

Reeta Karhumaa

**BUDJETOINTI OSANA TALOUDEN SUUNNITTELUA METSÄNHOITOALAN
YRITYKSESSÄ**

**BUDJETOINTI OSANA TALOUDEN SUUNNITTELUA METSÄNHOITOALAN
YRITYKSESSÄ**

Reeta Karhumaa
Opinnäytetyö
Syksy 2018
Liiketalouden osasto
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden osasto, Taloushallinto

Tekijä: Reeta Karhumaa

Opinnäytetyön nimi: Budjetointi osana talouden suunnittelua metsänhoitoalan yrityksessä

Työn ohjaaja: Erkki Raudaskoski

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2018

Sivumäärä: 37+1

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii metsänhoitoalan yritys, joka tarjoaa metsänhoitopalvelua toimialueenaan Pohjois-Pohjanmaa. Vastaavia metsuripalveluita tarjoavia yrityksiä toimialueella ei ole montaa, joten kilpailutilanne on yrityksen kannalta hyvä. Toimeksiantajayritys on aloittanut toimintansa osuuskuntana vuonna 2011, mutta yhtiömuoto on vaihdettu vuosi sitten osakeyhtiöksi.

Toimeksiantajayritys on kooltaan pieni. Yrityksessä työskentelee vakituisesti kaksi työntekijää, sekä lisäksi kausiluontoisesti useita työntekijöitä. Yrityksessä ei ole ollut sisäistä laskentaa, eikä taloutta ole suunniteltu budjettien avulla. Opinnäytetyön tavoitteena onkin tarjota yritykselle työkaluja talouden hallintaan ja kehittämiseen, sekä budjettien avulla mahdollistaa yrityksen talouden suunnittelu ja tavoiteltuun tulokseen pääseminen. Myös hallittuun kasvuun löytyy eväitä budjetointimenetelmiä ja tunnuslukujen analysointia käyttäen.

Tietoperusta koostuu yrityksen taloudellisesta kannattavuudesta ja tunnusluvuista, budjetoinnista, investointilaskelmista, sekä toimialan ja kasvunäkymien analysoinnista taloushallinnon näkökulmasta. Tärkein osa tietoperustaa ovat budjetoinnin ja laskentatoimen teokset, sekä sähköiset lähteet. Myös aiheeseen liittyvät ja tuoreet artikkelit ovat osa teoreettista viitekehystä. Toiminnallisen opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ovat pääosin laadullisia. Opinnäytetyössä kootaan yhteen työn kannalta oleellista olemassa olevaa teoretietoa tutustumalla useisiin lähteisiin. Taloudellisia tunnuslukuja ja yrityksen raportteja toimialaan verrattaessa käytetään myös jonkin verran määrällisen tutkimuksen keinoja. Yhtenä tärkeänä lähteenä budjetointityökalun kehittämistä varten toimii yrittäjän haastattelu, joka on toteutettu avoimena vapaana haastatteluna yrityksen strategioita ja tulevaisuutta koskien.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi käyttökelpoinen budjetointityökalu taulukkolaskentaohjelmalla toteutettuna, sekä investointilaskelmat nettonykyarvon ja takaisinmaksuajan menetelmillä. Yrityksen taloudellinen tilanne todettiin vakaaksi, mutta budjettien ja investointilaskelmien avulla yritys voi jatkossakin turvata taloudellisen vakauden, maksukykyisyyden ja hallitun kasvun. Budjetointityökalua on mahdollista kehittää edelleen yritystoiminnan muuttuessa ja sen päivittäminen rullaa-vasti on tärkeää hyötyjen saavuttamiseksi.

Asiasanat: metsänhoitoala, talouden suunnittelu, budjetointi, kannattavuus, investointilaskelmat

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Option of Financial Administration

Author: Reeta Karhumaa

Title of thesis: Budgeting as a part of planning business in the company of forestry industry

Supervisor: Erkki Raudaskoski

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2018 Number of pages: 37+1

The purpose of this bachelor's thesis was to advance a useful budgeting system for the client that operates in forestry industry. The company is small although it has a strategy to grow controlled and to stay profitable. In addition, the purpose was to research how the profitability of the company is measured and how budgeting can help planning profitability and growth of the company. Budgeting is a major method to numerically plan the company's economy. The economy of companies as well as planning and developing business is of interest to the author and therefore the theme of this thesis was engaging.

The research method in the thesis used is qualitative. The thesis is a project-based study and the theoretical background is based on researching theory of budgeting and profitability of companies. This background is then utilized with the qualitative methods. The main sources include books and articles. An interview of the entrepreneur and reports obtained from an accountant were main references when creating budgets in the thesis. The practical part consists of developing a budgeting system for the client company. The budgeting tool was created by Microsoft Excel spreadsheet. The budgeting system contains individual budgets such as sales budget and investment budget as well as main budgets, namely cash budget, budgeted profit and loss account as well as budgeted balance sheet.

The result of the thesis is a budgeting system and investment calculations which are useful and easily modifiable during an accounting period. This tool for budgeting can be further developed when the business changes. This budgeting system enables for the management to flexibly plan the company's economy. The rolling budget can be updated when necessary. The economical state of the company has noticed to be stable, nevertheless budgeting as well as investment calculations will be needed for staying profitable, solvent and, established.

Keywords: budgeting, profitability, economy of a company, forestry industry

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	YRITYKSEN KANNATTAVUUS JA TUNNUSLUVUT	7
2.1	Kannattavuus	8
2.2	Maksuvalmius.....	9
2.3	Vakavaraisuus.....	10
3	BUDJETOINTI	11
3.1	Budjetin laatiminen ja budjetointitavat	12
3.2	Osabudjetit.....	13
3.2.1	Myyntibudjetti	14
3.2.2	Valmistus- ja ostobudjetti	14
3.2.3	Henkilöstöbudjetti.....	15
3.2.4	Investointibudjetti	16
3.3	Pääbudjetit	16
3.3.1	Tulosbudjetti.....	17
3.3.2	Kassabudjetti	17
3.3.3	Tase-ennuste	18
3.4	Budjetoinnin hyöty, ketterä budjetti ja budjetoinnin haasteet.....	19
4	INVESTOINTILASKELMAT	21
4.1	Pääoman keskimääräinen kustannus WACC.....	22
4.2	Takaisinmaksuaika.....	23
4.3	Nettonykyarvo	23
4.4	Sisäinen korkokanta IRR.....	24
5	METSURI- JA METSÄPALVELUALAN YRITYKSEN TALOUS JA KASVUNÄKYMÄT.....	25
6	BUDJETIN LAATIMINEN JA SEURANNAN KEHITTÄMINEN YRITYKSELLE.....	28
6.1	Yrityksen nykytilanne ja tunnusluvut.....	28
6.2	Budjetointimallin valinta ja budjetointiprosessi.....	29
6.3	Budjettiseuranta	31
6.4	Investointilaskelmien toteutus.....	31
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	33
	LÄHTEET.....	35
	LIITTEET	38

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena kehittämistehtävänä. Toimeksiantajayrityksenä on melko pieni metsänhoitoalan osakeyhtiö, jossa raportointi saadaan kirjanpidosta neljännesvuositain. Yrityksellä ei ole aiemmin ollut käytössään budjetoitijärjestelmää tai muuta sisäistä laskentaa, jonka vuoksi tarve havainnollistaa liiketoiminnan kehitystä ja tarvittavia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi on syntynyt. Opinnäytetyön tehtävä on kehittää yrityksen tarpeisiin ja kokoon nähden hyödyllinen ja soveltuva budjetoitityökalu Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmalla toteutettuna. Yritys voi jatkossa päivittää budjetteja ja muuttaa asetettuja tavoitteita helposti ja nopeasti myös kuluvan tilikauden aikana. Tärkeimmät tutkimuskysymykset ovat: Millainen yrityksen taloudellinen tilanne on ja miten sitä voidaan mitata? Miten budjetin avulla voidaan suunnitella taloutta metsänhoitoalalla? Miten metsänhoitoalan yritys kasvaa hallitusti ja suunnitellusti?

Tietoperusta rakentuu yrityksen kannattavuuden ja talouden sekä budjetoinnin ja investointilaskelmien teoriasta. Opinnäytetyössä on yhdistelty laadullisen tutkimuksen menetelmin olemassa olevaa tietoa tämän kehittämistehtävän kannalta tarvittavin rajauksin. Tutkimusmenetelmiin kuuluu myös yrittäjän avoimena haastatteluna toteutettu haastattelu yrityksen tulevaisuudennäkymistä. Jotta voidaan ymmärtää yrityksen nykyistä tilaa ja laatia yhdessä toimeksiantajan kanssa tulevaisuuteen tähtäävää toimintastrategiaa budjetoinnin pohjaksi, analysoidaan toimeksiantajalta saatua kirjanpidon materiaalia ja raportteja kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden osalta tunnuslukuja käyttäen. Yritys voi myös itse seurata jatkossa omaa taloudellista tilaansa sekä sen kehittymissuuntaa tunnuslukujen avulla. Budjetoinnin teoria osa- ja pääbudjetteineen on suuressa roolissa teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa. Työ on rajattu käsittämään yrityksen talouden suunnittelua juuri kannattavuuden ja budjetoinnin näkökulmasta, koska talouden suunnittelu on kokonaisuutena laaja ja käsittää numeerisen suunnittelun lisäksi myös muita ulottuvuuksia.

Kehittämistehtävän tarkoitus on auttaa toimeksiantajayritystä suunnittelemaan toimintaansa niin pitkän- kuin lyhyenkin aikavälin tavoitteiden pohjalta, sekä tarjota välineitä budjetin toteutumisen seurantaan ja reagoimiseen tarvittaessa muuttamalla toimintatapoja. Tavoitteena on oppia soveltamaan laajasti yrityksen taloudellisen tilan arviointiin ja kehittämiseen tarvittavaa osaamista myös työelämässä.

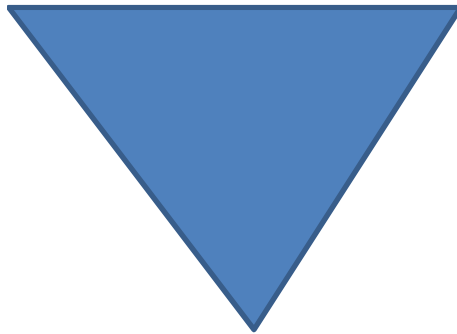
2 YRITYKSEN KANNATTAVUUS JA TUNNUSLUVUT

Voiton tuottaminen on yritystoiminnan lähtökohta (Lindfors & Syvänperä 2014, 9). Myös osakeyhtiölaissa määritellään osakeyhtiön toiminnan tarkoitukseksi tuottaa voittoa osakkeenomistajille (Osakeyhtiölaki 624/2006 1:5 §). Jotta toiminta pysyy kannattavana ja yritys tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen, on toimintaa suunniteltava. Yrityksen tulee ymmärtää ja hallita liiketoimintaa kokonaisuutena, sekä liiketoimintaympäristöä, jossa se toimii. Yrityksen taloudellinen tila kertoo, miten liiketoiminta on onnistunut. Yrityksen tulee toimia kannattavasti eli liiketoiminnan tulojen tulee kattaa liiketoiminnasta syntyvät menot niin, että omistajille jää sijoituksilleen tuottoa. Lisäksi yrityksen tulee olla maksukykyinen eli sen käytettävissä olevilla rahavaroilla on pystyttävä selviämään kaikkien sen velvoitteiden maksusta. Yrityksen tulee olla myös vakavarainen, toisin sanoen vierasta pääomaa suhteessa omaan pääomaan ei saa olla liikaa ja pääomarakenteen on oltava terve. Ajantasainen ja luotettava seurantajärjestelmä auttaa toteamaan tavoitteiden saavuttamisen. Suurena apuna toimii budjetointijärjestelmä toteutumaportteineen. (Lindfors & Syvänperä 2014, 76.)

Taloudella on tärkeä rooli tuottaa johtamisen tueksi sekä strategista että operatiivista tietoa. Pitkän tähtäimen strategiset tavoitteet tiivistetään kasvua, kannattavuutta ja vakavaraisuutta kuvaaviin taloudellisiin tunnuslukuihin. Talouden suunnittelussa ja seurannassa jokaisen yrityksen avainhenkilön tulee hallita talouden peruslainsäädännön ja käsitteet osatakseen tehdä hyviä päätöksiä. Yrityksen eri sidosryhmät ovat kiinnostuneita sen taloudellisesta menestyksestä omista näkökulmistaan. (Niskavaara 2017, 14, 16.)

Alla esitetyllä yrityksen terveystriangelillä voidaan kuvata kannattavuuden perustaa, johon vaikuttavat myös maksuvalmius ja vakavaraisuus. Terveystriangelissä on otettu huomioon myös yrityksen kasvu, koska sillä on usein suuri merkitys esimerkiksi maksuvalmiuteen, ja se saattaa vaatia paljon rahavaroja. (Alhola & Lauslahti 2006, 148.)

Maksuvalmius
-Tulorahoituksen
riittävyys
-Rahoituspuskuri



Vakavaraisuus
-Pääomarakenne
-Takaisinmaksukyky

Kannattavuus -Koko pääoman kannattavuus
-Oman pääoman kannattavuus

Kasvu -Kasvun nopeus
-Kasvun ta-
-nopeus

KUVIO 1. YRITYKSEN TERVEYSKOLMIO (Alhola & Lauslahti 2006, 148)

Kannattavuus on yrityksen kasvun perusta, sillä hyvin kannattava yritys voi kasvaa nopeammin kuin huonosti kannattava yritys. Kasvun pitää kuitenkin olla hallittua. Liian nopea ja hallitsematon kasvu voi rasittaa yrityksen rahoitusta ja sitä kautta voi johtaa maksuvalmiuskriisiin. Kun kannattavuus ja kasvu ovat suhteessa toisiinsa, yritys voi välttää maksuvalmiusvaikeudet ja liiallisen velkaantumisen. (sama, 154.)

2.1 Kannattavuus

Kannattavuuden lähtökohta on, että yritys tuottaa sijoitetulle pääomalle jatkuvasti enemmän kuin mitä pääoman saanti ja sen käyttö maksaa yritykselle. Kannattavuuden parantaminen on jatkuva kehittämisen kohde yritystoiminnassa. Kannattavuuden parantaminen vaatii käytännössä esimerkiksi toimintojen ja prosessien tehostamista, myynnin lisäämistä ja/tai kustannusten karsimista. Kannattavuutta voidaan tarkastella lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Alhola & Lauslahti 2006, 50, 71–72, 75.)

Yrityksen kannattavuutta voidaan mitata erilaisilla tunnusluvuilla. Tavallisimpia kannattavuutta mittaavia tunnuslukuja ovat myyntikateprosentti, käyttökateprosentti, liiketulosprosentti ja nettotu-

losprosentti. Myyntikateprosenttia laskettaessa myyntikate suhteutetaan yrityksen liikevaihtoon. Myyntikate on liikevaihto muuttuvien kulujen jälkeen. Käyttökateprosenttia laskettaessa käyttökate suhteutetaan liikevaihtoon. Käyttökate saadaan, kun liikevoittoon tai tappioon lisätään poistot. Liiketulosprosentti lasketaan suhteuttamalla liikevoitto tai tappio liikevaihtoon ja nettotulosprosentti suhteuttamalla nettotulos liikevaihtoon. (Lindfors & Syvänperä 2014, 103–108.)

Myös sijoitetun pääoman tuotto prosentti kuvaa yrityksen kannattavuutta. Sitä laskettaessa nettotulokseen lisätään verot sekä rahoituskulut ja summa suhteutetaan taseen loppusumaan, josta on vähennetty korottomat velat. Taseen loppusumman ja korottomien velkojen erotus lasketaan yleensä keskiarvona tilikauden alun ja lopun taseista. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti ilmentää kannattavuutta pitkällä aikavälillä. Budjetteja laatiessaan yritys joutuu ottamaan kantaa liiketoimintansa kannattavuuteen asettamalla kate- ja voittotavoitteita. Kannattavuutta kuvaavien tunnuslukujen laskemisella voidaan hahmottaa kannattavuuden kehityssuunta. (sama.)

2.2 Maksuvalmius

Kannattavuus on tiiviisti yhteydessä yrityksen maksuvalmiuteen ja sitä kautta myös vakavaraisuuteen. Maksuvalmius mittaa yrityksen valmiuksia suoriutua jatkuvasti lyhytaikaisista sitoumuksistaan. Kun rahoitusomaisuuden ja lyhytaikaisten velkojen suhde on vähintään 1, voidaan yritystä pitää kassanhallinnan näkökulmasta maksuvalmiina. Yrityksellä tulisi olla jatkuvasti riittäviä likviidejä eli nopeasti rahaksi muutettavissa olevia varoja kyetäkseen hoitamaan kassastamaksut ajallaan. Kassanhallinnassa pyritään vaikuttamaan sekä myyntisaamisiin että ostovelkoihin. (Alhola & Lauslahti 2006, 130–131, 147.)

Tavallisimmat maksuvalmiutta kuvaavat tunnusluvut ovat quick ratio ja current ratio. Nopeasti rahaksi muutettavissa olevia varoja verrattaessa nopeasti erääntyviin velvoitteisiin voidaan käyttää quick ratiota. Quick ratio lasketaan suhteuttamalla rahoitusomaisuus, eli kaikkein nopeimmin käyttöön saatavat varat, lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Lyhytaikainen vieras pääoma käsittää nopeasti erääntyviä velvoitteita. Maksuvalmiutta voidaan mitata myös niin, että rahoitusomaisuuteen lisätään myös hieman epälikvidimpi vaihto-omaisuus. Tätä tunnuslukua kutsutaan current ratioksi, ja se lasketaan suhteuttamalla rahoitusomaisuuden ja vaihto-omaisuuden summa lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. (sama, 149–150.)

2.3 Vakavaraisuus

Yrityksen toiminnan jatkuvuus ja asema on sitä turvatumpi, mitä vahvempi pääomarakenne yrityksellä on, eli mitä vakavaraisempi se on. Kun taseella on runsaasti omaa pääomaa verrattuna vieraaseen pääomaan, yritys kestää mahdollisia tappioita paremmin, kuin velkaantunut yritys. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2009, 62.) Vakavaraisuudella tarkoitetaan oman pääoman ja vieraan pääoman suhdetta koko pääomaan pitemmällä eli yli vuoden aikavälillä. Vakavaraisuudella tarkoitetaan myös esimerkiksi omavaraisuutta, velkaisuutta tai rahoitusrakennetta. Mitä suurempi osa yrityksen kokonaispääomasta on omaa pääomaa, sen vakavaraisempi yritys on. (Alhola & Lauslahti 2006, 152; Lindfors & Syvänperä 2014, 116.)

Yksi tavanomaisin yrityksen vakavaraisuutta kuvaava tunnusluku on omavaraisuusaste, jossa lasketaan oman pääoman prosentuaalinen osuus yrityksen koko pääomasta. Omavaraisuusasteen vastakohtana voidaan laskea velkaantumisaste, jossa korollinen vieras pääoma suhteutetaan koko pääomaan. Tunnusluku kertoo, kuinka paljon vierasta pääomaa on suhteessa omaan pääomaan. (sama.) Omavaraisuutta pidetään hyvänä, kun se on 40 % ja huonona, kun se on alle 20 %. Omavaraisuus on usein alhainen pääomavaltaisella toimialalla, kuten koneurakoinnissa. (Seppälä 2011, 28.)

3 BUDJETOINTI

Liiketoiminnan suunnittelu on tärkeä osa yrityksen ohjausjärjestelmää ja siinä on hyvä ottaa huomioon myös ohjausjärjestelmän muut osa-alueet, jotta varmistetaan suunnitelmien toteutuminen ja jotta kaikki oleelliset asiat tulisi otettua mukaan. Strateginen suunnittelu on pitkän aikavälin suunnittelua ja kohdistuu yrityksen peruslähtökohtiin. Niitä ovat esimerkiksi visio, tavoitteet ja tavoitteiden toteuttamiseen tähtääviin toimintalinjoihin eli strategioihin. Strategiset suunnitelmat toimivat pohjana vuosisuunnitelmille eli budjeteille. (Alhola & Lauslahti 2006, 248, 257–258.) Liiketoiminnan suunnittelu on laaja kokonaisuus, josta tässä työssä keskitytään kuvaamaan talouden suunnittelua budjettien avulla.

Talouden suunnittelussa voidaan käyttää erilaisia työkaluja, joista budjetointi on olennainen osa. Raportoinnin avulla voidaan valvoa taloudellisten tuloksien saavuttamista. Yrityksen talouden suunnittelu on osa yrityksen toiminnan suunnittelua ja tavoitteiden asettaminen osa yrityksen strategista suunnittelua. Budjetissa muutetaan tulevalle kaudelle suunnitellut toimenpiteet rahaksi ja pyritään tietynä ajanjaksona saavuttamaan mahdollisimman edullinen taloudellinen tulos. Sesonkiluontoisessa toiminnassa sisään tuleva maksuliikenne jakautuu epätasaisesti vuoden aikana. Kiinteistä kuluista on kuitenkin selviydyttävä kuukausittain, jolloin rahoituksen riittävyys on tärkeässä asemassa. Kassabudjetin avulla rahoituksen riittävyys pystytään ennakoimaan. (Lindfors & Syvänperä 2014, 9–10.)

Pitkän tähtäimen strategiset suunnitelmat luovat pohjan lyhyen tähtäimen toimintasuunnitelmille, jotka ovat käytännön toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Budjetointi ei ole lakisääteinen velvoite toisin kuin kirjanpito. Budjetointi tulee kuitenkin liittää osaksi yrityksen sisäistä laskentaa suunnitelmallisesti hoidetussa yrityksessä. Yrityksessä voidaan toimia myös kirjanpidon tuottaman tiedon perusteella, mutta tällöin asiat ovat jo tapahtuneet eikä niihin pystytä enää vaikuttamaan. Myös kirjanpidossa tehdyt jaksotukset vaikuttavat siihen, antaako se oikean kuvan vasta tilinpäätöksen valmistumisen jälkeen, kun olennaiset jaksotukset on tehty. Epäsuotuisa taloudellinen kehitys voi tällöin tulla yrityksen johdolle yllätyksenä. (Lindfors & Syvänperä 2014, 10.)

Budjetoinnin etu on se, että asioita mietitään etukäteen. Suunniteltujen toimenpiteiden perusteella tehdään laskelmat, joista nähdään heti, ovatko tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tarvittavat resurssit riittävät ja tuottaako toiminta odotetun tuloksen. Tilikauden aikana toteutuneita lukuja

vertailemalla budjettiin saadaan mahdollisuus suunnan korjaamiselle. (Lindfors & Syvänperä 2014, 10.)

Budjetointiprosessissa käydään läpi tulevan kauden suunnitelmat ja mietitään niiden vaikutusta yrityksen tuloksen muodostumiseen ja taloudelliseen asemaan. Normaalisti budjettikausi on yrityksen tilikausi. Budjetti jaetaan osiin ja sen toteutumista seurataan esimerkiksi kuukausittain tai neljännesvuosittain, jotta suunnitelmien toteutumista pystytään seuraamaan tilikauden aikana. Budjetit tulee laatia niin, että yrityksen henkilöstö kokee pystyvänsä sitoutumaan niissä asetettuihin tavoitteisiin. (sama, 10–11.)

3.1 Budjetin laatiminen ja budjetointitavat

Budjetteja voidaan laatia useilla menettelytavoilla. Budjetointi on tulevaisuuteen suuntautuvaa toiminnan ja sen taloudellisten vaikutusten suunnittelua. Budjetoinnin tuloksena syntyy joko kiinteä vuosibudjetti, toiminta-asteen mukaan joustava budjetti tai rullaava budjetti. (Pellinen 2017, 69–70.) Kiinteä budjetti käsittää yleensä koko tilikauden ja se laaditaan ennen tilikauden alkua. Toteutuneita lukuja verrataan alkuperäiseen budjettiin. Rullaava budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua, mutta siihen tehdään tarkistuksia tilikauden kuluessa. Budjetoitavan kauden päätöstä siirretään jatkuvasti eteenpäin niin, että jokaisen päättyvän kauden jälkeen budjettiin sisällytetään uusi kausi. Liukuva budjetti puolestaan muuttuu toiminta-asteen mukaan, jolloin kiinteät kulut budjetoidaan vakiomääräisenä, mutta muuttuvat kulut jätetään riippumaan toteutuneesta toiminta-asteesta, eli esimerkiksi myynnin määrästä. Liukuva budjetti sopii yrityksille, joissa toiminta-aste vaihtelee kuukausittain. (Lindfors & Syvänperä 2014, 14–15.)

Budjetteja voidaan erotella myös budjetoinnin ensisijaisen kohteen perusteella vastuualuebudjetointiin, kululajibudjetointiin ja ohjelma-, toiminto- tai prosessibudjetointiin. Vastuualuebudjetoinnista puhutaan, kun budjetoinnin tärkein kohde on vastuualueet ja rahaa varataan ja tavoitteita asetetaan vastuualueille. Kululajibudjetointi on keskitetty budjetoinnin muoto, jolloin rahaa varataan esimerkiksi henkilöstön palkkaukseen ja hankintoihin. Ohjelma-, toiminto- tai prosessibudjetoinnissa ensisijaisena budjetointikohteenä ovat organisaation tavoitteiden kannalta tärkeät prosessit. (Pellinen 2017, 74.)

Kun budjettimuotoja erotellaan budjetoinnin lähtökohdan perusteella, puhutaan joko muutosbudjetoinnista tai nollapohjabudjetoinnista. Muutosbudjetoinnin lähtökohtana on nykyinen toiminta, jossa tapahtuvia muutoksia budjetoidessa pyritään ennakoimaan. Nollabudjetoinnissa puolestaan asetetaan kaikki yrityksen nykyinen toiminta kyseenalaiseksi ja kehitetään sitä kohdistamalla voimavaroja organisaation tärkeimpiin toimintoihin. (Pellinen 2017, 74.)

Budjetointimuodot voidaan määrittellä myös sen perusteella, miten ne hyödyntävät organisaatiossa olevaa tietoa ja vaikuttavat tavoitteisiin. Ylhäältä-alas budjetoinnissa eli autoritaarisessa budjetoinnissa ylin johto suunnittelee budjetin ja asettaa sille tavoitteet. Päinvastaisesti demokraattinen eli alhaalta ylös tapahtuva budjetointi tapahtuu kokoamalla ennuste tiedon palasista eri vastuualueilta. Vuorovaikutteisessa eli osallistuvassa budjetoinnissa on piirteitä näistä molemmista budjetointimuodoista. Se voi alkaa esimerkiksi johdon asettamasta tulostavoitteesta, ja budjetteja valmistellaan vastuualueita kuullen. (sama, 75.)

Budjetointiprosessi alkaa suunnitteluvaiheella, jolloin käydään läpi suunnitelmia seuraavalle vuodelle ja kartoitetaan budjetoinnissa tarvittavia tietoja. Kartoitettavia tietoja ovat esimerkiksi liiketoiminnan kehitys, investoinnit, henkilöresurssit ja markkinointitoimenpiteet, joita aiotaan toteuttaa. Budjettien laatiminen alkaa osabudjeteista, joissa kerätään tiedot esimerkiksi myynnistä ja siihen liittyvistä kustannuksista, muista liiketoiminnan kuluista ja mahdollisista investoinneista. Osabudjettien perusteella laaditaan kokoomabudjetit eli tulosbudjetti, kassabudjetti ja taseennuste. (Lindfors & Syvänperä 2010, 13–14.) Tämän jälkeen budjetin valmistelu käydään läpi vaihe vaiheelta. Budjetointi aloitetaan siis suunnittelemalla tuloskiertoa ja tämän jälkeen edelleen kassakiertoa ja pääoman kiertoa. (Pellinen 2017, 75.)

3.2 Osabudjetit

Varsinainen budjetointityö aloitetaan osabudjeteista, joiden osa-alueet riippuvat yrityksen toiminoista. Osabudjetteja tehdään aputaulukoihin, joista tiedot voidaan suoraan siirtää tulosbudjettiin. Budjettia laadittaessa jaksotukset tehdään samalla tavalla kuin kirjanpidossa. (Lindfors & Syvänperä 2014, 17–18.)

Osabudjetteja laadittaessa on huomioitava vaikutus, joka seuraa yleisen kustannustason noususta. Esimerkiksi palkankorotukset on huomioitava kuluissa. (Lindfors & Syvänperä 2010, 17–18.)

Toimeksiantajayrityksen toiminnan kannalta myyntibudjetti ja henkilöstöbudjetti ovat tärkeimmät osabudjetit, sillä yritys tarjoaa palvelua.

3.2.1 Myyntibudjetti

Myyntillä on suuri vaikutus yrityksen muihin toimintoihin ja se on usein yrityksen toimintaa eniten rajoittava osa-alue. Myynnin jakautuminen eri tuotteisiin tai palveluihin vaikuttaa myös kustannusrakenteeseen. Esimerkiksi henkilöstöressurssien tarve vaihtelee tuotteittain ja palveluittain. Myyntibudjettia varten tarvitaan perusteellista tietoa myynnin osatekijöistä, kuten kokonaismarkkinoista, kilpailijoista, asiakkaista, hinnoittelusta, tuotevalikoimasta ja yrityksen omasta kapasiteetista. Myyntibudjetti voidaan laatia esimerkiksi tuotteittain ja palveluittain, tuote- ja palveluryhmittäin, asiakasryhmittäin ja yksiköittäin. (Lindfors & Syvänperä 2014, 27–28.)

Myyntimäärän tulevasta kehityksestä voidaan saada tietoa monista eri lähteistä. Yleisin tapa laatia yrityksen myyntiennuste on pyytää yrityksen asiakassuhdevastuullisilta henkilöiltä myyntiennuste ja käyttää tietoa lähtökohtana myyntibudjetin laatimisessa. Toinen tapa on käyttää aiempina vuosina toteutunutta myyntiä apuna myynnin ennustamisessa. Kausittain vaihtelevien myyntimäärien ennustamisessa auttaa aiempien vuosien myyntipiikkien tunnistaminen. Myös asiakaskyselyjä voidaan käyttää myynnin ennakoinnissa. (Pellinen 2017, 76.)

Yrityksen ulkopuolisten tekijöiden huomioiminen on tärkeää myyntiä ennakoitaessa. Esimerkiksi makrotaloudelliset muutokset, lainsäädännölliset muutokset, kilpailijoiden toiminta ja asiakkaiden arvostuksissa tapahtuvat muutokset ovat yrityksen ulkopuolisia myyntiin vaikuttavia tekijöitä. Monet yritysjohtoon päätettävissä olevat asiat vaikuttavat myyntimääriin ja -tuottoihin välittömästi. Myyntihintoihin, mainontaan ja tuotteiden tai palvelun ominaisuuksiin ja laatuun tehtävät muutokset ovat tällaisia päätöksiä. (sama.)

3.2.2 Valmistus- ja ostobudjetti

”Yrityksen toiminta voi perustua esimerkiksi muilta ostettujen tuotteiden, itse tuotettujen tuotteiden tai palveluiden myymiseen” (Lindfors & Syvänperä 2010, 28). Valmistusyriyksellä on usein valmistusbudjetti, jossa määritellään valmistettavaksi suunniteltavat tuotteet kuukausittain, sekä

niihin käytettävien aineiden, työn ja erilaisten valmistusten yleiskustannusten määrä. Valmistusbudjetin perusteella voidaan suunnitella materiaalien ostotarvetta ja siten havainnoida, kuinka paljon materiaaleja on vuosineljänneksittäin ostettava, ja paljonko tästä aiheutuu kuluja. Tarvittavat raaka-aineet pyritään ostamaan oikeaan aikaan ja sopivaan hintaan. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 148; Pellinen 2017, 78; Styborg 2017, viitattu 15.10.2018.)

Yrityksessä on yleensä määritelty toivottu myyntikateprosentti. Myyntikate saadaan vähentämällä liikevaihdosta muuttuvat kustannukset. (Lindfors & Syvänperä 2010, 28.) Tuotantosuunnitelman avulla valmistuksen aiheuttamat kustannukset pystytään selvittämään. Kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset riippuvat välittömästi tuotantomäärästä. Karkea tapa on suunnitella muuttuvat kustannukset suhteuttamalla myynnissä tapahtuvaa muutosta toteutuneisiin kustannuksiin. Yksikkökustannuksia käyttämällä päästään kuitenkin tarkempaan tulokseen. Yksikkökustannuksiin perustuva laskelma on neutraali vaihteluille tuotteiden suhteellisissa myyntimäärissä ja myyntihinnoissa ja antaa luotettavamman ennusteen muuttuvista kustannuksista. Kiinteät kustannukset eivät riipu myynti- ja valmistusmääristä. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi yrityksen toimintaedellytysten ylläpito, tuotekehitys, johtaminen ja markkinointi. (Pellinen 2017, 77–78.)

3.2.3 Henkilöstöbudjetti

Henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta voi olla suuri etenkin palveluja tuottavassa yrityksessä. Palkkoihin ja palkkioihin liittyvät sivukulut on myös huomioitava. Henkilöstöbudjetissa palkat ja sivukulut on budjetoitava samalla tavalla kuin ne käsitellään kirjanpidossa. Suoriteperusteisessa kirjanpidossa ja siten henkilöstöbudjetissa palkat kirjataan sille kuulle, jona ne on ansaittu. Lomapalkkajaksotus kirjataan kuukausittain ja lomapalkkavelan lisäys kirjataan kuluksi. Taseessa näkyvä lomapalkkavelka kasvaa, kunnes lomat pidetään ja lomarahat maksetaan. (Lindfors & Syvänperä 2014, 33.)

Palkanmaksajan tilittämät sivukulut koostuvat useista erilaisista maksuista, kuten työeläkevakuutusmaksuista, YEL-maksuista, sairausvakuutusmaksuista, työttömyysvakuutusmaksuista, työtaturmavakuutusmaksusta ja ryhmähenkivakuutusmaksusta. Vuoden 2018 sivukulujen prosenttimäärät näkyvät taulukossa (liite 1).

3.2.4 Investointibudjetti

Pysyviin vastaaviin kuuluva aineellisen omaisuuden hankintameno aktivoidaan taseelle ja kirjataan suunnitelman mukaisina poistoina kuluiksi. Yhtiön tehdessä pitkäaikaiseen käyttöön tarkoitettua investoinnin kirjataan hankinta tasetilille. Poistot vaikuttavat yhtiön tulokseen. Investointibudjetissa lasketaan tilikauden tulokseen vaikuttavat poistot. (Lindfors & Syvänperä 2014, 37.) Elinkeinoverolain mukaan koneista ja kalustosta saa tehdä menojäännöksestä 25 prosentin vuotuisen enimmäispoiston (laki elinkeinotulon verottamisesta EVL 360/1968 3:30.3). Myymälä-, varasto-, tehdas-, työpaja- ja talousrakennuksen, voima-aseman tai muun niihin verrattavan rakennuksen verovuoden poisto saa olla enintään 7 prosenttia poistamattomasta hankintamenosta (EVL 34.2 § k. 1).

Investoidessa rahaa käytetään kulutuksen sijasta pääoman kerryttämisen ja tulevaisuuden tulojen kasvattamiseen esimerkiksi ostamalla koneita ja rakentamalla toimitiloja. Jos yrityksellä ei ole riittävästi vakuuksia, omistajien on kiinnitettävä omaa henkilökohtaista omaisuuttaan yrityksen velkojen vakuudeksi. Investoinnin oikea ajoitus on tärkeää. Investointien edullisuutta voidaan määrittää investointilaskelmilla (katso luku 4). Kannattavan investoinnin vuotuiset nettotuotot ovat vähintään vuotuisten pääomakustannusten suuruiset. (Hourunranta 2015, 15.)

3.3 Pääbudjetit

Budjetoinnissa ennustetaan yrityksen todennäköistä taloudellista tulosta, jos toiminta toteutuu suunnitelmien mukaisesti. Budjetin keskeinen tehtävä on yrityksen toiminnan suunnittelun tukeminen. Budjetointiprosessin aikana etsitään vaihtoehtoja, kunnes toiminta on taloudellisessa mielessä hyväksyttävää. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 146.) Yrityksen tulee määritellä itselleen sopiva tapa ennakoida tulevaa, sillä budjetointi on osa yrityksen toiminnan kokonaissuunnittelua. Budjetit laaditaan yleensä tietylle ajanjaksolle, esimerkiksi kuukaudeksi, neljännesvuodeksi tai tilikaudeksi, mutta sen tulee kuitenkin toteuttaa yrityksen pitkän aikavälin strategisia tavoitteita. (Lindfors & Syvänperä 2014, 92.)

Budjetti koostuu kahdesta tai kolmesta pääbudjetista, jotka ovat tulos-, rahoitus- ja tasebudjetti. Tulosbudjetti kertoo suunnitellun toiminnan mukaisesta tuloksesta, rahoitusbudjetin tehtävänä on varmistaa yrityksen maksuvalmiuden säilyttäminen ja tasebudjetti tai tase-ennuste kuvaa yrityk-

sen taloudellista asemaa budjettikauden päättyessä. Pääbudjetit kootaan osabudjeteista. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 148.)

3.3.1 Tulosbudjetti

Myynti-, osto- ja henkilöstökulubudjeteista sekä mahdollisesta investointibudjetista saatu tieto siirretään tulosbudjettiin. Liiketoiminnan muut kulut sekä rahoituskulut ja -tuotot täytyy vielä budjetoida tulosbudjetille, jotta voidaan laskea tuloverot. Liiketoiminnan muita kuluja voidaan peilata edellisen vuoden toteutuneista luvuista. Kuluihin vaikuttavat asiat esimerkiksi henkilöstömäärän kasvusta tai markkinoinnin lisäämisestä tulee olla tiedossa laadittaessa budjettia. Tulosbudjetin luvut esitetään pääsääntöisesti ilman arvonlisäveroa. Kun kaikki muut tulokseen vaikuttavat erät on merkitty tulosbudjettiin, lasketaan tilikauden maksettavat tuloverot. Osakeyhtiön tuloveroprosentti on 20 % verotettavasta tulosta. Budjetti tehdään samoilla perusteilla kuin kirjanpitoakin, mutta verotettavan tulon selvittämiseksi kirjanpidon tulosta oikaistaan verolainsäädännön mukaiseksi. Verotettava tulo lasketaan seuraavalla tavalla:

tulos ennen veroja

+veronalaiset erät, joita ei ole huomioitu tuotoissa

+vähennyskeltottomat erät, jotka on huomioitu kuluissa

-verovapaat erät, jotka on huomioitu kuluissa

-vähennyskelpoiset erät, joita ei ole huomioitu kuluissa

-aikaisempien vuosien vahvistetut tappiot

=verotettava tulo

Budjetti on hyvä asettaa edellisen tilikauden ja kuluvan tilikauden ennusteen rinnalle, jolloin voidaan havainnoida yrityksen taloudellisen tuloksen kehittymistä. Lukuja on hyvä tarkastella myös prosentteina liikevaihdosta. (Lindfors & Syvänperä 2014, 39–44, 49.)

3.3.2 Kassabudjetti

Rahoituksen suunnittelua varten tarvitaan kassabudjetti. Sen tavoitteena on saada edulliset maksuehdot, alhaiset rahoituskulut ja ylimääräisille rahoille mahdollisimman hyvä tuotto. Jos rahoituksen riittävyttä ei ole ennakoitu ajoissa, rahoitusvaikeuksien seuraukset vaikuttavat myös kannat-

tavuuteen. Kassabudjettia voidaan kutsua myös rahoitus-, likviditeetti- tai maksuvalmiusbudjetiksi. Budjettiin otetaan mukaan kaikki yrityksen rahavaroihin vaikuttavat erät. Kassabudjetti perustuu samoihin laskelmiin kuin tulosbudjettikin, mutta lähtökohtana on yrityksen rahaliikenne. Tulosbudjetin suoriteperusteiset luvut muutetaan maksuperusteiseksi, eli tarkastellaan, milloin asiakkaat maksavat laskunsa ja milloin yritys maksaa omien sidosryhmiensä laskut. Laskelmissa huomioidaan kaikki rahaliikenne, myös esimerkiksi lainojen nostot ja omistajien sijoitukset yritykseen. Tulosbudjetin luvuista poiketen kassabudjetin summat esitetään arvonlisäverollisina. Verottajalle määräpäivinä tilitettävä arvonlisävero huomioidaan kassabudjetissa erikseen. (Lindfors & Syvänperä 2014, 49.)

Kassabudjettiin merkitään ensimmäiseksi yrityksen kassavarat eli kaikki yrityksen käytettävissä olevat rahavarat kauden alussa. Kassabudjetissa on ennakoitava, milloin rahat ovat yrityksen käytettävissä. Laskutusmyyntiyrityksessä rahan kertyminen kassaan riippuu myönnetystä maksuajasta ja asiakkaan maksukäyttäytymisestä. (sama, 50.)

Kassasta maksuja kertyy yritykselle liiketoimintaan liittyvistä ostoista, alihankinnasta, henkilöstökuluista ja muista liiketoimintaan liittyvistä kustannuksista. Lisäksi Verottajalle on määräpäivinä tilitettävä oma-aloitteisten verojen maksut. Investoinneista aiheutuvat maksut voidaan hoitaa kertasuorituksena tai osamaksulla, jolloin ne vaikuttavat yrityksen kassasta lähteviin maksuihin eritavalla. Omistajat odottavat sijoituksilleen tuottoa, jota menestyvä yritys maksaa osinkoina. Lainojen lyhennykset ovat myös kassasta tehtäviä maksuja, joiden aikataulu riippuu rahoittajasta. Kassabudjettia tehtäessä tulee arvioida myös ostovelkojen maksuajankohta. Kassa kauden lopussa saadaan lisäämällä kassavarojen muutos kauden alkusaldoon. Saldon ollessa negatiivinen yritys ei selviä kassasta maksuistaan ja suunnitelmia on muutettava tai mahdollisesti haettava lisärahoitusta. Jos taas kassavaroja on yli normaalin tarpeen, voidaan harkita rahojen sijoitusta tilapäisesti johonkin parempituottoiseen kohteeseen. (Lindfors & Syvänperä 2014, 50–52.)

3.3.3 Tase-ennuste

Tase-ennuste voidaan laatia, kun tulosbudjetti ja kassabudjetti ovat valmiit. Sen tarkoituksena on arvioida yrityksen taloudellista asemaa budjettikauden lopussa. Tase-ennusteen vastaavaa-puoli sisältää yrityksen varat jaettuna pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin. Taseen vastattavaa-puoli sisäl-

tää oman ja vieraan pääoman. Mitä enemmän yrityksellä on omaa pääomaa suhteessa vieraaseen pääomaan, sitä vakavaraисempi se on. Suurin osa taseen eristä saadaan osabudjeteista ja kassabudjetista. (Lindfors & Syvänperä 2014, 66.)

Investoinneista saadaan tieto investointibudjetista, varaston arvosta valmistus- tai ostobudjetista, myyntisaamisista ja muista saamisista rahoitusbudjetista, samoin kuin rahoista ja pankkisaamisista. Edellisten kausien voitosta on vähennettävä mahdollinen osingonjako. Tilikauden tulos saadaan tulosbudjetista. (Alhola & Lauslahti 2006, 298.)

3.4 Budjetoinnin hyöty, ketterä budjetti ja budjetoinnin haasteet

Budjetoinnin tarpeellisuutta kyseenalaistetaan ja kritisoidaan. Kaarlejärven mukaan markkinoiden ja yritysten kilpailukenttä muuttuu yhä nopeutuvaan tahtiin, eikä nopeasti muuttuvassa ympäristössä pidä lukittautua vuodeksi vanhentuneilla tiedoilla tehtyihin suunnitelmiin. Tavoitteita tulee päivittää uutta maalia kohti. Organisaatioiden tulisi hyödyntää järjestelmissä jo oleva tieto ennusteen pohjana tai esittää ennustepohjia historiaan perustuen, mikä tekee budjetoinnista helpompaa. (Kaarlejärvi 2018, viitattu 11.10.2018.)

Ennusteen ja budjetin lopputulos on tärkeä pystyä tarkistamaan ja analysoimaan, jotta voidaan havaita tahattomat virheet. Olennaiset tunnusluvut ja trendit täytyy nostaa esille. Analysointia helpottaa myös lopputuloksen visualisointi esimerkiksi trendikuvaajien avulla. Jatkuva ennustaminen mahdollistaa yhteisen näkemyksen tulevaisuuden kehityksestä ja luo pohjan päätöksien ja toimenpiteiden tekemiselle. Ennusteiden päivittäminen ja käyttäminen tulee olla nopeaa ja helpoaa, jotta se voi olla ketterää ja yrityksen toimintaa ja strategista ketteryyttä tukevaa. (Kaarlejärvi 2018, viitattu 11.10.2018.)

Perinteisessä vuosisuunnittelun budjetointiprosessissa on usein monia käytännön ongelmia:

- strategialla ja vuosisuunnitelmalla ei esimerkiksi ole loogista yhteyttä
- budjetin pitäisi olla samalla sekä tavoite, kontrollinen väline että toteuttamiskelpoinen arvio suunnittelun toiminnan taloudellisista vaikutuksista
- numerobudjetit tehdään ennen kuin itse toimintaa suunnitellaan
- vuosisuunnittelu keskittyy liikaa numeeriseen informaatioon
- budjetoidaan tekemisten sijaan kirjanpidollisia kustannuksia, ja

- nopeasti muuttuvassa liiketoiminnassa vuodeksi tehdyt suunnitelmat vanhenevat nopeasti. (Niskavaara 2017, 167.)

Yrityksillä on käytössään valtava määrä dataa päätöksenteon tueksi. Haasteena on kuitenkin analysoida sitä tehokkaasti niin, että kaiken informaation keskellä olennainen saadaan esiin. Budjetointi on luonteeltaan sisäänpäin kääntynyttä, sillä sitä tehdään omia tarpeita varten. Budjetoinnin sudenkuopat, jotka asettavat haasteita toimitusjohtajille ja hallitukselle, ovat ennusteiden luotettavuus, tavoitteiden asettamisen haasteellisuus, varoitukset tulevista ongelmista, kehittämistä tukeva ilmapiiri, omistaja-arvon luonti ja palkitseminen. Ennusteet eivät auta tulevien ongelmien tai mahdollisuuksien havaitsemisessa. Kun yrityksen omassa vallassa olevat sisäiset tekijät ovat kunnossa, liikevaihto voi kehittyä positiivisesti. Liikevaihdon positiivinen kehitys varmistaa yrityksen menestymisen. Budjetointi ja budjettiraportointi eivät tarjoa vastausta siihen, onko organisaation ilmapiiri hyvä toiminnan kehittämisen ja tehokkuuden kannalta. Budjetointi ja budjettiraportti eivät myöskään tuota omistaja-arvoa, vaan arvoa tuottamaton toiminta saadaan parhaiten selville panostamalla prosessien tuntemiseen ja kehittämiseen. Toimenpiteet tehdään tiedon perusteella budjettiraporttien sijaan. (Åkerberg 2017, 38–39, 43, 45.)

Jos lähes kaikki resurssit menevät lyhyttempoisten muutosten tekemiseen, suuremmat ja tärkeimmät tekijät saattavat jäädä huomioimatta. Perinteisen budjetoinnin vaarana on, että rullaavaa prosessia ja ennusteiden hyväksymistä päätösten tueksi jää haittaamaan vanha budjettipoikkeamien tarkastelu. Rullaavan budjetoinnin ja siihen liittyvän ennustamisen halutaankin usein korvaavan perinteisen budjetoinnin. (sama, 97, 99.)

4 INVESTOINTILASKELMAT

Investoimalla yritykset pyrkivät ylläpitämään toimintaansa ja lisäämään mahdollisesti yrityksen tuloja tulevaisuudessa. Investointeja tulee arvioida huolella ennen niiden toteuttamista, sillä onnistuneet investoinnit ovat yrityksen elinehto. Investointien kannattavuuden arvioimiseen voidaan käyttää useita eri menetelmiä, joista keskeisimpiä ovat nettonykyarvon ja sisäisen korkokannan sekä takaisinmaksuajan menetelmät. (Vaihekoski 2016, 4.1.1 Investointien arviointi.)

Investointilaskelmat ovat pitkän aikavälin kannattavuuslaskelmia, joiden avulla vertaillaan investoinneista eri ajankohtina aikaan saatavia tuloja ja menoja. Investointilaskelmien avulla niistä tehdään samanarvoisia siirtäen eri ajankohtina realisoituvat tulo- ja menovirrat samaan ajankohtaan käyttämällä laskentakorkokantaa. Laskelmiin liittyy sitä enemmän epävarmuustekijöitä, mitä pidemmälle aikavälille niitä tehdään. Investointilaskelmien haasteena on epävarmuuden huomioon ottaminen, sekä eri aikaan tapahtuvien suoritusten saaminen vertailukelpoiseksi. (Alhola & Lauslahti 2005, 53.)

Investoinnin hankintameno on kertakustannus ja ajoittuu yleensä päätöksentekotilanteen lähelle. Hankintamenoon luetaan kaikki investoinnin käyttöönottoon liittyvät kustannukset. Investointilaskelmissa käytetyt nettotuotot syntyvät vuosien aikana erillistuottojen ja -kustannusten erotuksena. Investoinnin tuotot ja kustannukset on mielekästä netottaa tehtäessä investointilaskelmia. Investoinnin pitoajalla puolestaan tarkoitetaan sitä ajanjaksoa, jolloin investointia käytetään ja jonka aikaisia tuottoja ja kustannuksia tarkastellaan. Investointikohteen, esimerkiksi koneen, fyysinen ikä vaikuttaa sen käyttökelpoisuuteen alkuperäisessä tarkoituksessaan ja sitä kautta myös pitoaikaan. Investoinnin jäännösarvo kertoo investointikohteen arvon investoinnin pitoajan lopussa. Käytännössä nimityksenä käytetään myös romuarvoa ja vaihtoarvoa. Monesti jäännösarvo arvioidaan nollassa, koska myyntitulo saadaan vasta monen vuoden kuluttua investointihetkestä. Joissakin tapauksissa jäännösarvo voi kuitenkin olla merkittävä, jolloin se on syytä sisällyttää laskelmiin. (sama, 53–54.)

Investointilaskelmat pohjautuvat aina epävarmisiin laskentatietoihin, sillä tulevaisuuteen liittyy epävarmuutta. Herkkyysanalyysin avulla voidaan arvioida investointipäätökseen liittyvää epävarmuutta. Herkkyysanalyysissa tutkitaan investoinnin kannattavuuden muuttumista muutettaessa yhtä tai useampaa lähtötietoa. Hyvin toteutettuun investointiin liittyy myös jälkiseuranta, jossa

selvitetään investointilaskelmien perusteiden toteutuminen. Yritys voi oppia jälkiseurannan avulla suunnittelemaan tulevia investointejaan entistä paremmin, kun löydetään virheitä selittävät syyt. (Hourunranta 2015, 16.)

4.1 Pääoman keskimääräinen kustannus WACC

Laskentakorkokanta mahdollistaa investointien eriaikaisten tulo- ja menovirtojen vertailemisen. Laskelmia tehtäessä voidaan joutua siirtymään ajassa taaksepäin, eli tuomaan jokin tulevaisuudessa oleva rahamäärä nykyhetkeen. Tätä kutsutaan diskonttaamiseksi. Investointilaskelmissa käytetään usein korkokantana keskimääräistä tuottoa, jonka ajatuksena on, että tulevista investoinneista tulisi saada vähintään saman verran tuottoa kuin jo toteutetuista investoinneista keskimäärin. Laskentakorkokantaa käyttämällä pystytään ottamaan huomioon esimerkiksi sijoitetun pääoman tuotto-odotus ja inflaatio. Laskentakorkokanta on minimituottovaatimus, joka investoinnin tulee täyttää. (Alhola & Lauslahti 2005, 59.)

Laskentakorkokanta määrittää usein laskemalla pääoman keskimääräinen kustannus eli WACC. Se on vieraan ja oman pääoman tuottovaatimusten painotettu keskiarvo, jossa vieraan pääoman kustannuksen laskennassa otetaan huomioon myös verojen vaikutus. Kaavaa voidaan käyttää myös yrityksen arvon määrittämiseen. Sen käyttäminen edellyttää tietoa oman ja vieraan pääoman kustannuksista. (Vaihekoski 2016, 4.3 Pääoman tuottovaatimus, pääomarakenne ja yrityksen arvo.) WACC lasketaan seuraavanlaisella kaavalla:

KAAVA 1. Pääoman keskimääräisen kustannuksen laskentakaava. (Vaihekoski 2016, 4.3 Pääoman tuottovaatimus, pääomarakenne ja yrityksen arvo.)

$$WACC = \left(\frac{E}{V}\right) \times r_e + \left(\frac{D}{V}\right) \times r_d \times (1 - T_c), \text{ jossa}$$

E= oman pääoman markkina-arvo

D= vieraan pääoman markkina-arvo

V= E+D

r_e = oman pääoman tuottovaatimus

r_d = vieraan pääoman tuottovaatimus

T_c = yhtiöverokanta

4.2 Takaisinmaksuaika

Yksi menetelmä investoinnin kannattavuuden arvioimiseksi on takaisinmaksuajan menetelmä, jossa lasketaan minkä ajan kuluttua investoinnin vuotuiset nettotuotot kattavat hankintamenon. Investointi on kannattava, jos takaisinmaksuaika on lyhyempi kuin yrityksen antama tavoite takaisinmaksulle. Useita investointivaihtoehtoja vertailtaessa kannattavin on se, jonka takaisinmaksuaika on lyhin. (Saaranen, Kolttola & Pösö 2016, 327.)

Takaisinmaksuaika voidaan laskea joko korottomalla tai koron huomioivalla menetelmällä. Koroton takaisinmaksuajan menetelmä ei ota huomioon laskentakorkokantaa eikä siten rahan aikarvoa. Jos nettotuotot ovat vuotuisesti samoja, takaisinmaksuaika voidaan laskea yksinkertaisesti jakamalla investoinnin hankintameno vuotuisella nettotuotolla. (Saaranen ym., 328.) Jos lasketaan halutaan ottaa mukaan korkotekijä, ennen laskemista nettotuotot diskontataan investointiajankohtaan. Takaisinmaksuaika mittaa rahoitusvaikutuksia eikä niinkään sen kannattavuutta. Se suosii investointeja, joissa sidottu pääoma saadaan nopeasti takaisin, mutta sitä voidaan kuitenkin käyttää juuri investoinnin rahoitusvaikutusta osoittamaan ja tukemaan muiden menetelmien tuloksia. (Hourunranta 2015, 15.)

4.3 Nettonykyarvo

Investoinnin nettonykyarvoa laskettaessa otetaan huomioon menojen ja tulojen eriaikaisuus diskonttaamalla kaikki kassavirrat samaan hetkeen. Investointi aiheuttaa suuren negatiivisen kassavirran aluksi, ja positiiviset kassavirrat syntyvät myöhemmin. Kassavirralla on sen pienempi nykyarvo, mitä myöhemmin se toteutuu. Diskonttokoron kautta nettonykyarvoa laskettaessa tulee huomioitua esimerkiksi vieraan pääoman käyttö. Nettonykyarvosta käytetään lyhennettä NPV (Net Present Value). (Vaihekoski 2016, 4.1.2 Nettonykyarvo.)

Investoinnin toteutuessa muulloin kuin alkuhetkellä ja jakautuessa usealle vuodelle, sen vuotuiset nettokassavirrat on diskontattava nykyhetkeen. Nettonykyarvon perusteella kaikki projektit, joiden nettonykyarvo on positiivinen, kannattaa hyväksyä. Vaihtoehtoisista projekteista on valittava se, jonka NPV on suurin. Taulukkolaskentaohjelmalla Excelillä nettonykyarvo saadaan laskettua funktiolla NPV (NNA). (Vaihekoski 2016, 4.1.2 Nettonykyarvo.) Nettonykyarvon kaava on seuraava:

KAAVA 2. Nettonykyarvon laskentakaava. (Vaihekoski 2016, 4.1.2 Nettonykyarvo.)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+r)^t} + \frac{JA_n}{(1+r)^n} - I_0, \text{ jossa}$$

S_t = investoinnin tuottama kassavirta vuonna t

r = käytettävä diskonttokorkokanta

JA_n = investoinnin jäännösarvo taloudellisen pitoajan n lopussa

I_0 = investointimeno, joka realisoituu hetkellä 0

4.4 Sisäinen korkokanta IRR

Investoinnin sisäisellä korkokannalla (Internal Rate of Return, IRR) diskontattuna investoinnin nettonykyarvo on nolla. Jos investoinnin sisäinen korkokanta on suurempi kuin investoinnin tuottovaatimus, investointi on kannattava toteuttaa. Jos sisäinen korkokanta on pienempi kuin investoinnin tuottovaatimus, investointia ei kannata toteuttaa. Verrattaessa useiden investointivaihtoehtojen kannattavuutta valitaan se, jolla on suurin sisäinen korkokanta. (Vaihekoski 2016, 1.3 Sisäinen korkokanta.)

Sisäisen korkokannan laskeminen käsin on vaikeaa, joten käytännössä sen saadaan käyttämällä taulukkolaskentaohjelmaa. Excelissä sisäisen korkokannan funktio on IRR. Tutkittaessa sisäisen korkokannan tulosta tulee muistaa, että se viittaa aina yhtä pitkään periodiin kuin kassavirratkin. Jos kassavirrat muodostuvat esimerkiksi kuuden kuukauden välein, tuloskin on kuuden kuukauden korko. Sisäisen korkokannan malliin liittyviä haasteita ovat useiden tulosten saaminen, sekä se, että malli olettaa yrityksen pystyvän investoimaan saamansa kassavirrat aina uudelleen samalla tuotolla. Sisäisen korkokannan menetelmässä ei ole helppoa myöskään ottaa huomioon tuottovaatimusten vaihtelua eri periodeille. Yritys voisi suurentaa tuottovaatimusta sen mukaan, mitä kauemmas tulevaisuuteen kassavirta ajoittuu. (Vaihekoski 2016, 1.3 Sisäinen korkokanta.)

5 METSURI- JA METSÄPALVELUALAN YRITYKSEN TALOUS JA KASVUNÄKYMÄT

Metsäpalveluyritykseksi määritellään yritys, jonka tarjoamat palvelut on pääasiassa suunnattu metsätaloudelle. Yksinkertaisimmillaan metsäpalveluyrityksen muodostaa metsuri, joka suorittaa metsässä esimerkiksi istutusta ja taimikonhoitoa. Palveluun voi kuulua myös laajempia kokonaisuuksia, kuten ojitus- ja tiesuunnitelmien laadintaa toteutuksineen tai kaiken kattavia metsäomaisuuden hoitopalveluita. Suomessa toimii metsuriyrittäjät mukaan lukien arviolta 600–700 metsäpalveluyritystä. Keskimääräinen liikevaihto toimialalla on 150 000 euroa. Metsänhoitotyöt painottuvat kesäaikaan, mikä aiheuttaa osa-aikaisuutta alalle. Merkittävimmät kilpailijat metsäpalveluyrityksille ovat metsähoitoyhdistykset, metsäkeskukset ja metsäyhtiöt. Suorittavien töiden osalta ne ovat monelle metsäpalveluyritykselle myös asiakkaita. (Rieppo 2010, 30.)

Kotimaisen raakapuun tarpeen arvioidaan kasvavan voimakkaasti, kun metsäteollisuuden tavoitteena on vähentää tuontipuuriippuvuutta ja EU on asettanut tavoitteet uusiutuvan energian käytön lisäämiseksi. Metsien käyttöä olisi mahdollista lisätä puunjalostuksessa neljänneksellä nykyisestä vaarantamatta puuntuotannollista kestävyttä. Nämä lisämahdollisuudet hakkuille painottuvat yksityismetsiin. Metsien hoitorästit muodostavat pohjan kasvavalle hoitotöiden kysynnälle. Metsäpalvelumarkkinat ovat monipuolistumassa. Työn tuottavuuden kehitys vähentää työvoiman tarvetta, mutta työvoiman kysyntä kasvaa aines- ja energiapuun korjuun sekä metsänhoitotöiden lisääntyessä. Jotta tuottavuuskehitystä saadaan pidettyä yllä, on olemassa olevaa konekapasiteetin käyttöastetta nostettava. (Peltola 2011, 11–14.) Yksityismetsissä korvataan jatkossa oma-toimista työtä ostamalla palveluita, ja metsäpalveluyritysten osuus töiden toteutuksesta kasvaa nykyisestä. Metsänhoitoyhdistykset aikovat ulkoistaa palvelutuotantoaan, josta seuraa merkittävää kasvua metsäpalveluyrityksille. (Saarinen & Rantala 2010, 40.)

Metsänomistajilta laskutetaan maanmuokkauksesta, siemenistä, taimista ja työstä. Metsänuudistamispalvelussa metsänomistaja maksaa metsän tuottavana pitämisestä uudishakkuun jälkeen. Tuote- ja asiakaskannattavuuden laskeminen edellyttää yritykseltä hyvää talousseurantaa. Tietyn tuotteen tai asiakkaan aiheuttamat välittömät kustannukset ja tuotot on yleensä helppo selvittää, mutta välillisiä kustannuksia voi olla vaikea kohdistaa tietyille palvelulle tai asiakkaalle. Yritystoiminnassa on kolmenlaisia tuotannontekijöitä. Metsäpalveluiden aikaansaamiseksi tarvitaan re-

sursseja, jotka ovat työvoimaa, koneita ja laitteita. Niiden käyttäminen ja hankkiminen vaativat rahaa. Ensin on hankittava tarvittavat resurssit ja tämän jälkeen metsäpalvelut voidaan toimittaa asiakkaalle. Menot syntyvät siten pääsääntöisesti ennen tuloja. (Hourunranta 2015, 3–6.)

Metsätalouseläälle tulon kynnyks on matala, sillä palveluyrityksen perustamisinvestointi on pieni. Metsänhoitotöiden koneellistamisaste on Suomessa melko matala, joten ammattitaitoisille metsureille on töitä. Taloudellisesti menestyksellä toiminta vaatii muutakin kuin erinomaisen palvelun ja työn laadun varsinaisessa työssä. Menestyksen edellytyksenä on käytössä olevien resurssien tehokas hyödyntäminen ja onnistunut hinnoittelu. (sama, 2.)

Toiminnan taso on saatava toimintaansa aloittavalla yrityksellä riittävän suureksi yrityksen elinmahdollisuuksien säilyttämiseksi. Tuotantokapasiteetin on oltava riittävässä käytössä kannattavan toiminnan edellytyksenä. Yrityksen valitsemalla segmentillä riittävä toimituskyky ja kasvu luovat uskottavuutta toimintaan. Kasvun avulla yritys lisää näkyvyyttään ja uskottavuuttaan markkinoilla. Yrityksen kolme tapaa kasvaa ovat nykyisen liiketoiminnan kasvattaminen myyntiä lisäämällä kasvattaen markkinaosuutta, liiketoiminnan perustaminen uudelle toimialalle eli diversifiointi, sekä kasvu yritysoston tai fuusion kautta. (Mäkinen & Soirinsuo 2010, 25.)

Investoinnit ovat toimialalla tärkeässä roolissa. Investointien realistinen poisto-aika ja koneen jäännösarvo ovat tärkeitä tietoja. Investointipäätökseen vaikuttaa tulo-rahoitus ja sijoitettavissa oleva oma pääoma, sekä mahdollisuus saada hankkeeseen julkista rahoitusta. Investoinnin kustannuksiin on sisällytettävä myös suunnittelu-, kuljetus- ja koulutuskustannukset. Väärin ajoitettu, ylisuuri tai muuten epäonnistunut investointi on kaatanut useita yrityksiä. Tulevaisuuteen liittyvän epävarmuuden vuoksi on suotavaa tehdä useita erilaisia laskelmia ja arvioida niin suhdanteita kuin yrityksen sisäisiä riskejäkin. Investoinneille on myös annettava korkotuottovaatimus, koska rahalle on myös vaihtoehtoisia käyttötapoja. Koneen pitoajassa huomioidaan aika, jolloin se on käyttökelpoinen siinä tarkoituksessa, johon se on hankittu. Urakointikoneilla on myös yleensä jäännösarvo. (Seppälä & Lappi 2011, 30–31.)

Urakointia aloitettaessa tai toimintaa laajennettaessa on oltava tuleva asiakaskunta melko hyvin tiedossa. Työhön käytettävissä oleva aika antaa puitteet mitoittaa kapasiteetti. Työn sesonkiluonteesta ja säätilasta riippuvaisissa töissä käytettävissä oleva aika joudutaan arvioimaan kokemuksen perusteella. Työn laatu ei kuitenkaan saa heikentyä tehostettaessa konekapasiteettia. Mahdolliset laaturiskit ja kriittiset kohdat tulee miettiä etukäteen suunnitellen työn vaiheet huolellisesti.

Kasvun vaihtoehtona on verkostoituminen muiden yrittäjien kanssa, jolloin yksittäiset urakoitsijat voivat tarjota omaa konetyötään laajemmin ja monipuolisemmin kuin toimiessaan yksin. (Palva 2011a, b, c, 44, 50, 52.)

6 BUDJETIN LAATIMINEN JA SEURANNAN KEHITTÄMINEN YRITYKSELLE

Opinnäytetyön toiminnallisena osana laaditaan metsänhoitoalalla toimivalle osakeyhtiölle budjetti osa- ja pääbudjetteineen. Tulosbudjetti on rullaava budjetti, jolloin sitä on helppo päivittää tilikauden kuluessa ja budjetti on ajantasainen ja vastaa yrityksen tarpeita. Budjettivuosi on jaettu kvartaaleittain eli neljännesvuosittain, jolloin se etenee tilikauden aikana kirjanpidon raportoinnin kanssa samalla tavalla. Toimeksiantajayrityksen kirjanpidon raportit sekä yrittäjän vapaa haastattelu toimivat pohjana budjettien laatimiselle. Yrittäjän haastattelussa ei käytetty haastattelua ohjaavaa runkoa, vaan keskustelu eteni vapaasti yrityksen tämän hetkisen toiminnan kuvaamisesta strategiseen suunnitteluun seuraavaa tilikautta ajatellen. Haastattelun avulla saatu tieto toimii pohjana budjetointiprosessissa. Liikevaihdon odotetaan tuplaantuvan seuraavana vuonna, mikä antoi viitettä myyntibudjetin laatimista varten. Kustannusten osalta budjetti on jouduttu laatimaan melko suurpiirteisesti perustuen aiemmasta toiminnasta kirjanpidon kautta saatuun tietoon kustannusten jakautumisesta ja niiden koostumuksesta, sillä palveluyrityksen kustannukset eivät ole laskettavissa tuotantoyrityksen tapaan suoraan tuotantomäärästä esimerkiksi osto- tai tuotantobudjetin avulla. Budjetteja ei julkaista opinnäytetyön yhteydessä toimeksiantajan toiveesta, minkä vuoksi niiden toteuttamista on kuvattu tässä luvussa laajasti.

6.1 Yrityksen nykytilanne ja tunnusluvut

Budjettien laatiminen on aloitettu tutustumalla tunnuslukujen kautta yrityksen tämän hetkiseen taloudelliseen tilaan. Kannattavuutta kuvaavat tunnusluvut käyttökate-, liike-tulos- ja sijoitetun pääoman tuotto-% ovat kaikki positiivisia. Yrityksen kirjanpidossa ei ole muuttuvia kuluja, vaan kaikki liiketoiminnan kulut mukaan lukien henkilöstökulut ovat kiinteiden kulujen ryhmässä. Käyttökate on nykyiseen toimintaan nähden riittävällä tasolla, mutta sen tarve kasvaa, jos tulosta tulevat rasittamaan kalustosta tai rakennuksista syntyvät poistot. Myös omistajan odottamat tuotot vaikuttavat siihen, ovatko käyttökate- ja liike-tulosprosentit riittävällä tasolla. Sijoitetun pääoman tuottoaste on hyvä ollen yli 15 prosentin tavoitearvon. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä juurikaan rahoituskuluja eikä pitkäaikaisia korollisia velkoja, mikä vaikuttaa hyvään sijoitetun pääoman tuottoprosenttiin.

Myös yrityksen maksuvalmiutta kuvaava quick ratio on hyvällä tasolla ollen yli tavoitearvon 1,0. Tällä hetkellä maksuvalmius on tasoa 1,43, mikä kertoo rahojen riittävän. Palvelualan yrityksenä vaihto-omaisuutta ei ole, joten yrityksen maksuvalmiuden tarkastelussa ei ole tarpeen käyttää vaihto-omaisuuden huomioon ottavaa current ratiota.

Vakavaraisuus on toimeksiantajayrityksessä 29,83 %, mikä on alle 40 prosentin tavoitteen. Vakavaraisuus on kuitenkin yli 20 prosentin alakvartaalin ja on siten tyydyttävällä tasolla. Omaa pääomaa suhteessa vieraaseen pääomaan tulisi olla paljon vakavaraisuuden säilyttämiseksi. Siten voittovarojen jakamista ei ole budjetoitu osinkoina, vaan yrityksen tämän hetkisen tilanteen ja strategiset tavoitteet kasvusta ja investoinneista huomioon ottaen koko tilikauden voiton sijoittaminen yritystoiminnan kehittämiseen koetaan välttämättömäksi. Rahoitusta haettaessa eduksi on vakavaraisuus, sekä oman pääoman riittävyys. Jatkossa tavoitteena on kuitenkin kannattavan toiminnan kautta pystyä tuottamaan voittoa yritykseen sijoitetulle pääomalle.

6.2 Budjetointimallin valinta ja budjetointiprosessi

Yrityksen toiminnan kausiluontoisuus sekä oma-aloitteisten verojen neljännesvuosi-ilmoittaminen vaikuttivat budjetointimallin valinnassa samoin kuin se, että budjetointi olisi yritykselle hyödyllistä ja budjetointityökalun käyttäminen olisi helppoa. Jotta budjetti olisi ketterä, budjetointimenetelmänä on rullaava budjetti kvartaaleittain. Tällöin budjettia voidaan päivittää tilikauden edetessä ja kvartaalin päättyessä sitä seuraa uusi budjetoitu kausi. Budjetti helpottaa huomattavasti yrityksen talouden suunnittelua erityisesti liiketoiminnan kasvua ajatellen. Liikevaihdon kasvaessa myös kulut kasvavat. Sen vaikutukset yrityksen talouteen voidaan budjetin avulla hahmottaa tulosvaikutuksen lisäksi myös esimerkiksi rahoituksen riittävyyden kannalta. Palvelualan yrityksen kulujen arvioiminen voi olla hankalaa, mikä lisää haasteita myös hinnoitteluun. Budjetin avulla yrityksen kokonaiskulujen hahmottaminen on helpompaa, sekä kausittaisten vaihteluiden huomioon ottaminen on helpompaa. Kulujen jaksottamisen vaikutukset näkyvät budjetissa myös selkeästi.

Budjeteista haluttiin selkeät ja helposti päivitettävät, minkä vuoksi ne on laitettu taulukkoon omiksi kokonaisuuksiksi nimikoituna ja luvut on linkitetty toisiinsa kaavojen avulla. Niiden päivittäminen on helppoa muuttamalla osabudjettien lukuja halutusti, jolloin myös pääbudjetit päivittyvät. Budjettien ulkoasua ja niiden käyttämää dataa on mahdollista vielä jatkokehittää. Esimerkiksi myyntisaamisten ja ostovelkojen huomioon ottaminen voidaan haluttaessa lisätä budjetointiprosessiin,

jos niiden määrä on merkittävä. Taulukon selkeys ja siihen lisätyt ohjeet käyttäjää varten helpottavat sen käyttöön ottoa yrityksessä ja siten mahdollistavat talouden suunnittelua joustavasti.

Osabudjetit, jotka yritykselle on laadittu, on valittu yritystoiminnan lähtökohdista. Osabudjetit, jotka toimeksiantajayrityksen kannalta ovat olennaisia, ovat myyntibudjetti, henkilöstöbudjetti, kiinteiden kulujen budjetti ja investointibudjetti. Myyntibudjettia laatiessa taustatietona on yrityksen liikevaihdon odotettu tuplaantuminen seuraavalla tilikaudella. Tältä pohjalta on laskettu tulevan liikevaihdon suuntaa. Budjetit on laadittu kahden vaihtoehdoisen suunnitelman mukaan: ensimmäisessä budjetissa on otettu huomioon investointi tonttiin ja varastorakennukseen, ja toisessa puolestaan investointi kaivinkoneeseen. Näistä vaihtoehdoista voi budjetin avulla muodostaa käsityksen investoinnin merkityksestä tulokseen ja edelleen kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen. Yrityksen toiminta painottuu kesä- ja syksyaikaan, minkä vuoksi liikevaihto on budjetoitu suurimmaksi osaksi toiselle ja kolmannelle vuosineljännekselle, sekä osaksi viimeiselle vuosineljännekselle. Markkinoinnin merkitys korostuu tavoiteltaessa kasvavaa liikevaihtoa. Markkinointiin on budjetoitu ensimmäiselle vuosineljännekselle eniten varoja, sillä silloin tulisi iskeä ennen tulevaa sesonkia. Molemmat budjettivaihtoehdot ovat omilla välilehdillään, jolloin yhden kokonaisuuden hahmottaminen on selkeämpää. Osabudjetit ja pääbudjetit on myös eroteltu välilehdille, jotta haluttuun budjettiin päästään nopeasti.

Lomakorvaukset maksetaan palkanmaksun yhteydessä, minkä vuoksi yrityksellä ei ole kirjanpidossaan laskennallista lomapalkkavelkaa. Henkilöstöbudjettia laatiessa on otettu huomioon tällä hetkellä vakituisesti yrityksestä palkkaa nostavat yrittäjät, joita on kaksi, sekä 6 kuukauden ajalle korkeamman toiminta-asteen mukaisesti kausityöntekijöitä. Viimeiselle kvartaalille on budjetoitu kesäkautta vähemmän henkilöstökuluja, sillä toiminta hiljenee lumen tullessa maahan loppuvuodesta. Muiden kuin yrittäjien osalta henkilöstöbudjettiin on myös laskettu lomakorvausten määrä sivukuluineen. Henkilöstökulut muodostavat palvelualan yrityksessä suurimman osan kuluista. Työntekijöiden tehokkuus ja toiminnan organisointi vaikuttavat henkilöstökulujen määrään. Kun tulosta halutaan kasvattaa pienentämällä kuluja, ovat henkilöstökulut sekä työkalukorvauksiin ja ruokakorvauksiin liittyvät kulut tässä tapauksessa merkittävimmät erät. Ulkopuolisten palveluiden käyttöä voisi tutkia yhtenä mahdollisuutena työntekijöiden palkkaamisen sijaan.

Investoinnit ovat tärkeässä roolissa toimeksiantajayrityksen talouden suunnittelussa. Investointibudjetissa on laskettu kahdenlaista vaihtoehtoa. Yrityksen tarkoituksena on ostaa tontti, jonne voidaan rakentaa varasto yrityksen kaluston säilyttämistä varten. Toisaalta investointia tarvittaisiin

myös kaivinkoneeseen tai metsätyökoneeseen eli motoon. Pienempiä kalustohankintoja varten ei ole laskettu investointibudjettia, vaan ne ajatellaan toteutettavan suoraan tuloksesta. Investointibudjeteissa on laskettu rakennukselle 7 prosentin menojäännöspoisto, sekä kaivinkoneelle 25 prosentin menojäännöspoisto investointivuodelle.

6.3 Budjettiseuranta

Jotta budjetoinnin hyöty saavutetaan ja tarvittaessa muutoksiin pystytään reagoimaan nopeasti, budjetin toteutumista tulee seurata. Kehitetystä budjettimallista seuranta tapahtuu vertaamalla budjetoituja eriä kirjanpidosta saatuun toteumatietoon. Taulukkoon on laitettu vertailua helpottamaan solut, johon voidaan merkata toteumatieto, josta taas kaava laskee eron budjetin ja toteuman välillä näkyville. Seurannan avulla on helppo huomata esimerkiksi kustannusrakenteista budjettipoikkeamaa aiheuttavat erot ja laskea vaihtoehtoja tilanteen korjaamiseksi.

Budjettiseurantaan voisi kehittää vielä muitakin keinoja kuin toteuman ja budjetoidun vertailun. Tulisi miettiä myös tarkemmin syitä, mistä budjettipoikkeamat johtuvat. Tärkeintä on, että poikkeamat huomataan ajoissa, ja että niihin myös reagoidaan tilikauden kuluessa. Budjetin ja toteuman välisen eron suuruus ja laajuus määrittävät sen, miten siihen reagoidaan. Esimerkiksi polttoainekustannusten noususta johtuviin muutoksiin ei pystytä reagoimaan kustannustasolla, sillä polttoainetta on hankittava siihen hintaan kuin sitä saadaan, vaan muutosta on haettava liikevaihdon kasvusta esimerkiksi nostamalla hintoja.

6.4 Investointilaskelmien toteutus

Investointibudjetin lisäksi koettiin tarpeelliseksi tehdä myös investointilaskelmia investointipäätöksen tueksi. Kaivinkonehankintaa varten on laskettu investointilaskelma käyttäen nettonykyarvomenetelmää, jossa otetaan huomioon investoinnin jäännösarvo pitoajan lopussa neljäntenä vuonna. Nettonykyarvon laskemista varten on laskettu vuotuiset kassatulot ja -menot, sekä nettokassavirrat. Positiivinen nettonykyarvo kertoo investoinnin kannattavuudesta. Kassavirrat on netotettu, koska investoinnin ei ajatella synnyttävän meno hankintahetkellä, vaan sen aiheuttama meno otetaan huomioon pitovuosille laskettuna. Nettokassavirran laskennassa on otettu huomioon myös kaluston menojäännöspoistoista syntyvä verohyöty. Investoinnin pitoajaksi on arvioitu neljä vuotta, joista viimeisen vuoden kassavirrassa huomioidaan kaivinkoneen jäännösarvo nel-

jännen vuoden lopussa. Myös investointilaskelmat on toteutettu Microsoft Excel - taulukkolaskentaohjelmalla. Niistä on pyritty tekemään mahdollisimman selkeät ja käyttäjää varten on lisätty huomioita käytön helpottamiseksi. Excel-kaava NPV laskee nettonykyarvon laskelmassa. Solut on linkitetty toisiinsa, mikä tekee eri variaatioilla vertailun helpoksi. Taulukkoa voidaan laajentaa tarvittaessa lisäämällä edellisten vuosien mallia käyttämällä lisää pitovuotia.

Toisena investointilaskelmana on laskettu investoinnin kannattavuutta takaisinmaksuajan menetelmällä. Vuosittaiset nettotuotot on diskontattu nykyarvoon ja niiden perusteella kumulatiivisesti laskettu ajankohta osoittaa, milloin hankintameno kertyy diskontatuilla kassavirroilla. Lasketulla takaisinmaksuajan menetelmällä kaivinkoneinvestoinnin hankintameno kertyisi kahdessa vuodessa, kun käytetään 12 prosentin laskentakorkokantaa. Investoinnin kannattavuutta laskeessa on hyvä käyttää useampaa eri laskentatapaa, sekä tutkia esimerkiksi herkkyyksianalyysin avulla erilaisten muutosten vaikutusta investoinnin kannattavuuteen. Tällä hetkellä kaivinkoneinvestoinnin kannattavuutta punnitessa on hyvä ottaa huomioon nousevat polttoainekustannukset, jonka seurauksena kustannustaso nousee.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen oli innostavaa, sillä mielenkiinto yrityksen kannattavaan toimintaan ja talouden suunnitteluun kasvoi työn edetessä. Opinnäytetyön aihe muodostui selkeäksi toimeksiantajaa haastateltaessa, samoin kuin kehittämistehtävän toiminnallisen osan sisältö. Yrityksen nykytilanteen ja tunnuslukujen tarkastelun kautta sain käsityksen tämän hetkisen toiminnan kannattavuudesta. Investointilaskelmien teko ei ollut opinnäytetyötä aloittaessani mukana toteutusta miettiessäni, mutta budjettien edetessä ja tutustuessani investointilaskelmien teoriaan halusin selvittää yrityksen mahdollisen investoinnin kannattavuutta laskelmilla. Investointilaskelmien tekeminen oli opinnäytetyön tekemisessä haastavaa, mutta palkitsevaa. Koen, että jatkossa niiden hyödyntäminen ja kehittäminen luovat toimeksiantajayritykselle lisäarvoa ja tukevat investointipäätöksen tekemisessä. Toimiala oli itselleni melko vieras, mutta siihen tutustuessani ja alan kasvunäkymiä tutkiessani opin ymmärtämään alan ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat budjettien ja investointien suunnitteluun.

Budjetteja tarkasteltaessa voidaan huomata, että sekä investoimalla varastorakennukseen ja tonttiin että kaivinkoneeseen, tilikauden tulos on positiivinen ja niin käyttökateprosentti kuin liike-tulosprosenttikin kasvavat. Myös omavaraisuusaste paranee investointien myötä ja on budjetoituilla arvoilla laskettuna hyvä. Investointilaskelmat osoittivat investoinnin olevan kannattava laskentaperusteilla, mutta sitä tulisi punnita vielä herkkyyksianalyysillä ottaen huomioon kustannustason nousun. Budjetit osoittavat, että investoimalla kaivinkoneeseen saadaan liiketoimintaan suurempaa volyymiä liikevaihdon kasvun myötä, mutta myöskin tilikauden tulosta ja yrityksen omaa pääomaa saadaan sitä kautta kasvatettua nopeammin kuin jättämällä investointi tekemättä. Selkeää on, että tavoiteltaessa liiketoiminnan kasvua vaatii se myös riskin ottoa esimerkiksi investoimalla. Laskelmien avulla voidaan tarkastella erilaisia vaihtoehtoja.

Laadittu budjetointityökalu ja investointilaskelmat ovat käyttäjälle selkeitä ja ymmärrettäviä. Osabudjetit, tulosbudjetti ja kassabudjetti on laadittu kvartaaleittain, jolloin sitä voidaan rullaavasti päivittää tilikauden edetessä. Budjetoidun ja toteutuneen tilanteen vertailu taulukossa mahdollistaa budjettiseurannan. Budjeteissa pyrin selkeyteen ja helppokäyttöisyyteen. Budjetointityökalu voi jatkossa palvella kasvavaa liiketoimintaa nykyistä paremmin kehittämällä sen ominaisuuksia, esimerkiksi ottamalla huomioon myyntisaamiset ja mahdolliset ostovelat. Budjetit osoittivat yritystoiminnan olevan kannattavaa myös investoinnit huomioon ottaen. Oman ja vieraan pääoman

suhteen tasapainossa pitäminen on jatkossa tärkeää vakavaraisuuden säilyttämiseksi. Liikevaihdon kasvun voidaan budjetteja tarkasteltaessa huomata vaikuttavan myös kustannusten kasvuun, minkä vuoksi on hyvä ottaa huomioon esimerkiksi lisääntyvän henkilöstön ja investointien kustannukset.

Aikataulullisesti opinnäytetyön tekeminen on sujunut suunnitellusti. Olen saanut prosessin aikana kehittävästä palautteesta, jonka avulla olen pyrkinyt tekemään opinnäytetyöstä lukijalle selkeän ja käytännönläheisen kokonaisuuden. Opinnäytetyön tekeminen antaa paljon valmiuksia jatkossa tällaisiin mahdollisesti työelämässä tarvittaviin taitoihin. Teoreettista viitekehystä laatiessani olen tutustunut laajasti teoriaan, josta kuitenkin vain osa on rajauksien puitteissa otettu mukaan tähän työhön. Oma ymmärrykseni yrityksen taloudesta sekä budjetoinnista on kasvanut opinnäytetyöprosessin aikana paljon ja aiemmin opittu tieto on syventynyt. Lopullisia kokoomabudjetteja laatiessa oli haastetta varmistaa kaavojen toimivuus ja täsmäyttää kaikki budjetoidut tuotot ja kulut tulos-, kassa- ja tasebudjetteihin. Budjetteja laatiessani olen huomannut selkeästi kehittymiseni kokonaisuuden ymmärtämisessä opiskelujen alusta tähän päivään. Teorian ja käytännön yhdistyminen tällaisessa käytännönläheisessä kehittämistehtävässä on ollut avartavaa ja lisännyt käytännön osaamista. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen on ollut oppimisen sekä tulevaisuuden kannalta hyödyllistä ja ymmärrystä lisäävää.

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.–5. painos. Helsinki: WSOY.

Hourunranta, P. 2015. Talousopas metsuri- ja metsäpalveluyrittäjille. TTS:n tiedote Metsätyö, -energia ja yrittäjyys 2/2015 (782). Nurmijärvi: TTS.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kaarlejärvi, S. 2018. Ketterä budjetointi ja ennustaminen=ketterä organisaatio. Talouselämä. Artikkelit. Viitattu 11.10.2018, <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/efima/kettera-budjetointi-ja-ennustaminen-kettera-organisaatio/104f6f6e-a457-3826-91f8-23a8c464ac1a>.

Kinnunen, J., Laitinen E., Laitinen T., Leppiniemi J. & Puttonen, V. 2009. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Helsinki: KY-Palvelu Oy.

Laki elinkeinotulon verottamisesta 24.6.1968/360.

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

Mäkinen, P. & Soirinsuo, J. 2010. Yrityksen kasvun yleinen tarkastelu. Teoksessa K. Rieppo (toim.) Kasvun eväät metsä- ja puualan pienyrityksille. TTS:n julkaisu 406. Rajamäki: TTS, 24–28.

Niskavaara, E. 2017. Yritystaloutta esimiehille. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.

Palva, R. 2011a. Laadun varmistaminen. Teoksessa R. Aaltonen & H. Heikkilä (toim.) Tuota ja hanki urakointipalveluja. ProAgraria Keskusten Liitto, 50.

Palva, R. 2011b. Konekapasiteetin suunnittelu. Teoksessa R. Aaltonen & H. Heikkilä (toim.) Tuota ja hanki urakointipalveluja. ProAgraria Keskusten Liitto, 44–49.

Palva, R. 2011c. Töiden suunnittelu ja organisointi. Teoksessa R. Aaltonen & H. Heikkilä (toim.) Tuota ja hanki urakointipalveluja. ProAgraria Keskusten Liitto, 51–52.

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Peltola, M. 2011. Metsäkone- ja -energia-alan näkymät. Teoksessa R. Aaltonen & H. Heikkilä (toim.) Tuota ja hanki urakointipalveluja. ProAgraria Keskusten Liitto, 11–14.

Rieppo, K. 2010. Metsä- ja puualan pienyrietykset. Teoksessa K. Rieppo (toim.) Kasvun eväät metsä- ja puualan pienyrietyksille. TTS:n julkaisuja 406. Rajamäki: TTS, 29–33.

Saarinen, V-M. & Rantala, J. 2010. Metsäpalveluyrietyksille on kasvavaa kysyntää kaikissa metsänomistajaryhmissä. Teoksessa K. Rieppo (toim.) Kasvun eväät metsä- ja puualan pienyrietyksille. TTS:n julkaisuja 406. Rajamäki: TTS, 40–47.

Seppälä, R. & Lappi, M. 2011. Hankintojen suunnittelu. Teoksessa R. Aaltonen & H. Heikkilä (toim.) Tuota ja hanki urakointipalveluja. ProAgraria Keskusten Liitto, 30–33.

Seppälä, R. 2011. Tilinpäätöksen suunnittelu ja seuranta. Teoksessa R. Aaltonen & H. Heikkilä (toim.) Tuota ja hanki urakointipalveluja. ProAgraria Keskusten Liitto, 27–29.

Styborg, K. 2017. Budjetti työvälineenä- Miksi se tehdään, mihin sitä tarvitaan, miten se tehdään. Blogi-kirjoitus. Viitattu 15.10.2018, <https://styborg.fi/budjetti-tyovalineena-tehdään-sitä-tarvitaan-tehdään/>.

Vaihekoski, M. 2016. Rahoitusalan sovellukset ja Excel. Helsinki: Alma Talent Oy.

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. 1. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Yrittäjät 2018. Tärkeitä lukuja 2018. Viitattu 16.10.2018, <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/tyonantajamaksut/tarkeita-lukuja-2018-566541>.

SIVUKULUT	2018
Työeläkevakuutusmaksut	% palkoista
17–67-vuotias työntekijä ja 18–67-vuotias yrittäjä	
TyEI-maksu (palkkasumma alle 2 059 500)	25,3
Työntekijän osuus -17-52-vuotiaat	6,35
-53–62-vuotiaat	7,85
-63–67-vuotiaat	6,35
YEL-maksu -18–52-vuotiaat	24,10
-53–62-vuotiaat	25,60
-63–67-vuotiaat	24,10
Aloittava yrittäjä: 18–52-vuotiaat	18,80
(YEL-työtulon alaraja: 7 656,26 €/v)	
Yksityisen työnantajan sairausvakuutusmaksu	0,86
Palkansaajan ja yrittäjän sairausvakuutusmaksu	
-palkansaajat % palkasta	1,53
-yrittäjät % työtulosta	1,70
kun palkka- tai työtulo yht. vähintään 14 020 e	
Työttömyysvakuutusmaksut 17–64-vuotiaasta	2,55
josta <i>työntekijän</i> osuus 2 083 500 euron palkkasummaan asti ja	1,90
<i>työnantajan</i> osuus 2 083 500 euron palkkasummaan asti	0,65
Työtapaturmavakuutusmaksu	0,80
Ryhmähenkivakuutusmaksu (keskimäärin)	0,07

(Yrittäjät 2018, viitattu 16.10.2018)