



BUDJETOINTI- JA KANNATTA- VUUSLASKENTATYÖKALU PIEN- YRITYKSELLE

Jetto Saarti

Opinnäytetyö
Toukokuu 2015
Liiketalous

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

JETRO SAARTI:

Budjetointi- ja kannattavuuslaskentatyökalu pienyritykselle

Opinnäytetyö 40 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Toukokuu 2015

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantajalle työkalu toiminnan ennustamista, budjetointia ja kannattavuuden seurantaan varten. Toimeksiantaja on pienyritys, jossa budjetteja ei aiemmin ole laadittu. Järjestelmä luotiin taulukkolaskentaohjelmalla vastaamaan yrityksen tavoitteita ja tarpeita. Excel-työkalun rakenne ja täyttö perustuu kirjanpidon raportteihin ja toimeksiantajan tekemiin arvioihin.

Opinnäytetyö rakentuu kahteen osaan jaetusta teoriaosiesta sekä laadittua työkalua käsittelevästä case-osiosta. Ensimmäisessä teoriaosiossa pohjustetaan budjetoinnin yleistä teoriaa ja tavallisimpien budjettien käyttöä. Teoria antaa perustiedot budjetoinnin hyödyistä ja budjetointiprosessin vaiheista.

Toisessa teoriaosiossa käydään läpi kannattavuuteen liittyviä perusasioita. Osiossa kerrotaan, miten lyhytaikaisen kannattavuuden tunnuslukuja tulee tulkita ja miten laskennallisesti arvioidaan liiketoiminnan ja yksittäisten tuotteiden kannattavuutta.

Työn case-osiosta käsitellään työkalun rakennetta ja toimintaa. Työkalun merkittävä osa on ennustejärjestelmä. Ennusteet luodaan historiatiedon ja arvioiden pohjalta. Ennusteita vertailemalla voidaan suunnitella strategisia painotusvaihtoehtoja sekä määrittellä budjetteihin sopivat tavoitetasot. Työkaluun kuuluu budjettien seuranta kannattavuustietoihin. Laskennallisten kateprosenttien avulla voidaan arvioida myös yksittäisten tuotteiden kannattavuutta.

Taulukkolaskentatiedon muotoilua ja laskentakaavoja muokattiin toimeksiantajan palautteen perusteella. Valmis työkalu luovutettiin toimintojen esittelyn ja käytön ohjauksen jälkeen toimeksiantajalle. Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantaja sai käyttöönsä hyödyllisiä välineitä liiketoiminnan suunnittelun ja arvioinnin tueksi.

Asiasanat: budjetti, budjetointi, ennuste, kannattavuus, taloussuunnittelu

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

JETRO SAARTI:

A Budgeting and Profitability Accounting Tool for a Small Business

Bachelor's thesis 40 pages, appendices 2 pages
May 2015

The goal of this thesis was to create a tool for a small business for forecasting, budgeting and monitoring the profitability of its operations. The thesis uses the case study approach; it was commissioned by the owner of a small business where budgets have not previously been prepared. The tool was created with a spreadsheet program to meet the goals and needs of the company. The structure and contents of the tool are based on accounting reports and estimates made by the client.

The thesis consists of a two-part theory section followed by a case study section. The first theory part covers the general theory of budgeting and usage of the most common types of budget. It provides a basic knowledge of budgeting, including the benefits of budgeting and the stages in the budgeting process.

The second part of the theory section covers the basics of profitability. This section explains how indicators of short-term profitability are to be interpreted, and how to assess the profitability of the business as a whole as well as its individual products.

The case study section covers the structure and functions of the accounting tool. A significant aspect of the tool is a forecasting system. The forecasts are created on the basis of historical data and estimates. The forecasts can be used to compare strategic priorities and to set appropriate targets for budgets. The tool includes a section for monitoring the budgets using detailed profitability information. The calculated margin ratios can also be used to assess the profitability of individual products.

The spreadsheet data formatting and formulas were modified based on the client's feedback. The finished tool was handed over to the client after a presentation of its key functions. As a result of this thesis, the target company has gained access to useful tools to support business planning and evaluation.

Key words: budget, budgeting, forecast, profitability, financial planning

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Toimeksiantaja.....	6
1.2	Lähtökohtatilanne	6
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus	7
2	BUDJETOINTI	9
2.1	Budjetointi yleisesti	9
2.2	Budjetointitavat.....	10
2.3	Budjettien suunnittelu	11
2.4	Budjettijärjestelmä ja toteutus	12
2.5	Budjettitarkkailu	13
2.6	Balanced Scorecard - budjetoinnin vaihtoehto	14
3	KANNATTAVUUSLASKENTA.....	15
3.1	Kannattavuuslaskenta yleisesti	15
3.2	Katetuottolaskenta ja kriittinen piste	15
3.3	Täyskatteellinen laskenta.....	17
3.4	Kustannuslaskenta	17
3.4.1	Kustannuspaikkalaskenta	17
3.4.2	Suoritekohtainen kustannuslaskenta	19
3.5	Hinnoittelu	19
3.6	Lyhyen aikavälin kannattavuuden tunnusluvut	21
4	BUDJETTI- JA KANNATTAVUUSLASKENTATYÖKALU	22
4.1	Työkalun suunnittelu	22
4.2	Työkalun rakenne	23
4.3	Työkalun käyttö	24
4.3.1	Täyttösivu.....	25
4.3.2	Kiinteät kustannukset.....	27
4.3.3	Tulosityksiköt.....	30
4.3.4	Vuosiennusteet	33
4.3.5	Budjettien seuranta.....	33
4.4	Työkalun testaus – esimerkkipöytäkirja ja tulkinta	34
5	YHTEENVETO JA POHDINTA	36
	LÄHTEET.....	38
	LIITTEET	39
	Liite 1. Tuloslaskelmaennuste	39
	Liite 2. Tulosbudjetti	40

1 JOHDANTO

Talouden suunnittelu ja seuranta ovat yrityksen tehokkaan toiminnan edellytyksiä, ja yleensä apuna käytetään budjetointia. Pienyrityksissä budjetteja ei aina niiden perinteisessä merkityksessä hyödynnetä, vaan toimintaa saattavat ohjata ainoastaan karkean tason arviot ja laskelmat. Budjetoinnin kehittäminen auttaa reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin ja suunnittelemaan tulevaisuutta.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa budjetti- ja kannattavuuden seurantatyökalu kohdeyrityksen päätöksenteon ja seurannan tueksi. Työ toteutetaan Exceltaulukkolaskentaohjelmalla. Yritykselle laaditaan mallipohjat toimintaan sopivista osabudjeteista, joiden tiedot kootaan yhteen tulosbudjetissa. Mallin lähtökohtana ovat erityisesti kohdeyrityksen tavoitteet ja tarpeet. Budjetit luodaan vain tällä hetkellä keskeisiltä koetuvin osin. Kannattavuuden seurantaan varten mallipohjaan liitetään kannattavuutta mittaavia tunnuslukuja, kuten kate- tulos- ja voittoprosentit. Budjettien välisen linkityksen ansiosta osabudjettien tietoja voidaan muuttaa yksitellen ja kokeilla miten muutokset vaikuttavat tulosbudjettiin ja tunnuslukuihin. Työn tarkoituksena on luoda malli yrittäjän päätöksenteon ja seurannan tueksi budjetoinnin teoriaan pohjautuen, ei perinteisiä malleja täysin käyttäen. Kustannusten kohdistamiseen liittyvä teoria on mallissa mukana karkealla tasolla. Käytännössä budjetointi tulee alkuvaiheessa perustumaan suurelta osin arvioihin ja ennusteisiin, vaihtoehtolaskelmien (esimerkiksi myynnin ja ostojen muutosten osalta) merkitys on budjetoinnin alkuvaiheessa suuri.

Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen. Työn ensimmäisessä osassa käsitellään budjetoinnin ja kannattavuuslaskennan teoriaa. Teoriaosuus auttaa ymmärtämään budjetointityökalun tarvetta ja rakennetta. Teoria auttaa yleisellä tasolla ymmärtämään kannattavuuslaskentaa sekä budjetointiprosessia osineen. Teoria on jaettu aihepiireittäin budjetointiin ja kannattavuuslaskentaan, työkalussa näitä ei kuitenkaan ole eroteltu. Teoriapohja määrittelee budjetointityökalun perusrakenteen, josta se kehitettiin ja rajattiin vastaamaan kohdeyrityksen tarpeita. Työn toisessa osassa käsitellään työkalun rakennetta ja täyttöä. Lopuksi työkalun toimintaa testataan luomalla malliskenaario todellisten tuloslaskelmatietojen pohjalta.

Budjetointityökalua lähdettiin suunnittelemaan toimeksiantajan kanssa pidettyjen keskustelujen pohjalta. Keskusteluissa käsiteltiin yrityksen tavoitteita ja käytännön kustannusrakennetta. Pohjana toimivat myös havainnot yrityksessä suoritetun harjoittelun ajalta.

1.1 Toimeksiantaja

Työn toimeksiantaja on teen myyntiin keskittyvä pienyritys. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä vakituisesti yksi henkilö, toiminimen liikkeenharjoittaja. Yrityksen nykyinen toiminta keskittyy teet tuotteiden myyntiin, mutta ei kuitenkaan rajoitu siihen. Yritys aloitti toimintansa verkkokaupalla vuonna 2012 ja laajensi liiketoimintaansa Tampereen myymälän kautta tapahtuvaan vähittäismyyntiin vuotta myöhemmin. Tällä hetkellä yrityksen ydintoimintaan kuuluu verkkokauppa, myymälämyynti sekä myyntipisteet ja jälleenmyynti kaupoille ja kahviloille. Toimintaan kuuluu myös esimerkiksi teekoulutusten pitoa. Suunnitelmana on tulevaisuudessa myös muu liiketoiminta. Yrityksen kilpailuetuna voidaan pitää erityisesti asiakaspalvelun korkeaa tasoa, teet tuotteiden laatua sekä laajaa valikoimaa. Tuotteet eivät sisällä keinotekoisia lisä-, aromi-, ja makuaineita. Myös tuotteiden nykyinen hinnoittelu on erittäin kilpailukykyinen.

1.2 Lähtökohtatilanne

Toimeksiantajayrityksen seuranta ja päätöksenteko perustuu pääasiassa kirjanpito-ohjelman raportteihin sekä manuaalisesti täytettäviin taulukkolaskentaohjelmien taulukoihin. Kustannusten jakamista ja tarkempaa seuranta on jonkin verran pohdittu, mutta käytännössä sisäistä laskentaa tehdään tällä hetkellä vain hyvin karkealla tasolla. Käytössä ei ole budjetti- tai kannattavuuslaskentajärjestelmää. Myös tiedonkeräämisjärjestelmät vaativat vielä kehittämistä. Tällä hetkellä laskentaan ei saada nopeasti tarkkoja lukuja, koska esimerkiksi kustannusten jakaminen kustannuspaikkoihin ei tapahdu automaattisesti. Toivotaan, että tulevaisuudessa prosessia saadaan tarkennettua ja automatisoitua toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Nykyiset järjestelmät ovat toisistaan erillään, eikä suora linkitys niiden välillä onnistu. (Case-yrityksen liikkeenharjoittajan haastattelu, 12.8.2014.)

Kohdeyrityksen budjetoimattomuuteen on monia syitä. Osaamista ja erityisesti aikaa ei ole ollut tarpeeksi budjettimallien luomiseen ja käyttöönottoon. Myös budjetin seuraamiseen kuluu aikaa, joten kokonaisuudessaan budjetointiprosessin hyötysuhdetta on oletettu heikoksi. Syynä ovat olleet myös ennustamisen haasteet. Lisäksi yrityksen toiminta on viime vuosien aikana muovautunut ja laajentunut voimakkaasti, joten ennakkotietoa on hyvin rajallisesti saatavilla. Muutokset ovat edelleen käynnissä, mutta tietyiltä osin ennusteisiin on jo saatavilla ennakkotietoa ja budjetoinnin pohjana voidaan käyttää edellisen vuoden toteutumia. (Case-yrityksen liikkeenharjoittajan haastattelu, 12.8.2014.)

Hinnoittelu kohdeyrityksessä perustuu pääasiassa kiinteän kateprosentin lisäämiseen ostohinnan päälle, ja tiettyjen tuoteryhmien kohdalla kateprosenttia muokataan kysynnän mukaan. Katteen riittävyyttä pitkällä tähtäimellä ei ole arvioitu, ja tähän liikkeenharjoittaja aikoo nyt kiinnittää huomiota. Tuotteiden myyntikuntoon laittamiseen kuluvista välittömistä kustannuksista tehty arvio on mukana tuotteiden katteiden ja hinnan laskemisessa. (Case-yrityksen liikkeenharjoittajan haastattelu, 12.8.2014.)

Kohdeyrityksen kasvu- ja kannattavuustavoitteet edellyttävät laskennan kehittämistä. Budjeteille on tarve strategisen suunnittelun tueksi, jotta tavoitteista saadaan realistisia ja edistymistä seurattua. Hinnoittelun merkitys on suuri, ja nyt täytyy tutkia, onko nykyisen hinnoittelumallin katetuotto riittävän suuri kannattavaan toimintaan. Hinnoittelumallia ei kuitenkaan joka tapauksessa aiota tässä vaiheessa täysin uudistaa. (Case-yrityksen liikkeenharjoittajan haastattelu, 12.8.2014.)

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus

Opinnäytetyölle lähtökohtana ovat kohdeyrityksessä ilmenneet tarpeet ja puutteet taloudellisessa suunnittelussa. Yritys ei budjetoimintaansa, mutta budjetoinnin suunnittelua pidetään ajankohtaisena toiminnan nykytilanteessa. Liikkeenharjoittajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta on saatu kokonaiskuva yrityksen toiminnoista ja tavoitteista. Yritys tavoittelee liikevaihdon moninkertaistamista ja kannattavaksi muuttumista. Myyntitavoitteet määritellään myyntilajeille erikseen. Tavoitteet perustuvat myynnin tasaiseen kasvuun sekä erityissopimuksiin, joilla tavoitellaan merkittävää lisämyyntiä. (Case-yrityksen liikkeenharjoittajan haastattelu, 12.8.2014.)

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia kohdeyritykselle taulukkolaskentaohjelmalla budjettipohja, johon laaditaan budjetit seuraavalle vuodelle. Budjetoinnin tueksi luodaan nopeasti muokattavia ennustepohjia. Tulobudjetin lisäksi laaditaan pohja myynti- osto- ja kiinteiden kustannusten budjetille. Yrityksen myyntitoimintoja käsitellään erillisinä osina, jotta jokaiselle toiminnolle saadaan määriteltyä omat tavoitteensa. Seuraavan vuoden budjetit laaditaan valmiista järjestelmistä saatavilla olevien tietojen pohjalta ja täydennetään arvioilla sekä ennusteilla. Laskenta tehdään omissa kentissään, ja valmiit budjetit kootaan tulostuskelpoiseen muotoon. Budjetti- ja laskentamallien pohjana käytetään budjetoinnin teoriaa, mutta mallit kuitenkin rakennetaan sovelletusti vastaamaan kohdeyrityksen nykyisiä tarpeita ja tavoitteita. Tästä johtuen tiettyjä perinteiseen budjetointiin kuuluvia osia kuten kassa- rahoitus- ja tasebudjettien laatimista käsitellään työn teoriaosuudessa supistetusti ja jätetään työkalusta kokonaan pois.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee budjetoinnin ja kustannuslaskennan perusasioita ja samalla pohjustetaan työn toiminnallisen osan käsittelyä. Työn case-osiossa avataan ja selitetään työhön kuuluvia budjetointi- ja laskentamalleja. Lopuksi tarkastellaan ja otetaan kantaa yrityksen tavoitteisiin perustuvaan kannattavuuteen ja työkaluun liittyviin mahdollisiin täydennysehdotuksiin tulevaisuutta varten.

2 BUDJETOINTI

2.1 Budjetointi yleisesti

Budjetti on määrätyle ajanjaksolle tehty raha- tai suoritemääräinen toimintasuunnitelma. Budjettikautena käytetään tavallisesti vuotta tai tilikautta. Tavoitteet määritellään myös kuukausi-, neljännesvuosi-, tai puolivuotistasolla. Budjetissa määritellään toiminnot, resurssit, aikataulut ja vastuuhenkilöt budjettikaudelle. (Järvenpää ym. 2013, 235; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230-231.)

Budjetointi on käsitteenä budjettia laajempi kokonaisuus. Budjetointi sisältää budjettien laatimisen, vaihtoehtojen vertailun ja sopivien budjettien valinnan. Budjetointiprosessiin kuuluvat päävaiheet ovat budjetin suunnittelu, toteutus ja seuranta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230-231.) Käytännössä vaiheet voidaan osittaa huomattavasti tarkemmin. Budjetointi lähtee laajojen kokonaisuuksien määrittelystä, toiminnan ennustamisesta ja rajoitteiden arvioinnista edeten kohti lopullisten budjettien määrittelyä. Budjettien välillä voi olla riippuvuussuhteita, jotka määrittelevät budjettien laatimisjärjestyksen. Budjetointikierroksia on usein enemmän kuin yksi. Aluksi tavoitteet määritellään karkealla tasolla, jonka jälkeen budjetteja kootaan kokonaisuuksiksi ja tavoitteita tarkennetaan yritysjohdon ohjeistamana. (Drury 2006, 430-433.)

Budjetointi on olennainen osa yrityksen operatiivista ja strategista johtamista. Budjetoinnilla asetetaan lyhyen aikavälin suunnitelmat ja tavoitteet, joiden avulla ohjataan yrityksen päämäärän ja strategian toteutumista myös pitkällä aikavälillä. (Järvenpää ym. 2013, 235.) Budjettien tulee perustua yrityksen pitkäaikaissuunnitteluun. Pitkäaikaissuunnittelulla määritellään strategian toteutumiseen tarvittavat toimenpiteet usean vuoden ajanjaksolla. Tulevaisuuden muutosten arviointi on vaikeaa, joten pitkäaikaissuunnittelu toteutetaan karkealla tasolla, kun taas budjeteissa käytetään tarkempia ja yksityiskohtaisempia tavoitearvoja. (Drury 2006, 426.)

Budjetointi auttaa täsmentämään yrityksen tavoitteita, ja motivoi ihmisiä saavuttamaan ne. Budjetoinnin avulla voidaan kohdentaa resursseja toiminnoille ja tehostaa johtamista. Budjetointi kokoaa toimintojen vastuuhenkilöt yhteen ja toimii yrityksen viestinnän välineenä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 235.)

Budjettien avulla varmistetaan, että tulevaisuutta suunnitellaan jatkuvasti ja samalla analysoidaan muutoksia toimintaympäristössä. Budjetoinnin avulla saadaan realistinen kuva yrityksen tilanteesta osiensa summana. Yrityksen eri toimintojen ja vastualueiden kohdalla tehtävien päätökset tulee olla toimivia myös yritystasolla. Budjettien avulla tuotot ja kustannukset voidaan jakaa tarkoituksenmukaisesti realistista vastuuelas-kentaa varten. Budjetoitujen lukujen vertailu toteumiin auttaa löytämään osa-alueita, joiden toimintaa ei ole arvioitu oikein. (Drury 2006, 426-427.)

Oikein laaditut budjetit kannustavat tavoitteiden saavuttamiseen ja sitouttavat sekä henkilöistöä, että yritysjohtoa. Vaikutus voi tosin olla myös päinvastainen, jos budjetointiin ei ole panostettu tarpeeksi ja tavoitetasoja ei ole määritelty sopivalle tasolle. Budjetteja voidaan käyttää myös palkintaperusteena. (Drury 2006, 427-428.)

2.2 Budjetointitavat

Budjetointivaihtoehtoja voidaan luokitella monella eri tavalla. Yksi tapa on jakaa vaihtoehdot budjettien luonti- ja tarkistusajankohdtien mukaan kiinteään, tarkistettavaan ja rullaavaan budjetointiin. (Stenbacka ym. 2003, 290-292.)

Kiinteä budjetti perustuu kerralla määriteltyyn toiminta-asteeseen. Budjetti laaditaan yleensä tilikaudeksi eteenpäin. Budjetin tuotto- ja kustannusluvut pysyvät samoina mahdollisista myynnin ja tuotannon muutoksista huolimatta. Kiinteän budjetin poikkeamat lasketaan suoraan toteuman ja budjetin välisinä eroina. Perinteisen vuosibudjetoinnin ongelmana voidaan nähdä suunnitteluajavälin lyhentymisen vuoden loppua kohti. (Puolamäki 2007, 131-133.)

Tarkistettava budjetti laaditaan kiinteän budjetin tavoin kokonaan ennen budjettikauden alkua, mutta kauden kuluessa budjetin loppuosalle tehdään tarkistuksia toteutuneiden muutosten ja päivitettyjen ennusteiden perusteella. Tarkistukset voidaan tehdä esimerkiksi vuosineljänneksen välein. Usein alkuperäisiin budjettitavoitteisiin ei kuitenkaan sitouduta riittävän vahvasti, koska tavoitteiden oletetaan muuttuvan kauden aikana. Ongelmana voi olla myös kiinteää budjettia haastavampi budjettiseuranta. (Stenbacka ym. 2003, 291.)

Rullaavassa budjetoinnissa budjettijakso on aina samanmittainen, esimerkiksi 12 kuukautta. Toteutuneen tarkastelujakson jälkeen lisätään budjetin perään vastaava ajanjakso budjettierineen, esimerkiksi kuukausi tai neljännesvuosi kerrallaan. Rullaavalla budjetilla saadaan vuosibudjetointia laajempi kuva yrityksen toimintojen ja tuloksen kehityksestä. Menetelmän ongelmana on ympäri vuoden jatkuva budjetointitarve. Lisäajanjaksojen budjeteista tulee usein lähinnä numeraalisia aidon tavoitteellisuuden sijaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 243.)

Nollapohjabudjetointi on edellä mainitun luokituksen ulkopuolinen budjetointimenetelmä. Nollapohjabudjetoinnissa budjetointi aloitetaan aina alusta, joten se ei pohjaudu edellisiin budjetteihin. Menetelmä perustuu ajatukseen siitä, että yrityksen toimintoja tulee toiminnan muuttuessa jatkuvasti arvioida ja kyseenalaistaa niiden tarpeellisuus. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 243.)

2.3 Budjettien suunnittelu

Budjetointi tulee aloittaa tavoitteiden ja niiden saavuttamiseen tarvittavien keinojen pohdinnasta, ja vasta tämän jälkeen tehdä numeeriset suunnitelmat tavoitteiden pohjalta. Tavoitteet tehdään esimerkiksi myytävien tuotteiden tai markkinoiden kasvu- ja tulostavoitteiden pohjalta. Usein budjettien laadinta pohjautuu vain edellisen vuoden budjettilukuihin, joita korjataan tiedossa olevilla muutoksilla. Tämä toimintatapa ei aina kuitenkaan huomioi riittävästi merkittäviä strategiamuutoksia. (Järvenpää ym. 2013, 246-249.)

Tutkimusten mukaan budjetti ohjaa parhaaseen tulokseen, kun sen toteutuminen koetaan haasteelliseksi mutta mahdolliseksi. Alhaiselle tavoitetasolle laaditut tavoitteet yleensä saavutetaan, mutta ei kuitenkaan päästä potentiaaliselle tasolle. Liian haasteelliset tavoitteet taas koetaan lamauttaviksi, jolloin niihin ei enää sitouduta. (Järvenpää ym. 2013, 246-249.)

Budjetointiprosessiin kuuluu menneen kehityksen vertailu budjettitavoitteisiin. Vertailun jälkeen tulee arvioida ja huomioida tulevan vuoden muutokset toimintaympäristössä ja hahmotella omaa toimintasuunnitelmaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234.) Keskeisiin arvioitaviin tietoihin kuuluvat esimerkiksi asiakkaiden muuttuvat odotukset, kilpai-

lutilanne, toimialan kasvu sekä muutokset kustannuksissa. Toimintasuunnitelmasta kannattaa laatia erilaisia ennusteita herkkyyksianalyysiin ja simulaatioihin perustuen. Toimintaympäristöön ja yrityksen toimintaan liittyen tulee myös tunnistaa ja arvioida mahdollisia ongelmia, ja tehdä suunnitelma niiden varalle. (Järvenpää ym. 2013, 247-248.)

2.4 Budjettijärjestelmä ja toteutus

Yritysten budjettijärjestelmien rakenne vaihtelee yritys- ja toimialakohtaisesti. Tietyt piirteet kuuluvat kuitenkin lähes kaikkiin budjettijärjestelmiin. Budjettijärjestelmiin kuuluu tavallisesti kaksi pääbudjettia; tulos- ja rahoitusbudjetti. Pääbudjettien lisäksi järjestelmiin kuuluu osabudjetteja, joiden pohjalta pääbudjetit rakennetaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 236.)

Tulosbudjetti laaditaan tuloslaskelman muotoon. Se ilmaisee yrityksen budjetoidun tuloksen. Tulosbudjetti laaditaan pääsääntöisesti suoriteperusteisesti. Budjetointikausi on yleensä yksi vuosi, mutta se voidaan jakaa neljännesvuosi- tai kuukausibudjeteiksi seurannan nopeuttamiseksi ja täsmentämiseksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 236.) Pääbudjetiksi voidaan lukea myös tulosbudjetin yhteydessä esitettävä budjetoitu tase. Taseen avulla tarkastellaan pääomien sitoutumista ja pääoman hankintaehtoja. (Järvenpää ym. 2013, 239.)

Rahoitusbudjetin avulla varmistetaan yrityksen likviditeetti mahdollisimman edullisin rahoituskustannuksin. Rahoitusbudjetti laaditaan maksuperusteisesti esimerkiksi kassavirtalaskelman muotoon. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 236.)

Osabudjetteja ovat esimerkiksi myynti-, osto-, varasto- markkinointi-, ja kustannusbudjetit. Osabudjetit valitaan yritystoiminnan luonteen mukaan. Teollisuusyrityksellä valmistuskustannusbudjetin merkitys voi olla suuri, mutta palveluyrityksellä vastaavaa budjettia ei välttämättä tarvita ollenkaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 236.)

Budjetointi aloitetaan yleensä myyntibudjeteista. Ensin budjetoidaan seuraavan kauden myyntimäärät ja tämän jälkeen määritellään hinnat. Myyntibudjetin laatimiseksi täytyy kartoittaa uudet ja olemassa olevat asiakkaat. Myyntiin vaikuttavat esimerkiksi kilpailijat ja alan kokonaiskysyntä. Hinnoittelussa tulee huomioida markkinatilanne, kilpaili-

joiden hinnat sekä ennakoituihin kustannuksiin perustuva katetarve. Samalla tulee arvioida myös hintamuutosten vaikutus myyntimääriin. (Ikäheimo ym. 2009, 164.)

Ostobudjetti pohjautuu myyntibudjeteissa määritellyistä myyntimääristä johdettuun valmistusmäärätarpeeseen. Myyntimäärien lisäksi ostomääriin ja -ajankohtiin voivat vaikuttaa varastotilanne ja materiaalien markkinahinta. (Drury 2006, 438-439.)

Toimintokohtaisten budjettien sijaan voidaan käyttää myös tulosityksikkökohtaisia budjetteja. Järjestelmässä yritystason pääbudjetit jaetaan tulosityksiköiden kesken. Tulosityksiköillä voi olla omat tulos-, ja osabudjettinsa, rahoitusbudjetti tehdään kuitenkin yleensä vain yritystasolla. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 237.)

2.5 Budjettitarkkailu

Budjettitarkkailun avulla tarkastellaan budjettitavoitteiden toteumia ja niiden eroavaisuuksia budjetoituihin arvoihin. Erojen syiden analysointi on tärkeä osa tarkkailua. Budjettierojen perusteella voidaan arvioida, ovatko budjettitavoitteet saavutettavissa vai täytyykö tavoitteita korjata. Budjettipoikkeamien syihin kuuluvat esimerkiksi muutokset ympäristössä, epärealistiset suunnitelmat ja toiminnan väärinarviointi. Merkittävien erojen kohdalla tulee heti ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 244-246.)

Budjettitarkkailun aikajänne vaihtelee yrityskohtaisesti. Yleisessä käytössä on seuranta-järjestelmä, johon kuuluu vuosittainen tarkkailu, neljännesvuosi- ja kuukausikohtainen sekä viikko- ja päivittäistarkkailu. Vuositarkkailussa analysoidaan toteumia, eroja ja erojen syitä yrityksen jokaisen tulosityksikön ja toiminnon osalta. Erityisen tarkasti analysoidaan tulos-, rahoitus ja myyntibudjetin toteutumiset verrattuna budjettitavoitteisiin. Neljännesvuosi- ja kuukausitasolla tarkastellaan vuositarkkailua vastaavia asioita, eroja ei kuitenkaan analysoida yhtä tarkasti. Viikko- ja päivittäistarkkailussa varmistetaan lähinnä myyntitavoitteiden toteutuminen ilman varsinaista erojen analysointia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 246-247.)

2.6 Balanced Scorecard - budjetoinnin vaihtoehto

Budjetointia on kritisoitu byrokraattisuuden ja ristiriitaisten ohjausvaikutusten takia. Budjetti voidaan nähdä toimintaa liikaa ohjaavana tekijänä. Kehitys on usein johtanut ei-rahamääräisten laatu- ja tuottavuusmittareiden käyttöönottoon. (Puolamäki 2007, 130-131.)

Budjetoinnin rinnalla tai korvaajana on yleistynyt tasapainotetun mittariston, tulokortin käyttö. Tulokortin perusmallissa mitataan toimintaa talouden, oppimisen ja kasvun, sisäisen tehokkuuden ja asiakkaiden näkökulmasta. Pienyritykset voivat käyttää vain muutaman mittarin sisältäviä mittaristoja, eikä kaikkia näkökulmia tarvitse välttämättä käsitellä. (Järvenpää ym. 2013, 335-342.)

Mittareiden määrittäminen lähtee organisaation tavoitteista. Mittarit ja tavoitteet tulee kuitenkin määrittellä oikein, jotta käytännön hyöty saavutetaan. Tavoitteiden tulee olla mitattavissa ja saavutettavissa määritellyn aikajänteen sisällä. Budjeteista poikkeavia ei-rahamääräisiä mittareita ovat esimerkiksi reklamaatioiden lukumäärä, asiakaskannattavuus ja toimitustäsmällisyys. Ongelmana tulokortissa pidetään usein ei-taloudellisten mittarien mittaustulosten epäluotettavuutta. (Järvenpää ym. 2013, 341-343.)

3 KANNATTAVUUSLASKENTA

3.1 Kannattavuuslaskenta yleisesti

Kannattavuus on edellytys yritystoiminnan jatkuvuudelle. Yritystä pidetään kannattavana, kun tuotot ovat kustannuksia suuremmat ja yritykselle syntyy voittoa. Määritellyllä tarkastelujaksolla kannattavuutta voidaan mitata tunnusluvuilla kuten myyntikate, käyttökate ja kokonaistulos, ja suhteellista kannattavuutta suhteuttamalla luvut liikevaihtoon. Suhteellisen kannattavuuden tavoitetasoon vaikuttaa yrityksen toimialan markkinoiden vakaus ja riskitaso. (Vilkkumaa 2005, 13-14.)

Yrityksen kustannukset syntyvät tuotannontekijöiden ostamisesta. Kustannukset voidaan jakaa luokkiin erilaisilla yrityksen tarpeelliseksi kokemillaan jaotteluperusteilla. Kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset riippuvat tuotemäärästä ja muuttuvat sen mukaan. Kiinteät kustannukset eivät suoraan riipu tuotemäärästä, vaan toteutuvat usein samansuuruisina joka tapauksessa. Tietyssä tekemismäärässä kiinteätkin kustannukset vaihtuvat, mutta muutos tapahtuu usein portaittain. (Vilkkumaa 2005, 74-77.)

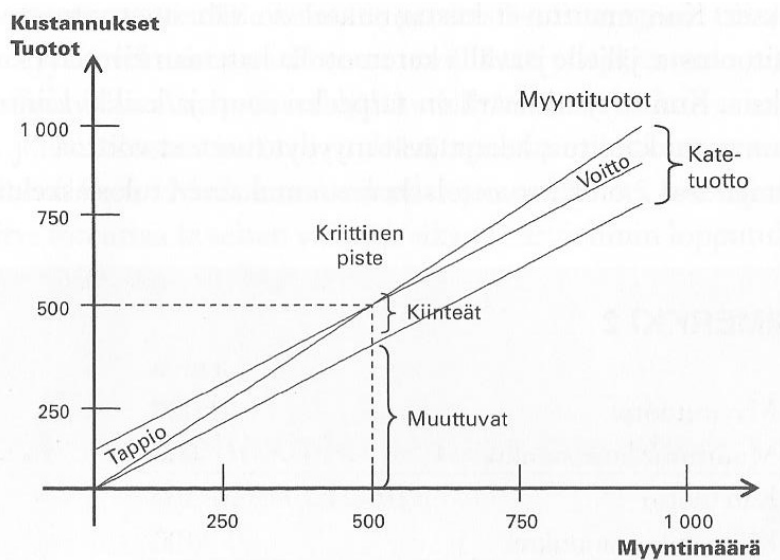
Yrityksen taloutta ohjataan usein luvussa käsiteltäviin laskentamenetelmiin, katetuottolaskentaan tai täyskatteelliseen laskentaan pohjautuen. Katetuottolaskennassa lasketaan kate, jolla pyritään kattamaan kiinteät kustannukset ja voittolisä. Täyskatteellisessa laskennassa kaikki kustannukset kohdistetaan suoritteille. (Puolamäki 2007, 76-87.)

3.2 Katetuottolaskenta ja kriittinen piste

Katetuottoajattelun perusoletus on, että toiminnan kustannukset voidaan jakaa kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset muuttuvat lineaarisesti toimintaan nähden ja kiinteät kustannukset pysyvät samansuuruisina tarkastelukauden aikana. Oletukset eivät käytännössä juuri koskaan vastaa täysin todellisuutta, mutta kohdullisella tarkkuudella toteutuvat perusoletukset mahdollistavat kannattavuuden tarkastelun mielekkäällä tavalla. Jos kiinteät kustannukset tai muuttuvien kustannusten suhde myyntiin muuttuu merkittävästi, katetuottolaskelmia tulee muokata muuttuneen tilanteen mukaisesti. (Järvenpää ym. 2013, 102.)

Katetuottolaskennassa katetuotto saadaan, kun vähennetään myyntituotoista muuttuvat kustannukset. Katetuoton tulee riittää kattamaan yrityksen kiinteät kustannukset, verot ja voittotavoite. Katetta voi laskea yksittäisille tuotteille, tuoteryhmille, yksiköille tai yritykselle. (Lehtonen 2007, 90-91.) Katetuottolaskentaa voidaan käyttää herkkyyssanalyseissä, kun vertaillaan erilaisia vaihtoehtoja toisiinsa. Katetuottolaskennan pohjalta tehtävän vertailun avulla voidaan määrittellä toimintojen erillisvaikutus yrityksen kannattavuuteen ja löytää kannattavimmat toiminnot. Katetuottolaskennan avulla voidaan esimerkiksi määrittellä kannattavaan toimintaan vaadittavat myyntimäärät. (Järvenpää ym. 2013, 101.)

Kriittinen piste on myyntimäärä, jolla kiinteät kustannukset katetaan. Yritys alkaa tuottaa voittoa, kun myynti ylittää kriittisen pisteen. Kriittisessä pisteessä tulos on nolla. Kriittistä pistettä havainnollistetaan kuvassa 1. (Puolamäki 2007, 77-78.)



KUVA 1. Kriittinen piste (Puolamäki 2007, 78)

Kriittiseen pisteeseen liittyen voidaan tarkastella myös varmuusmarginaalia ja varmuusmarginaaliprosenttia. Varmuusmarginaalilla tarkoitetaan toteutuneen myynnin ja kriittisen pisteen erotusta. Positiivinen varmuusmarginaali osoittaa, paljonko yrityksen myynti voi laskea, jotta yrityksen toiminta pysyy voitollisena. (Järvenpää ym. 2013, 102.)

3.3 Täyskatteellinen laskenta

Täyskatteellista laskentaa voidaan kutsua myös omakustannuslaskennaksi. Täyskatteellinen laskenta sisältää kaikki muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset. Täyskatteellisen laskennan etuna on sen mahdollistama täsmällinen katelaskenta. Yksittäisten kauppojen alihinnoittelu voidaan nähdä heti. Täyskatteellisen laskennan ongelmana kuitenkin on sen edellyttämä perinteistä katetuottolaskentaa vaativampi järjestelmä. (Puolamäki 2007, 87-88.)

3.4 Kustannuslaskenta

Yrityksen nykyisten ja tulevien toimintojen kannattavuutta voidaan arvioida kustannuslaskennan avulla. Laskenta tapahtuu jakamalla ja jaotteleamalla kustannukset tilanteen ja laskelman käyttötarkoituksen mukaan. Kustannukset määritellään vastuualueittain, mikä mahdollistaa myös suoritekohtaisen laskennan. Vastuualuelaskennan vastuualueet luokitellaan seuraavasti:

1. Kustannuspaikan johtaja vastaa kustannuksista
2. Tuottoyksikön johtaja vastaa tuotoista
3. Tulosityksikön johtaja vastaa tuloksesta
4. Investointiyksikön johtaja vastaa investoinnin kannattavuudesta

Vastuualueet jaetaan käsitteinä välillä vain kustannuspaikkoihin ja tulosityksiköihin. (Puolamäki 2007, 89-90.)

3.4.1 Kustannuspaikkalaskenta

Kustannuspaikka on yrityksen pienin vastuualue, jonka aiheuttamat kustannukset määritellään erikseen. Kustannuspaikkajako on yrityskohtaista. Jakoon vaikuttaa tietojen rekisteröintitarkkuus ja haluttu laskentatarkkuus. Pääkustannuspaikalla tarkoitetaan toimintaa, joka voidaan kohdistaa välittömästi yrityksen lopputuotteiden aikaansaamiseen. Apukustannuspaikat sisältävät toimintaa tukevat välilliset kustannukset. Apukustannuspaikkoja voivat olla esimerkiksi kunnossapito ja tuotesuunnittelu. (Järvenpää 2013, 90-91.)

Suoritekohtaisen laskennan toteuttamiseksi tulee apukustannuspaikkojen kustannukset siirtää pääkustannuspaikoille. Tämä voidaan toteuttaa vyörytysmenetelmällä tai kiinteiden laskentahintojen menetelmällä. (Puolamäki 2007, 97.)

Vyörytysmenetelmänä voidaan yksinkertaisimmillaan käyttää vasemmalta oikealle vyörytystä. Menetelmässä kustannusten jako aloitetaan kustannuspaikoilta, jotka tarjoavat useimmille muille kustannuspaikoille palvelujaan, ja vyörytys etenee kohti apukustannuspaikkoja, jotka palvelevat mahdollisimman pientä osaa muista kustannuspaikoista. Käytännössä kustannuspaikat saattavat veloittaa useita muita kustannuspaikkoja, jolloin vyöryttämistapana täytyy käyttää ristiinvyörytystä. Jaon kohteena olevat kustannukset jaetaan aina kokonaan menetelmästä riippumatta. (Puolamäki 2007, 97.)

Perinteisissä kustannuslaskentajärjestelmissä on kritisoitu liian epätarkkaa kustannuspaikkajakoa tai kohdistamisperusteita. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 125.) Taulukossa 1 esitellään esimerkkejä tarkoituksenmukaisista apukustannuspaikkojen jako- tai veloituserusteista.

TAULUKKO 1. Apukustannuspaikkojen kustannusten jako- tai veloituserusteita (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 125.)

Apukustannuspaikka	Toiminta-asteen mittayksikkö	Kustannusten jako- tai veloituseruste
Kuljetusosasto	ajotunnit, ajomatka, tonnikilometrit	ajotunnit, -kilometrit tai tonnikilometrit
Kunnossapito	työtunnit	työtunnit, palkkakustannukset, materiaali todellisen käytön mukaan
Kiinteistö	toiminta-aste usein muuttumaton	lattiapinta-ala, tilavuus
Sosiaalipalvelut	osiaalikulusten määrä	henkilöstömäärä tai palkkakustannukset
Voimalaitos	tuotettu energiamäärä	kulutus, moottoritehot

Kiinteiden laskentahintojen menetelmässä apukustannuspaikkojen kustannukset jaetaan pääkustannuspaikoille ennalta sovituin hinnoin todellisen suoritteiden käyttömäärän mukaan. Hinnat perustuvat ennakoituun kustannustasoon ja suoritelmäärään, joten laskentakauden aikana apukustannuspaikoille syntyy ali- tai ylikatetta. (Puolamäki 2007, 97.)

3.4.2 Suoritekohtainen kustannuslaskenta

Suoritteelle kohdistettavat kustannukset voidaan määritellä usealla eri tavalla. Minimikalkyyllisä suoritteelle kohdistetaan välittömät muuttuvat kustannukset. Keskimääräiskalkyyllisä mukana ovat myös välilliset kiinteät kustannukset. Normaalikalkyyli vastaa pääpiirtein keskimääräiskalkyyliä, mutta kiinteiden kustannusten osuus jaetaan siinä normaalisuoritemäärällä. Normaalisuoritemäärä tarkoittaa toiminta-asteen tasoitusta pitkän aikavälin mukaisesti. Katetasojen mukaisia arvoja ovat minimivalmistusarvo (MVA), valmistusarvo (VA) sekä omakustannusarvo (OKA). Minimivalmistusarvo sisältää valmistuksen muuttuvat kustannukset, valmistusarvossa huomioidaan myös valmistuskustannukset, ja omakustannusarvossa mukana ovat myös myynnin ja hallinnon kulut. (Puolamäki 2007, 95-96.)

Kustannustietoa voidaan käyttää esimerkiksi tuotteiden hinnoittelussa tai ostojen suunnittelussa. Sopivan kalkyylin valintaan vaikuttaa pääasiassa tuotteiden kustannusrakenne kiinteiden ja muuttuvien kustannusten välisen suhteen osalta. Minimikalkyyliä voidaan käyttää, kun muuttuvien kustannusten osuus kokonaiskustannuksista on suuri. Jos kustannuksista suurin osa on kiinteitä, parempi vaihtoehto laskentaan on kiinteät kustannukset yksikkökustannuksiin sisällyttävä keskimääräis- tai normaalikalkyyli. Keskimääräiskalkyyliin perustuvan hinnoittelun haasteena voi olla tuotteille kohdistettujen kiinteiden yksikkökustannusten suuri vaihtelu suoritemäärien vaihdellessa. (Järvenpää ym. 2013, 115-117.)

3.5 Hinnoittelu

Tuotteen tai palvelun hinnoittelu on yksi keskeisimmistä yrityksen menestymiseen vaikuttavista tekijöistä, sillä hinnoittelu vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen. Toiminta on kannattavaa vain, kun myyntituotot ylittävät kustannukset. (Järvenpää ym. 2013, 212.)

Hinnoittelulla on tuotteiden kannattavuuden lisäksi vaikutus asemointiin markkinoilla, eli siihen, miten laadukkaaksi tai arvokkaaksi tuote koetaan. Joskus alhainen hinta johtaa mielikuvaan huonosta laadusta. Vastaavasti korkealla hinnalla voidaan saavuttaa mielikuva korkealaatuisesta luksustuotteesta. (Järvenpää ym. 2013, 213.) Hinnoittelulla

voidaan pyrkiä vaikuttamaan tuotteen kysyntään. Yrityksen tulee olla tietoinen hinnan vaikutuksesta myyntivolyymiin, vaikka käytännössä hintajouston arviointi on hankalaa. Liian alhainen hinta suhteessa kustannustehokkuuteen johtaa heikkoon kannattavuuteen suurellakin myyntivolyymillä. Kilpailijoita merkittävästi korkeammalla hinnalla sen sijaan myynti on vaikeaa. Lyhyellä aikavälillä muutokset eivät välttämättä vielä näy juuri ollenkaan. (Puolamäki, 2007, 125-127.) Tuotteiden hinnoittelussa käytettäviä menetelmiä ovat kustannusperusteinen, markkinaperusteinen, arvoperusteinen ja sopimusperusteinen hinnoittelu. (Järvenpää ym. 2013, 213.)

Kustannusperusteinen hinnoittelu on suomalaisten yritysten useimmin käyttämä hinnoittelumenetelmä. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa lähdetään liikkeelle tuotteen kustannuksista. Perusmenetelmänä voidaan käyttää katetuottohinnoittelua tai omakustannusarvoon perustuvaa hinnoittelua. Katetuottohinnoittelussa lasketaan muuttuvien kustannusten pohjalta katelisa, joka kattaa kiinteät kustannukset ja voittotavoitteen. Kustannusten laskentaan käytetään minimikalkyyliä. Omakustannusarvoon perustuvassa hinnoittelussa voittolisä lasketaan muuttuvien ja kiinteiden kustannusten päälle, jolloin kustannukset lasketaan keskimääräis- tai normaalikalkyyllillä. (Järvenpää ym. 2013, 215-216.)

Uusien tuotteiden hinnoittelussa voidaan käyttää kahta vaihtoehtoista tapaa. Kermankuorintahinnoittelussa hinnat asetetaan aluksi korkealle, koska tuotteille ei vielä ole kilpailua. Hintaa voidaan myöhemmin alentaa, kun markkinoilla on saatavilla uusia tuotteita. Markkinoiden valtaushinnoittelussa hinta asetetaan tasolle, jolla pyritään saavuttamaan mahdollisimman suuri myyntimäärä. Markkinaosuuden kasvun jälkeen hintaa voidaan pyrkiä nostamaan. (Järvenpää ym. 2013, 214.)

Myös katteiltaan tappiollisten tuotteiden myynti voi olla perusteltua, jos myynti tukee olennaisesti muita tuotteita tai markkinaosuutta. Yleensä toimintaa kuitenkin pyritään muuttamaan katteen parantamiseksi. (Lehtonen 2007, 92.)

3.6 Lyhyen aikavälin kannattavuuden tunnusluvut

Yrityksen liiketoimintaa voidaan tarkastella tunnuslukujen kautta. Tunnuslukujen tulkinta on kuitenkin usein tilannekohtaista. Lukuja voidaan verrata yrityksen omiin historiatietoihin, yksittäisiin kilpailijoihin tai toimialan keskiarvoihin. (Puolamäki 2007, 72.)

Lyhyen aikavälin kannattavuuden mittaamiseen sopivat esimerkiksi myyntikate, käyttökate ja liikevoitto sekä niiden prosenttiosuus liikevaihdosta. Myyntikate kertoo, paljonko myyntituotoista jää jäljelle myynnin oikaisuerien ja myyntiä vastaavien tavaraostojen vähentämisen jälkeen. Päivittäistavarakaupassa myyntikateprosentit ovat noin 20 %. Erityisesti katetason suhteellisia muutoksia tulee seurata ja reagoida muutoksiin tarvittaessa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 275-276.)

Käyttökate kertoo, paljonko myyntituloista jää jäljelle myynnin oikaisuerien sekä muuttuvien ja kiinteiden toimintakustannusten vähentämisen jälkeen. Käyttökateen osoittama summaa voidaan käyttää voitonjakoon, investointeihin ja lainojen lyhennyksiin. Käyttökateen tulee myös kattaa poisto- ja korkokustannukset. Kauppaliikkeiden käyttökateet ovat olleet noin 3-6 %. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 276.)

Liikevoitto kertoo tuloksen muuttuvien ja kiinteiden toimintamenojen sekä poistojen vähentämisen jälkeen. Pitkällä aikavälillä liikevoittotason tulee pysyä positiivisena. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 276-277.)

4 BUDJETTI- JA KANNATTAVUUSLASKENTATYÖKALU

Luvussa käsitellään työn toiminnallista osuutta, eli budjetti- ja kannattavuuslaskenta-työkalun suunnittelua, rakennetta ja toimintaa. Työkalun suunnitteluun ja rakenteeseen liittyvien menetelmien valinta perustellaan. Työkalun toiminnan käsittely aloitetaan tietojen syötön ja osabudjettien kuvauksella. Tämän jälkeen käydään läpi tietojen koaaminen ja seuranta sekä tunnuslukujen tarkkailu. Lopuksi tarkastellaan työkalun toimintaa käytännössä selvittämällä myyntimäärien ja hinnoittelun vaikutus tulokseen.

4.1 Työkalun suunnittelu

Työkalun suunnittelu pohjautuu budjetointia ja kannattavuutta käsittelevään kirjallisuuteen. Työkalu on ensisijaisesti suunniteltu toimeksiantajan tavoitteiden ja järjestelmien pohjalta. Työ on toteutettu alun perin Microsoft Excel – taulukkolaskentaohjelmalla ja lopuksi muokattu yhteensopivaksi LibreOffice Calc – taulukkolaskentaohjelman kanssa. Työkalulla hahmoteltiin toimeksiantajalle ennusteskenaario ja siihen pohjautuva karkea vuosibudjetti, tarkkoja lukuja ei kuitenkaan työn kirjallisessa osuudessa esitellä. Työkalun esittelyosiossa käytettävät esimerkkiarvot eivät vastaa yrityksen todellista tilannetta. Työn edetessä työkalun luonne muuttui erityisesti arvojen testaukseen sopivaksi välineeksi. Työkalu auttaa tekemään päätöksiä toiminnan ja työajan painopisteen siirtämisestä yrityksen toimintojen välillä, sekä tarkastelemaan kannattavuutta optimistisilla arvoilla, jotka eivät realistisesti ole heti mahdollisia.

Toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta budjetointimalliksi valittiin kiinteä / tarkistettava malli. Lähtötilanteen takia koettiin selkeimmäksi rakentaa tavoitteet tilikausittain. (Case-yrityksen liikkeenharjoittajan haastattelu. 12.8.2014.) Tarkkaa budjetointia varten oli ennakkotietoa hyvin rajallisesti ja huomioitava oli myös käytössä olevien järjestelmien rajoitukset. Työkalun budjettia on mahdollista tarkistaa ja korjata kesken tilikauden, mutta lähtökohtaisesti budjetit tehdään kerralla vuodeksi (tilikaudeksi) eteenpäin. Käytännössä budjetit laaditaan osittain nollapohjaisesti, vaikka pohjana käytetäänkin edellisen vuoden toteutumatietoja. Työkalulla tehtävään budjetointiin kuuluvat merkittävänä osana tulosbudjetti ja vertailevat ennusteet. Rahoitusbudjetin ja taseennusteen laatimista ei tällä hetkellä nähdä ajankohtaisena, joten työkaluun ei niitä ole sisällytetty.

4.2 Työkalun rakenne

Budjetoinnin rakenne perustuu työkalussa tulosityksikköajatteluun. Liiketoiminnan osaluokat jaettiin tulosityksiköihin niiden toisistaan voimakkaasti poikkeavan luonteen takia. Tulosityksiköillä on monia yhteisiä tuotteita, joten ostohinnat ovat silloin samat. Tuotteet kuitenkin myydään eri katteilla asiakasryhmästä riippuen. Myös kokonaiskustannusrakenteessa voidaan nähdä suuria eroja. Toiminnot ovat tiettyssä määrin vaihtoehtoisia toistensa kanssa erityisesti panostettavan työajan suhteen. Tulosityksikköjaolla voidaan arvioida toimintojen kannattavuutta erikseen. Kiinteät kustannukset jaetaan arvioidun suhteellisen osuuden mukaan tulosityksiköille.

Budjetointimallin keventämiseksi perinteisestä kustannuspaikkajaosta luovuttiin. Työajan jakautuminen joudutaan joka tapauksessa arvioimaan karkealla tasolla, koska yrityksessä ei työskentele erillisiä henkilöitä esimerkiksi myynnin, valmistuksen ja taloushallinnon puolella. Jako tehdään pääasiassa yhden henkilön työajasta. Kiinteitä kustannuksia käsitellään yrityksen käytössä olevan tilikarttamallin mukaan. Ennustemallin yksinkertaistamiseksi kiinteitä kustannuksia ei jaeta erikseen, vaan kaikki jaetaan saman prosenttiosuuden mukaan.

Budjettien täyttö ja jakaminen tapahtuu kuukauden jaksoille. Budjeteissa ja seurannassa näkyvät myös vuosineljännestitiedot. Tiedot päivittyvät kuukausitasolla täytetyistä luvuista. Vuosineljännestitiedoista saadaan kuukausitason tarkastelua parempi kokonaiskuva toteumista ja eroista, koska yksittäiset kuukausivaihtelut eivät niihin niin suuresti vaikuta. Toimeksiantajan tilikausi on 12 kuukautta. Budjettien pohjana käytetään edellisen vuoden lukuja, mutta toiminnan muutosten takia muokkauksia ja karkeitä arvioita tehtiin paljon. Tämän seurauksena budjetointiin kuuluu myös nollapohjabudjetointia.

Osabudjetit eivät sisällä tuotekohtaisia tietoja tuotteiden suuren lukumäärän ja valmiiden järjestelmien tuottamien raporttien puutteellisuuden johdosta. Tuotevalikoima on hiljattain myös vaihtunut suurelta osalta. Valmiina historiaan perustuvana toteumatietona käytetään pääasiassa kirjanpidosta saatavia raportteja.

Myynti- ja ostomäärät jaetaan vuositiedoista tasaisesti kuukausille, koska menekin vaihtelun ei odoteta kuukausitasolla olevan suurta. Keskeisiä arvoja on kuitenkin mahdollis-

ta muuttaa myös yksittäisille kuukausille erikseen esimerkiksi kampanjavoitteiden pohjalta.

Budjetointia tukevan ennustelaskelman testiarvoina on tulosityksikkötasolla mahdollista muokata esimerkiksi keskiostosta, myyntimäärää ja hinnanmuutosta. Nopean luonnostelun mahdollistamiseksi muutokset tehdään prosentuaalisesti. Ennusteiden avulla toimeksiantaja voi suunnitella myynnille vuosi- ja kuukausitason tavoitteita. Työkalu näyttää luvuista muokatun potentiaalisen tuloksen myös kootusti tuloslaskelmamuodossa.

4.3 Työkalun käyttö

Työkalu esitetään rakenteen mukaan. Tämä ei täysin vastaa järjestystä, jossa työkalua käytännössä tulee käyttää. Työkalun täyttöprosessin vaiheet ovat seuraavat:

1. Pohjatietojen täyttö
2. Kustannusrakenteen ja kohdistusten arviointi
3. Ennusteiden laatiminen
4. Budjettien täyttö
5. Budjettiseuranta

Aluksi luodaan ennusteita toimintasuunnitelman strategisten vaihtoehtojen mukaisesti. Ennusteiden avulla voidaan määritellä toiminnan painopiste ja realistiset tavoitteet eri aikajännteille. Ennusteiden tueksi työkalu laskee myös katetietoja. Ennusteiden avulla määritellään sopivat tavoitetasot budjetteja varten. Budjetointia varten tulee muistaa täyttää kiinteiden kustannusten budjetti ja jokaisen tulosityksikön osto- ja myyntibudjetit erikseen.

Osa työkalun soluista on väritetty. Värejä on käytetty työkalun ulkoasun parantamiseksi ja selkeyttämiseksi, erityinen merkitys on sinisillä ja vihreillä soluilla. Sinisellä maalatut solut ovat täyttökenttiä, jotka vaikuttavat ennusteiden laadintaan. Vihreällä maalatut solut ovat budjettien laatimiseen ja seurantaan vaikuttavia kenttiä.

4.3.1 Täyttösivu

Työkalun käyttö aloitetaan pohjatietojen syötöllä täyttösivuvälilehdelle. Täyttövälilehden sinisiin täyttökenttiin täytetään edellisen vuoden tuloslaskelmatiedot kirjanpidosta tai ennuste kuluvan vuoden tiedoista. Kiinteät kustannukset ositetaan merkittävimpiin erikseen käsiteltäviin osiin kirjanpito-ohjelman tilikarttaan pohjautuen. Tuoreilla tiedoilla onnistuu ennusteen nopeampi ja tarkempi hahmottelu, koska täyttösivun tiedot linkittyvät pohjaksi kaikille ennusteille. Taulukossa 2 esitetään esimerkkiarvoin täytetty perustietojen täyttötaulukko.

TAULUKKO 2. Perustietojen täyttö

Perustiedot	edellinen vuosi
varaston muutos	1 000
liikevaihto	100 000
muuttuvat	
ostot	40 000
ostot (var. muutos huomioitu)	39 000
muut muuttuvat	1 000
henkilöstö	30 800
muuttuvat yht.	70 800
myyntikate	29 200
kiinteät	
vuokra	4 000
sähkö ja kaasu	500
puhelin ja internet	1 000
palkka	18 000
markkinointi	500
vakuutukset	100
postikulut	200
edustus	300
kokous ja neuvottelu	160
toimistotarvikkeet	110
siivous ja puhtaanapito	200
innovointi ja tuotekehitys	250
muut toimitilakulut	100
ajoneuvokulut	400
pienhankinnat	400
matkaliput	800
paikoitus	150
somisteet	460
viranomaismaksut	120
jäsenmaksut	80
rahaliikenteen kulut	300
viivästys ja korko	340
muut	400
kiinteät yhteensä	28 870
käyttökate	330
poistot	100
liikevoitto	230
korot	100
tulos ennen veroja	130

Täyttö sivun jälkimmäisessä osassa arvioidaan muuttuvat henkilöstökustannukset. Arvio tehdään erittelemällä kustannukset työtuntimääriin ja työtunnin hintaan (taulukko 3). Tällä hetkellä maksettavia palkkoja ja muita valmiiksi määriteltyjä henkilöstökustannuksia ei ole, muuten tässä voisi käyttää todellisia arvoja ja laskea pohjasummat edellisvuoden tiedoista. Työtuntihintana käytetään arviota, joka sisältää myös palkan sivukulut. Edellisvuoden muuttuvat henkilöstökulut näkyvät tarkistuskenttänä keltaisella pohjalla. Uudet henkilöstökulut voidaan muokata vastaamaan edellisvuoden summaa, jos kustannusten oletetaan pysyvän samana.

Seuraavaksi arvioidaan liikevaihdon, ostojen, muiden muuttuvien kustannusten, työtuntien ja myyntimäärien jakautuminen tulosityksiköille (taulukko 3). Taulukon arvot toimivat tulosityksikkökohtaisten ennusteiden pohjana ja katelaskennan tukena. Täytön pohjana käytetään muista järjestelmistä saatavia tietoja, osa tiedoista pitää itse arvioida suoraan. Prosentuaaliset arviot määritellään sinisiin täyttökenttiin, jolloin prosenttiosuutta vastaavat euromääräiset arvot päivittyvät viereisiin kenttiin. Avustavana laskentakenttänä näkyy myös myyntikateprosentti jokaisen tulosityksikön kohdalla. Tämän luvun tarkkailua voidaan käyttää ostoprosentin määrittelyyn, kun tulosityksikön keskimääräinen kateprosentti tiedetään. Työtuntien jakautuminen arvioidaan mahdollisimman tarkasti. Keskiostos täydentyy automaattisesti taulukkoon täytettyjen myyntimäärien perusteella.

Muut –tulosityksikön kenttiä ei täytetä itse, vaan ne täydentyvät automaattisesti vähentämällä kokonaismäärästä muiden tulosityksiköiden tiedot. Tähän kuuluu kaikki erikseen määrittelemätön satunnainen liiketoiminta. Negatiivinen luku tässä kentässä tarkoittaa, että muille osastoille on määritelty kokonaismäärää suurempi ositus (yli 100 %), joten lukuja tulee muokata pienemmäksi. Negatiivisten lukujen merkiksi solut muuttuvat punaiseksi, joten virheiden huomaaminen on helppoa.

TAULUKKO 3. Liikevaihdon ym. jako tulosityksiköihin

Liikevaihdon, ostojen, työtuntien ja myyntimäärien jako tulosityksiköille											
liikevaihto yht.	100 000										
ostot	39 000										
muut muuttuvat	1 000										
muuttuvat työtunnit	1 400										
työtunnin hinta	22										
muuttuvat henkilöstökulut (€)	30 800										
henkilöstökulut (ed. vuosi)	30 800										
					(toimitus ym.)		(ei sis. työtä)				
	% liikevaihd	liikevaihto	% ostoista	ostot	% muista	muut mu	myyntikate %	% työtunneista	työtunnit	myyntimäärä	keskiostos (€)
KVTSTA	59 %	59 000	45 %	17 550	10 %	100	70 %	70 %	980	3 720	16
AVAINASIAKKAAT	17 %	17 000	25 %	9 750	10 %	100	42 %	5 %	70	221	77
JÄLLEENMYynti	9 %	9 000	15 %	5 850	10 %	100	34 %	5 %	70	44	205
VERKKO	14 %	14 000	14 %	5 460	70 %	700	56 %	18 %	252	412	34
MYyntITILIT	0 %	300	0 %	117	0 %	0	61 %	0 %	0	12	25
LISÄ1	0 %	300	0 %	156	0 %	0	48 %	0 %	0	12	25
MUUT	0,4 %	400	0,3 %	117	0,0 %	0	71 %	2,0 %	28	12	33
yhteensä	100,0 %	100 000	100,0 %	39 000	100 %	1 000		100 %	1 400	4 433	23

4.3.2 Kiinteät kustannukset

Kiinteiden kustannusten sivuun kuuluu ennuste- ja budjettiosio. Sivun ylälaitaan on koottu täyttösivulta linkitetyt pohjatiedot ennusteille (taulukko 4). Kiinteiden kustannusten jaottelu pohjautuu yrityksen kustannusrakenteeseen ja kirjanpitoon, vaikka ei kirjanpidon tilimallia täysin vastaakaan.

TAULUKKO 4. Kiinteiden kustannusten pohjatiedot

Yleistiedot täyttösivulta		
	kk	vuosi
vuokra	333	4 000
sähkö ja kaasu	42	500
puhelin ja internet	83	1 000
palkka	1 500	18 000
markkinointi	42	500
vakuutukset	8	100
postikulut	17	200
edustus	25	300
kokous ja neuvottelu	13	160
toimistotarvikkeet	9	110
siivous ja puhtaanapito	17	200
innovointi ja tuotekehitys	21	250
muut toimitilakulut	8	100
ajoneuvokulut	33	400
pienhankinnat	33	400
matkaliput	67	800
paikoitus	13	150
somisteet	38	460
viranomaismaksut	10	120
jäsenmaksut	7	80
rahaliikenteen kulut	25	300
viivästys ja korko	28	340
muut	33	400
yhteensä	2 406	28 870
poistot	8	100
korot	8	100

Sivun alaosasta löytyvään ennustetaulukkoon pohjatiedot on laskennallisesti jaettu vuositiedoista tasaisesti kuukausille (taulukko 5). Taulukon oikeasta reunasta löytyvät täyttökentät, joiden avulla ennusteeseen voidaan prosentuaalisesti muokata yksittäisiä kustannuksia vuositasolla. Markkinoinnin ja muihin kuulumattomien kiinteiden kustannusten säätöön löytyvät myös kuukausitason muokkauskentät. Muiden kiinteiden kustannusten jakautumista kuukausille pidetään melko tasaisena, joten kuukausitason muutoksia mahdollistavia kenttiä ei ennusteessa erikseen kaikille ole.

TAULUKKO 5. Kiinteiden kustannusten ennuste

Kiinteiden kustannusten ennuste														
markkinoinnin muutos (euroa)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
muut muutos (euroa)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	tammi	helmi	maalis	huhti	touko	kesä	heinä	elo	syys	loka	marras	joulu	vuosi	muutos (%)
vuokra	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	4 000	0
sähkö ja kaasu	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500	0
puhelin ja internet	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	1 000	0
palkka	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	18 000	0
markkinointi	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500	0
vakuutukset	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	100	0
postikulut	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	200	0
edustus	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	0
kokous ja neuvottelu	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	160	0
toimistotarvikkeet	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	110	0
siivous ja puhtaanapito	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	200	0
innovointi ja tuotekehitys	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	250	0
muut toimitilakulut	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	100	0
ajoneuvokulut	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	400	0
pienhankinnat	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	400	0
matkaliput	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	800	0
paikointi	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	150	0
somisteet	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	460	0
viranomaismaksut	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	0
jäsenmaksut	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	80	0
rahalikenteen kulut	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	0
viivästys ja korko	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	340	0
muut	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	400	0
yhteensä	2 406	2 406	2 406	2 406	2 406	2 406	2 406	2 406	2 406	2 406	2 406	2 406	28 870	

Kiinteiden kustannusten yhteydestä löytyvät myös täyttökentät poistoille, rahoitus- tuotoille ja satunnaisille erille (taulukko 6). Näiden erien suuruus on tällä hetkellä pieni ja merkitys vähäinen, joten erillistä välilehteä ja laskentatyökalua ei kyseisille erille ole. Poistojen ja rahoituserien pohjatiedot täydentyvät täyttösivun tiedoista. Näitä voidaan ennusteessa muokata prosentuaalisesti ja euromääräisesti. Satunnaiset erät täytetään vuositasolla manuaalisesti, oletuksena erää ei ole. Taulukossa erät jakautuvat kuukausille tasaisesti.

TAULUKKO 6. Poistot, rahoituskulut ja satunnaiset erät

													vuosi	muutos (%)	muutos (€/vuosi)
poistot	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	100	0	0
rahoituskulut	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	100	0	0
satunnaiset erät	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
poistot + rahoitus	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	200		

Kiinteiden kustannusten erien arvioinnin jälkeen kustannukset jaetaan tulosityksiköille. Kiinteiden kustannusten jako täydentää ennusteiden ja budjettien katelaskentatietoja. Kiinteät kustannukset jaetaan prosentuaalisesti syöttämällä sinisiin täyttökenttiin halutut luvut, jolloin prosenttiosuksien oikealle puolelle täydentyy vastaava euromääräinen summa. Taulukossa näkyy keltaisella pohjalla avustavana tietona tulosityksiköiden osuus yrityksen kokonaismyynnistä. Tätä tietoa ei tarvitse huomioida, mutta sitä voidaan hyödyntää karkean arvioinnin pohjana. Täytettävänä lähtöarvoina voidaan käyttää myyntiosuusprosentteja suoraan. Prosenttiosuuden tarkemmassa määrittelyssä tulee huomioida merkittävät poikkeavasti kohdistettavat kiinteät kustannuserät esimerkiksi tulosityksikkökohtaisessa markkinoinnissa. Kiinteiden kustannusten jako on esitetty taulukossa 7.

TAULUKKO 7. Kiinteiden kustannusten jako

Kiinteiden kustannusten, poistojen ja rahoituskulujen jako (ennuste)				
	osuus myynnistä (ennuste)	%	kiinteät €	muut €
KVTSTA	59 %	64 %	18 477	128
AVAINASIAKKAAT	17 %	13 %	3 753	26
JÄLLEENMYynti	9 %	6 %	1 732	12
VERKKO	14 %	16 %	4 619	32
MYyntiTILIT	0 %	0 %	0	0
LISÄ1	0 %	0 %	0	0
MUUT	0 %	1 %	289	2
		100 %	28 870	200

Välilehdeltä löytyy myös osio kiinteiden kustannusten budjetointia varten. Budjetointitaulukko vastaa muotoilultaan ennustetaulukkoa. Luvut voidaan kopioida täytetystä ennustetaulukosta tai syöttää suoraan poikkeavat luvut. Budjetointitaulukon yhteydessä on taulukko kiinteiden kustannusten tulosityksikköjakoon. Jako vaikuttaa katelaskentaan budjettien osalta. Kiinteiden kustannusten budjetti esitetään taulukossa 8.

TAULUKKO 8. Kiinteiden kustannusten budjetti

Kiinteiden kustannusten budjetti														
	tammi	helmi	maalis	huhti	touko	kesä	heinä	elo	syys	loka	marras	joulu	vuosi	
vuokra	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	4 000	
sähkö	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500	
puhelin ja internet	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	1 000	
palkka	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	18 000	
markkinointi	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500	
vakuutukset	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	100	
postikulut	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	200	
edustus	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	
kokous ja neuvottelu	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	160	
toimistotarvikkeet	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	110	
siivous ja puhtaanapito	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	200	
innovointi ja tuotekehitys	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	250	
muut toimitilakulut	8	8	8			8	8	8	8	8	8	8	92	
ajoneuvokulut	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	400	
pienhankinnat	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	400	
matkaliput	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	800	
paikoitus	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	150	
somisteet	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	460	
viranomaismaksut	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	
jäsenmaksut	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	80	
rahaliikeyteen kulut	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	
viivästys ja korko	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	340	
muut	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	400	
yht.	2 406	2 406	2 406	2 398	2 406	2 406	2 406	2 406	2 406	2 406	2 406	2 406	28 862	
poistot	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	100	
rahoituskulut	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	100	
satunnaiset erät	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
poistot + rahoitus	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	200	

4.3.3 Tulosityksiköt

Työkalusta löytyvät erilliset välilehdet kaikille tulosityksiköille (yhteensä seitsemän välilehteä). Yrityksen tulos muodostuu näistä. Jaottelu on tehty yrityksen liikevaihdoltaan suurimpien toimintojen mukaan. Määrittelemätöntä tulevaa liiketoimintaa varten on valmiina erillinen lisätulosityksikkö (lisä1). Tuotekohtaista jaottelua ei tehdä, vaan laskenta perustuu tulosityksikkökohtaisiin kokonaismyyntimääriin ja keskiostoksiin. Välilehdet ovat sisällöltään samanlaisia, joten niitä ei erikseen esitellä.

Välilehden ylälaidassa on taulukko, jossa näkyvät kustannuspaikan perustiedot. Vuositaso-tiedot linkittyvät tähän täyttösivulle syötetyistä tiedoista. Nämä tiedot toimivat välilehdeltä löytyvän myynti- ja ostoennusteen pohjana. Perustietokenttiä kuvataan taulukossa 9.

4.3.4 Vuosiennusteet

Työkalun ennustesivu on tarkoitettu ennustetietojen vertailevaan arviointiin. Sivulta löytyvien koosteiden avulla voidaan arvioida ennusteita ennen budjettien laatimista. Välilehdeltä löytyy myynti-, osto-, ja kiinteiden kustannusten ennusteiden summista koottu vuosiennuste (taulukko 14). Jos ennusteita ei vielä ole laadittu, taulukon tiedot vastaavat täyttösivulle syötettyjä tietoja. Taulukon avulla voidaan esimerkiksi vertailla tulosityksiköiden katteita ja kateprosentteja.

TAULUKKO 14. Myynnin, ostojen ja katteiden vuosiennuste

MYYNIN, OSTOJEN JA KATTEIDEN ENNUSTE								
	KVTSTA	AVAIN	JÄLLEENMYynti	VERKKO	MYyntITILIT	LISÄ1	MUUT	YHTEENSÄ
myyntimäärä	3 720	221	44	412	12	12	12	4 433
keskiostos	16	77	205	34	25	25	33	23
myynti ilman alv	59 000	17 000	9 000	14 000	300	300	400	100 000
osuus myynnistä (%)	59 %	17 %	9 %	14 %	0 %	0 %	0 %	100 %
ostot ilman alv	17 550	9 750	5 850	5 460	117	156	117	39 000
muut muuttuvat	100	100	100	700	0	0	0	1 000
kate (ei sis. henkilöstökuluja)	41 350	7 150	3 050	7 840	183	144	283	60 000
kate-% (ei sis. henkilöstökuluja)	70 %	42 %	34 %	56 %	61 %	48 %	71 %	60 %
henkilöstökulut	21 560	1 540	1 540	5 544	0	0	616	30 800
myyntikate	19 790	5 610	1 510	2 296	183	144	-333	29 200
myyntikate %	34 %	33 %	17 %	16 %	61 %	48 %	-83 %	29 %
työtunnit	980	70	70	252	0	0	28	1 400
kiinteät kustannukset	18 477	3 753	1 732	4 619	0	0	289	28 870
käyttökate	1 313	1 857	-222	-2 323	183	144	-622	330
käyttökate %	2 %	11 %	-2 %	-17 %	61 %	48 %	-155 %	0 %
poistot ja rahoituskulut	128	26	12	32	0	0	2	200
kriittinen piste	55 467	11 452	10 396	28 361	0	0	-349	99 555

Sivulta löytyy myös kuukauden jaksoihin jaettu tuloslaskelmaennuste. Tiedot täydentyvät automaattisesti myynnin, ostojen ja kiinteiden kustannusten ennusteista. Esimerkkiluvuilla täytetty tuloslaskelmaennuste kuvataan liitteessä 1.

4.3.5 Budjettien seuranta

Työkalu sisältää kaksi budjettien seurantaan tarkoitettua sivua. Myyntibudjettisivulla on koottu tulosityksiköiden budjetit kuukausittain. Kuukausitasoa laajempaa tarkastelua varten budjetista löytyvät myös vuosineljännestitiedot, jotka päivittyvät automaattisesti. Toituneiden myyntien syötön jälkeen taulukko laskee erot budjetoituihin summiin.

TAULUKKO 15. Myyntibudjetti

Myyntibudjetti Q1												
kk	tammi			helmi			maalis			Q1 yhteensä		
	budjetoitu	toteutunut	ero	budjetoitu	toteutunut	ero	budjetoitu	toteutunut	ero	budjetoitu	toteutunut	ero
KVTSTA	4 917	5 500	583	4 917	5 121	204	4 917	6 221	1 304	14 750	16 842	2 092
AVAINSASIAKKAAT	1 400	2 000	600	1 400	1 000	-400	1 400	911	-489	4 200	3 911	-289
JÄLLEENMYynti	750	400	-350	750	800	50	750	1 200	450	2 250	2 400	150
VERKKO	1 167	442	-725	1 167	486	-681	1 167	722	-445	3 500	1 650	-1 850
MYyntITILIT	0		0	0		0	0		0	0	0	0
LISÄ1	0		0	0		0	0		0	0	0	0
MUUT	58	40	-18	58	32	-26	58	83	25	175	155	-20
Yhteensä	8 292	8 382	90	8 292	7 439	-853	8 292	9 137	845	24 875	24 958	83

Tulosbudjetti löytyy omalta sivultaan. Budjetin avulla seurataan tuloksen kehitystä ja eroa budjetoituun yritystasolla kuukausittain. Budjetoidut summat päivittyvät taulukoon automaattisesti osabudjeteista. Veroja ei tähän ole laskettu niiden muuttuvan luonteen takia (toimeksiantajayritys on toiminimi). Esimerkkiarvoilla täytetty tulosbudjetti löytyy liitteestä 2.

4.4 Työkalun testaus – esimerkkiskenaario ja tulkinta

Työkalun testaus toteutettiin selvittämällä toimeksiantajaa kiinnostanut kysymys: kuinka suurella myynnillä yritys saavuttaa nollatuloksen? Arvion pohjana myyntinä käytettiin edellisen vuoden arvoja kirjanpito-ohjelman raporteista. Testissä pidettiin oletuksena, että myynnin kasvua haetaan liikevaihdoltaan selvästi suurimmasta liiketoiminnan osasta, eli myymälämyynnistä. Myynnin lisäksi muuttujana käytettiin hinnankorotusprosenttia. Kiinteiden kustannusten kohdistukset arvioitiin karkeasti. Myymälä toimii toimistona, varastona ja pakkauspisteenä kaikille tuotteille, joten myymälään liittyvien kiinteiden kustannusten osittainen kohdistus muille tulosityksiköille on perusteltua. Myymälälle kuitenkin ositettiin liikevaihtoon suhteutettua myyntiosuutta suurempi osa kiinteistä kustannuksista.

Pohjatietojen syötön jälkeen myymäläsivun kriittinen piste näytti suoraan tarvittavan myynnin kyseisen liiketoiminnan osan nollatulokseen pääsemiseksi. Tämä ei kuitenkaan tällä hetkellä riitä kattamaan liiketoiminnan kokonaiskustannuksia. Tulosenustetta tarkasteltiin välilehdeltään myyntitasojen muokkausten välissä. Lopulta saatiin arvoja koikeilemalla määriteltyä, että myymälämyynnin on noustava noin 150 % nollatuloksen saavuttamiseksi. Käytännössä työkustannusten arviointi oli hankalaa, koska yrittäjä ei ole maksanut itselleen palkkaa. Laskennassa käytettiin toimeksiantajan määrittelemää

kiinteää minimivuospalkkaa. Kun myymälämyynniltä vaadittu myyntikate oli selvillä, myynnin kasvulle voitiin hakea myös vaihtoehtoja. Myynnin kasvua vastaavaan myyntikatteeseen päästiin myös esimerkiksi nostamalla hintoja noin 60 %. Samalla tarkasteltiin alennusten vaikutusta katteisiin ja tulokseen. 10 % alennus vähittäismyynnin myyntihintoihin johti mallissa siihen, että samalla myynnin täytyisi nousta 150 % sijaan 230 %. Vastaava tulosenuste saatiin 65 % myyntimäärän kasvulla, kun samalla hintoja nostettiin 20 %. Laskelmista voidaan päätellä, että nykyinen hinnoittelukate ei välttämättä riitä kannattavaan liiketoimintaan. Laskelmissa on kuitenkin huomioitava, että tiettyjen tulosyksiköiden osuus myynnistä oli huomattavasti normaalia ja ennustettua pienempi. Verkkosivujen uudistamisesta johtuen verkkomyyntiä ei huomattavalla aikavälillä ollut lainkaan.

Lopuksi ennusteiden arvot syötettiin budjetteihin sellaisenaan, vaikka tämä ei täysin realistista budjettia vastaakaan. Näin kuitenkin saatiin varmistettua myös työkalun budjettipuolen laskentakaavojen toimivuus. Osaennusteista ja -budjeteista kootut tulostiedot vastasivat toisiaan, joten työkalun sivujen väliset linkitykset ovat kunnossa.

Toimeksiantaja tavoittelee myynnin kasvua liiketoiminnan jokaiselta osa-alueelta, ja tavoitteita on jonkin verran myös valmiiksi suunniteltu. Kasvua ei käytännössä ole mahdollista hakea kaikilta osa-alueilta yhtäaikaisesti, joten esimerkiksi seuraavan vuoden budjetin laatimiseen tavoitteet eivät sellaisenaan sovi. Tavoitearvoista koottua skenaariota voidaan pitää useamman vuoden päähän ulottuvan strategisen suunnittelun avustavana osana. Skenaarion avulla voidaan esimerkiksi arvioida, kannattaako tietyn myyntimäärän lisäyksen tuottamiseksi palkata lisää työvoimaa ja toisin päin, eli paljonko myynnin on noustava, jotta lisähenkilöstön palkkaaminen muuttuu kannattavaksi. Ennusteiden tallentamiseksi kannattanee tehdä tiedostosta uudelleen nimetty kopio ja liittää oheen muutosten perustelut ja aiotut toimenpiteet.

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Budjetointi on tavallinen yritysten taloussuunnittelun osa. Hyödyn saavuttaminen vaatii budjettien täyttöä realistisin tavoitearvoin. Historiatiedot voivat toimia suunnittelun pohjana, mutta niitä ei kuitenkaan pidä nähdä rajoittavana tekijänä, kun tavoitellaan myynnin ja tuloksen kasvua. Budjettien tavoitetaso on sopiva, kun tavoitteiden saavuttaminen koetaan haastavaksi, mutta samalla realistiseksi.

Työkalu rakennettiin vastaamaan toimeksiantajan nykyisiä tarpeita. Monia laskentaan ja kustannusten jakamiseen liittyviä muuttujia voisi vielä tarkentaa ja täydentää. Käytännössä tämä kuitenkin voisi hidastaa työkalun käyttöä ilman vastaavaa hyötyä, koska suuri osa määriteltävistä luvuista perustuu karkeisiin arvioihin. Kehittyneillä raportointijärjestelmillä ja yhtenäisellä toiminnanohjausjärjestelmällä saataisiin budjetoinnin tueksi tarkempaa tietoa suoraan. Liiketoiminnan nykyinen koko huomioon ottaen tämä ei kuitenkaan ole realistinen vaihtoehto. Opinnäytetyön aloitusvaiheessa kartoitettiin myös tarjonta valmiiden järjestelmien osalta. Lopulta kuitenkin päädyttiin taulukkolaskentamallin rakentamiseen, koska sopivaa vaihtoehtoa ei löytynyt.

Mallin luonti lähti noudattamaan perinteistä budjetointimallia, johon kuuluu esimerkiksi kassa- ja rahoitusbudjetti. Nämä karsittiin pois, koska niille ei tällä hetkellä nähdä tarvetta. Käytännön budjettitarpeiden määrittely hidasti työn alkua, työkalusta jätettiin pois osat, joita ei aiota käyttää. Karsinta tehtiin, jotta keskeisimmiksi koetut tiedot löytyisivät taulukoista nopeasti ja täyttö onnistuisi helposti. Myös kustannusten jaottelumallia kevennettiin työn edetessä. Mittauksen ongelmien ja epätarkkuuden takia laajemman mallin täyttöön kuluisi huomattavasti nykyistä enemmän aikaa ilman merkittävää käytännön hyötyä. Tulevaisuudessa liiketoiminnan kasvaessa tarvittaneen kuitenkin lisää budjetteja erityisesti maksuvalmiuden arvioimiseksi.

Tällä hetkellä työkalu täyttää sille määritellyt tarpeensa. Toimeksiantajan liiketoiminnan nykyisessä muodossa työkalu toimii hyvin ennusteiden ja budjettien laatimisen välineenä. Ennusteiden avulla nähdään esimerkiksi hintojen noston ja alennusten vaikutus katteeseen ja tulokseen. Kuukausitason budjetointia ei yrityksessä vielä tehdä, mutta tähän on työkalussa valmiiksi mahdollisuus. Kuluvan vuoden aikana yrityksessä tullaan ottamaan käyttöön erillinen markkinointibudjetti, jonka arvoja käytetään myös pääbudjeteissa. Tarkka budjetointi vaatii kuitenkin esimerkiksi työ- ja kiinteiden kustannusten

laskuperusteiden kehittämistä sekä myyntien ja ostojen tarkempaa jaottelua. Kirjanpidon tilikartta voi esimerkiksi kiinteiden kustannusten osalta muuttua. Merkittävien muutosten johdosta kiinteiden kustannusten käsittely joudutaan mahdollisesti määrittelemään uudelleen.

Toimeksiantajalta saadun palautteen perusteella haasteena on tällä hetkellä tietyiltä osin kustannusten jako muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin sekä yksittäisten kirjanpitoerien kokoaminen työkaluun määriteltyjen osakustannusten alle. Tähän liittyen työkalun käyttöön liittyvää ohjeistusta tulee tarkentaa ja jatkuvasti päivittää kirjanpitomallin muutosten pohjalta. Aluksi budjetoitujen lukujen erot toteumiin ovat todennäköisesti suurehkoja. Alkuvaiheen budjettiseurannassa sopiva tarkastelujakso voikin olla lyhimillään vuosineljännes. Kuukausitason täyttäjaksot koetaan kuitenkin budjeteissa sopivaksi, vaikka niitä ei kuukausittain seuratakaan tarkasti. Kuukausitason täytön ansiosta on kuitenkin mahdollista kuukausittain suhteuttaa nykyinen tilanne vuosineljännes- ja vuositaso budjettilukuihin.

Budjettierojen seurannalla ja analysoinnilla voidaan kehittää esimerkiksi työtuntien määrittelyä ja laskentaa, jotta ennusteista ja budjeteista saadaan jatkossa tarkempia. Kustannusten jakoperusteeksi voidaan löytää nykyistä yksityiskohtaisempia ja parempia tapoja. Myös kiinteät palkat voitaisiin jakaa kustannuspaikoille esimerkiksi myyntiin ja taloushallintoon, ja määritellä näiden jakamiseen tulosityksiköille sopivat kustannusajurit.

LÄHTEET

Case-yrityksen liikkeenharjoittajan haastattelu. 12.8.2014.

Drury, C. 2006. Cost and Management Accounting. 6. p. London: Thomson Learning

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Lehtonen, R. 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonlisää. Helsinki: Talentum Media

Neilimo, K. & Uusi-Rauva E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uud. p. Helsinki: Edita Publishing.

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2004. Kannattavuuden avaimet. Helsinki: Werner Söderström.

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Helsinki: Tietosanoma.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat.

Liite 2. Tulosbudjetti

Tulosbudjetti Q1	tammikuu			helmikuu			maaliskuu			Q1		
	budjetoitu	toteutunut	ero	budjetoitu	toteutunut	ero	budjetoitu	toteutunut	ero	budjetoitu	toteutunut	ero
liikevaihto	8 292	7 722	-570	8 292	9 022	730	8 292	8 400	108	24 875	25 144	269
muuttuvat kustannukset												
materiaalit ja palvelut	3 251	3 122	-129	3 251	3 412	161	3 251	3 212	-39	9 753	9 746	-7
henkilöstökulut	2 567	2 412	-155	2 567	2 622	55	2 567	2 712	145	7 700	7 746	46
muut muuttuvat	116	11	-105	116	0	-116	116	0	-116	348	11	-337
muuttuvat yhteensä	5 933	5 545	-388	5 933	6 034	101	5 933	5 924	-9	17 800	17 503	-297
myyntikate	2 358	2 177	-181	2 358	2 988	630	2 358	2 476	118	7 075	7 641	566
myyntikate %	28,4 %	28,2 %		28,4 %	33,1 %		28,4 %	29,5 %		28,4 %	30,4 %	
kiinteät kustannukset												
vuokra	333	333	0	333	333	0	333	333	0	1 000	999	-1
sähkö ja kaasu	42	42	0	42	42	0	42	42	0	125	126	1
puhelin ja internet	83	63	-20	83	72	-11	83	122	39	250	257	7
palkka	1 500	1 500	0	1 500	1 500	0	1 500	1 500	0	4 500	4 500	0
markkinointi	42	50	8	42	50	8	42	50	8	125	150	25
vakuutukset	8	8	0	8	8	0	8	20	12	25	36	11
postikulut	17	42	25	17	22	5	17	32	15	50	96	46
edustus	25	30	5	25	11	-14	25	22	-3	75	63	-12
kokous ja neuvottelu	13	30	17	13	12	-1	13	23	10	40	65	25
toimistotarvikkeet	9	30	21	9	13	4	9	24	15	28	67	40
siivous ja puhtaanapito	17	30	13	17	14	-3	17	25	8	50	69	19
innovointi ja tuotekehitys	21	30	9	21	15	-6	21	26	5	63	71	9
muut toimitilakulut	8	30	22	8	16	8	8	27	19	25	73	48
ajoneuvokulut	33	30	-3	33	17	-16	33	28	-5	100	75	-25
pienhankinnat	33	30	-3	33	18	-15	33	29	-4	100	77	-23
matkaliput	67	30	-37	67	19	-48	67	30	-37	200	79	-121
paikoitus	13	30	18	13	20	8	13	31	19	38	81	44
somisteet	38	30	-8	38	21	-17	38	32	-6	115	83	-32
viranomaismaksut	10	30	20	10	22	12	10	33	23	30	85	55
jäsenmaksut	7	30	23	7	23	16	7	34	27	20	87	67
rahaliiikenteen kulut	25	30	5	25	24	-1	25	35	10	75	89	14
viivästys ja korko	28	30	2	28	25	-3	28	36	8	85	91	6
muut	33	9	-24	33	55	22	33	24	-9	100	88	-12
kiinteät yhteensä	2 406	2 497	91	2 406	2 352	-54	2 406	2 558	152	7 218	7 407	189
käyttökate	-48	-320	-273	-48	636	684	-48	-82	-35	-142	234	376
käyttökate %	-0,6 %	-4,1 %		-0,6 %	7,0 %		-0,6 %	-1,0 %		-0,6 %	0,9 %	
poistot yhteensä	8	8	0	8	8	0	8	8	0	25	24	-1
liikevoitto	-56	-328	-272	-56	628	684	-56	-90	-34	-167	210	377
liikevoitto %	-0,7 %	-4,2 %		-0,7 %	7,0 %		-0,7 %	-1,1 %		-0,7 %	0,8 %	
rahoituskulut	8	0	-8	8	0	-8	8	0	-8	25	0	-25
tulos ennen satunnaisia eriä	-64	-328	-264	-64	628	692	-64	-90	-26	-193	210	403
satunnaiset erät	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
tulos ennen veroja	-64	-328	-264	-64	628	692	-64	-90	-26	-193	210	403