

Jesse Siuro

Pk-yrityksen budjetoinnin kehittäminen

Liiketalouden koulutusohjelma

2018

PK-YRITYKSEN BUDJETOINNIN KEHITTÄMINEN

Siuro, Jesse
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2018
Ohjaaja: Rajala, Jukka
Sivumäärä: 35
Liitteitä: 5

Asiasanat: budjetti, budjetointi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella ja kehittää kohdeyrityksen budjetointia. Tavoitteena oli ensinnäkin kartoittaa ja tunnistaa mahdolliset ongelmakohdat kohdeyrityksen nykyisessä budjetointiprosessissa. Toisena tärkeänä tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle tietoa budjetoinnista ja siihen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Lisäksi tarkoituksena oli miettiä, millainen budjetointi yritykselle sopii parhaiten ja luoda sen pohjalta tarpeisiin nähden parhaiten soveltuva budjetointityökalu.

Kohdeyrityksenä toimi hyvinvointialanyritys, joka tarjoaa palveluja pääsääntöisesti muille yrityksille. Yrityksessä ei aikaisemmin ollut minkäänlaista seurantamallia aktiivisessa käytössä. Yrityksen nopean kasvun johdosta, sille tuli kuitenkin selkeä tarve kehittää ja miettiä budjetointia myös pidemmällä aikavälillä. Myös yrityksen kasvutavoitteiden johdosta, on tärkeää, että sillä on selkeä seurantatyökalu tähän liittyen.

Opinnäytetyö koostui teoriaosuudesta sekä empiirisestä osuudesta. Teoriaosuudessa on käsitelty budjetointia yleisesti ja sen tavoitteena oli luoda tarpeeksi kattava pohja aiheeseen liittyen. Teoriaosuuteen pyrin sisällyttämään ainoastaan tärkeimmät seikat, aloittelevan yrityksen kannalta, eikä tarkoituksena ollutkaan sisällyttää tähän kaikkea mahdollista tietoa budjetoinnista.

Työni empiirinen osuus alkaa luvusta neljä ja tässä käsitellään konkreettisesti mitä kohdeyrityksessä saatiin aikaiseksi. Empiirisessä osuudessa kerrotaan tarkemmin ja yrityslähtöisemmin mitä tarpeita ja ongelmia kohdeyrityksessä ilmaantui. Lisäksi tässä käsitellään sitä, että millainen budjetointityökalu yritykselle luotiin. Viimeisessä kappaleessa käyn läpi vielä omia johtopäätöksiäni työhön liittyen.

Luonteeltaan työ oli tapaustutkimus. Työn aineistona käytettiin alan tietokirjallisuutta, internetlähteitä sekä kohdeyrityksestä saatuja neuvoja ja itse tehtyä havainnointia.

THE DEVELOPMENT OF SME BUDGETING

Siuro, Jesse

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in business

May 2018

Supervisor: Rajala, Jukka

Number of pages: 35

Appendices: 5

Keywords: budget, budgeting

The purpose of this thesis was to plan and develop the budgeting of the target company. First objective was to identify potential problems in the current budgeting process of the company. Another important objective was to provide the client with information on budgeting and the challenges and opportunities related to it. In addition, the aim was to think about what kind of budgeting best suits for the company and to create the budgeting tool that addresses this need.

The target company was a welfare company that mainly provides services to other companies. The company didn't have any kind of follow-up model regarding budgeting. Due to the rapid growth of the company, however, there was a clear need to develop and think about budgeting over the longer term. Also due to the company's growth agenda, it is important that it has a clear tracking tool in this regard.

This thesis consisted of the theoretical part and the empirical part. The theoretical part dealt with budgeting in general and its aim was to create a sufficiently comprehensive basis of the topic. In the theoretical part, I only wanted to include the main content which are important to SME. My intent was not to include all the information about budgeting.

The empirical part of my work starts at chapter four. Here is the concrete discussion about what was done in the target company and conclusions about the project. There is discussion about what needs, and problems emerged in the company as business-oriented point of view. In addition, empirical part of the work tells what kind of budgeting tool was created for the company. In the last chapter I go through my own conclusions regarding the project.

The nature of the project was a case study. The material of the thesis included non-fiction books, internet sources and advices from the target company. There were also self-made observations.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Toimeksiantaja ja tavoitteet	5
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja menetelmät.....	6
2	BUDJETOINTI	8
2.1	Budjetointi ja sen tehtävät.....	8
2.2	Budjetoinnin edut.....	10
2.3	Budjetointimenetelmät	12
2.4	Budjetointitavat.....	14
2.5	Budjetointiprosessi.....	16
2.6	Budjettitarkkailu	18
3	BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄT.....	19
3.1	Tulosbudjetti	20
3.2	Rahoitusbudjetti	22
3.3	Tase-ennuste (tasebudjetti)	23
3.4	Osabudjetit	23
4	BUDJETTIJÄRJESTELMÄN LAADINTA KOHDEYRITYKSELLE.....	25
4.1	Seurantajärjestelmän laadinta	26
4.2	Osabudjetit	27
4.3	Rahoitusbudjetti	29
4.4	Tulosbudjetti	30
5	JOHTOPÄÄTÖKSET & POHDINTA	31
	LÄHTEET.....	35
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Yritysmaailmassa eletään jatkuvassa muutoksessa. Toimintaympäristö, suhdanteet ja talousnäkökulmat heilahtelevat jatkuvasti, eikä niihin voi etenkin pk-yrityksenä liian vaikuttaa. Pärjätäkseen tässä jatkuvassa muutoksessa ja epävarmuudessa, on yritysten suunniteltava tulevaisuuttaan entistä tarkemmin. Yksi tapa tähän on erilaisten seurantatyökalujen suunnittelu ja käyttö. Jotta voidaan vaikuttaa tulevaisuuteen, on ensin tiedettävä nykytilanne ja sen lähtökohdat. Näin voidaan mahdollisia ongelma-kohtia parantaa. Yrityksen ei tule kuitenkaan ainoastaan puuttua ongelma-kohtiin, vaan sen on löydettävä ja ymmärrettävä myös syyt menestykselle. Tästä syystä yrityksen toiminnalle on erityisen tärkeää löytää sille itselleen sopivat raportointi-, suunnittelu-, ja seurantatyökalut. Yksi tärkeimmistä suunnittelun ja ohjauksen työkaluista on budjetointi. Budjetoinnin avulla yrityksessä voidaan muuttaa sen pitkän aikavälin tavoitteet tiettyä ajankohtaa käsitteleviksi taloudellisiksi tavoitteiksi.

1.1 Toimeksiantaja ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on hyvinvointialanyritys. Yrityksen toimenkuva on tarjota erilaisia hyvinvointivalmennuskokonaisuuksia, jotka ovat lähtökohtaisesti suunnattu yrityksille ja niiden henkilöstölle. Tyypillinen palvelu yrityksiin on kokonaisuus, joka sisältää koko yrityksen henkilöstölle kolme kehonkoostumusmittausta sekä kolme henkilökohtaista valmentajataapaamista. Palveluun kuuluu myös muutama yhteinen koulutus henkilöstölle, kuten esimerkiksi ravintovalmennus. Toimintamallina on, että kaikki valmennukset ja mittaukset suoritetaan itse kohdeyrityksessä. Tästä syystä henkilöstö on usein työmatkoilla, sillä asiakasyrityksiä saattaa olla missä päin Suomea tahansa. Tämä on tuonut muun muassa seurannan ja budjetoinnin kannalta myös tiettyjä haasteita, sillä matkustukseen ja aikataulujen suunnitteluun menee helposti paljon aikaa ja rahaa. Aiemmin yrityksessä on selvitty ilman minkäänlaisia raportointi- ja suunnittelutyökaluja, muutamaa Excel-taulukkoa lukuun ottamatta. Vauhdikkaan kasvun johdosta yritykseen tuli kuitenkin nopeasti tarve saada erilaisia työkaluja suunnittelun, seurannan, kannattavuuden ja budjetoinnin osalta. Näistä yksi

tärkeimmistä oli budjetointi, joka myös valikoitui oman työni aiheeksi. Yrityksen varsinainen kirjanpito sekä palkanlaskenta ovat ulkoistettuna lähellä sijaitsevaan tilitoimistoon, joka toimi loistavana tukena työssäni. Lisäksi yritys ja tilitoimisto käyttävät taloushallinnossa apuvälineenä Netvisor nimistä ohjelmistoa, joka on verkkoselainpohjainen. Tämä mahdollistaa kätevän, helpon ja melko kustannustehokkaan tavan hoitaa yrityksen taloutta. Yritys pystyy olemaan paremmin perillä taloudesta kun luvut ovat aina ja välittömästi saatavilla. Netvisor mahdollistaa myös kätevästi sen, että yrityksestä voidaan hoitaa joitakin taloushallintoon liittyviä toimintoja sisältä käsin. Esimerkiksi kuittien, laskujen, työtuntikirjausten ja matkalaskujen syöttö suoraan järjestelmään onnistuu kätevästi. Tällöin yritys ja tilitoimisto saavat kaiken tarvittavan tiedon suoraan ja reaaliajassa. Netvisor sisältää lähestulkoon kaiken tarpeellisen, mutta jokaisesta toiminnosta tarvitsee yleensä maksaa erikseen. Myös budjetointi sisältyy Netvisorin palveluihin erillistä maksua vastaan, joten tähän ei ole vielä siirrytty.

Opinnäytetyöni ensimmäinen päätavoite on määritellä ja tunnistaa mahdolliset ongelmakohdat yrityksen nykyisessä budjetointiprosessissa ja –menetelmässä. Toisena tärkeänä tavoitteena on antaa toimeksiantaja yritykselle tietoa budjetoinnista ja erilaisista mahdollisuuksista/haasteista siihen liittyen. Tähän liittyy oleellisesti esimerkiksi budjetoinnin kehittäminen organisaatiossa. Lisäksi tarkoituksena on miettiä millainen budjetointi sopii parhaiten kohdeyrityksen tarpeisiin ja luoda sen pohjalta budjettimalli tai työkalu budjetin seurantaan ja laatimista varten. Yrityksen budjetointia lähdetään rakentamaan käytännössä puhtaalta pöydältä, sillä minkäänlaista aikaisempaa budjettimallia ei ole ollut käytössä. Tämän vuoksi yrityksen tarpeet ja budjetinrakenne ja sen osat tulee miettiä huolella. Tällä tutkimuksella halutaan myös tarjota yleistä tietoa budjetoinnista, sen tarpeista ja siihen liittyvistä osa-alueista mahdollisimman laajasti.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja menetelmät

Työni tavoitteet asettavat jo itsessään melko selvän rajauksen työlle. Kohdeyrityksen tarpeen mukaisesti työ on rajattu koskemaan budjetointia ja sen kehittämistä. Näkökulmaksi tutkimukseen on valittu kasvava tai kasvua tavoitteleva pk-yritys, jolla ei ole ennestään kovin laajaa tietämystä tai kokemusta budjetoinnista. Tämä tukee parhaiten

toimeksiantajan profiilia. Työn teoriaosuudessa käsitellään budjetointia yleisesti ja pyritään antamaan suhteellisen laaja näkemys siitä, että millaisia mahdollisuuksia sekä vaihtoehtoja budjetointi pitää sisällään. Teoriaosuus on rakennettu siten, että se toimii hyvänä perustana budjetoinnista kiinnostuneille. Esimerkkinä aloittelevat yritykset joilla ei aikaisemmin ole kattavaa käsitystä budjetoinnista.

Teoriaosuus alkaa luvusta 2, jossa käydään budjetointia läpi yleismaailmallisesti ja selitetään siihen liittyviä käsitteitä ja toimintoja. Tarkoituksena on antaa lukijalle selkeä kuva siitä, että mitä budjetoinnilla tarkoitetaan, mitkä sen tehtävät ovat ja mitä sillä voidaan saavuttaa. Lukijalle avataan myös mitä tyyppinen budjetointi yrityksessä pitää sisällään ja miten sitä toteutetaan. Kolmannessa luvussa siirrytään käsittelemään budjetointia hieman tarkemmin ja erotellaan millaisia erilaisia vaihtoehtoja budjetoinnille on. Luvussa tuodaan esille erilaisia vaihtoehtoja budjetoinnin rakentamiseen liittyen, johon vaikuttavat muun muassa yrityksen toimiala, organisaatio ja rakenne. Neljännessä luvussa pureudutaan case-tyyppisesti toimeksiantajaan. Siinä tuodaan esille millaisia tavoitteita ja tarpeita yrityksen budjetointia kohtaan luotiin ja miten niissä onnistuttiin. Viides- ja viimeinen luku pitää sisällään johtopäätöksiä ja pohdintaa. Tässä luvussa käyn läpi omia havaintojani työn kokonaisuudesta ja miten siinä lopulta onnistuttiin.

Luonteeltaan opinnäytetyö on tapaustutkimus eli case-tutkimus. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan sellaista tutkimusta joka liittyy yleensä tiettyyn tapaukseen tai ilmiöön. Tapaustutkimuksen tavoitteena on saada monipuolinen ja mahdollisimman kattava kuva tästä tutkittavasta ilmiöstä. Eli ymmärtää tapausta mahdollisimman syvällisesti. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yleensä yhtä tapausta (case), mutta tutkittavana voi olla myös muutama toisiinsa sidonnaista ilmiötä (moni-case-tutkimus). Case-tutkimuksessa perehdytään ajankohtaisiin aiheisiin ja se on kohdistunut enemmän selitykseen kuin tulkintaan. Tapaustutkimuksia ei voi yleistää, eikä sen tuloksia voida pitää sellaisenaan verrattavissa olevina minkään muun kuin tutkittavan asian toimesta. Tapaustutkimukset mahdollistavat sen, että aineistossa voidaan pitää tallella tarkoituksenmukainen ja kokonaisvaltainen tunnusmerkistö. Tämän takia se soveltuu hyvin esimerkiksi organisaatioiden prosessien kehittämisen avuksi. Tapaustutkimusta käytetään runsaasti erilaisten kehittämishankkeiden tutkimiseen ja niiden kehittämiseen, jollaisesta tässäkin opinnäytetyössä on kyse. Tapaustutkimus soveltuu lisäksi hyvin

käytännönläheisiin tilanteisiin, jossa tutkija on lähellä ja vuorovaikutuksessa tutkittavaan kohteeseen. (Yin, R.K. 1987. Case Study Research. Design and Methods.)

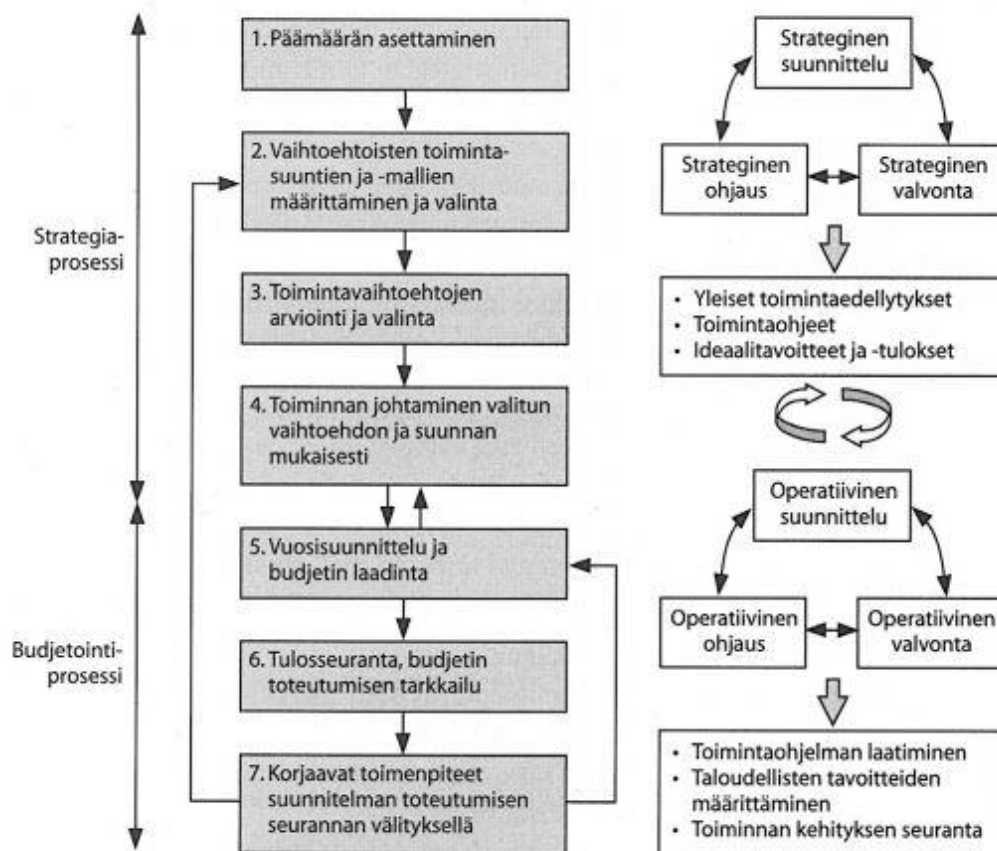
Isoimpana tiedonkeruumenetelmänä opinnäytetyössäni käytän omaa havainnointia (laadullinen) yrityksestä. Olen pystynyt tekemään tätä havainnointia jo muutaman vuoden ajan yrityksessä työskennellessäni, joten kokonaiskuva on tullut melko hyvin selville. Havainnoin lisäksi keskustelen aktiivisesti yrityksen toimitusjohtajan sekä hallituksen kanssa, työhöni liittyvistä aiheista ja tavoitteista. Tämä on siis käytännössä avointa haastattelua, sillä mitään varsinaista kyselyrunkoa tai lomaketta en käytä. Käytän myös työni tukena yrityksestä löytyvää talousdataa (kvantitatiivinen).

2 BUDJETOINTI

2.1 Budjetointi ja sen tehtävät

Sanat budjetti (budget) ja budjetointi (budgeting) voidaan helposti ymmärtää hieman eri lailla, ja ne usein sekoitetaankin toisiinsa. Näiden kahden sanan merkityksellinen ero on lähinnä tekninen, ja monesti niillä tarkoitetaankin käytännössä samaa asiaa. Sana budjetti voidaan kuitenkin määritellä yrityksen tavoitteelliseksi toimintasuunnitelmaksi, johon sisältyy esimerkiksi resurssit, aikataulut ja yrityksen vastuuhenkilöt. Se on siis tiettyyn ajanjaksoon sidottu toimintasuunnitelma, jonka avulla pyritään yleensä saamaan mahdollisimman hyvä taloudellinen tulos. Budjetointi onkin yksi keskeisimmistä apuvälineistä yrityksen strategisessa suunnittelussa. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 170.) Budjetti sisältää euromääräiset tavoitteet tuotoista ja kustannuksista, jotka syntyvät tarkasteltavan jakson toiminnasta. Perinteisesti budjetti laaditaan yrityksessä erikseen eri osasto- ja tulosyksiköitasoille. Budjetti on aina määritetty tietylle ajanjaksolle. Sana budjetointi puolestaan tarkoittaa budjetin käyttöä ja hyödyntämistä yritystoiminnan ohjaamisessa. Se on suunnitelmalinen prosessi, jonka avulla itse budjetti laaditaan. Se sisältää siis erilaisten budjettien suunnittelua, seurantaa ja laatimista. Keskeinen osa budjetoinnissa on myös toteutumien analysointi, sekä mahdollisten korjaavien toimenpiteiden laatiminen. Budjetointi on siis enemmänkin pitkäaikaissuunnittelua, jolla pyritään varmistamaan yrityksen

päämäärien ja strategian toteutuminen. Yleiskielessä molemmille sanoille on kuitenkin yhteistä se, että niillä tarkoitetaan yrityksen tavoitteellista toiminnanohjausta.



(Kuvio 1. Budjetoinnin ja strategian suhde. Järvenpää ym. 237)

Budjetoinnin tehtävänä on auttaa yritystä ja sen johtoa hahmottamaan konkreettinen toiminnan kehittämissuunta, johon ollaan matkalla. Se siis tukee koko yrityksen liike-toiminta strategian suunnitteluprosessia. Budjetoinnissa resursseja kohdennetaan niille valituille alueille, joille on annettu eniten painoarvoa yrityksen strategian ja visioiden toteutumisen suhteen. Tämä voi tapahtua yrityksen tarpeista riippuen esimerkiksi vuosi- tai neljännesvuositasoisesti. Budjetoinnin tehtävät voidaan tiivistää seuraavasti:

1. suunnitella vuosittaista tai tilikausittaista toimintaa
2. koordinoida eri organisaatio-osien tavoitteita ja toimenpiteitä
3. viestittää suunnitelmista eri tulosyksikköjohtajille
4. motivoida johtajisto tavoittelemaan yhteisiä päämääriä
5. ohjata toimintaa tavoiteltuun suuntaan
6. arvioida johdon suorituksen laatua ja tasoa suunnitelmaan nähden

(Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 235-236)

Olennainen osa budjetoinnissa on suunnittelu ja ennustaminen. Jotta suunnitelmia voidaan yrityksessä tehdä, tarvitaan ennusteita. Yrityksessä voidaan ennustaa miltä tulevan budjettikauden toimintaympäristö näyttää, keräämällä ja analysoimalla saatavilla olevaa tietoa. Kaikki tekijät eivät kuitenkaan ole vaikutettavissa olevia, mutta ne on silti hyvä tiedostaa. Ennustusmenetelmät voidaan yleensä jakaa kahteen osaan: kvantitatiivisiin- ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiivisilla menetelmillä analysoidaan historiaa ja niiden avulla pyritään ennustamaan trendejä tai suuntauksia. Tämä on yleensä toimiva menetelmä, mikäli olosuhteet ovat pitkään pysyneet samankaltaisina. Kvalitatiiviset menetelmät ovat puolestaan asiantuntijoiden subjektiivisia ennusteita. Ne ovat tarpeellisia varsinkin silloin kun historiatietoja ei ole saatavilla. (Ikäheimo ym. 2005, 168–169.) Pitkjänteinen suunnittelu voi monesti unohtua yrityksessä. Budjetointiprosessi kuitenkin pakottaa johdon ja/tai henkilöstön pysähtymään edes kerran budjettikauden aikana miettimään yrityksen toimintaa ja nykyistä suuntaa. Jokainen yritys suunnittelee jollakin tasolla, tavalla tai toisella, toimintaansa sekä talouttansa. Suunnittelussa otetaan ennusteiden avulla kantaa siihen, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään. Joskus tämä saattaa johtaa siihen että yrityksessä huomataan, ettei jokin tavoite olekaan realistinen. Tämä puolestaan muokkaa tavoitteita paremmiksi. Budjettisuunnittelun avulla saadaan myös tietoa yrityksen kassavirrasta ja rahoitustilanteesta. Tätä voidaan käyttää apuna esimerkiksi investointeja tehdessä ja suunniteltaessa.

2.2 Budjetoinnin edut

Budjetoinnin avulla luodaan etukäteen tarkasti määritellyt suunnitelmat yrityksen tulevaisuuden turvaamista varten. Budjetointi ikään kuin pakottaa sen laatijat miettimään yrityksen pitkäkätähtäimen suunnitelmia, sen tulevaisuutta ja mahdollisia riskitekijöitä sekä niiden ennakkointia. Se myös pakottaa reagoimaan nykyhetkessä. Nämä ovatkin budjetoinnin merkittävimmät hyödyt. Organisaation suoriutumista tarkasteltaessa, on budjetti yksi mahdollinen vertailukohta. Mikäli organisaatiossa ei ole laadittuna budjettia, voitaisiin vertailukohtana käyttää esimerkiksi aikaisempaa suoritustasoa. Tässä ongelmana on kuitenkin se, että miten otetaan huomioon vaikkapa kilpailutilanteessa, suhdanteissa, resursseissa tai muissa rakenteissa tapahtuneet muutokset,

jotka ovat vaikuttaneet aikaisempaan tai nykyiseen suoritustasoon. Organisaation aikaisempi tai nykyinen suoritustaso voi olla monella tapaa täysin poikkeuksellinen ja vaikeasti verrattavissa oleva. Tämän takia budjetointi on monissa tapauksissa parempi tapa arvioida suoriutumista, kuin aikaisempi suoritustaso. Budjetoinnissa on jo etukäteen mietitty suoritukseen vaikuttavia asioita ennen sen hyväksymistä. Budjetointi on myös erinomainen apuväline siihen, että organisaation tavoitteet ja strategia saadaan viestitettyä koko henkilöstölle. Osalle se voi toimia myös esimerkiksi motivaation lähteenä. (Suomala, Manninen & Lyly-Jyrkkänen 2011, 179-180)

Budjetoinnin laatimisessa tulee kuitenkin olla tarkkana, koska väärin tehtynä sillä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi liian varovaisesti laadittu budjetti saattaa synnyttää negatiivista ilmapiiriä, jolloin motivoivaa vaikutusta ei synny. Sama vaikutus on myös sillä, jos budjetin tavoitteet liioitellaan. Henkilöstön täytyy olla myös tietoinen yrityksen organisaation tavoitteista, suunnitelmista ja strategiasta, tai muutoin pelkkä budjetointi ei kerro heille mitään ja saattaa jopa aiheuttaa hämmennystä. Väärin toteutettuna budjetointi voi myös aiheuttaa osaoptimointia. Tämä tarkoittaa sitä että yksi tulosityksikkö tai osasto tekee itselleen kannattavamman ratkaisun, mutta jättää huomioimatta sen vaikutukset muihin yksiköihin. Mikäli esimerkiksi organisaatio palkkaa uuden myyntiedustajan ja nostaa myynnin budjettia, niin tällöin varasto ei välttämättä enää pysy perässä lisääntyneeseen myyntivauhtiin. Myös budjetin saavuttamisen vaikutukset palkitsemiseen ja ylenemiseen saattavat johtaa osaoptimointiin. Budjetoinnin yksi suurimmista vaaroista on myös se, että se saattaa johtaa strategian ja budjetin eriytymiseen. Esimerkiksi kerran vuodessa tehtävässä vuosibudjetoinnissa budjettia johdetaankin ainoastaan edellisen vuoden luvuista. Tämä voi olla yksi syy siihen, miksi yritys esimerkiksi epäonnistuu luomassaan strategiassa. Mikäli valintoja budjetointia koskien ei kyetä tekemään, niin siitä tulee strategian este. Strategian toteuttaminen vaatii nimittäin juurikin valintojen tekemistä ja kykyä tehdä muutoksia mikäli niitä tarvitaan. Jos mikään ei muutu, ei budjetointia edes tarvita. (Suomala, Manninen & Lyly-Jyrkkänen 2011, 180)

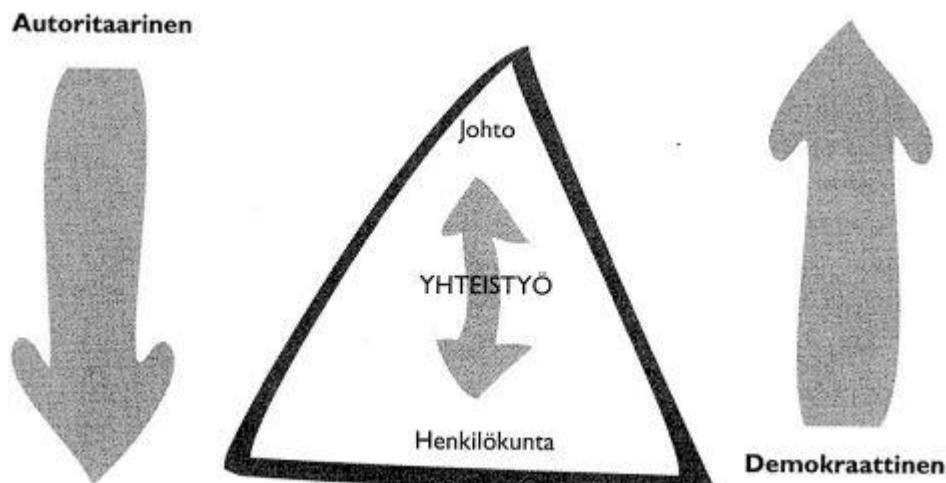
2.3 Budjetointimenetelmät

Budjetointikirjallisuudessa budjetointimenetelmät jaotellaan yleensä kolmeen osaan. Perusteena tähän käytetään sitä, että millä tavoin ylin johto haluaa budjetointisuunnittelunsa sekä budjetointiprosessinsa organisoida.

Autoritäärinen menetelmä (break down) on hyvin säädelyä ylimmän johdon toimesta. Osastot tai tulosityksiköt eivät osallistu lainkaan budjetin laatimiseen ja heidän tehtävään onkin vain koota budjettierät yrityksen johdon ohjeiden mukaisesti. Menetelmä on hyvin jäykkä, mutta suoraviivainen ja tehokas. Autoritäärisen menetelmän suurimmat ongelmat ovat sen jäykkyydessä. Tulosityksiköiden henkilöstön osaaminen ei pääse tarpeeksi vaikuttamaan budjetointiin ja ylimmällä johdolla ei välttämättä ole aina viimeisintä ja parasta tietoa budjetointiin liittyvistä asioista. Myös henkilöstön käsitys budjetista ja siihen liittyvistä tavoitteista, strategiasta ja suunnittelusta jää usein melko hämäräksi. Tämä voi luoda sen, että henkilöstöllä ei välttämättä ole täysin selvää kuvaa yrityksen tavoitteista ja toiminnasta. Autoritäärinen menetelmä sopii parhaiten uusille ja pienille yrityksille, joiden toiminnassa ei henkilöstöllä usein budjetoinnin laatimiseen tarvittavaa lisätietoa. Autoritäärinen menetelmä voi olla käyttökelpoinen myös kriisiajan tilanteissa, kun yritystä tulee johtaa mahdollisimman keskitetysti ja johdon tavoitteiden asettamaan suuntaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239)

Demokraattinen menetelmä (build up) rakentuu alhaalta ylöspäin. Siinä kaikki vastuussa olevat henkilöt osallistuvat budjetin laadintaan. Laadinta aloitetaan alimmalta tasolta, ja edetään ylöspäin organisaation ylimpään johtoon asti. Demokraattinen menetelmä on tulosityksikkökohtainen. Ylimmän johdon tehtävänä on laatia yleiset kehykset budjetoinnille, ja koota alimmalta tasoilta saatu tieto yhteen sekä tarvittaessa hie- man sopeuttaa niitä. Menetelmän paras puoli on, että se sitoo henkilöstön yhteisiin tavoitteisiin ja budjetointiin. Näin ollen budjetoinnissa päästään myös käyttämään henkilöstön erityisosaamista budjettia laadittaessa. Vaarana tässä menetelmässä saattaa olla kokonaisnäkemysten puuttuminen asioista, joka johtaa helposti osaoptimointiin. Osaoptimointivaara on suurimmillaan etenkin siinä, jos budjettien ja tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa palkkaukseen. Demokraattinen menetelmä sopii parhaiten yri-

tyksiin, joissa henkilöstöllä voi asettaa itse toiminnalleen tavoitteita. Parhaimpia esimerkkejä ovat esimerkiksi konsultointi- ja asiantuntijayritykset. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239)



Kuvio 2. Budjetointimenetelmät (Jormakka 2009, 180)

Yhteistyömenetelmä (co-operation, iteration) on edellisten menetelmien yhdistelmä. Yhteistyömenetelmä on nykyään yleisimmin käytetty budjetointimenetelmä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tässä menetelmässä yrityksen johto määrittää yhdessä tulosyksiköiden kanssa, budjetoinnissa käytettävät resurssit, sen yleiset tehtävät ja tavoitteet. Varsinainen budjetointi puolestaan jää tulosyksiköiden tai toimintojen tehtäväksi. Yhteistyömenetelmä vaatii nimensä mukaisesti paljon yhteistyötä ja organisaationsisäistä keskustelua budjetoinnin yhteydessä. Tästä syystä menetelmä voi olla josain määrin hidaskäyttöinen ja sisältää hieman byrokraattisia vaikutelmia. Mikäli budjettineuvottelut eivät johda toivottuun lopputulokseen, saattaa se myös aiheuttaa tyytymättömyyttä tai sitoutumattomuutta budjetitavoitteita kohtaan. Menetelmä pitää sisällään kuitenkin kaikki edut mitä demokraattinen sekä autoritäärinen menetelmä. Henkilöstö pystyy vaikuttamaan ja tuomaan omaa erityisosaamistaan budjetointiin, mutta myös johdolla on oma sananvaltaasi asiassa. Yleisesti ottaen yhteistyömenetelmällä on mahdollista päästä erittäin hyviin tuloksiin budjetoinnin ja budjetointijohtamisen näkökulmasta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239)

Tavallisesti yrityksen budjetointimenetelmät vaihtelevat yrityksen elinkaaren mukaan. Yrityksen alkuvaiheessa, sen ollessa nuori ja pieni, budjetointi keskitetään yleensä yrityksen johdolle break-down menetelmän mukaisesti. Yrityksen kasvaessa sen toiminnot usein monipuolistuvat ja organisaatorakenne laajenee. Tällöin johto ei voi olla enää perillä aivan kaikesta yritykseen liittyvistä yksityiskohdista. Budjetointi muuttuukin tällöin enemmän build-up ja co-operation suuntaiseksi ja yhteistyö budjetointiin liittyvissä asioissa lisääntyy. Täysikasvuiset yritykset budjetoivat jo lähes aina näillä menetelmillä. Yrityksen joutuessa esimerkiksi talousvaikeuksiin, se saattaa kuitenkin joutua jälleen rajaamaan toimintoja. Tällöin voidaan siirtyä jälleen takaisin break-down menetelmään. Budjetointimenetelmät saattavat siis vaihdella yrityksen elinkaaren mukana.

2.4 Budjetointitavat

Budjetoinnissa yritykset voivat käyttää monia erilaisia menettelytapoja. Budjetti voi olla luonteeltaan esimerkiksi kiinteä, tarkistettava, rullaava tai liukuva. Näiden lisäksi julkisen hallinnon puolella saatetaan puhua myös nettobudjetoinnista ja kehysbudjetoinnista. Myös nollapohjabudjetointi ja toimintoperusteinen budjetointi saattavat olla toimivia tapoja hoitaa budjetointia. Joissakin tapauksissa yritys voi myös toimia kokonaan ilman budjettia, mutta tässäkin tapauksessa yritystä johtaa kuitenkin yleensä tietynlaiset arvot tai apuvälineet.

Kiinteällä budjetilla tarkoitetaan ennen tilikauden alkua laadittua budjettia, joka sisältää koko tilikauden. Siihen laaditut lukemat ovat nimensä mukaisesti kiinteitä, eikä niitä tällöin muokata budjettikauden ollessa käynnissä. Toteutuneita lukuja verrataan jälkikäteen alkuperäiseen budjettiin. Kiinteän budjetin hyvänä puolena pidetään sitä, että se luo vakautta ja selkeyttä lukujen muokkaamattomuuden vuoksi. Vastakohtaisesti huonona puolena nähdään tämän tavan joustamattomuus varsinkin markkinoilla, jossa olosuhteet muuttuvat herkästi. Tästä syystä reagointi on myös melko hidasta. Budjetin tekoon kuluu myös yleensä huomattava määrä aikaa, vaivaa ja rahaa eikä sillä kuitenkaan välttämättä pystytä ikinä mittamaan tärkeitä asioita kuten tuotteiden tai palveluiden laatua, asiakastyytyväisyyttä tai työntekijäkehitystä. (Uyar 2009, 117–119)

Tarkistettava budjetti on hyvin samankaltainen kuin kiinteäkin, ainoastaan sillä erotuksella että siinä tehdään tarkistuksia budjettikauden aikana. Näitä tarkistuksia voidaan tehdä esimerkiksi neljännesvuosittain. (Vilkkumaa 2005, 397; Lindfors & Syvänperä 2010, 14)

Rullaava budjetointi puolestaan eroaa edellä mainituista siinä, että tarkistuksien yhteydessä budjettikauden päätöstä siirretään jatkuvasti eteenpäin. Tällöin yrityksen budjettikausi pysyy koko ajan samanmittaisena. Rullaava budjetointi mahdollistaa näin ollen jatkuvan toiminnan seuraamisen esimerkiksi vuoden päähän eteenpäin. Samalla se antaa kattavan ja muutoksissa mukana pysyvän kuvan yrityksen tilanteesta ja kehityksestä. Haittapuolena tämä vaatii kuitenkin yritykseltä lähes jatkuvaa budjetointia, mikä aiheuttaa tiettyjä myös kustannuksia. Menetelmän tarjoamat hyödyt saattavatkin jäädä melko rajallisiksi, sen vaatimiin uhrauksiin nähden. Lisäksi budjetin muuttuessa koko ajan, siitä tulee helposti vain numeerinen laskelma. Tämä johtaa puolestaan siihen että budjettiin on hankalampi sitoutua ja sen ohjaavat vaikutukset saattavat jäädä heikoksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 242; Lindfors & Syvänperä 2010, 14; Åkerberg 2006, 58–59)

Liukuva budjetti mukautuu toiminta-asteen mukaisesti. Muuttuvia kuluja ei budjetoida, joten liukuva budjetti muuttuu käytännössä koko ajan näiden toteutuneen toiminta-asteen mukaisesti. Liukuva budjetti sopii yrityksille, joissa toiminta-aste eli valmistettava määrä vaihtelee kausiluontoisesti. (Lindfors & Syvänperä 2010, 15)

Nettobudjetointia käytetään useimmiten tulosityksikköorganisaatioissa ja julkisen hallinnon puolella. Se merkitsee sitä että budjetti määritellään yksikön tulojen ja menojen nettoerotuksena. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä että nettoerä on ainoa mistä johto on kiinnostunut. Mikäli yksikön tulot kasvavat, niin tämä tarkoittaa sitä että myös menot saavat kasvaa, kunhan nettoerä säilyy ennallaan. Nettobudjetointi mahdollistaa kunnallisilla aloilla joustavuutta budjetoinnissa, kun osittain määrärahaakohtaisesta toiminnasta luovutaan.

Toimintoperusteinen budjetointi (activity-based budgeting) edellyttää yritykseltä vahvaa toimintojen tuntemusta ja niiden selvittämistä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä

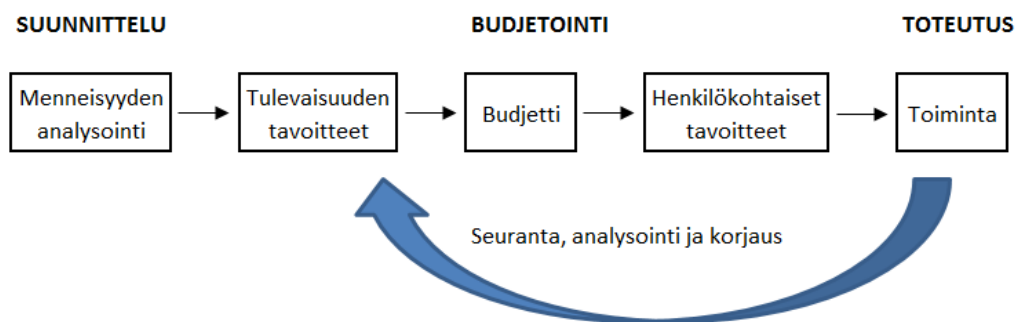
että yritystä ohjaa toimintojen mitoittaminen kysynnän mukaisesti. Toimintoperusteinen budjetointi saattaakin tästä syystä edesauttaa ja voimistaa asiakaslähtöisyyttä.

Yritys voi myös tarvittaessa toimia kokonaan ilman budjettia. Tämä vaihtoehto on taloussuunnittelun toinen ääripää. Ilman budjettia toimiminen vaatii laajaa osaamista ja hieman erilaista johtamistapaa. Tällöin johtamisen tukena voidaan hyödyntää esimerkiksi Balanced Scorecardia. (Alhola & Lauslahti 2005, 98-99) Budjetoinnista luopuneet yritykset näkevät budjetoinnin usein liian hierarkkiseksi tavaksi johtaa yritystä. Lisäksi sen tuomat näkemykset esimerkiksi kustannusten ja tuottojen syy-seuraus suhteista saattavat jäädä liian vähälle huomiolle. Budjetointi saattaa viedä myös todella paljon aikaa sekä vaivaa, eikä sitä välttämättä koeta aina kustannustehokkaaksi tavaksi johtaa yritystä. Erittäin muuttuvassa ympäristössä budjetoinnista ei välttämättä aina katsota olevan tarpeeksi apua johtamiseen, sillä se saatetaan kokea tarpeettomaksi varsinaisen johtamisen ja liiketoiminnan parantamisen kannalta. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 281)

2.5 Budjetointiprosessi

Keskeinen ja tärkeä osa budjetointia on sen suunnittelu. Hyvän suunnittelun avulla saadaan luotua vakaa pohja budjetointiprosessille ja tämä on erityisen tärkeää jotta budjetoinnista saadaan onnistunut. Ensimmäiseksi yrityksessä tulee luoda toimintaedellytykset budjetointia varten. Yrityksessä tulee valita vastuuhenkilöt eri budjetointijärjestelmän kohteisiin. Vastuuhenkilöiden määrä riippuu täysin yrityksen koosta ja tarpeesta. Vastaavat henkilöt pitävät huolen siitä, että budjettiprosessi etenee sujuvasti, suunnitelmallisesti ja laaditun aikataulun mukaisesti. Tavallisesti budjettiprosessin suunnittelu on yrityksen talousosaston tehtävä, mutta pienemmässä yrityksessä siihen voi osallistua myös muita henkilöitä. Suunnittelu ja rutiininomaiset asiat ovat hyvin keskeisessä osassa onnistunutta prosessia, sillä budjetointiin osallistuu tavallisesti useita henkilöitä ja budjetit tehdään osissa. Hyvin oleellisesti budjetointiin liittyy myös palautteen anto, sekä sen pohjalta tehtävät erilaiset korjaavat toimenpiteet.

Budjetointi aloitetaan aina analysoimalla menneisyyttä. Ainoana poikkeuksena ovat uudet aloittavat yritykset, jotka joutuvat aloittamaan budjetoinnin käytännössä puhtaalta pöydältä. Menneisyyttä analysoimalla saadaan tehtyä tavoitteet yrityksen tulevaisuuteen. Tämä voi tapahtua esimerkiksi käyttämällä apuna talousosaston laatimia laskelmia edellisen kauden tavoitteista ja toteumista. Vähintään yhtä tärkeää on kuitenkin tarkastella toimintaympäristössä meneillään olevia tai tapahtuvia muutoksia. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa hyvinkin oleellisesti yrityksen markkina-asemaan. Esimerkiksi markkinoille tuleva uusi kilpailija voi vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen, joka tulee myös ottaa huomioon budjetinsuunnittelussa. (Eklund & Kekkonen 2011, 149)



(Kuvio 3. Eklund & Kekkonen 2011, 148)

Kun menneisyys ja toimintaympäristö on analysoitu, voidaan yrityksessä miettiä tulevaisuuden tavoitteita. Budjetointimenetelmästä riippuen, joko yrityksen johto, tai tulosyksiköt asettavat yhdessä tai erikseen omat tavoitteensa budjettikaudelle. Jotta tavoitteista tulee tarpeeksi selkeitä ja yksityiskohtaisia, ne kannattaa aina muotoilla kirjalliseen tai sanalliseen muotoon. Vasta tämän jälkeen tavoitteet voidaan muuttaa luvuiksi. Budjettia voidaan pilkkoa eteenpäin niin, että siitä saadaan henkilöstölle henkilökohtaisia tavoitteita. Näin esimerkiksi myyntibudjetti voidaan ensin jakaa tuoterhyymiin ja siitä johtaa vielä eteenpäin kunkin myyjän henkilökohtaiseksi tavoitteeksi. Näin henkilöstö saadaan paremmin sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja jokaiselle muodostuu parempi kuva siitä miten he voivat vaikuttaa sen toteutumiseen.

Henkilökohtaisten tavoitteiden avulla voidaan myös tehdä erilaisia tulospalkkio- ja bonusjärjestelmiä, joilla voidaan palkita henkilöstöä onnistuneesta suorituksesta. Tavoitteiden ja niiden mittareiden tarvitsee kuitenkin olla saavutettavissa olevia ja tarpeeksi

yksinkertaisia, muuten niistä katoaa motivoiva vaikutus. Mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä enemmän se vaatii koko henkilöstön panosta jotta budjetoinnista saadaan onnistunut. (Eklund & Kekkonen 2011, 149)



(Kuvio 4. Budjetointiprosessin tehtävät. Neilimo & Uusi-Rauva, 234)

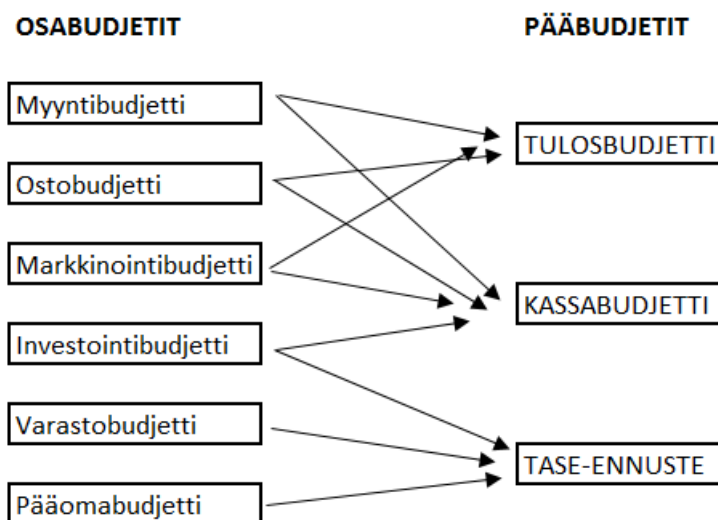
2.6 Budjettitarkkailu

Onnistunut budjetointiprosessi vaatii myös sen täsmällistä seuranta, analysointia sekä mahdollisten virheiden korjaamista. Budjetointi on ikään kuin jatkuva oppimisprosessi, joka pakottaa yrityksen vastuuhenkilöiden pysähtymään ja miettimään keskeisiä asioita yrityksen toiminnan kannalta. Ilman aktiivista budjettiseuranta on lähes mahdotonta nähdä ja arvioida kuinka hyvin tehty suunnitelma on toteutumassa. Lisäksi korjaavia toimenpiteitä on vaikeaa tehdä ilman budjettitarkkailua. Yksi keskeisimmistä asioista budjettiseurannan kannalta on päättää yrityksessä vastuukohdista. On siis päätettävä mitä asioita seurataan ja kuka niitä seuraa. Lisäksi täytyy määrittää miten näistä raportoidaan yrityksen sisällä. Luonnollisesti myös korjaavia toimenpiteitä tehdään ylempien tason antaman ohjeistuksen mukaisesti. Seuranta toteutetaan yleensä kuukausikohtaisesti, mutta tämä on yrityksen päätettävissä. Joissakin varsinkin hotelli- ja kauppaliikeketjuissa budjetti laaditaan päivätasoisesti joko myynnin tai kaikkien

tuotto- ja kuluerien osalta. Tällöin myös seuranta pitää toteuttaa vastaavalla tarkkuustasolla. (Eklund & Kekkonen 2011, 150. Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen, 251)

3 BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄT

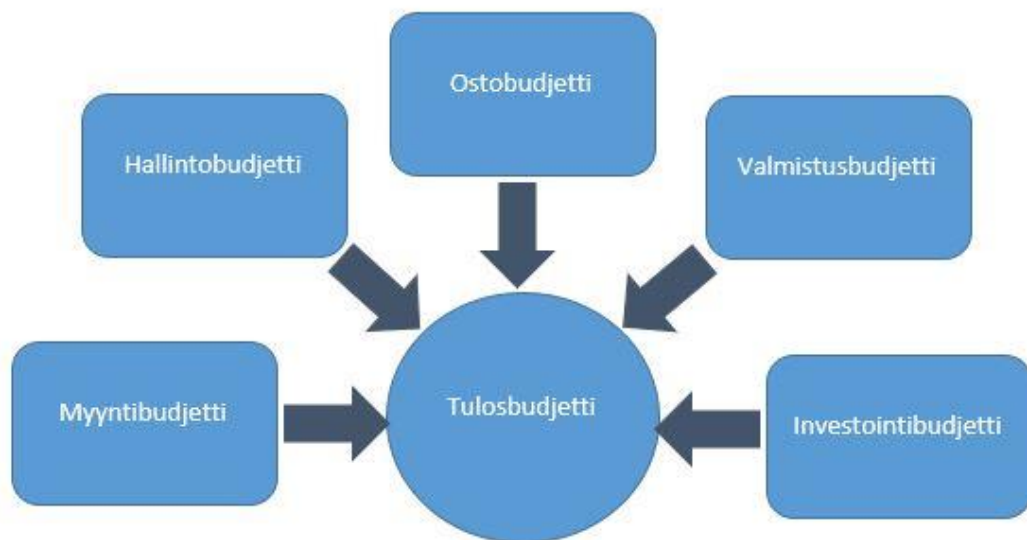
Budjettijärjestelmä sisältää kaikki yrityksen käytössä olevat budjetit. Budjettijärjestelmät vaihtelevat hyvinkin paljon yrityksestä ja sen toimialasta riippuen. Pienillä yrityksillä on usein aivan erilaiset budjettijärjestelmät kuin suurilla yrityksillä. Myös palvelutoimintaa harjoittavan yrityksen budjettijärjestelmä eroaa hyvin suurella todennäköisyydellä esimerkiksi tuotantoalan yrityksestä. Budjetit voidaan jaotella yrityksestä riippuen pääbudjetteihin ja osabudjetteihin. Pääbudjetit ovat suurempia kokonaisuuksia, esimerkiksi tulosbudjetti. Osabudjetit ovat pienempiin osiin jaoteltuja budjetteja, ja ne liitetään aina pääbudjettiin. Esimerkkinä pienemmistä osabudjeteista voisi olla myyntibudjetti sekä ostobudjetti ja nämä kaksi liitetään pääbudjettiin joka on tulosbudjetti. (Eklund & Kekkonen 2011, 151)



(Kuvio 5. Eklund & Kekkonen, 151)

3.1 Tulosbudjetti

Tulosbudjetti kuuluu siis ns. pääbudjetteihin, eli sen tiedot kerätään suurimmaksi osaksi laadituista osabudjeteista. Lisäksi tulosbudjettiin kerätään mm. liiketoiminnan muut kulut ja rahoituskulut ja -tuotot. Yritysmallista riippuu hyvin pitkälle se, että kuinka monta osabudjettia yrityksellä on käytössään. Tulosbudjetin koonti ei siis välttämättä tarkoita sitä, että yrityksellä on oltava käytössään useampi osabudjetti. Alla olevasta kuvioista nähdään, minkälaisista osabudjeteista tulosbudjetti voidaan esimerkiksi koostaa.



Kuvio 6. Tulosbudjetin koontiesimerkki

Kuvion malli voisi sopia vaikkapa valmistusyrityksen tulosbudjetointiin. On tärkeää kuitenkin ymmärtää, että budjetointi pitää toteuttaa aina oman yrityksen ehdoilla. Valmistusbudjetointimallia ei tulisi koskaan kopioida keneltäkään toiselta. Mikäli kyseessä on vaikkapa pienempi yritys, ei sillä välttämättä tarvitse olla kuin yksi tai kaksi osabudjettia. Mitään varsinaista oikeaa tai väärää tapaa budjetointiin ei siis ole.

Yleensä tulosbudjetti laaditaan tuloslaskelman muotoon ja se ilmoittaa siis yrityksen budjetoidun tuloksen. Tulosbudjetin toteuman seuraaminen on myös mahdollisimman helppoa, kun se tehdään juurikin tuloslaskelman muotoon. Tulosbudjetin luvut voidaan kirjata myös kirjanpidon tietoihin, jotta budjetoitujen ja toteutuneiden tuottojen

sekä kustannusten poikkeamat saataisiin vaivattomasti selville. Kun tulosbudjettia aletaan laatia, se kannattaa yleensä aloittaa toimintaa eniten rajoittavasta tekijästä. Tavallisimmin tämä on myynti. Tämä toimintaa rajoittava tekijä, vaikuttaa suuresti yrityksen muihin osa-alueisiin. Esimerkiksi suunnitelmat ostoja varten voidaan tarkemmin tehdä vasta sitten, kun myyntibudjettia koskevat aihe-alueet on käsiteltyinä ja tehtyinä. Myöskin myyntitavoitteet saattavat vaikuttaa siihen, että kuinka paljon yrityksessä pitää ostoja olla ja minkälaisia nämä ovat. Tulosbudjetti on hyvin olennainen yrityksen toiminnan kannalta, sillä sen avulla voidaan suunnitella ja johtaa kannattavuutta. (Tomperi 2003, 118 & Alhola & Lauslahti 2005, 117)

Liikevaihto	500 000
- Liiketoiminnan kulut	350 000
= Liikevoitto	150 000
+/- Rahoitustuotot ja kulut	0
= Voitto ennen veroja	150 000
- Verot (24%)	29033
= Voitto	120 967

Taulukko 1. Esimerkki tuloslaskelman muotoisesta tulosbudjetista

Tulosbudjetti voidaan laatia myös katetuottolaskelma muotoiseksi. Tällöin budjetti saattaa kuitenkin näyttää hieman suppealta ja yksityiskohtaisempia lukujen vertaaminen hankaloituu. Suurin ero tuloslaskelman ja katetuottolaskelman välillä on se, että katetuottolaskelman muotoisessa tulosbudjetissa kulut ovat eroteltuna muuttuviin- ja kiinteisiin kustannuksiin. (Jormakka, ym. 2009, 176)

Myyntituotot	500 000
- Muuttuvat kustannukset	100 000
= Myyntikate	400 000
- Kiinteät kustannukset	250 000
= Käyttökate	150 000
- Verot (24%)	29033
= Voitto	120 967

Taulukko 2. Esimerkki katetuottolaskelman muotoisesta tulosbudjetista

3.2 Rahoitusbudjetti

Rahoitus- eli kassabudjetin tärkein tehtävä on tuottaa yritykselle tietoa sen rahoituksen ja maksuvalmiuden riittävydestä. Huolellisesti suunnitellulla rahoitusbudjetilla voidaan optimoida yrityksen rahavarojen käyttö. Rahoitusbudjetista voidaan käyttää myös yleisesti nimitystä kassa-, likviditeetti- tai maksuvalmiusbudjetti. Käytettävä budjettimalli voi hieman vaihdella, mutta oleellista on että budjetissa otetaan huomioon kaikki yrityksen rahavaroihin vaikuttavat erät. Käytännössä tämä tarkoittaa siis kaikkia kassaan tulevia maksuja ja myös kaikkia sieltä suoritettavia maksuja. Rahoitusbudjetin tavoitteena on saada edulliset maksuehdot, alhaiset rahoituskulut ja maksimoida likvidien varojen tuotto. Rahoitusbudjetti on yksi yrityksen tärkeimmistä budjeteista, sillä juurikin rahoituskriisit ajavat monet yritykset ahtaalle. Rahavarat ovat lisäksi yleensä aina yrityksen toimintaa eniten rajoittava tekijä. Myös kannattavat yritykset voivat joutua vaikeuksiin maksuvalmiuden kanssa, esimerkiksi kasvun ollessa erittäin voimakasta. Tällöin uusiin toimintoihin sitoutuu paljon rahaa ja mikäli rahoituksen riittävyttä ei ole ajoissa ennakoitu, niin tämä näkyy yleensä myös kannattavuudessa. Rahan hinta on tällöin kovempi ja viivästyneistä maksuista saattaa kertyä lisäkuluja. Onkin erittäin tärkeää oppia johtamaan rahoitusbudjetin eri osa-alueita tehokkaasti; esimerkiksi neuvotella mahdollisimman pitkät maksuajat toimittajilta, minimoida asiakkaille annettavat maksuajat, tehdä investoinnit oikea-aikaisesti ja nopeuttaa varaston kiertoa.

Kassa kauden alussa	8000,00
Myynti	85000,00
Muu tulo	0,00
Lainannosto	0,00
Kassaan maksut yhteensä	85000,00
Ostot	-15000,00
Palkat	-25000,00
Verotilimaksut	-5000,00
Matkalaskut	-5000,00
Lainan lyhennykset	-5000,00
Kassasta maksut yhteensä	-55000,00
Kassa netto kaudessa	30000,00
Saldo kauden lopussa	38000,00

Taulukko 3. Esimerkki Rahoitus- eli kassabudjetista

3.3 Tase-ennuste (tasebudjetti)

Tulos- sekä kassabudjetin jälkeen voidaan laatia ennakoitu tase. Useat taseen luvut saadaan käytännössä muista budjeteista, joten tase kannattaa tehdä vasta viimeisenä. Sen tarkoituksena on arvioida ja ennakoida yrityksen taloudellista tilannetta budjettikauden lopussa.

Tase-ennusteen vastaavalla-puolella yrityksen omaisuuserät ovat jaettuna kahteen osaan: pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin. Pysyvät vastaavat sisältävät muun muassa yrityksen omistamat koneet, kalusteet, mahdolliset liiketilat sekä muut investoinnit. Vaihtuvia vastaavia puolestaan ovat vaihto- ja rahoitusomaisuuteen kuuluvat erät, kuten myynti- ja siirtosaamiset sekä raha- ja pankkisaamiset.

Taseen vastattavaa-puoli näyttää miten yrityksen pääoma on jakautunut omaan ja vieraaseen pääomaan. Mitä suurempi suhde yrityksen omalla pääomalla on vieraaseen pääomaan nähden, sitä vakavaraisempi yrityksen tilanne on. Vastattavan-puolen tiedon lähteenä ovat siis oman ja vieraan pääoman muutokset, kuten: tilikauden voitto, jaettavat osingot, pitkä- ja lyhytaikaiset lainat sekä osto- ja siirtovelat. (Syvänperä & Lindfors, 66)

3.4 Osabudjetit

Se mitä osabudjetteja yritys haluaa käyttää, räätälöidään tarpeen mukaan. Osabudjetit täydentävät budjetoinnin ja tuovat tähän tietynlaista selkeyttä. Osabudjeteista on mielekkäämpää ja helpompaa nähdä esimerkiksi myynnin tai ostojen suhdetta. Osabudjeteista saadut luvut myös liitetään kassabudjettiin ja tase-ennusteeseen, joten ne ovat suorassa yhteydessä toisiinsa.

Budjetointi on hyvä aloittaa yrityksen eniten rajoittavasti tekijästä, joka on useimmiten myynti. Myynnillä on suora ja merkittävä vaikutus kaikkiin muihin toimintoihin yrityksessä. Myyntibudjetin tekeminen vaatii usein perusteellista perehtymistä myynnin

eri osatekijöihin, sillä sen jakautuminen eri tuotteisiin ja erityyppisille asiakkaille vaikuttaa suoraan yrityksen muuhun kustannusrakenteeseen. Myyntibudjettia laatiessa tulisi perehtyä ainakin seuraaviin osatekijöihin:

- kokonaismarkkinat
- kilpailijat
- asiakkaat
- hinnoittelu
- tuotevalikoima
- oma kapasiteetti

Isommat yritykset saattavat laatia myyntibudjettinsa hyvinkin yksityiskohtaisesti esimerkiksi jakamalla sitä tuotteittain, palveluittain, asiakkaittain, henkilöittäin tai yksiköittäin. Tällä tavoin saadaan parempi kokonaiskuva siitä että mikä osa-alue on kannattavaa ja mikä kannattamatonta yrityksen sisällä. (Lindfors & Syvänperä, 27)

Kun myyntibudjetti on laadittuna, voidaan miettiä, onko yrityksellä tarvetta muille osabudjeteille. Teollisuuden- tai valmistuksen parissa työskentelevien yritysten osabudjetit voivat erota hyvinkin suuresti esimerkiksi juuri palvelualan yrityksistä. Valmistusbudjetti on esimerkiksi varsinkin teollisuuden alalla tyypillinen osabudjetti. Valmistusbudjetti johdetaan myyntibudjetista, ja se kertoo tuotteiden valmistustarpeesta. Tyypillinen valmistusbudjetin kaava on:

Myyntimäärä

+ Loppuvarasto

- Alkuvarasto

= Valmistusmäärä

Valmistusbudjetti puuttuu luonnollisesti kokonaan sellaisilta yrityksiltä, jotka eivät valmista mitään. Ostobudjetti liitetään myös usein myynti- ja valmistusbudjettiin. Ostobudjetin avulla selvitetään ostojen tarve, esimerkiksi raaka-aineille. Myös ostobudjetti saattaa puuttua kokonaan palvelualan yrityksiltä, vaikkakin sillä voidaan seurata muutakin kuin raaka-aineiden tai varastojen tilannetta. (Järvenpää ym. 2010, 213) Muita tyypillisiä osabudjetteja ovat varasto-, markkinointi-, investointi- ja hallintokustannusten budjetti.

4 BUDJETTIJÄRJESTELMÄN LAADINTA KOHDEYRITYKSELLE

Tässä luvussa käyn läpi tämän työn empiiristä osuutta eli budjettijärjestelmän laatimista ja kehittämistä kohdeyrityksessä. Tuon ilmi työni suunnitteluvaiheen aikana ilmenneitä ongelmakohtia, sekä samalla pohdintoja ja ratkaisuja miten näihin voidaan puuttua. Kerron millaisen budjettijärjestelmän olen yritykselle luonut ja perustelut tälle. Lisäksi pyrin luomaan edellytykset aktiiviselle budjettiseurannalle kohdeyrityksessä, mitä ei aikaisemmin ole ollut tällä tasolla.

Yrityksen lähtötilanne budjetoinnin suhteen ei itseni kannalta ollut helppo. Yrityksessä ei aikaisemmin ollut uhrattu hirveästi aikaa budjetin suunnitteluun, vaikkakin tärkeimpiä lukuja hieman vertailtiin ja seurattiin. Lähinnä tämä tarkoitti sitä, että tulosta, tasetta ja muita lukuja vertailtiin aina edellisen vuoden lukuihin esimerkiksi yhtiökokouksessa. Varsinaisia ennusteita tai budjetteja ei kuitenkaan ole koskaan suunnitelmallisesti laadittu, vaikkakin yrityksen käyttämä Netvisor-järjestelmä sen sallisi. Yhtiökokouksia yrityksessä pidettiin viimevuonna ensimmäistä kertaa melko säännöllisesti, eli noin 3-4 kuukauden välein. Tästä sain myös ajatuksen rakentaa budjettijärjestelmän kvartaaleittain eli neljännesvuositasoisesti. Yhtiökokoukset ovat yrityksen historiassa myös sinällään uusi asia, että ennen viime vuotta niissä ei ollut mitään järjestelmällisyyttä. Kokouksia saattoi olla vain kerran vuodessa ja taloudelliset asiat olivat pitkälti ainoastaan toimitusjohtajan omassa päässä. Yrityksen hallitukseen tuli kuitenkin uusia jäseniä ja yhtiömuoto muuttui viimevuoden alussa. Tämä toi mukanaan selkeämmät pelisäännöt ja aikaisemmin jo mainitsemani yhtiökokoukset.

Budjettijärjestelmän suunnittelussa olen käyttänyt apunani alan tietolähteitä sekä budjetointia käsittelevää kirjallisuutta. Lisäksi olen keskustellut toimeksiantajan kanssa aktiivisesti aiheesta, sekä kerännyt tietoa myös oman kokemukseni pohjalta yrityksestä. Tekemäni budjettijärjestelmä koostuu yrityksen pääbudjeteista, eli: tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti. Näiden lisäksi yritykseen valikoitui yksi alabudjetti, joka on toiminnan kannalta hyvin keskeinen: myyntibudjetti. Alabudjettien tehtävä on ohjata yrityksen toimintaa määrittämällä niille tavoiteltu laajuus sekä taloudellinen suoritustaso. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 239)

Ajatuksena alussa oli myös tehdä tasebudjetti, mutta en nähnyt tälle tarvetta yrityksen nykytilanteessa. Tasebudjetin yksi keskeisimmistä asioista on pitkän ajan kassavirta ennustaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että tasebudjetissa huomioidaan mm. investoinnit ja niiden poistot. Kohde yrityksen investoinnit, lainat ja vieraan pääoman tarve ovat tällä hetkellä melko pienet, joten tasekin jää melko suppeaksi ja euromääräisesti pieneksi. Tasebudjetin laatiminen vaatisi myös jälleen lisätyötä yritykseltä, eikä sitä nähty tässä tilanteessa tarpeelliseksi. Näin ollen tulosbudjetti ja kassabudjetit ovat riittävät pääbudjetit nykytilanteessa.

4.1 Seurantajärjestelmän laadinta

Työni empiirinen osuus alkaa kartoittamalla yrityksen nykyistä tilannetta. Yrityksellä on taloushallinnossa käytössään Netvisor-palvelu, joka mahdollistaa myös muun muassa budjetoinnin. Tämä toiminto ei ole kuitenkaan ollut yrityksen käytössä, osaksi siitä syystä, että Netvisorin kaikki lisätoiminnot maksavat ylimääräisen maksun kuukaudessa. Toisaalta myöskään tämän tarpeellisuudesta ei ole käyty yrityksessä keskusteluja, ja talouslukuja on lähinnä seurailtu yhtiökokouksissa neljännesvuosittain, niin kuin aikaisemmin mainitsin. Sain itselleni kuitenkin testiin muutaman kuukauden kokeilujakson Netvisorin budjetointi toimintoon ja käytin tätä apuna kartoittamaan yrityksen nykytilannetta ja tarpeita.

Lähtötilanne seurantajärjestelmän suunnittelussa oli, että siitä saataisiin mahdollisimman yksinkertainen ja helposti täytettävä – eli sen täyttäminen ei veisi keneltäkään tarpeettomasti työaika. Yrityksen organisaatorakenne on melko yksinkertainen ja erilaisia tuotteita, palveluita, ostoja ja muita toimintokohteita ei ole paljoa. Tämä asettaa myös budjetoinnille automaattisesti suppeamman kehyksen, sillä esimerkiksi myynnin osalta yrityksellä on käytännössä vain yksi ainoa tuote tai palvelu. Tästä syystä ei ole mitään tarvetta eritellä myyntiä, vaan seurata sitä ainoastaan kokonaisuutena.

Budjetin seurannassa selkeimmäksi ja mielekkäimmäksi vaihtoehdoksi syntyi malli, jossa budjetointi ja budjetin seuranta tapahtuvat samalla sivulla ja taulukolla. Taulukoon täytetään siis sekä budjetoitu summa että budjetin toteuma. Tällä tavoin saadaan

helpompaa seuranta ja budjettikauden aikana tehdyt mahdolliset muutokset ovat helpommin toteutettavissa. Yhdistin lisäksi kaikki budjetit samaan tekemääni excel-tiedostoon, jotta täyttäminen olisi alussa mahdollisimman helppoa. Malli toimii näin alussa kohtalaisen hyvin, kun budjetti aloitetaan käytännössä melkein puhtaalta pöydältä. Huomasin kuitenkin, että kun budjetointivuotia tulee enemmän, olisi ehkä järkevää tehdä jokaisesta budjetista oma tiedostonsa. Näin excelistä ei pääse syntymään liian epäselvää. Nyt tekemässäni tiedostossa on budjetit eritelty eri välilehdille vuosikohtaisesti seurannan helpottamiseksi, joten kun vuosia tulee enemmän, tämä menee helposti sekaiseksi. Tein työssäni excel-taulukoiden avulla budjettikohtaiset mallit, jotka olisivat mahdollisimman helposti täytettävissä. Olen käyttänyt näiden pohjana Netvisorin tarjoamaa budjettitaulukkoa, jonka avulla on helppo nähdä yrityksen toimintokohteet budjetointiin liittyen. Netvisor poimii yrityksen kirjanpidosta luvut automaattisesti budjettitaulukkoon, ja päätin käyttää näitä samoja kohteita myös omassa taulukossani. Ilman Netvisorin tarjoamaa alustaa työni olisi ollut huomattavasti hankalampaa. Ajankäytön ja helppouden vuoksi yrityksessä tulee pohtia, että aktivoidaanko Netvisorin oma budjetointipalvelu. Itse ehkä kannattaisin tätä vaihtoehtoa pelkästään sen helppouden takia. Tämän lisäpalvelun hinta myös maksaisi itsensä takaisin jo pelkästään sillä, että budjetointi on huomattavasti nopeampaa tämän kautta. Päätin kuitenkin tehdä excel-vastineen tälle, jotta pystyin paremmin vertailemaan, kumpi vaihtoehdoista on järkevämpi. Tekemäni tiedosto sisältää lisäksi siis myös myyntibudjetin sekä kassabudjetin, mitä Netvisorissa ei ole sellaisenaan tarjolla.

4.2 Osabudjetit

Budjetointi aloitetaan siis yleensä yrityksen eniten rajoittavasti tekijästä, joka tässäkin tapauksessa on myynti. Tästä syystä myös budjettimallin rakentaminen on luontevaa aloittaa myyntibudjetista. Muita osabudjetteja en yrityksen nykytilanteen huomioiden ottanut mukaan. Näille ei yksinkertaisesti ilmaantunut tarvetta seurata sen tarkemmin, sillä esimerkiksi ostot, varasto, henkilöstö, investoinnit tai markkinointi ovat kaikki suhteellisen vakioituja lukuja. Lisäksi nämä eivät rajoita eivätkä vaikuta yrityksen tekemiseen kovinkaan suuresti, mikä oli ehkä oleellisin syy jättää ne pois. Ainoa isompi osa myynnin lisäksi näistä on henkilöstökustannukset, eli palkat. Koska yrityksellä ei ole käytössä esimerkiksi vuokratyövoimaa tai osa-aikaisia työntekijöitä, päätettiin

myös tämä jättää osabudjetoinnin ulkopuolelle. Myynti vaikutta siis hyvin olennaisesti siihen, että onko yrityksellä esimerkiksi tarvetta palkata uusia työntekijöitä. Mikäli myyntiä ja uusia asiakkaita tulee niin paljon, ettei tekijöitä enää riitä, on yritykseen palkattu lisää henkilökuntaa. On kuitenkin syytä huomata, että esimerkiksi henkilöstö- tai ostokustannuksia voidaan seurata ja budjetoida yleisesti tulosbudjetin kautta, mutta niille ei siis tarvita tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa osabudjettia.

Yrityksen pienehköstä koosta johtuen toimintoja on siis melko vähän ja budjetoinnista on tarkoitus tehdä mahdollisimman helppoa sekä vähän aikaa vievää. Tästä syystä olen päättänyt ainakin näin alkuun yhdistää kaikki pää- sekä osabudjetit samaan excel-tiedostoon. Myynnin osalta yrityksellä on käytössään siis ainoastaan yksi palvelu, jota hieman räätälöidään ja muokataan asiakkaan tarpeen mukaisesti. Tästä syystä tarve on ainoastaan seurata myyntiä kokonaisuudessaan, joten mitään erillisiä tuotteita tai palveluita ei tarvitse eritellä. Myynnin osabudjetissa on kuitenkin jaoteltuna yrityksen asiakkaat, joille palvelua tuotetaan. Tämä helpottaa olennaisesti myyntibudjetin täyttämistä ja sen lisäksi siitä nähdään helposti asiakaskohtainen myynti joka on melko tärkeä seurannan kohde. Budjettimalliin voidaan aina myöhemmin jaotella eri tuotteet, mikäli tämä nähdään tarpeelliseksi tulevaisuudessa. Aloitin myyntibudjetin kokoamisen sillä, että hain Netvisorista edellisen vuoden tiedot ja tein niistä oman taulukon. Vanhempia tietoja ei ollut kovinkaan helposti saatavilla yrityksen yhtiömuodon muutoksen vuoksi. Tämä on kuitenkin riittävä ja hyvä lähtökohta lähteä suunnittelemaan vuoden 2018 budjettia, kun lukuja voidaan verrata edellisvuoteen. Edellisvuoden myyntibudjetin toteumaa tehdessäni oli hieman haasteellista tehdä jälkikäteen täydellistä asiakasjaottelua. Näin ollen luvut ovat osittain syötetty ns. könttäsuummina. Hyvien käytäntöjen vuoksi, en myöskään ole työni tässä versiossa nimennyt asiakkaita. Ne näkyvät siis nimillä Asiakas 1, Asiakas 2 jne.

Myyntin osabudjetti 2017										
	1. vuosineljännes			2. vuosineljännes			3. vuosineljännes			
	Myynti	alv24%	Yhteensä	Myynti	alv24%	Yhteensä	Myynti	alv24%	Yhteensä	
Asiakas 1	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	
Asiakas 2	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	
Asiakas 3	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	
Asiakas 4										
Yhteensä	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	

Taulukko. Myynnin osabudjetti 2017

Lopullinen myynnin osabudjetti näyttää siis tältä. Yritin tehdä täyttämistä mahdollisimman helppoa, joten esimerkiksi myyntibudjetin tiedot siirtyvät automaattisesti excelissä myös tulosbudjetin puolelle – liikevaihto kohtaan.

Myyntiin liittyen selvitin, että olisiko yrityksellä tarvetta myyjäkohtaiselle budjetille. Yrityksellä ei kuitenkaan ole käytössään esimerkiksi myyntibonusia ja tällä hetkellä myynti koostuu kokonaisuudessaan kahdesta henkilöstä, joten varsinaista tarvetta ei myöskään tälle ilmaantunut. Lisäksi myyjät osallistuvat myös paljon esimerkiksi tuotekehitykseen ja itse valmennuksiin, joten on hieman hankala erotella heidän käyttämänsä aikaa pelkkään myyntiin.

4.3 Rahoitusbudjetti

Rahoitus- eli kassabudjetti perustuu pitkälti samoihin laskelmiin kuin yrityksen tulosbudjetti. Erona on kuitenkin se, että yrityksen rahaliikenne on tässä lähtökohtana. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä että yrityksen tulosbudjetin suoriteperusteiset lukemat muunnetaan maksuperusteisiksi, jolloin voidaan samalla tarkastella koska asiakkaat maksavat laskunsa. Samalla nähdään myös koska yritys itse maksaa laskunsa muille sidosryhmille, kuten tavarantoimittajille, työntekijöille, vakuutusyhtiöille ja verottajalle. Kaikki yrityksen rahaliikenne on huomioitava, tämä tarkoittaa siis myös investointeja, sijoituksia ja lainoja. Rahoitusbudjetissa lukuja käsitellään niin, että ne sisältävät arvonnäköalaveron. Tämä poikkeaa tulosbudjetista, missä lukuja tarkkaillaan useimmiten ja pääsääntöisesti ilman alv.

Ensimmäisenä rahoitusbudjettiin merkitään kassavarat yrityksessä kauden alussa. Tämä tarkoittaa siis kaikkia yrityksen käytössä olevia rahavaroja. Kassavarat käsittävät kaikki yrityksen käytössä olevia rahavaroja. Kassavarojen muutos lisätään saatuun alkusaldoon, nämä muutokset voidaan laskea erikseen esimerkiksi investointia, liiketoiminnan ja pääomarahoituksen osalta. Mikäli seurantajakson saldoksi saadaan negatiivinen summa, se tarkoittaa sitä että yritys ei selviä maksuistaan ja suunnitelmia vaikkapa lisärahoituksen osalta olisi hyvä tehdä. Mikäli kassasaldo näyttää että yrityksellä on varoja yli sen normaalin tarpeen, voidaan tilanteesta riippuen harkita niiden sijoittamista parempituottoisiin kohteisiin kuin tavalliselle pankkitilille.

Kassabudjetti kokonaisuudessaan on ollut hieman ongelmallinen kohde yrityksessä. Netvisor-palvelussa on yrityksen käytössä kassavirtalaskelma, mutta tämän hallinnointi on ollut vaikeaa. Myyntiä on välillä vaikea ennustaa ja juoksevia kuluja hankalaa hallinnoida. Esimerkiksi henkilöstön kilometrikorvauksia, hotellimajoituksia sekä päivärahoja on lähes mahdotonta ennustaa etukäteen. Vaikka nämä kulut laskutetaan asiakkailta jälkikäteen, aiheuttavat ne väliaikaisia kustannuksia kassavirtaan. Kassabudjetin laatiminen auttaa merkittävästi tämän seurannassa, kun voidaan etukäteen miettiä ja laatia suuntaa antavat luvut näihin kustannuksiin.

4.4 Tulosbudjetti

Tulosbudjettiin sisällytetään siis kaikki tilikauden aikana tapahtuneet tulot sekä menot. Tulosbudjetissa käsitellään lukuja suoriteperusteisesti. Tämä tarkoittaa sitä että tulot ja menot kirjataan sille kaudelle jolloin se on syntynyt. Maksu ajankohdalla ei siis tässä tapauksessa ole väliä. Luvut esitetään myös yleensä arvolisäverottomina, sillä tämä ei varsinaisesti ole yritykselle tuloa eikä menoa. Tulosbudjetin merkittävin tehtävä on pyrkiä ennakoimaan seuraavan budjettikauden taloudellinen tulos. (Hirvonen & Nikula 2008, 176)

Tulosbudjetti laadittiin kohdeyritykselle tuloslaskelman muotoiseksi. Tämä on yleisin tapa laatia tulosbudjetti, ja se oli tässä tapauksessa myös helpoin. Yrityksen käyttämästä Netvisor-ohjelmistosta sai edellisvuoden tulosbudjetin melko vaivattomasti, ja tämä esitettiin siellä juuri tuloslaskelman muotoisena. Edellisvuonna ei tietenkään budjetointia ollut käytössä, mutta käytinkin Netvisorin valmista pohjaa apuna työni laatimisessa. Asetin tekemässäni taulukossa budjetoiduksi summaksi tässä kohtaa edellisvuoden luvut.

Tulosbudjetti 1/18-12/18				
		1. vuosineljännes		
		Budjetoitu	Toteuma	Erotus
Liikevaihto		xxx	xxx	xxx
Valmistus oman käyttöön (+)		xxx	xxx	xxx
Liiketoiminnan muut tuotot		xxx	xxx	xxx
Aineet, tarvikkeet ja tavarat		xxx	xxx	xxx
Ulkopuoliset palvelut		xxx	xxx	xxx
Työntekijöiden palkat		xxx	xxx	xxx
Osakkaiden palkat		xxx	xxx	xxx
Luontoisetujen vastatili		xxx	xxx	xxx
Henkilösivukulut		xxx	xxx	xxx
Suunnitelman mukaiset poistot		xxx	xxx	xxx
Vapaaehtoiset henkilöstökulut		xxx	xxx	xxx
Toimitilakulut		xxx	xxx	xxx
Ajoneuvokulut		xxx	xxx	xxx
Atk-laite ja ohjelmistokulut		xxx	xxx	xxx
Muut kone- ja kalustokulut		xxx	xxx	xxx
Matkakulut		xxx	xxx	xxx
Edustuskulut		xxx	xxx	xxx
Myyntikulut		xxx	xxx	xxx
Markkinointikulut		xxx	xxx	xxx
Tutkimus- ja kehityskulut		xxx	xxx	xxx
Hallintopalvelut		xxx	xxx	xxx
Muut hallintokulut		xxx	xxx	xxx
Muut liikulut		xxx	xxx	xxx
LIIKEVOITTO (- TAPPIO)		xxx	xxx	xxx
Korkokulut ja muut rahoituskulut		xxx	xxx	xxx
TULOS ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJ		xxx	xxx	xxx

5 JOHTOPÄÄTÖKSET & POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteet liittyivät keskeisesti kohdeyrityksen budjetoinnin parantamiseen. Ensimmäisenä päätavoitteena oli tunnistaa mahdolliset ongelmat ja puutteet yrityksen budjetointiprosessiin liittyen. Nämä olivat melko helposti havaittavissa,

sillä yrityksellä ei käytännössä katsoen ollut lainkaan budjetointia käytössään. Ollessani vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja keskustelemalla johdon henkilöiden kanssa asiasta, selvisi nopeasti, että varsinaiselle budjetille ei ole aikaisemmin ollut tarvetta yrityksen pienestä koosta johtuen. Toisaalta ei ole myöskään ehkä ollut rahallista ja/tai ajallista mahdollisuutta panostaa tämän kehitykseen. Lisäksi kun yhtenä tavoitteena oli luoda yritykselle budjettimalli sen tarpeiden pohjalta, niin tulisi sopia kuka tai ketkä yrityksessä tätä mahdollista budjetointia tulevaisuudessa hoitavat. Lisäksi kun budjetointia lähdettiin käytännössä miettimään aivan alusta lähtien, tuli ensin määrittää millaisella tarkkuudella budjetointia halutaan toteuttaa. Yritykselle määritettiin millaiset osabudjetit ovat sille parhaat ja tähän valikoitui ainoastaan yksi: myyntibudjetti. Myyntibudjetti on yrityksen kannalta se oleellisin ja tärkeä, eikä muille osabudjeteille nähty tarpeellisuutta. Tulosbudjetista, johon osabudjetitkin kootaan, nähdään tarpeeksi tarkasti yrityksen eri toimintoja. Tulosbudjetti rakentuu siis:

- Liikevaihto
- Valmistus oman käyttöön (+)
- Liiketoiminnan muut tuotot
- Aineet, tarvikkeet ja tavarat
- Ulkopuoliset palvelut
- Työntekijöiden palkat
- Osakkaiden palkat
- Luontoisetujen vastatili
- Henkilösivukulut
- Suunnitelman mukaiset poistot
- Vapaaehtoiset henkilöstökulut
- Toimitilakulut
- Ajoneuvokulut
- Atk-laite ja ohjelmistokulut
- Muut kone- ja kalustokulut
- Matkakulut
- Edustuskulut
- Myyntikulut
- Markkinointikulut
- Tutkimus- ja kehityskulut
- Hallintopalvelut
- Muut hallintokulut
- Muut liikkulut

Tulosbudjetin osat saatiin suoraan Netvisor-ohjelmistosta, joten en nähnyt tarpeelliseksi lähteä muuttamaan näitä.

Kokonaisuutena otanta pyrittiin pitämään mahdollisimman suppeana, jotta budjetin täyttö olisi nopeaa ja helppoa. Lisäksi tekemääni Excel-tiedostoon on liitetty kaikki budjetointi ikään kuin yhteen, eri välilehtien kautta. Kun myyntibudjetti-välilehdelle syötetään esimerkiksi asiakaskohtainen myynti, niin nämä tiedot siirtyvät automaattisesti tulosbudjetti välilehdelle. Olen myös lukinnut budjettityökalu Excelistä ne solut, joiden tiedot haetaan automaattisesti. Näin käyttäjän on helpompi täyttää lukuja, eikä hän pääse vahingossa esimerkiksi muuttamaan tai rikkomaan laskentakaavoja.

Toisena tavoitteena työlleni asetin, että kohdeyritys saisi tietoa budjetointiin liittyen ja osaisi varautua mahdollisiin haasteisiin sen suhteen. Tämä toteutui melko helposti työni aikana, sillä käytännössä se vaati ainoastaan että yrityksessä aletaan hieman miettimään budjetointia tarkemmin yhtiökokousten yhteydessä. Koska yrityksessä oli myös lähtökohtaisesti tarve ja kiinnostus budjettimallia kohtaan, niin tämä edesauttoi myös osaltaan. Uskon että työni teoriaosuudesta saa myös hyvän pohjatiedon ja käsityksen, mitä budjetoinnissa tulee ottaa huomioon. Teoriaosuus on kokonaisuudessaan rakennettu aloittelevan yrityksen budjetointia varten. Olen myös pyrkinyt sitä tehdesäni jättämään pois joitakin yrityksen tarpeisiin nähden epäsopuisia aiheita. Tarkoituksena ei siis alun perin ollutkaan kirjoittaa budjetoinnista kaikkea mahdollista, vaan tiivistää tästä tarkoitukseen nähden sopiva tietopaketti. Ja tässä onnistuin mielestäni hyvin.

Varsinaista budjettimallia luodessani oli kohtuullisen helppoa päättää millainen malli yritykselle parhaiten sopii. Olen itse nimittäin työskennellyt yrityksessä riittävän kauan sen toimintaympäristön ja mallien hahmottamista varten. Lisäksi olen itse ollut mukana yrityksen taloushallinnon eri toiminnoissa, joten tästä on ollut myös suuri apu tätä työtä tehdessä. Yrityksen suhteellisen pieni koko on myös ollut helpottava tekijä, sillä henkilöstö ja johto ovat olleet koko ajan helposti tavoitettavissa. Yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa päätimme, että rakennetaan budjettityökalu vuosineljänneksien tarkkuudella. Yrityksen liiketoiminta vähenee selvästi kesällä, joten tavasta riippumatta tämä aiheuttaa tiettyjä haasteita. Tämä on kuitenkin ennakkoon tiedossa, joten se voidaan myös ennakoida budjetoinnissa. Neljännesvuosittainen seuranta antaa yrityksellä hyvää ja arvokasta tietoa mihin suuntaan edetään, mutta toisaalta se ei vaadi aivan niin paljoa budjetointiin liittyvää työaikaa ja tekemistä kuin kuukausittainen seu-

ranta. Kuukausittainen seuranta saattaisi myös vaihdella liikaa ja sitä saattaisivat vääristää helposti vuosittaiset vaihtelut laskutuksessa. Yrityksellä ei nimittäin ole tietynlaista tasaista kassavirtaa, vaan esimerkiksi myynnin osalta laskutus määräytyy paljon sen mukaan koska se on asiakkaalle aloitettu. Tästä syystä laskutuskaan ei osu joka vuosi samoille kuukausille.

Luonnollinen seuranta budjetointiin on edelleen yhtiökokousten yhteydessä. Tämä tapahtuu noin 3-4 kuukauden välein, joten vuosineljännes seuranta on myös tässä mielessä hyvä ratkaisu. Yrityksen lopulliseksi päätettäväksi jää kuitenkin nyt se, että kuka lähtee kasaamaan ja huolehtimaan budjettiseurannasta. Lisäksi yrityksellä on edelleen mahdollista siirtyä Netvisor-järjestelmän omaan budjettiseuranta työkaluun, mikäli kokee sen tarpeelliseksi. Tämä vaatii pientä rahallista panostusta, joten ainakin näin aluksi Excel-seuranta on hyvä aloitus. Kokonaisuutena yrityksen budjetointi on autoritäärinen jo pelkästään sen takia että eri toimintoja yrityksessä on vain vähän.

Koska yrityksellä oli varsin vähän tilikausia takana, joista jokainen vielä hyvin erilainen kasvusta johtuen, hankaloitti se hieman budjetin tekoa. Lisäksi koska selkeää budjettia ei oltu aikaisemmin tehtynä, ei käytössäni ollut mitään selkeää pohjaa. Onnistuin mielestäni työssäni kuitenkin hyvin ja budjettia on jatkossa helpompi miettiä yrityksessä, kun jonkinlainen pohja on jo tehtynä. Tulevina vuosina budjetoinnista tulee yhä tärkeämpi työkalu yrityksen kasvutavoitteista johtuen. Huolellisesti tehty ja suunniteltu budjetti, auttaa näiden tavoitteiden onnistumisessa. Yrityksen mahdollinen kasvu toteutuu myynnin kautta, sillä tämä on ehdottomasti tärkein yrityksen toimintoja rajoittava tekijä. Myyntibudjettiin panostaminen on siis hyvä lähtökohta tähän. Kokonaisuutena olen huomannut, että yrityksessä on alettu miettimään ja keskustelemaan budjetin tarpeellisuudesta huomattavasti enemmän kuin aikaisemmin. Tämä on ollut ilo huomata, että työ on osoittanut selkeitä kiinnostuksen merkkejä. Työtä tehdessä on ollut myös erittäin miellyttävää huomata, kuinka teoriasta on muovautunut käytännön asioita ja miten se on auttanut valitsemaan tarpeisiin nähden sopivia ratkaisuja. Tämä oli myös ensimmäinen kerta itselleni, kun olen miettinyt näin laajasti aihetta, mikä on antanut täysin uusia näkökulmia asiaan. Myös yrityksessä on tapahtunut paljon ja uusia näkökulmia avautunut. Kun pohja budjetille on luotuna, on helpompi jatkaa sen kehitystä pidemmälle.

LÄHTEET

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Hirvonen, P. & Nikula, A-P. 2008. Taloushallinnon perusteet. Helsinki: Edita Prima.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2005. Yrityksen laskentatoimi. Juva: Ws Bookwell.

Jormakka, R. & Koivusalo, K. & Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita.

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

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

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

Tomperi, S. 2003. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Uyar, A. 2009. An evaluation of budgeting approaches: traditional budgeting, better budgeting, and beyond budgeting. *Journal of Academic Studies*.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. 1.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Yin, R.K. 1987. *Case Study Research. Design and Methods*. Beverly Hills, Cal.: Sage Publications

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

LIITE 5

Kassabudjetti 2018	1. vuosineljännes			2. vuosineljännes			3. vuosineljännes			4. vuosineljännes			Yhteensä		
Kassa kauden alussa	xxx			xxx			xxx			xxx			xxx		
Myynti	xxx														
Muu tulo	xxx														
Lainannosto	xxx														
Kassaan maksut yhteensä	xxx			xxx			xxx			xxx			xxx		
Ostot	xxx														
Palkat	xxx														
Verotilimaksut	xxx														
Tilisiirrot	xxx														
Matkalaskut	xxx														
Tilitykset	xxx														
Lainan lyhennykset	xxx														
Kassasta maksut yhteensä	xxx			xxx			xxx			xxx			xxx		
Kassa netto kaudessa	xxx														
Saldo kauden lopussa	xxx			xxx			xxx			xxx			xxx		