aineet, tarv. ja tavarat yht.	2 400 000,00 €
Ulkopuoliset palvelut	490 000,00 €
Materiaalit ja palvelut yht.	<u>2 900 000,00 €</u>

Henkilöstökulut	
Palkat ja palkkiot	320 000,00 €
Henkilöstösivukulut	
Eläkekulut	70 000,00 €
Muut henkilösivukulut	22 000,00 €
Henkilösivukulut yhteensä	92 000,00 €
Henkilöstökulut yhteensä	<u>412 000,00 €</u>

Poistot ja arvonalentumiset	
Suunnitelman mukaiset poistot	15 500,00 €
Poistot ja arvonalentumiset yht.	<u>15 500,00 €</u>

Liiketoiminnan muut kulut	
Vapaaehtoiset henkilöstökulut	13 000,00 €
Vuokrat	85 000,00 €
Matkakulut	60 000,00 €
Edustuskulut	10 000,00 €
Mainonta ja myynnin edistäminen	
Mainoskulut 0%	3 500,00 €
Mainoskulut 22%	20 000,00 €
Mallit 0%	350,00 €
Mallit 22%	1 000,00 €
Mallit+PR-kulut 17%/Brutto	150,00 €
Kuvasto/Sanser 17%	1 000,00 €
Kuvasto/Sanser 22%/ Brutto	84 000,00 €
Yht.Työsop. 22%	37 000,00 €
Yht.Työsop. 0%	3 000,00 €
Kuvasto/Tav.Toimitt 22%	15 000,00 €
Kannatusilm. 22%	150,00 €

Kannatusilm. 0%	1 350,00 €
Mainostuotteet	5 000,00 €
Mainoskampanjat	5 000,00 €
Mainonta ja myynnin edistäminen yht.	176 500,00 €
Käyttö- ja ylläpitokulut	25 000,00 €
Ajoneuvo- ja kuljetuskulut	- 10 000,00 €
Muut liikekulut	55 000,00 €
Liiketoiminnan muut kulut yht.	414 500,00 €
LIIKEVOITTO/TAPPIO	362 800,00 €
Rahoitustuotot- ja kulut	
Muut korko- ja rahoitustuotot	1 500,00 €
Korkokulut ja muut rah.kulut	15 000,00 €
Rahoitustuotot- ja kulut yht.	13 500,00 €
VOITTO/TAPPIO ENN SAT, VAR VER	
VOITTO/TAPPIO ENN, VAR VER	349 300,00 €
Tuloverot	94 000,00 €
Tuloverot yhteensä	94 000,00 €
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO	255 300,00 €

Budjettivertailu kahteen edelliseen tilikauteen

TILIKAUSI 2005-2006

	budjetti 2005-2006	tilikausi 2004-2005	tilikausi 2003-2004
Myynti			
Myyntituotot	5 020 000,00 €	4706531.28	4382642.73
Myyntin oikaisuerät			
Alennukset	20 000,00 €	13349.47	11278.28
Välilliset verot	900 000,00 €	841008.44	778081.33
Myyntin oikaisuerät yhteensä	920 000,00 €	854357.91	789359.61
Myynti yhteensä	4 100 000,00 €	3852173.37	3593283.12
LIIKEVAIHTO	4 100 000,00 €	3852173.37	3593283.12
Liiketoiminnan muut tuotot	4 800,00 €	4 500,00	5520.00
Liiketoiminnan muut tuotot yht.	4 800,00 €	4 500,00	5520.00
Materiaalit ja palvelut			
Aineet, tarvikkeet ja tavarat			
Ostot tilikauden aikana	2 400 000,00 €	2097646.44	2099740.42
Varastojen muutos	10 000,00 €	100000.00	31718.78
Aineet, tarv. ja tavarat yht.	2 400 000,00 €	2197646.44	2068021.64
Ulkopuoliset palvelut	490 000,00 €	460639.34	485545.71
Materiaalit ja palvelut yht.	2 900 000,00 €	2658285.78	2553567.35
Henkilöstökulut			
Palkat ja palkkiot	320 000,00 €	304666.59	272974.91
Henkilöstösivukulut			
Eläkekulut	70 000,00 €	67609.54	59782.19
Muut henkilösivukulut	22 000,00 €	20673.84	17836.96
Henkilösivukulut yhteensä	92 000,00 €	88283.38	77619.15
Henkilöstökulut yhteensä	412 000,00 €	392949.97	350594.06
Poistot ja arvonalentumiset			
Suunnitelman mukaiset poistot	15 500,00 €	20727.49	24450.00
Poistot ja arvonalentumiset yht.	15 500,00 €	20727.49	24450.00
Liiketoiminnan muut kulut			
Vapaaehtoiset henkilöstökulut	13 000,00 €	12976.56	14839.19
Vuokrat	85 000,00 €	84497.29	78982.93
Matkakulut	60 000,00 €	31911.06	60591.53
Edustuskulut	10 000,00 €	58502.29	16152.98
Mainonta ja myynnin edistäminen			
Mainoskulut 0%	3 500,00 €		
Mainoskulut 22%	20 000,00 €		
Mallit 0%	350,00 €		
Mallit 22%	1 000,00 €		
Mallit+PR-kulut 17%/Brutto	150,00 €		
Kuvasto/Sanser 17%	1 000,00 €		
Kuvasto/Sanser 22%/ Brutto	84 000,00 €		
Yht.Työsop. 22%	37 000,00 €		
Yht.Työsop. 0%	3 000,00 €		

Kuvasto/Tav.Toimitt 22%	15 000,00 €		
Kannatusilm. 22%	150,00 €		
Kannatusilm. 0%	1 350,00 €		
Mainostuotteet	5 000,00 €		
Mainoskampanjat	5 000,00 €		
Mainonta ja myynnin edistäminen yht.	176 500,00 €	189332.21	185765.18
Käyttö- ja ylläpitokulut	25 000,00 €	20241.43	28146.33
Ajoneuvo- ja kuljetuskulut	- 10 000,00 €	10753.08	6827.46
Muut liikekulut	55 000,00 €	46848.41	69497.76
Liiketoiminnan muut kulut yht.	414 500,00 €	433673.26	448359.31
LIIKEVOITTO/TAPPIO	362 800,00 €	351036.87	221832.40
Rahoitustuotot- ja kulut			
Muut korko- ja rahoitustuotot	1 500,00 €	2148.53	416.88
Korkokulut ja muut rah.kulut	15 000,00 €	18557.82	138774.13
Rahoitustuotot- ja kulut yht.	13 500,00 €	16409.29	22582.46
VOITTO/TAPPIO ENN SAT, VAR VER			
VOITTO/TAPPIO ENN, VAR VER	349 300,00 €	334627.58	199249.94
Tuloverot	94 000,00 €	91209.5	60475.81
Tuloverot yhteensä	94 000,00 €	91209.5	60475.81
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO	255 300,00 €	243523.85	138774.13

10. Yhteenveto

Työn ongelmat saatiin ratkaistua sovittuihin puitteisiin. Suurimmat ongelmat tulivat kokonaisuuden hahmottamisessa, joka veikin suurimman osan lukujen laadinta-ajasta. Laadintamenetelmiin ei asetettu minkäänlaisia rajoituksia, kunhan sovittuun lopputulokseen päästäisiin. Mikä osaltaan helpotti suurestikin työn tekemistä.

Työ lisäsi tietoutta budjetointiin liittyvistä asioista ja toi arvokasta käytännön kokemusta. Vaikka kyse ole kuin pienehköstä yrityksestä, niin silti se vie aikaa ja vaivannäköä. Näin jälkepäin pystyy miettimään, kuinka paljon enemmän suuren pörssiyhtiön budjetoinnissa vaaditaan aikaa ja henkilöstöä. Nyt kun on edes pientä ajatusta budjetointiin liittyvistä käytännön kysymyksistä, niin ensi vuoden budjetoinnit pitäisi sujua hieman joutuisammin.

Tulosten jatkokäsittely on nyt vasta aluillaan, sillä uutta budjettikautta on mennyt neljännes ja vertailua viimevuoteen ja tavoitteeseen pystyy tekemään raporttien avulla. Suurin jatkotyö tulee olemaan budjettitarkkailu sekä tietysti budjetin kehittäminen tuleville vuosille. Sanserissa budjetointi on vasta aluillaan, mutta nyt on jonkinlainen pohja, jolle voi lähteä rakentamaan ensi tilikauden lukuja. Sinänsä tämän alan tavoitteissa tulee aina ottaa huomioon yleinen taloudellinen tilanne. Koska kyse on liikelahja-yrityksestä, niin laskusuhdanteen aikana täytyy olla varovaisempi hankinnoissaan, sillä jos muilla yrityksillä on hankalia aikoja, on epätodennäköistä, että ne suunnittelevat mainoslahjojen hankkimista.

Lähteet

Kirjallisuus:

Alhola Kari, Lauslahti Sanna 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY

Artto Eero, Asp Kari, Kyläkoski Kalevi, Lehtovuori Jouko, Leppiniemi Jarmo, Pitkänen Eero, Prihti Aatto 1980. Mitä on laskentatoimi. Helsinki: Kyriiri Oy:n kirjapaino.

Bergstrand, Jan 1997. Tehokas talouden ohjaus. Juva: WSOY

Chatfield, Michael & Neilson, Denis 1983. Cost Accounting. Fresno: Harcourt Brace Jovanovic inc.

Ihantola, Eeva-Mari 1991. Organisaation budjetointi-ilmapiirin kehitysmekanismit. Tampere: Tampereen yliopiston tutkimuksia sarja A1.

Jyrkkiö Esa, Riistama Veijo 2003. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: WSOY

Kasanen Eero, Koskela Markku, Leppiniemi Jarmo & Puttonen Vesa 1996. Laskentatoimen ja rahoituksen perustiedot. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Marriot, Neil & Chandler, Roy 1993. Management accounting. A spreadsheet approach. Trowbridge: Redwood Books.

Riistama, Veijo & Jyrkkiö, Esa 1991. Operatiivinen laskentatoimi. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY

Riistama Veijo, Jyrkkiö Esa 1999. Operatiivinen laskentatoimi. Porvoo: WSOY

Tomperi Soile 2004. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. Helsinki: Edita

Internet:

<http://home.rpkk.fi/kodit/~sipilaj/budjetointi/> [online]

Laamanen, Tomi 2003 Yrityssuunnittelu: Budjetointi ja strategia. Luentokalvot. [online]
http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Teta/TU-22.101/k03/luentokalvot/budjetointi_strategia.pdf

Ollila, Jukka 1999. Rullaava ennustaminen tuo joustavuutta budjetointiin. [online]
www.kauppalehti.fi

Sipilä, Juhani 2002. Budjetointi 1 ov, Raahen porvari & kauppakoulu. [online]
<http://home.rpkk.fi/~sipilaj.hkunta/Budjetointi/>

Muut:

Palaveri 11.5.2005; paikalla Petri Tyrkkö, Kati Aho ja Katja Holli

Palaveri 20.6.2005; paikalla Petri Tyrkkö, Kati Aho ja Sami Nieminen

Liitteet

Liite 1: Budjetti tilikaudelle 04/05

66 TAMP SANSER LTD OY EUR
TULOSLASKELMA KESÄKUUN 2004

TILIKAUSI 010704-300605

30.09.04,L56-1

	kuluva tilik. budjetti	kuluva tilik. 01.07.03- 30.06.04	edell.tilik. 01.07.02- 30.06.03

Myynti			
Myyntituotot			
3001 MYYNNTI ALV 22 % / BRUTTO	4562000.00	4337444.76	4479645.18
3002 MYYNNTI 17%/BRUTTO	0.00	470.55	0.00
3100 MYNNIT EI ALV	0.00	13363.49	584.80
3130 YHTEISÖ MYYNNTI	0.00	31363.93	0.00
3221 ALIHANKINTATYÖT 22% / BRUTTO	0.00	0.00	0.00
Myyntituotot yhteensä	4562000.00	4382642.73	4480229.98
Myyntin oikaisuerät			
Alennukset			
3600 ALENN 0%	0.00	0.00	356.93
3601 ALENNUKSET 22% / BRUTTO	500.00-	178.48-	705.32-
3661 TOIMITUSKULUT 22% / BRUTTO	47600.00-	11099.80-	39202.98-
Alennukset yhteensä	48100.00-	11278.28-	39551.37-
Välilliset verot			
3650 MYNNIN ALV	813900.00-	778081.33-	799725.18-
Välilliset verot yhteensä	813900.00-	778081.33-	799725.18-
Myyntin oikaisuerät yhteensä	862000.00-	789359.61-	839276.55-
Myynti yhteensä	3700000.00	3593283.12	3640953.43
LIIKEVAIHTO	3700000.00	3593283.12	3640953.43
Liiketoiminnan muut tuotot			
3841 VUOKRATUOTOT	4800.00	5520.00	4178.28
Liiketoiminnan muut tuotot yht	4800.00	5520.00	4178.28
Materiaalit ja palvelut			
Aineet, tarvikkeet ja tavarat			
Ostot tilikauden aikana			
4000 Ostot 0%	0.00	108.00-	0.00
4001 OSTOT 22 % / BRUTTO	2164800.00-	2062792.91-	2653610.21-
4002 OSTOT 17% / BRUTTO	26400.00-	45746.97-	22923.84-
4003 OSTOT 8%/BRUTTO	500.00-	0.00	517.82-
4011 TUONNIN ALV-VÄH.ARVOT/BRUTTO	382800.00-	435391.64-	516756.70-
4100 OSTOT ULKOM. 0%	97000.00-	37665.75-	28135.53-
4130 YHTEISÖOSTOT 22 %	129500.00-	31891.44-	178575.04-
4601 ALENNUKSET 22 % / BRUTTO	0.00	80.95	18.40
4620 KURSSIEROT	51800.00	52210.21	71458.77
4650 OSTOJEN ALV	528400.00	551160.91	594241.49
4660 HUOLINTA 0%	52800.00-	44776.44-	59306.25-
4661 TOIMITUSKULUT 22 % / BRUTTO	26400.00-	46438.86-	37910.14-
Ostot tilikauden aikana yht.	2300000.00-	2101359.94-	2832016.87-
Varastojen muutos			
4800 VARASTOJEN MUUTOS	0.00	31718.78	464143.27
Varastojen muutos yhteensä	0.00	31718.78	464143.27
Aineet, tarv. ja tavarat yht.	2300000.00-	2069641.16-	2367873.60-
Ulkopuoliset palvelut			

66 TAMP SANSER LTD OY EUR
TULOSLASKELMA KESÄKUUN 2004 TILIKAUSI 010704-300605

30.09.04,L56-2

	kuluva tilik.	kuluva tilik.	edell.tilik
4900 ULKOP.OSATYÖT 0%	4600.00-	1530.00-	4595.50-
4901 ULKOPUOLISET OSATYÖT 22% /BRUT	24000.00-	108678.73-	35191.25-
4902 ULKOP.OSATYÖT 22% ENN.PID.	18300.00-	36994.45-	33205.87-
4911 ALIHANKINTA 22%/BRUTTO	293100.00-	338342.53-	0.00
Ulkopuoliset palvelut yhteensä	340000.00-	485545.71-	72992.62-
Materiaalit ja palvelut yht.	2640000.00-	2555186.87-	2440866.22-
Henkilöstökulut			
Palkat ja palkkiot			
5050 PALKAT	233640.00-	234532.77-	284089.86-
5055 LUONTAISEDUT	10200.00-	12641.66-	20726.00-
5057 LUONT.EDUT OMISTAJAT	10800.00-	9600.00-	0.00
5058 OSAKKAIDEN PALKAT	14600.00-	14598.00-	0.00
5059 JAKS. PALKAT	1860.00-	1722.82-	3901.90-
5259 VAK.YHT+KELAN KORV.	1500.00	120.34	1739.73
Palkat ja palkkiot yhteensä	269600.00-	272974.91-	306978.03-
Henkilösivukulut			
Eläkekulut			
5150 TEL	56600.00-	58329.99-	52367.98-
5156 TYÖNTEKIJÄIN TEL	12100.00	11333.63	10911.44
6110 VAP.EHT. ELÄKEVAK	6900.00-	7663.08-	6862.08-
6111 ELÄKKEET	1200.00-	5122.75-	1196.36-
6160 VAPAAEHT.ELÄKEVAK.	0.00	0.00	960.00-
Eläkekulut yhteensä	52600.00-	59782.19-	50474.98-
Muut henkilösivukulut			
5250 SOTU	8600.00-	8033.22-	8278.85-
5251 JAKS. SOS.KULUT	614.00-	331.00-	2668.88-
5252 TAPATURMAVAKUUTUS	2900.00-	4019.68-	3703.53-
5254 TYÖTTÖMYYSVAKUUTUS	2200.00-	1829.47-	3258.97-
5256 RYHMÄHENKIVAKUUTUS	220.00-	175.05-	207.28-
5258 TYÖNTEKIJÄIN TYÖTTÖMYYSVAK.	550.00	551.59	735.39
6150 SAIRAUSKULUVAKUUTUS	1350.00-	4000.13-	1317.42-
Muut henkilösivukulut yhteensä	15334.00-	17836.96-	18699.54-
Henkilösivukulut yhteensä	67934.00-	77619.15-	69174.52-
Henkilöstökulut yhteensä	337534.00-	350594.06-	376152.55-
Poistot ja arvonalentumiset			
Suunnitelman mukaiset poistot			
5550 KONEISTA JA KALUSTOSTA	13000.00-	24450.00-	17384.80-
Suunnitelman muk. poistot yht.	13000.00-	24450.00-	17384.80-
Poistot ja arvonalent. yht.	13000.00-	24450.00-	17384.80-
Liiketoiminnan muut kulut			
Vapaaehtoiset henkilöstökulut			
6121 TYÖVAATTEET JA SUOJAVÄL 22%/BR	375.00-	15.50-	359.16-
6125 KOULUTUS 22 %/BRUTTO	1770.00-	3779.69-	1708.00-
6126 KAHVITARVIKKEET 17%/BRUTTO	1785.00-	979.40-	1710.17-
6127 KAHVITARVIKKEET 0%/BRUTTO	0.00	0.00	7.85-
6128 KAHVITARVIKKEET 22 %/BRUTTO	630.00-	23.00	597.55-
6130 LÄÄKEKAAPPITARV 22%/BRUTTO	0.00	14.50-	10.90-
6131 TYÖTERVEYSHUOLTO	2280.00-	265.40-	2151.86-

66 TAMP SANSER LTD OY EUR
TULOSLASKELMA KESÄKUUN 2004 TILIKAUSI 010704-300605

30.09.04,L56-3

		kuluva tilik.	kuluva tilik.	edell.tilik
6132	VIRKISTYS- JA HARRASTUSTOIMINT	2085.00-	374.10-	2000.00-
6133	KOULUTUS+MESSUT	645.00-	0.00	619.00-
6134	LÄÄKEKAAPPITAV 8%/BRUTTO	60.00-	112.90-	81.20-
6135	MESSUT+NÄYTT. 8%/BRUTTO	120.00-	24.00-	111.00-
6136	MESSUT+NÄYTT. 22%/BRUTTO	0.00	312.45-	0.00
6137	VIRKISTYS 22%/BRUTTO	720.00-	1286.23-	688.30-
6138	VIRKISTYS 8%/BRUTTO	2850.00-	6679.58-	2740.00-
6139	VIRKISTYS 17%/BRUTTO	0.00	102.24-	0.00
6140	LAHJAT+MUISTA.HENK.K/22%BRUTTO	330.00-	896.35-	329.97-
6145	Lääkekaappitarv. 17%/brutto	0.00	19.85-	0.00
Vapaaeht.henkilöstökulut yht.		13650.00-	14839.19-	13114.96-
Vuokrat				
6200	TOIMITILAVUOKRAT 0%	69510.00-	66696.90-	57111.22-
6210	TOIMITILAVUOKRAT 22 % /BRUTTO	5390.00-	9370.26-	4429.08-
6241	KONE- JA KALUSTOVUOKRAT 22%/BR	2100.00-	2914.95-	2102.34-
6250	MUUT VUOKRAT	0.00	0.82-	4.88-
Vuokrat yhteensä		77000.00-	78982.93-	63647.52-
Matkakulut				
6301	MUUT MATKAKULUT 0%	9000.00-	476.67-	12504.60-
6302	MATKALIPUT,TAKSIT YM 8%/BRUTTO	500.00-	375.90-	536.53-
6304	KILOMETRIKORVAUKSET	43200.00-	44197.42-	44634.16-
6305	PÄIVÄRAHAT	11200.00-	11193.00-	11750.00-
6306	ULKOMAANPÄIVÄRAHAT	4000.00-	2492.04-	4258.00-
6308	HOTELLILASKUT 8%/BRUTTO	1500.00-	1386.11-	2223.40-
6310	HOTELLILASKUT 22 %/BRUTTO	300.00-	157.09-	323.89-
6311	RUOKA 22%/BRUTTO	300.00-	290.00-	455.61-
6312	RUOKA 0%	0.00	23.30-	36.00-
6314	RUOKA 17%/BRUTTO	0.00	0.00	37.79-
6315	MUUT MATKAKULUT 22%/BRUTTO	0.00	0.00	45.45-
Matkakulut yhteensä		70000.00-	60591.53-	76805.43-
Edustuskulut				
6330	RAVINTOLAKULUT	960.00-	1570.62-	1263.70-
6340	TARJOILU OMISSA TILOISSA	2640.00-	2170.38-	3393.13-
6360	MERKKIPÄIVÄ YM. LAHJAT	2240.00-	1797.15-	2891.19-
6370	ALKOHOLI JA TUPAKKA	400.00-	916.81-	480.05-
6390	MUUT EDUSTUSKULUT	9760.00-	9698.02-	12511.07-
Edustuskulut yhteensä		16000.00-	16152.98-	20539.14-
Mainonta ja myynnin edistäm.				
6400	MAINOSKULUT 0%	680.00-	4136.00-	6024.55-
6401	MAINOSKULUT 22%/BRUTTO	16320.00-	54890.46-	140402.02-
6402	MAINOSKULUT 17%/BRUTTO	0.00	0.00	82.10-
6404	PR-KULUT 8%/BRUTTO	0.00	0.00	46.94-
6405	MALLIT 0%	360.00-	345.05-	514.70-
6406	MALLIT 22 %	8640.00-	2356.85-	11904.58-
6408	MALLIT+PR-KULUT 17%/BRUTTO	0.00	46.52-	0.00
6411	ILMOITUSMAINONTA 22% / BRUTTO	0.00	0.00	3147.60-
6420	KUVASTO/SANSER 17%	0.00	208.60-	0.00
6421	KUVASTO/SANSER 22%/BRUTTO	8900.00-	68502.26-	0.00
6422	YHT.TYÖSOP. 22%	5000.00-	37607.05-	0.00
6423	YHT.TYÖSOP. 0%	5000.00-	6400.00-	0.00
6426	KUVASTO/TAV.TOIMITT 22%	8500.00-	9794.29-	0.00
6428	KANNATUSILM. 22%	1500.00-	128.10-	0.00
6429	KANNATUSILM. 0%	1500.00-	1350.00-	0.00
66 TAMP SANSER LTD OY EUR			30.09.04,L56-4	
TULOSLASKELMA KESÄKUU 2004		TILIKAUSI 010704-300605		

		kuluva tilik.	kuluva tilik.	edell.tilik
Mainonta ja myynnin edist. yht		136500.00-	185765.18-	162122.49-
Käyttö- ja ylläpitokulut				
6511	KORJAUKSET JA KUNNOSSAP. 22%/B	550.00-	121.59-	254.52-

6520	HUON.KUNN+VIIHT 22%/BRUTTO	4900.00-	2738.28-	4976.47-
6521	HUON.KUNN+VIIHT. 0%/BRUTTO	500.00-	850.00-	701.50-
6531	KOLMEN VUODEN KALUSTO 22%/BRUT	12100.00-	14121.08-	12590.15-
6532	KOLMEN VUODEN KAL 0%	350.00-	310.00-	348.80-
6551	MUUT KÄYTTÖTARVIKKEET 22 %/BRU	1000.00-	1245.38-	1044.70-
6583	SÄHKÖ 22% / BRUTTO	3800.00-	3400.78-	3795.64-
6601	PUHT.PITO 22% / BRUTTO	4700.00-	5339.22-	4735.72-
6651	JÄTEHUOLTO 22% / BRUTTO	200.00-	20.00-	101.25-
Käyttö- ja ylläpitokulut yht.		28100.00-	28146.33-	28548.75-

Ajoneuvo- ja kuljetuskulut

6700	AUTOKULUT 0%	20520.00	18780.00	19620.00
6701	PYS.MAKSUT 22 %/BRUTTO	230.00-	221.00-	207.60-
6710	POLTTO- JA VOITELUAINHEET	6620.00-	3332.10-	5972.50-
6711	POLTTO-JA VOIT.AINE 22%/BRUTTO	1900.00-	1643.90-	1725.70-
6720	KORJAUKSET JA HUOLTO	1450.00-	3046.42-	1316.16-
6721	KORJ+HUOLTO 22%/BRUTTO	2130.00-	1197.14-	1943.38-
6740	VAKUUTUKSET	2450.00-	1371.35-	2223.61-
6750	JULKISET MAKSUT	380.00-	1091.13-	382.18-
6751	JULKISET MAKSUT 22%/BRUTTO	60.00-	49.50-	40.00-
Ajoneuvo- ja kuljetuskulut yht		5300.00	6827.46	5808.87

Muut liikekulut

6800	MUUT LIIKEKULUT	700.00-	5375.66-	1049.50-
6801	SEKALAISET LIIKEKULUT	0.00	0.00	0.00
6802	MUUT LIIKEKULUT 22%/BRUTTO	200.00-	2322.79-	107.73-
6821	POSTI ALV 0%	700.00-	116.60-	413.16-
6823	POSTI 22 %/BRUTTO	44900.00-	22709.24-	44929.04-
6824	PUHELINKULUT ALV 0%	1200.00	1200.00	1106.00
6826	PUHELIN+TIETOL.KULUT 22%/BRR	17200.00-	17105.23-	20999.31-
6830	VAHINKOVAKUUTUKSET	3200.00-	3308.97-	2692.15-
6852	KONTTORITARVIKKEET 22 %/BRUTTO	11500.00-	9331.84-	9878.46-
6856	AMMATTIKIRJ. JA LEHDET 8 %/BR	640.00-	350.10-	162.72-
6857	AMM.LEHDET, -KIRJAT, -CD 22%/BR	200.00-	54.90-	54.90-
6858	ATK-TARVIKKEET 22 % / BRUTTO	0.00	687.80-	2611.73-
6859	TILLATUT LEHDET ALV 0%	600.00-	160.86-	371.38-
6871	JÄSENMAKSUT	650.00-	529.50-	344.00-
6872	ILMOITUKSET(EI MAINOS) 0%	0.00	0.00	3785.00-
6874	PANKKIKULUT	14850.00-	11919.91-	14734.56-
6875	KOK.+NEUV.KULUT 22%/BRUTTO	1450.00-	822.43-	1228.19-
6876	PERIMISKULUT ALV 0%	0.00	100.00-	30.02-
6878	KOK+NEUV.KULUT 17 %%7BUTTO	940.00-	1242.79-	963.62-
6880	VIERAAT PALVELUT 22% / BRUTTO	12780.00-	2292.23-	13582.31-
6881	KIRJANPITOPALVELUT 22% / BRUTT	15330.00-	16228.44-	14580.22-
6882	ATK-PALVELUT 22% / BRUTTO	0.00	17703.19-	2829.02-
6883	VIERAAT PALVELUT 0%	500.00-	0.00	500.00-
6886	PERIMISKULUT 0%	300.00-	196.20-	276.72-
6887	PERIMISPALVELUT 22% / BRUTTO	0.00	371.20-	534.96-
6888	ASIANAJO JA TILINTARK 22% /BRU	1500.00-	3388.47-	0.00
6889	MUUT VIERAAT PALVELUT 22% /BRU	0.00	521.17-	555.97-
6897	EUROPYÖRISTYKSET	0.00	0.10	1.52
6898	PENNIPYÖRISTYS	0.00	0.00	0.01
6899	MUIDEN KIIINTEIDEN KULUJEN ALV	51790.00	58010.03	56653.03

66 TAMP SANSER LTD OY EUR

30.09.04,L56-5

TULOSLASKELMA KESÄKUU 2004 TILIKAUSI 010704-300605

6901	LUOTTOTAPPIOT 22% / BRUTTO	3850.00-	11161.24-	4897.21-
6903	LUOTTOTAPPIOT 17%/BRUTTO	0.00	707.13-	0.00
Muut liikekulut yhteensä		79000.00-	69497.76-	84351.32-
Vähennyskelvottomat menot EVL				
6950	VERONKOROTUKSET	0.00	55.34-	227.88-
6960	VERON.LIS JA VIIV	0.00	1155.53-	234.30-
Vähennyskelv.menot EVL yht.		0.00	1210.87-	462.18-
Liiketoiminnan muut kulut yht.		414950.00-	448359.31-	443782.92-

LIIKEVOITTO/TAPPIO	299316.00	220212.88	366945.22
Rahoitustuotot- ja kulut			
Muut korko- ja rahoitustuotot			
7300 KORKOTUOTOT	700.00	416.88	1011.30
Muut korko- ja rah.tuotot yht.	700.00	416.88	1011.30
Korkokulut ja muut rah.kulut			
8500 KORKOKULUT	7500.00-	10801.97-	14525.94-
8520 VIIVÄSTYSKOROT	6000.00-	8217.41-	0.00
8910 VIERAAN PÄÄOMAN KULUT	4000.00-	3979.96-	3680.20-
Korkok. ja muut rah.kulut yht.	17500.00-	22999.34-	18206.14-
Rahoitustuotot- ja kulut yht.	16800.00-	22582.46-	17194.84-
VOITTO/TAPPIO ENN SAT,VAR,VER	282516.00	197630.42	349750.38
Satunnaiset erät			
Satunnaiset tuotot			
9210 VAHINGONKORVAUKSET	0.00	0.00	225.65
9290 MUUT SATUNNAISET TUOTOT	0.00	0.00	0.00
Satunnaiset tuotot yhteensä	0.00	0.00	225.65
Satunnaiset erät yhteensä	0.00	0.00	225.65
VOITTO/TAPPIO ENN. VAR, VER	282516.00	197630.42	349976.03
Tuloverot			
9810 ENNAKKOVEROT	53630.76-	104581.02-	63359.04-
9820 LISÄVEROT/VERONPALAUTUKSET	0.00	0.00	3.00-
9870 JAKSOTETUT VEROT	0.00	44574.87	41221.98-
Tuloverot yhteensä	53630.76-	60006.15-	104584.02-
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO	228885.24	137624.27	245392.01
KONSERNIN VOITTO/TAPPIO	228885.24	137624.27	245392.01