

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous

2019

Lauri Puodinketo

BUDJETOINTIPROSESSI JA TULOSBUDJETIN KÄYTTÖ PIENYRITYKSESSÄ

Lauri Puodinketo

BUDJETOINTIPROSESSI JA TULOSBUDJETIN KÄYTTÖ PIENYRITYKSESSÄ

[Click here to enter text.](#)

Budjetointi on merkittävä osa jokaisen yrityksen talouden suunnittelua ja hallintaa. Sen ansiosta yritykset pystyvät toimimaan voittoa tuottavina, ja budjetoinnin tuoma suunnitelmallisuus tukee myös yritysten vakavaraisuutta. Pienessä yrityksessä budjetointia ei välttämättä nähdä suurta lisäarvoa tuovana toimintona, vaan enemmänkin pakollisena osana, joka pyritään hoitamaan nopeasti. Tämänkaltaisessa yrityksessä budjetoinnin järjestäminen on kuitenkin suhteellisen yksinkertaista, ja sen huolellinen toteuttaminen ei ole vaikeaa. Opinnäytetyön tavoitteena on esitellä tämänkaltaiselle pienelle yritykselle käytännöllinen tapa tehdä tulosbudjetti, korostaen erityisesti budjetin seurannan yksinkertaisuutta niin, että yrittäjän tarvitsee käyttää mahdollisimman vähän aikaa budjetin tulkitsemiseen.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja pienelle yritykselle käyttökelpoisesta tulosbudjettipohjasta. Tulosbudjetin lisäksi opinnäytetyössä on esitelty rahoitusbudjettia sekä näihin kahteen olennaisesti liittyviä osabudjetteja. Tulosbudjetin yhteydessä esitellään sitä selventäviä kaavioita, joiden tarkoituksena on helpottaa yrittäjää ymmärtämään budjettia visuaalisuuden avulla.

Tulosbudjettipohja on käytännöllinen pienen yrityksen kannalta. Tämänkaltaisessa yrityksessä yrittäjä vastaa itse muun työnsä ohella budjetoinnista, johon hänellä on vain rajallinen määrä aikaa. Suuremman yrityksen tulosbudjetin tulisi olla laajempi, ja siinä käsiteltäisiin erikseen tulosbudjettiin liittyviä eri osabudjetteja, kuten esimerkiksi myynti- ja ostobudjettia. Lopuksi nämä osabudjetit yhdistettäisiin yhdeksi tulosbudjetiksi. Opinnäytetyössä esitelty budjettipohja vastaa kuitenkin enemmän itse työn tavoitteisiin, joissa tarkoituksena oli esitellä pienelle yritykselle sopiva budjettipohja.

ASIASANAT:

budjetti, budjetointiprosessi, tulosbudjetti

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration

2019 | 32 pages

Lauri Puodinketo

BUDGETING PROCESS AND USE OF THE INCOME BUDGET IN A SMALL ENTERPRISE

[Click here to enter text.](#)

Budgeting is a significant part of the planning and managing the economy of every business. It enables companies to make profit and the organized approach of budgeting also contributes to the company's solvency. In a small company budgeting is not necessarily seen as a greatly value-adding function but rather an obligated part that should be done quickly. In a company like this budgeting, however, is relatively simple is not difficult to accomplish. The aim of this thesis is to present a practical way to make a profit budget for a small company such as this with emphasis on the simplicity of budget reviewing so that the entrepreneur must use as little time as possible to interpret the budget.

The thesis consists of a theoretical part and a base for profit budget, useful for a small business. In addition to profit budget, the thesis presents a financial budget as well as sub-budgets essentially related to the two. Along with the profit budget there will be introduced explanatory charts which are meant to help the entrepreneur to understand the budget through visuality.

The base for the profit budget is practical from the point of view of a small company. In a company like this, the entrepreneur in addition to their other work, is responsible for budgeting, for which they only have limited amount of time. The profit budget of a larger company should be wider and it would separately deal with different sub-budgets associated with profit budget, such as sales budget and purchasing budget. Ultimately these sub-budgets would be combined into one profit budget. However, the budget base introduced in the thesis is more in line with the objectives of the thesis itself, which were to introduce a suitable budget base for a small company.

KEYWORDS:

budget, budgeting process, profit budget

SISÄLTÖ

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 BUDJETTI	8
2.1 Mikä on budjetti?	8
2.2 Budjettiin liittyvää termistöä	8
3 BUDJETOINTIPROSESSI	12
3.1 Vuosibudjetti	12
3.2 Seuranta	13
3.3 Ennustaminen	14
4 BUDJETOINNIN MERKITYS PIENYRITYKSELLE	17
4.1 Budjetoinnin edut pienyritykselle	17
4.2 Budjetoinnin välittömät hyödyt	18
4.3 Budjetoinnin pakollisuus	19
5 KASSABUDJETTI JA TULOSBUDJETTI	20
5.1 Kassabudjetti	20
5.2 Kassabudjetti käytännössä	21
5.3 Tulosbudjetti	23
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	30
LÄHTEET	32

KUVAT

Kuva 1. Budjetointiprosessin kulku	15
Kuva 2. Tulosbudjetin rakentamisen eri vaiheet (Sala 2014).	23
Kuva 3. Yksinkertaistettu malli tulosbudjetista (Tieto 2018).	24

TAULUKOT

Taulukko 1. Kassabudjetin tulot jaettuna vuosineljänneksiin (Yritystulkki 2019).	22
Taulukko 2. Kassabudjetin menot jaettuna vuosineljänneksiin (Yritystulkki 2019).	23
Taulukko 3. Myyntibudjetti tuotteiden mukaan.	25
Taulukko 4. Myyntibudjetti asiakkaiden mukaan.	26
Taulukko 5. Ostobudjetti.	27
Taulukko 6. Markkinointibudjetti.	28
Taulukko 7. Tulosbudjettipohja.	29

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsitellään budjetointia, ja sen merkitystä erityisesti pienyritysten osalta. Alkuvaiheen teoriaosuudessa selvitetään mikä budjetti on, miksi sen tekeminen on kannattavaa, sekä käsitellään budjetointiprosessin eri vaiheet. Teoriaosuuden jälkeen opinnäytetyössä esitellään erilaisia budjettipohjia ja pohditaan niiden soveltuvuutta ja käyttömahdollisuuksia eri aloilla toimivien pienyritysten budjetoinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on esitellä budjetin merkittävyyttä liiketoiminnassa, mutta myös korostaa sen järjestämisen helppoutta. Opinnäytetyössä tarkastellaan budjetointiprosessin vaiheita, ja syitä, miksi prosessi on niin tärkeä. Tämän lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on tarjota pienyritykselle mahdollinen keino toteuttaa tulosbudjetti, sekä sen seuranta. Opinnäytetyön tarkoituksena on lisäksi selvittää, miten pienyrityksessä saadaan pienelläkin vaivalla hyödynnettyä budjetointia työkaluna taloudenpidon suunnitelmallisuuden kehittämisessä, ja miksi se on kerralla kunnolla tehtynä erittäin toimiva, mutta myös helppo tapa ohjata yrityksen resurssit oikeisiin paikkoihin.

Erilaiset budjetit soveltuvat toisen tyyppisille yrityksille paremmin kuin toisille, ja budjettipohjien syvempi tutkiminen onkin eräs tämän opinnäytetyön pääteema. Koska opinnäytetyössä käsitellään pienempiä yrityksiä, budjettipohjatkin on valittu sen mukaan. Tulosbudjetti on pääbudjettina niin merkittävä, että sitä esitellään perinpohjaisesti, mutta myös kassabudjetin tärkeydestä johtuen sitä tullaan käsittelemään. Kassabudjetin merkitys korostuu yrityksen lainanoton yhteydessä, ja varsinkin pienyrityksille on yleensä mahdollista tehdä suurempia investointeja ilman ulkopuolista rahoitusta.

Aihetta on järkevä tutkia, koska yllättävän monessa liiketoimintaa aloittavassa yrityksessä, tai muuten pienyrittäjällä, ei ole riittävää tietoa budjetoinnin merkityksestä. Toisaalta on myös totta, etteivät kaikki pienyrittäjät halua käyttää resurssejaan budjetointiin, varsinkaan jos toiminta on erityisen pienimuotoista. Kunnollisen budjetoinnin sijaan aloittava yrittäjä saattaa tehdä vain summittaisen arvion liiketoiminnan alkuvaiheen tuloista ja menoista. Tämä voi olla monelle pienyrittäjälle luonnollinen tapa toimia budjetin suhteen, koska sen ei katsota tuovan suoraan lisäarvoa yritykselle. Tästä huolimatta pitää myös paikkansa, että yrityksiltä vaaditaan budjetin tai vastaavan taloussuunnitelman tekemistä siinä tapauksessa, että ne haluavat saada mahdollista rahoitusta. Tämä käytännössä pakottaa pienyritykset panostamaan budjetointiinsa. Aihe on kiinnostava, ja sitä voidaan pitää tärkeänä, koska huolellisesti luotu taloudellinen pohja mahdollistaa

kannattavan yritystoiminnan jatkamisen myös yrityksen tulevaisuudessa. Budjetointi on eräs keino, jolla yrityksessä voidaan ottaa tämä huomioon. Sen avulla johto voi tarkkailla yrityksen tuloja suhteessa sen menoihin. Tämä luonnollisesti helpottaa taloudenpidon suunnittelua tulevaisuudessa. Budjetointi on kiinteä osa laskentatoimea, ja sen tarkoituksena on avustaa yrityksen johtoa päätöksenteossa.

Opinnäytetyön toteustapa on kvalitatiivinen ja lähdeaineistoa refleктоimalla, ja sen perusteella saatavaa tietoa arvioimalla pyritään ymmärtämään budjetoinnin merkitystä yhä syvemmin. Lähdeaineistona käytetään muun muassa aiempaa budjetointiin liittyvää kirjallisuutta, sekä pienyrittäjille tarkoitettuja budjetointiin liittyviä ohjeita. Tätä kirjallisuutta tullaan tutkimaan opinnäytetyössä tarkemmin ja opinnäytetyön tutkimusmenetelmä onkin kirjallisuustutkimus.

2 BUDJETTI

Teoriaosuuden alkuvaiheessa käsitellään budjetin varsinaista merkitystä. Tämän jälkeen selvitetään, miksi yrityksissä ylipäänsä käytetään budjetointia taloudenhoidon apuvälineenä. Käytännössä selvitetään budjetin eri hyötyjä yritysten taloudenpidon suunnitelmallisuudessa.

2.1 Mikä on budjetti?

Yksinkertaisimmillaan budjettia voidaan sanoa arvioksi yrityksen tulevista menoista ja tuloista (Kuluttajaliitto 2019). Tämä arvio ottaa huomioon vain suunnitteilla olevat menot, ja tulot, eikä siinä ole varauduttu erikseen yllättäviin tuloihin tai menoihin. Tästä syystä yrityksen budjetti onkin yleensä aina jälkikäteen tarkasteltuna yli-, tai alijäämäinen. Etukäteen budjettia suunniteltaessa, on kuitenkin tärkeää, etteivät odotettavat menot ole odotettavia tuloja suurempia. Toinen budjetista yleisesti käytettävä nimitys on talousarvio.

Budjetti on kokonaisuutena monimutkainen, mutta sen perusasioiden ymmärtäminen on yksinkertaisempaa. On olemassa niin sanottuja pääbudjetteja sekä osabudjetteja. Osabudjettien tarkoituksena on jaotella yrityksen tuloja ja menoja tiettyihin kategorioihin, jotta niiden seuraaminen olisi tehokkaampaa. Pääbudjetti koostuu useasta osabudjetista, ja niiden tarkoitukset ovat myös vaihtelevia. Toiset seuraavat esimerkiksi yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta, kun taas toiset sen maksuvalmiutta.

2.2 Budjettiin liittyvää termistöä

Budjettiin liittyy useita erilaisia käsitteitä, joiden ymmärtäminen on budjetin merkityksen käsittämisen kannalta erittäin tärkeää. Usein samankaltaisiltakin kuulostavat eri termit voivat tarkoittaa hyvinkin erilaisia asioita, vaikka ne liittyvätkin kaikki olennaisesti budjetointiin. Tämän syyn takia niiden ymmärtäminen auttaa budjetin kokonaisuuden hahmottamisessa.

Budjetointi

Budjetointi on yleiskäsite budjetin suunnittelemiselle sekä laatimiselle. Budjetoinnilla tarkoitetaan käytännössä kaikkea toimintaa, jossa yrityksen tulevaisuuden tuloja sekä menoja arvioidaan, ja pyritään saamaan tasapainoon. Onnistuneessa budjetissa saadut tulot on ohjattu menoihin niin, etteivät nämä menot ole ylittäneet tuloja.

Toisaalta yrityksen ei ole välttämättä kannattavaa pitää tuloja niin sanotusti tyhjänpanttina, vaan pitää liiketoiminta tehokkaana ohjaamalla saadut tuotot menoiksi uusiin investointeihin (Martikainen & Martikainen 2006, 117-118). Kaikki tämä on kuitenkin yrityksen toimialasta tai esimerkiksi ajankohdasta riippuvaa. Budjetoinnissa arvioidaan tätä kaikkea.

Controller

Controllerit ovat yrityksissä toimivia asiantuntijoita, joiden tehtävänä on pääasiassa yrityksen budjetoinnin suunnittelu sekä toteuttaminen. Yrityksen johdon tulee kuitenkin hyväksyä budjetti ennen sen lukkoon lyömistä. Controller voi myös toimia johtoa avustavana osapuolena budjetin hahmottelussa siinä tapauksessa, että yrityksen johto on ottanut asiassa suuremman roolin. Laskentatoimen asiantuntijana controllerin työtehtävien olennaisena osana budjetointiin kiinteästi kuuluvaa kannattavuuden seuraamista sekä muita taloushallintoalan työtehtäviä, muun muassa taloudellisten raporttien tuottamista sekä analysointia.

Pienemmissä yrityksissä, joissa ei ole erikseen controlleria, talousarvion eli budjetin laatiminen on pelkästään yrityksen johdon tehtävänä. Muita controllerien työtehtäviä ovat taloudellisten raporttien tuottaminen, sekä informaation analysointi. Työtehtävät liittyvät vahvasti budjetointiin, ja ne avustavatkin yrityksen johtoa esimerkiksi uusia investointeja suunniteltaessa. (Ammattinetti 2019.)

Budjetointiprosessi

Budjetointiprosessilla tarkoitetaan konkreettista toimintaa, jossa eri toimenpiteillä toteutetaan yrityksen budjetointi käytännössä, sekä sitä kautta tuetaan johdon päätöksentekoa. Se koostuu sekä suunnittelusta, että käytännön toimenpiteistä. Budjetointiprosessi

on käytännössä jaettu useassa yhteydessä kolmeen eri vaiheeseen. (Suomala ym. 2011, 178.)

Nämä vaiheet eivät kuitenkaan ole millään tavalla pakollisia, tai edes virallisia, ja jokaisen yrityksen tilanteessa on päätettävä erikseen, miten budjetointi tullaan käytännössä järjestämään. Budjetointiprosessin kolme vaihetta muodostavat kuitenkin perustan onnistuneelle budjetoinnille. Huolellisesti ja tehokkaasti järjestetyssä budjetoinnissa onkin kaikkien kolmen eri vaiheen ominaisuuksia.

1. Vuosibudjetti.

Vuosibudjetti on helpon yhdistettävissä perinteiseen käsitykseen budjetista. Vuosibudjetissa yritykselle laaditaan seuraavan budjettikauden talousarvio eli budjetti tuloineen ja menoineen. Valmista, hyväksyttyä budjettia ei muuteta enää myöhemmin budjettikauden aikana. Vuosibudjettia voidaankin pitää eräänlaisena budjetointiprosessin selkärangana, jonka perusteella budjettikauden aikana tehdään taloudellisia päätöksiä muun muassa investointien suhteen.

2. Seuranta.

Budjettikauden aikana seurataan aktiivisesti budjetin toteutumista. Taloushallinnon raporteista saatavia lukuja verrataan vuosibudjetin lukemiin, ja arvioidaan, miten toteutuneet tulot ja menot ovat linjassa sen kanssa. Tämän jälkeen voidaan tehdä tarvittavat toimenpiteet jo budjettikauden aikana, jos budjetti esimerkiksi näyttää jäävän alijäämäiseksi tietyn alueen osalta.

3. Ennustaminen.

Seurannan perusteella saadusta informaatiosta on hyötyä, kun halutaan arvioida kesken budjettikauden tapahtuvia muutoksia. Budjetti kannattaa jakaa pienempiin osiin, esimerkiksi neljännesvuosiin tai kuukausiin, ja seurannan avulla saatuja tietoja analysoimalla voidaan ennustaa yrityksen tulevaa taloudellista tilannetta.

Budjettikausi

Budjettikausi on ajanjakso, jolle budjetti määritetään. Yrityksessä voidaan määrittää budjetti vuodeksi kerrallaan, ja tämä onkin varmasti selkeä tapa. On myös tavallista, että budjettikausi on yrityksessä sama, kuin sen tilikausikin. Tämä voi helpottaa merkittävästi yrityksen talousasioiden tarkkailua, ja tulevaisuuden suunnittelua, koska tilikauden päätteeksi on joka tapauksessa tehtävä raportointia, sekä seurattava yrityksen taloudellista tilannetta tavallista enemmän. (Tieto 2017.) Toisaalta tietynlaisille yrityksille voi olla selkeämpää jakaa budjettia pienempiin jaksoihin, esimerkiksi kuukausiin, jos valtaosa vaikkapa yrityksen tuloista tai menoista kohdistuu tiettyyn vuodenaikaan. Tilanne koskee erityisesti yrityksiä, joiden harjoittama liiketoiminta on pääasiassa kausityötä.

3 BUDJETOINTIPROSESSI

Budjetointiprosessin toteuttaminen onnistuneesti on tärkeimpiä asioita, jotta yrityksen budjetti saadaan toimivaksi, ja vuodesta toiseen tehokkaasti rullaavaksi. Tämän takia koko prosessia on tarkasteltava lyhyttä kuvausta syvemmin. Budjetointiprosessin eri vaiheilla on kaikilla kolmella oma merkityksensä prosessin toimivuuden ja tehokkuuden kannalta.

Vaikka budjetointiprosessin vaiheet on jaettu kolmeen osaan, eri vaiheet kulkevat käsi kädessä, ja esimerkiksi vuosibudjettia suunniteltaessa ennakoitaan yrityksen tulevaa taloudellista tilannetta. Yritystoiminnan jatkuessa vuodesta toiseen samanlaisena, on tavallista, että budjetointiprosessia käsitellään usein lineaarisen prosessin sijaan syklisenä kokonaisuutena, jossa päättyneen budjettikauden jälkeen seuraava kausi jatkuu automaattisesti ilman muita toimenpiteitä, ja aina tarvittaessa sopivin väliajoin tehdään tarvittavat seurannan ja ennustamisen toimenpiteet. Sellaisia ovat esimerkiksi suunnitelmat uusien investointien tekemiseksi.

3.1 Vuosibudjetti

Kuten aiemmin käsiteltiin, budjetointiprosessi alkaa niin sanotun perinteisen budjetin, vuosibudjetin laadinnalla. Tämä nimitys on osittain harhaanjohtava, sillä yrityksen ei ole pakollista laatia budjettia kalenterivuoden ajaksi, tai edes vuoden mittaiseksi. Yritykselle voi sopia paremmin lyhyempiin jaksoihin jaettu budjetti. Vuosibudjetin laadinnassa hyödynnetään edellisten vuosien budjetteja sekä tilinpäätöstietoja. Jos esimerkiksi tilinpäätösluvut näyttävät merkittävästi pienemmiltä tai suuremmilta kuin budjetissa oli tavoiteltu, tulee seuraavaa budjettia laatiessa selvittää mistä tämä on johtunut. Tässä vaiheessa yrityksen tulee pohtia, onko mahdollista, että alkavan budjettikauden aikana tulee vastaan samanlaisia tilanteita, ja miten niihin voidaan varautua paremmin kuin edellisellä kerralla, jos tämä on mahdollista. (Suomi 2018.)

Yrityksen on myös huomioitava alalla, sekä yleisesti taloudessa tapahtuneet muutokset. Muuttunut lainsäädäntö, maailman taloustilanne tai tietyn hyödykkeen markkinahinta saattavat aiheuttaa yritykselle kustannuksia alkavan budjettikauden aikana, ja kaikki nämä asiat tulee ottaa huomioon uutta vuosibudjettia laadittaessa. (Suomi 2018.)

3.2 Seuranta

Kuten aiemmin todettiin, seurantavaiheessa tarkkaillaan budjetin toteutumista budjettikauden aikana. On tavallista, että yritykselle tulee yllättäviä menoeriä kesken budjettikauden, ja seurannan avulla ne voidaan ottaa huomioon jo laaditussa budjetissa. Työntekijöiden palkkoja pidetään yleisesti yhtenä suurimpana yrityksen kustannuseränä, ja yllättävä kesken vuoden tullut lisätyövoiman palkkaustarve saattaa vaikuttaa valtavasti etenkin pienemmän yrityksen tulokseen. Tähän ei ole välttämättä ollut mitään käytännön mahdollisuutta varautua etukäteen vuosibudjettia laadittaessa. (Suomi 2018.)

Seuranta auttaa yritystä toimimaan taloudellisesti tehokkaammin. Esimerkiksi jokaisen kuukauden päätteeksi toteutettava seuranta mahdollistaa välittömän toimenpiteisiin ryhtymisen, jos yrityksessä havaitaan vaikkapa, että tietty työtehtävä vaatii odotettua suuremman työtuntimäärän. Tällöin yritys voi kohdistaa resurssinsa oikeisiin paikkoihin ja oikeissa määrin.

Seurannan toteuttaminen kannattaa yrityksessä järjestää mahdollisimman helpoksi. Kuukausittain toistuvassa tarkastelussa ei varmasti haluta käyttää yhtään ylimääräistä aikaa tietojen hankkimiseen ja analysointiin, varsinkin kun budjetti on toteutunut suunnitelman mukaan. Tällöin on hyödyksi, jos budjetista vastaava henkilö pääsee helposti tarkastelemaan taloushallinnosta kuukausittain saatavaa raportointia. Vielä käytännöllisempää on, jos tiedot menevät automaattisesti sähköisen järjestelmän kautta vertailuun budjetin kanssa. Nykypäivänä tämä mahdollisuus tekee budjetin seurannan yritykselle melko vaivattomaksi.

Yksinkertaisimpia tapoja seurannan järjestämiseen on tehdä jakoa kiinteisiin ja muuttuviin kuluihin. Kiinteät kulut ovat muun muassa toimitilojen vuokraus sekä mahdollisten lainojen lyhennykset. Näihin yritys ei luonnollisesti voi vaikuttaa itse erityisen paljon, ja ne pysyvät kuukaudesta toiseen melko samanlaisina. Liiketoimintaan tarvittavien eri hyödykkeiden ja materiaalien ostot ovat taas esimerkki muuttuvista kuluista. Nämä voivat vaihdella kuukausittain, ja erittelemällä keskenään myös nämä kulut, yllättävät muutokset kuluissa voidaan havaita vielä nopeammin. (Osaavayrittäjä 2019.)

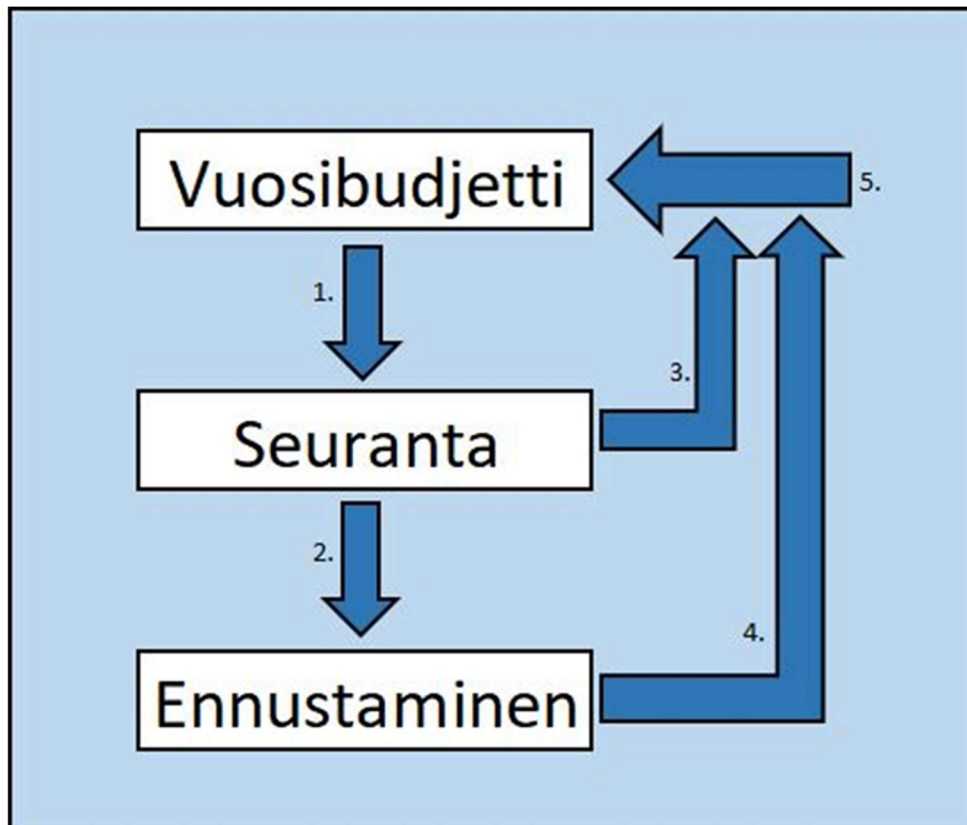
3.3 Ennustaminen

Budjetointiprosessin seuraavassa vaiheessa arvioidaan tulevia taloudellisia tapahtumia mahdollisimman hyvissä ajoin. Tai tähän ainakin pyritään. Nimensä mukaisesti ennustaminen ei ole, eikä edes voi olla tarkkaa arviointia yrityksen taloudellisesta tulevaisuudesta. Kuluvan budjettikauden taloudellisen tilanteen ennustamisessa hyödynnetään aiempaa taloushallinnon materiaalia, ja siinä havaittuja yllättäviäkin taloudellisia asioita. Näitä voivat olla esimerkiksi odotettua suuremmat kulut tietystä yrityksen toiminnossa. Näiden yllättäen vastaan tulleiden menoerien syitä on pohdittu etukäteen, ja ennustessa arvioidaan, kuinka todennäköisesti vastaavanlaisia tilanteita tulee kesken budjettikauden. Eräänlainen toimintastrategia vastaavanlaisten tilanteiden varalle on siis jo luotu.

Budjettikauden aikana tulee siis vastaan toisinaan yllättäviäkin tilanteita, ja ennustamisen merkitys korostuu, kun pyritään sopeuttamaan budjetti näihin tilanteisiin mahdollisimman helposti. Tämä on ennustamisen päätarkoitus, sekä luonnollisesti erittäin tärkeä osa budjetointiprosessia. (Osaavayrittäjä 2017.)

Aiemmin mainitussa esimerkissä pienyritykseen tulee äkillinen palkkaustarve uudelle työntekijälle. Tässä tilanteessa yritykselle tulee kustannuksia yllättävän monesta suunnasta. Pienyrityksessä poissaolevaa työntekijää sijaistavan henkilön rekrytointia hoitaa todennäköisesti muutenkin esimiesasemassa oleva henkilö. Näin on varsinkin silloin, jos yritys ei käytä vuokratyövoimaa välittäviä yrityksiä. Pienemmässä yrityksessä tämä henkilö on hyvin todennäköisesti ottanut runsaasti vastuuta myös työn käytännön suorittamisesta. Ainakin enemmän kuin suuressa yrityksessä. Uudelle työntekijälle tarvitaan mahdollisesti uusia, työnteon kannalta välttämättömiä hankintoja, esimerkiksi työvaatteita tai uutta laitteistoa. Kuluja syntyy siis yllättävän monesta asiasta.

Periaatteessa yksinkertaiselta kuulostava tilanne aiheuttaa useita erisuuruisia menoeriä, jotka voivat yhdessä kasvaa suuriksikin. Kaikki nämä asiat ovat toki yrityksestä, ja muun muassa sen koosta sekä toimialasta riippuvia, ja esimerkiksi perehdytysjakson pituus vaikuttaa näiden kulujen määrään. Jokaisen yrityksen tilanteessa on erikseen ennustamisvaiheen aikana arvioitava tarvittavat resurssit, sekä miten ne sopeutetaan budjettiin.



Kuva 1. Budjetointiprosessin kulku

Kuvan selitykset:

1. Lukkoon lyödyn vuosibudjetin toteutumista tarkkaillaan säännöllisin väliajoin
2. Seurannan perusteella saatuja tietoja hyödynnetään yrityksen taloudellisen tulevaisuuden ennustamisessa. Muun muassa reagoidaan tarvittavasti yllättävän suuriin menoeriin.
3. Seurannan päätarkoituksena on havaita poikkeamat alkuperäisestä budjetista. Näin varmistetaan budjetin toteutuminen.
4. Ennustamisen avulla varaudutaan menoihin, jotka eivät ole olleet tiedossa vielä vuosibudjetin laadinnan aikana.
5. Aiempi tieto sekä muuttuvista tilanteista saatu kokemus ovat erittäin olennainen osa uuden vuosibudjetin rakentamista.

Päätelmiä budjetointiprosessista

Kaikissa budjetointiprosessin kolmessa vaiheessa katsotaan sekä eteen-, että taaksepäin. Hyödynnetään aiempaa taloushallinnon materiaalia, sekä aiempia yllättäviä taloudellisia tilanteita, sekä niihin kehitettyjä eri ratkaisuja. Toisaalta taas pyritään etukäteen arvioimaan tulevia taloudellisia käännteitä. Budjetointiprosessin voidaan katsoa hioutuvan vuosien kuluessa, toimivammaksi sekä muuten tehokkaammaksi. Tämä kuitenkin sillä tavalla, että siinä otetaan huomioon eri vaiheissa tapahtuneet muutokset muun muassa lainsäädännön suhteen.

Vuosibudjetissa yrityksen tuloja ja menoja pyritään tietenkin suunnittelemaan mahdollisimman tarkasti etukäteen. Seurannan ja ennustamisen tarkoituksena on sovittaa tapahtuvat taloudelliset käännteet jo lukkoon lyödyn budjetin puitteisiin. Käytännössä kaikissa kolmessa vaiheessa keskitytään tuleviin taloudellisiin käännteisiin, hyödyntäen kuitenkin jo olemassa olevaa tietoa ja kokemusta.

Vaikeuksia budjetointiprosessin käytännön toteuttamiseen syntyy ennustamisen vaikeudesta. Huolellisestikaan tehdyssä vuosibudjetissa ei voida etukäteen ottaa huomioon tai edes tietää kaikkia tulevan budjettikauden aikana syntyviä kuluja. Toisaalta yrityksessä ei voida jättää varoja niin sanotusti pahan päivän varalle, vaan saadut tuotot on kannattavinta ohjata eri tilanteissa tarpeellisiin kohteisiin. Seurannan merkitys korostuu juuri tässä. Sen päätarkoituksena on auttaa yrityksen päätöksentekijöitä havaitsemaan vuosibudjetista poikkeavat menoerät, ovat ne sitten suurempia tai pienempiä, mitä yrityksen budjetissa oli alun perin suunniteltu. Tehokkaasti toteutettuna ja säännöllisesti suoritettuna seuranta on erinomainen työkalu yritystoiminnan kannattavuuden ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Sen avulla uusiin menoihin osataan reagoida tarvittavan nopeasti, jotta ne eivät aiheuta ongelmia yrityksen taloudelle.

Loppujen lopuksi budjetoinnin onnistumista mitataan sillä, miten tehokkaasti yrityksen käytössä olevat resurssit on ohjattu tarvittaviin paikkoihin tarvittuna ajankohtana. Tämä tulee ottaa huomioon sekä vuosibudjettia laadittaessa, että kesken budjettikauden tehtävissä muissa budjetointiprosessin toimenpiteissä.

4 BUDJETOINNIN MERKITYS PIENYRITYKSELLE

Monessa yrityksessä ei ole välttämättä haluttu panostaa budjetoinnin toteuttamiseen erityisen paljon. Tämä koskee varsinkin pienyrityksiä, joissa voidaan helposti katsoa, että budjetoinnista saatavat hyödyt jäävät minimaalisiksi verrattuna siihen käytettyihin resursseihin. Mahdollisen erillisen controllerin palkkaaminen voi olla kustannusten vuoksi mahdotonta, eikä perusteellista budjetointia nähdä välttämättä yrityksen ydintoimintona. Budjetin seuraaminen saattaa helposti jäädä melko pintapuoliseksi menneiden tapahtumien tarkasteluksi.

Budjetointiin on kuitenkin kannattavaa panostaa, ja käytännössä jokaisessa yrityksessä arvioidaankin tulevia menoja sekä tuloja. Siihen panostamisen laajuus kuitenkin vaihtelee yrityksestä riippuen. Budjetointi on lisäksi käytännössä yrityksille useasti jopa pakollista tietyissä tilanteissa. Pelkkä menneiden tapahtumien tarkastelu ei varsinaisesti hyödytä yritystä, vaan saatua informaatiota on osattava soveltaa ja hyödyntää tulevassa päätöksenteossa.

4.1 Budjetoinnin edut pienyritykselle

Hyvin suunniteltuna, ja tehokkaasti järjestettynä budjetoinnista on yritykselle valtavaa hyötyä, ja sen välttämättömyys näkyy konkreettisemmin erityisesti silloin, kun yrityksen tuotot ovat pienemmät. Toisaalta tässä tilanteessa myös budjetoinnin helppous ja yksinkertaisuus korostuvat. Tuottojen ja kulujen ollessa verraten pieniä, budjetointi voidaan toteuttaa helposti, ja budjettikauden aikana tapahtuneet poikkeamat on helpompi havaita. Tämänkaltaisissa yrityksissä budjetointi saadaan järjestettyä suhteellisen vähäisellä vaivalla, ja kerralla huolellisesti suunniteltuna sitä voidaan hyödyntää budjettikaudesta toiseen jatkuvana, syklisesti toistuvana budjettina.

Tässä tilanteessa budjetoinnin vaivattomuus näkyy selvimmin, sillä pienyrityksessä saadaan puututtua aina tilanteesta riippuen tarvittaviin menoihin tai tuloihin tarkasti, ja ennen kaikkea vasta erityisen tarpeen vaatiessa, muun budjetin jatkaessa budjettikaudesta toiseen kuten ennenkin. Budjetointi on hyvä hahmottaa saumattomana ja päättymättömänä jatkumona, eikä tapahtumana, jolla on alku- ja päätepiste.

4.2 Budjetoinnin välittömät hyödyt

Budjetoinnin välittömiä etuja arvioitaessa kannattaa muistaa, että alkuvaiheessa budjetin suunnittelu ja käytännön toteuttaminen ovat enemmän resursseja syöviä tekijöitä. Budjetoinnin välittömät hyödyt voivat tällöin helposti jäädä siitä aiheutuneiden kustannusten varjoon. Tärkein välitön hyöty budjetoinnilla on pienille yrityksille, jo pelkästään se, että ilman sitä voittoa tuottava liiketoiminta ei voi onnistua käytännössä. Etenkin kokonaan uudelle yritykselle voi jo ennen liiketoiminnan alkamista tulla yllätyksenä, miten paljon kuluja syntyy, ennen kuin yritys voi saada yhtään tuottoja.

Meretniemi ja Ylönen (2008, 72 – 73) ovat eritelleet yritystoiminnan perustamiseen sekä pyörittämiseen liittyviä kuluja. Työntekijöiden palkkausta pidetään toisinaan suurimpana yrityksen yksittäisenä kulueränä. Tosiasiassa kuluja syntyy kuitenkin huomattavasti, vaikka yrittäjä ei palkkaisi yhtään työntekijää. Yrityksen on hankittava mahdollista työntekoon tarvittavaa laitteistoa sekä maksettava vuokraa toimitiloistaan. Tämä kaikki puhumattakaan rekisteröinti- ja mahdollisista patenttimaksuista. Myös markkinointi tuo omat kustannuksensa toimintaan sen käynnistämisen alkuvaiheessa, sillä asiakaskunta ei tunne uutta yritystä.

Osa toiminnan aloittamiseen liittyvistä kuluista, esimerkiksi vuokra, jatkuvat toistuvina välittömästi toiminnan alettua, ja myös nämä tulee ottaa huomioon budjetissa (Meretniemi & Ylönen 2008, 73). Yritystoiminnan alkuvaiheessa budjetoinnin merkitys siis korostuu, varsinkin jos yrityksen varallisuus on rajallinen. Tehokas budjetointi ja säännöllinen tarkastusväli mahdollistavat yritysten taloudellisten ongelmien alkulähteen havainnoinnin nopeammin. Yllättävän suurilta näyttävät kulut voivatkin johtua siitä, ettei tuote ole asiakkaan silmissä samanlainen, kuin oli ollut tarkoitus. Käytännössä tulot ovatkin siis odotettua pienemmät.

Jos suurille kuluille ei löydy järkevää selitystä, vika saattaa yksinkertaisesti olla myynnin tai markkinoinnin heikossa toteutuksessa. Laaditusta budjetista tätä on erittäin helppo tarkkailla. (Meretniemi & Ylönen 2008, 72.) Usean budjettikauden kuluessa yrityksen henkilökunnalle kertyy myös kokemusta siitä, mitä toisinaan yllättäviäkin menoja kauden aikana saattaa tulla vastaan. Tämä saatu kokemus näkyy kyvyssä havaita sekä ennustaa tulevia menoja ja rakentaa uutta vuosibudjettia.

4.3 Budjetoinnin pakollisuus

Vaikka budjetointiin voidaan käyttää yrityksestä ja hetkestä riippuen enemmän tai vähemmän resursseja, tietyissä tilanteissa sen järjestämistä jopa vaaditaan yritykseltä. Kuten aiemmin mainittiin, etenkin aloittavilla yrityksillä on lähes poikkeuksetta tarvetta rahoitukselle toiminnan käynnistämiseksi muun muassa alkuvaiheen investointien mahdollistamiseksi. Investointeihin tarvittavien lainojen myöntäjät, muun muassa pankit, vaativat yritykseltä liiketoimintasuunnitelmaa, joka käytännössä sisältää budjetin (Uusyrityskeskukset. 2019).

Selkeiden suunnitelmien voidaan katsoa toimivan rahoittajalle eräänlaisena todistuksena, että yrityksen on tarkoituskin harjoittaa voittoa tavoittelevaa ja pitkäaikaista liiketoimintaa, ja että tämän eteen on tehty konkreettisia suunnitelmia. Lisäksi muun muassa starttirahaa hakevalta, liiketoimintaa aloittavalta yrittäjältä vaaditaan toiminta, ja rahoitussuunnitelmaa. Käytännössä tämä tarkoittaa budjetin tekemistä. (TE-palvelut 2019.)

5 KASSABUDJETTI JA TULOSBUDJETTI

Opinnäytetyön tässä osassa keskitytään kassabudjettiin sekä tulosbudjettiin, sekä esitellään budjettipohjamalli, jota pienessä yrityksessä voitaisiin käyttää tulosbudjetin rakentamiseen ja seuraamiseen. Budjettipohjalla tarkoitetaan runkoa johon budjetointi hahmotellaan. Se voidaan helpoiten hahmottaa listana tai taulukkona, esimerkiksi Exceliin tehtynä pohjana, johon on eritelty yrityksen tulot ja menot. Vuosibudjettia tehtäessä yrityksellä on siis yksinkertaisimmillaan käytössään valmis pohja, jossa taulukon sarakkeisiin täytetään. Pienimmille yrityksille tämänkaltainen selkeä budjetti onkin varmasti paras vaihtoehto, sillä tuloja ja menoja ei ole välttämättä kovin paljoa. Taulukkoon tehty budjettipohja helpottaa muun muassa erilaisten kulujen erittelyssä, sekä haluttuun kohtaan keskittymistä aina, kun sille on tarvetta. (Yritystulkki. 2019.)

Mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä enemmän sillä on erityyppisiä tuloja sekä menoja. Tällöin budjettipohjasta entistä tulee laajempi, mutta sen käytännöllisyys säilyy siitä huolimatta. On erittäin käytännöllinen keino erotella viime budjettikauden aikana syntyneet myyntisaamiset toisistaan, sekä tulevan budjettikauden myynneistä. Tulosbudjetti ja kassabudjetti ovat niin sanottuja pääbudjetteja. Se tarkoittaa, että ne koostuvat monesta pienemmästä budjetoinnin osa-alueesta, osabudjetista. Osabudjetteja on useita erilaisia, eikä pienille yrityksille ole varmasti tarpeellista käyttää niitä kaikkia.

5.1 Kassabudjetti

Kassabudjetti on kiinteä osa yrityksen arkea. Kuukausittain täytettävä taulukkomallinen ratkaisu on yksinkertainen tapa yritykselle pitää kirjaa tuloista ja menoista, sekä siten suunnitella tulevaa. Kassabudjetti on erinomainen työkalu taloudellisten kriisien välttämiseksi. Sen avulla yrityksen on mahdollista reagoida nopeastikin muuttuviin taloudellisiin tilanteisiin. (Yritystulkki. 2019.) Käytännössä kassabudjetti varmistaa yrityksen maksuvalmiutta.

Kassareservillä on budjetissa oma merkityksensä. Kuten aiemmin todettiin, ei välttämättä ole yrityksen edun mukaista pitää ylimääräisiä varoja niin sanotusti ”kaiken varalla”. Kuitenkin, mitä suurempi osa yrityksen omaisuudesta on hankittu rahoituksen avulla, sitä enemmän sillä tulee olla helposti realisoitavaa omaisuutta.

Tietyn tyyppisille yrityksille voikin olla parempi pitää suurempaa kassareserviä (Martikainen & Martikainen 2006, 117-118). Hyvä esimerkki tästä on kuluttaja-asiakkaiden kanssa käteiskauppaa käyvä yritys. Toisaalta voi olla, että laskutusasiakkaan maksu kestää odotettua pidempään, ja myyntisaaminen ei muutu tuotoksi vielä silloin, kuten alun perin oli ajateltu. Yrityksen pitää olla varautunut tähän, ja kassareservi toimii tässä eräänlaisena puskurina. (Nordea 2019.)

Teppo ja Minna Martikainen selventävät kirjassaan Rahoituksen perusteet, miten laskujen lähettämistäkin asiakkaille voi ja kannattaa optimoida. Kuvitteellinen yritys lähettää alun perin laskut asiakkaille kahden viikon välein, mutta alkaakin myöhemmin lähettää ne aina tuotteen toimituksen yhteydessä. Myyntisaamisissa kiinni olevan varallisuuden määrä pienenee tehdyn muutoksen yhteydessä, koska tällöin yritys saa maksut asiakkaidensa laskuista nopeammalla tahdilla. Kun yrityksen valmistusprosessiin sitoutuu vähemmän varallisuutta, sen kassareservinkään ei tarvitse olla niin suuri kuin muuten. Tämä tilanne vapauttaa yrityksen varoja esimerkiksi mahdollisuuteen tehdä uusia investointeja. (Martikainen & Martikainen 2006, 119.)

Edellä mainitussa tilanteessa jokaisen laskun eräpäivä on kuitenkin keskenään erilainen, ja yrityksen myyntisaamisten seurantajärjestelmän tulee olla ajan tasalla tämän ratkaisun suhteen. Laskutusjärjestelmää tulee myös tässä tapauksessa muuttaa, ja sen tulee olla automaattinen aina tuotteen toimituksen yhteydessä. Pienellä yrityksellä asiakas-kunta on varmasti myös pienempi, ja tämä osaltaan helpottaa myös seurantaa.

5.2 Kassabudjetti käytännössä

Taulokkona tehty kassabudjetti on helppokäyttöinen ja selkeä tapa seurata kuukausittaista tulojen ja menojen suhdetta. Erytisen kätevää on taulukkolaskentaohjelmien mahdollisuus koostaa usean osa-alueen data yhteen kokonaisuuteen. 1. taulukossa on hyvä yleispätevä esimerkki pienelle yritykselle toimivasta ratkaisusta tulojen kirjaamisen suhteen. Pohja on käyttökelpoinen, varsinkin tilanteissa, joissa kyseisen yrityksen liikevaihto on verraten pieni.

Yrityksen sisäisissä laskentatoimissa tuloja ei ole tarpeen eritellä yhtä paljon kuin menoja. Tämä johtuu siitä, että yrityksen tulonlähteitä on tavallisesti huomattavasti vähemmän kuin menoeriä. Toisaalta myös tuloissa on tiettyjä asioita, jotka tulee huomioida.

Tuloissa on erikseen järkevää eritellä toistaiseksi saatavien muodossa olevat, odotettavissa olevat tulot varsinaisista tuloista. Tämä auttaa yritystä kannattavuuden tarkastelussa, sillä saatavien muodossa oleva varallisuus ei ole vielä virallisesti yrityksen hallussa, eikä lisää sen maksuvalmiutta. Tämä on kassabudjetissa tärkeä asia, ja on otettava huomioon sen laatimisen yhteydessä.

TULOT	1. nelj.	2. nelj.	3. nelj.	4. nelj.
Kassa budjettikauden alussa				
Myyntisaamiset edell. budjettikaudelta				
Tulot budjettikauden myynneistä				
Muut budjettikauden aikana saadut tulot				
TULOT YHTEENSÄ				

Taulukko 1. Kassabudjetin tulot jaettuna vuosineljänneksiin. (Yritystulkki 2019.)

Taulukoissa 1 ja 2 on esitelty eräs vaihtoehto pienyrityksen kassabudjetin toteuttamiseksi. Vertaamalla keskenään jokaisen neljänneksen arvioituja tuloja ja menoja saadaan selville miten paljon yrityksellä tulee arvion mukaan olemaan rahaa kussakin vaiheessa budjettikautta. Näin voidaan seurata yrityksen maksuvalmiutta, ja esimerkiksi vuosineljänneksen sijaan kuukauden välein tehtävällä seurantajaksolla tilanteen havainnointi helpottuu entisestään, jos yritys haluaa muokata budjettinsa kuukausittaiseksi.

Kassabudjetin laadinta tapahtuu maksuperusteisesti. Tämä johtuu siitä, että kassabudjetissa merkitystä on vain sillä, kun rahaa tulee tai menee yrityksen tililtä. (Järvenpää ym. 2013, 239.) Vain nämä vaikuttavat yrityksen maksuvalmiuteen. Esimerkiksi vielä myyntisaamisissa oleva lasku, jota yrityksen asiakas ei vielä toistaiseksi ole maksanut, ei vaikuta itse yrityksen kassan tilanteeseen siten, että se parantaisi tai vastaavasti huonontaisi yrityksen mahdollisuuksia maksaa itse omille velkojilleen esimerkiksi lainojen lyhennyksiä tai ostovelkoja.

MENOT	1. nelj.	2. nelj.	3. nelj.	4. nelj.
Palkat				
Palkkojen sivukulut				
Vuokrat				
Raaka-aineet/tarvikkeet				
Markkinointikulut				
Investoinnit				
Lainojen lyhennykset				
Muut kulut				
MENOT YHTEENSÄ				

Taulukko 2. Kassabudjetin menot jaettuna vuosineljänneksiin. (Yritystulkki 2019.)

5.3 Tulosbudjetti

Siinä missä kassabudjetin merkitys korostuu yrityksen maksuvalmiuden tarkkailussa ja varmistamisessa, tulosbudjetin tarkoituksena on pitää yritystoiminta voittoa tuottavana. Kuten budjetissa kuuluukin, siinä seurataan myös tulojen suhdetta menoihin, mutta tällä kertaa prioriteettina on voittojen suuruus, sen sijaan että yrityksen kassassa (tai helposti rahaksi muutettavassa muodossa) olisi erityisen paljon omaisuutta.

Vaihe	Selitys
1. Myyntibudjetti	Tulevat myynnit arvioidaan esimerkiksi kuukaudeksi kerrallaan
2. Myyntikate %	Myynnin perusteella arvioidaan miten paljon ostoja tarvitaan
3. Kiinteät kulut	Kiinteät kulut arvioidaan mm. hankintojen, vuokrien ja henkilöstön palkkojen mukaan
4. Tulosbudjetti	Tulosbudjetti saadaan arvioimalla kolmea ensimmäistä vaihetta yhdessä

Kuva 2. Tulosbudjetin rakentamisen eri vaiheet. (Sala 2014.)

Tulosbudjetti on kassabudjetin ohella merkittävä työkalu yrityksen talouden suunnittelussa. Kuvassa 3. on yksinkertainen mahdollinen esimerkki tulosbudjetista, mitä yrityksessä voitaisiin käyttää. Muun muassa katetuoton arvioiminen tulevalta budjettikaudelta onnistuu tulosbudjetin avulla, kunhan osataan arvioida yrityksen tulevat myynnit sekä muuttuvat kustannukset. (Tieto 2018.) Muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi materiaalien ja raaka-aineiden ostot, ja niiden suuruus riippuu puolestaan arvioiduista myynneistä. Asiaa käsitellään lisää seuraavissa kappaleissa.

Myynti	200 000,00 €	+
Muuttuvat kustannukset	100 000,00 €	-
Katetuotto	100 000,00 €	=
Kiinteät kulut	60 000,00 €	-
Tulos	40 000,00 €	=

Kuva 3. Yksinkertaistettu malli tulosbudjetista. (Tieto 2018.) Taulukossa käytetyt luvut ovat keksittyjä.

Todellisuudessa pienenkään yrityksen tulosbudjetin rakenne ei kuitenkaan ole kuvan 4. veroisen yksinkertaista taulukkoa vastaava. Budjetin hyödyn saavuttamiseksi siinä tulee eritellä muun muassa myyntibudjetin ja ostobudjetin sisäiset asiat tarkemmin. Kaiken taustalla on lukujen mahdollisimman helppo seuraaminen. Mitä enemmän tuloja ja menoja on eritelty, sitä helpompaa ja nopeampaa on havaita niissä tapahtuvat muutokset budjettikauden aikana.

Ostobudjetti ja myyntibudjetti on helppo hahmottaa osaksi minkä tahansa (myös pienemmän) yrityksen budjetointia. Tulosbudjetissa voi kuitenkin olla niiden lisäksi omat osabudjetit esimerkiksi markkinoinnille, investoinneille, hallinnolle ja työntekijöiden palkkaukselle. (Eklund & Kekkonen 2016, 178.) Seuraavaksi esitellään joitakin tulosbudjetin eri osabudjetteja, ja niissä on mahdollisia vaihtoehtoja näiden toteuttamiseksi. Kuitenkin yrityksen tarpeista riippuen taulukoihin voidaan tietenkin lisätä erilaisia kategorioita.

Työntekijöiden palkkaukseen liittyvä henkilöstöbudjetti ei ole pienen yrityksen kohdalla välttämättä tarpeellinen, sillä tämänlaisissa yrityksissä henkilöstön määrä on pieni, jos sitä on yrittäjän lisäksi ollenkaan. Tällöin henkilöstöön liittyvät kulut voi helposti lisätä omaan yhteeseen sarakkeeseen lopullisessa tulosbudjetissa, kuten Taulukossa 7.

Myyntibudjetti

Myyntit voidaan jakaa myyntibudjetin taulukkoon monella eri tavalla. Taulukoissa 3 ja 4 esiteltyjen tuotteiden ja asiakkaiden mukaisten jaottelujen lisäksi muita mahdollisuuksia ovat esimerkiksi myyntikanavien tai alueiden mukaan tehty jaottelu. Asia on kiinni budjetin tekijän suurimmasta hyödystä jokaisessa eri tilanteessa. Yksittäisen tuotteen tai asiakkaan tarkastelu on myös mahdollista, ja siitä on hyötyä, jos yritys haluaa keskittyä tarkemmin tiettyyn osa-alueeseen. Myynnit tulisi jo budjetoinnin tässä vaiheessa osata arvioida mahdollisimman tarkkaan, jotta tulosbudjetin muut osa-alueet, kuten esimerkiksi ostoihin liittyvä budjetointi, olisi mahdollisimman helppo toteuttaa.

Myyntibudjetti	1. nelj.	2. nelj.	3. nelj.	4. nelj.	Tuote yht.
Tuote 1					
Tuote 2					
Tuote 3					
Myydyt palvelut					
MYYNIT YHTEENSÄ					-

Taulukko 3. Myyntibudjetti tuotteiden mukaan.

Myyntibudjetti	1. nelj.	2. nelj.	3. nelj.	4. nelj.	Asiakas yht.
Asiakas 1					
Asiakas 2					
Asiakas 3					
Muut asiakkaat					
MYYNIT YHTEENSÄ					-

Taulukko 4. Myyntibudjetti asiakkaiden mukaan

Ostobudjetti

Kun myyntibudjetissa on arvioitu kuinka paljon yritys tulee myymään tiettyjä tuotteita tulevaisuudessa, tehdään raaka-aine- ja muut materiaalihankinnat. Ostobudjetin tekeminen ei siis ole mahdollista ennen myyntibudjetin valmistumista, ja myyntibudjettia käytetään tässä kohdassa hyödyksi. Ostojen suunnittelussa tulee ottaa huomioon muun muassa raaka-aineiden hintojen vaihtelut, mahdollinen tuotteiden valmistukseen kuluva aika, sekä varastointimahdollisuudet.

Yritys ei esimerkiksi voi ostaa materiaalia varastoon loputtomia määriä, jos sen varastotilat ovat rajalliset. Tämä ei myöskään ole järkevää yrityksen maksukyvyn kannalta. Raaka-aineena oleva varallisuus ei hyödytä yritystä esimerkiksi siinä tapauksessa, ettei alun perin aiottua myyntimäärää saadakaan toteutettua. Tällöin käyttämättömät tuotteet tai niiden valmistukseen tarvittavat materiaalit jäävät mahdollisesti tyhjänpantiksi yritykselle. Materiaalit on myös ostettava tarpeeksi etukäteen riippuen valmiin tuotteen valmistukseen kuluvasta ajasta.

Ostobudjetti	1. nelj.	2. nelj.	3. nelj.	4. nelj.	Ostettu tuote yht.
Materiaali 1					
Materiaali 2					
Materiaali 3					
Ostetut palvelut					
OSTOT YHTEENSÄ					-

Taulukko 5. Ostobudjetti

Markkinointibudjetti

Varsinkin uudemmalle yritykselle erittäin tärkeä aihe, markkinointi, jää toisinaan helpommin unohduksiin, koska siitä saadut hyödyt eivät ole samalla tavalla konkreettisia kuin esimerkiksi muissa hankinnoissa. Markkinointiin käytetylle rahalle ei saa välttämättä suoraan näkyvää vastinetta. Se on silti erittäin tärkeää. Oikeanlainen ja onnistunut markkinointi takaa myynnin, ja sitä kautta itse budjetoinnin onnistumisen.

Markkinoinnin hyödyt tulevat parhaiten esiin, kun siihen käytetyt rajalliset resurssit pystytään kohdistamaan budjettikauden aikana mahdollisesti myös muuttuviin mutta jokaisessa tilanteessa hyödyllisimpiin mahdollisiin kohteisiin. Juuri tämä onkin markkinointibudjetin päätarkoitus.

Markkinointibudjetti	1. nelj.	2. nelj.	3. nelj.	4. nelj.	Markkinoinnin tuote yht.
Mainonta					
Tuote-esittelyt tapahtumissa					
Edustus					
Myyntityön kulut (mm. matkakulut)					
Muut markkinointikulut					
MARKKINOINTI YHTEENSÄ					-

Taulukko 6. Markkinointibudjetti

Tulosbudjetti pääbudjettina

Seuraavaksi esiteltävä budjettipohja auttaa yrittäjää seuraamaan suunnitellun kate-tuoton ja tuloksen suhdetta oikeasti toteutuneisiin katetuottoon sekä tulokseen. Ensimmäiseen taulukkoon tulee täyttää suunnitellut tulot sekä menot, ja toiseen puolestaan toteutuneet vastaavat. Kuukausittain tapahtuva seuranta mahdollistaa poikkeamien havainnoinnin paremmin, ja kolmen kuukauden välein tehtävä koonti näyttää tilanteen koko menneen vuosineljänneksen ajalta.

Viivakaavion avulla erot suunnitellun ja toteutuneen välillä voidaan havaita yhtä helposti kuin eri kuukausien välillä tapahtuneet muutokset. Taulukossa olevat luvut ovat keksittyjä, ja budjettipohjaa voidaan helposti käyttää minkä tahansa vuosineljänneksen kohdalla. Kun ensimmäiseen taulukkoon (Tulosbudjetti ennustettu) vaihdetaan kuukausien nimet, ne päivittyvät samalla myös ohessa oleviin kaavioihin.

Tulosbudjetti ennustettu	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	1. neljännes yht.
+ Myynti	20 000,00	25 000,00	11 000,00	56 000,00
- Ostot	9 000,00	19 000,00	3 000,00	31 000,00
- Muut muuttuvat kustannukset	1 500,00	-	1 000,00	2 500,00
= Katetuotto/myyntikate	9 500,00	6 000,00	7 000,00	22 500,00
- Henkilöstökustannukset	2 700,00	2 700,00	2 700,00	8 100,00
- Vuokrakustannukset	1 500,00	1 500,00	1 500,00	4 500,00
- Markkinointikustannukset	300,00	200,00	250,00	750,00
- Rahoitukseen liittyvät kustannukset	700,00	700,00	700,00	2 100,00
- Budjettikauden aikana tehtävät poistot	-	-	-	-
- Muut kiinteät kustannukset	200,00	50,00	100,00	350,00
= ENNUSTETTU TULOS	4 100,00	850,00	1 750,00	6 700,00

Tulosbudjetti toteutunut	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	1. neljännes yht.
+ Myynti	22 000,00	25 000,00	11 500,00	58 500,00
- Ostot	8 400,00	19 500,00	3 000,00	30 900,00
- Muut muuttuvat kustannukset	1 500,00	-	1 000,00	2 500,00
= Katetuotto/myyntikate	12 100,00	5 500,00	7 500,00	25 100,00
- Henkilöstökustannukset	2 700,00	2 700,00	2 700,00	8 100,00
- Vuokrakustannukset	1 500,00	800,00	1 500,00	3 800,00
- Markkinointikustannukset	300,00	25,00	250,00	575,00
- Rahoitukseen liittyvät kustannukset	700,00	700,00	700,00	2 100,00
- Budjettikauden aikana tehtävät poistot	-	-	-	-
- Muut kiinteät kustannukset	200,00	50,00	100,00	350,00
= TOTEUTUNUT TULOS	6 700,00	1 225,00	2 250,00	10 175,00

Taulukko 7. Tulosbudjettipohja

Taulukoista avautuu Excel-tiedosto. Katetuoton ja tuloksen toteutumisen tarkasteluun liittyvät kaaviot löytyvät omilta erillisiltä välilehdiltään, kuin budjetin täyttämiseen tarvittava taulukko.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vaikka budjetti on helppo käsittää yhtenä laskelmana yrityksen tuloista ja menoista, se on kokonaisuutena huomattavasti monimutkaisempi. Se ei tarkoita pelkkää yhtä taloudellista laskelmaa, vaan on useasta pienemmästä eri osa-alueeseen keskittyvistä budjeteista eli osabudjeteista rakentuva kokonaisuus. Tässä kokonaisuudessa vaakakupin toisella puolella on yrityksen maksukyvyin turvaaminen, mutta toisella sen liiketoiminnan kannattavuus. Budjetin kokonaistehtävänä on pitää nämä puolet sopivassa tasapainossa.

Budjetissa moni asia vaikuttaa toiseen. Jos yrityksen tulos on odotettua heikompi, se näkyy luonnollisesti tulosbudjetin lisäksi myös kassabudjetissa. Tulosbudjetin ja rahoitusbudjetin merkitystä tulee korostaa yrityksen onnistuneen taloudenhoidon kannalta. Ilman sitä yrityksen on mahdotonta toimia suunnitelmallisesti, sillä sen resursseja päätyy hukkaan. Budjetin seurannassa on hyvä korostaa selkeää esittämistapaa, jossa lukujen havainnollistaminen on mahdollisimman helppoa. Tämä selkeyttää budjetointia yrityksen näkökulmasta, ja mahdollistaa tehokkaan seurannan toteuttamisen.

Budjetointi on yrityksen toimintona sikäli ongelmallinen arvioitava, että siihen voisi periaatteessa panostaa loputtomasti. Yritykselle ei ole kuitenkaan kannattavinta seurata ja optimoida jokaisen euron tehokkainta mahdollista käyttöä, sillä tämä syö tehtävään palkatun henkilön aikaa. Olennaisinta on löytää eri tilanteissa oleville yritykselle sopivimmat tavat toteuttaa budjetti. Pidempään toimineella yrityksellä on tietysti etunaan saatu kokemus budjetointiin liittyen. Yleensä näissä tilanteissa osataan ennakoida esimerkiksi, onko yrityksen lähitulevaisuudessa näkyvissä erityisen suuria ostoja, tai onko syytä odottaa että tulevan kuukauden aikana myynti on heikompa kuin yleensä. Ongelmallisuutta tilanteeseen tuovat puolestaan taloudelliset heilahtelut, tai vaikkapa asiakkaiden mahdolliset konkurssit, joihin ei voida varautua etukäteen.

Opinnäytetyössä esitelty tulosbudjettipohja sopii käytännössä pienelle yritykselle tai yksityiselle ammatinharjoittajalle, joka haluaa seurata kuukausittaisen myyntikatteensa ja tulojensa toteutumista. Pohjan käyttö auttaa yritystä havaitsemaan esimerkiksi 1. vuosineljänneksen jälkeen tehtävässä seurannassa, minkä kuukauden myynti oli huonompi, kuin oli odotettu. Tätä kautta yrityksessä voidaan pohtia huonon myynnin syitä, sekä arvioida, onko syytä olettaa, että huono myynti voi toistua tulevaisuudessakin tiettyinä

ajankohtana. Yrityksessä voidaan myös kehittää keinoja minimoida huonon myynnin vaikutukset jatkossa. Budjettipohjasta saatavan hyödyn on siis tarkoitus ulottua pidemmälle, kuin vain kyseessä olevan kuun lukujen tarkasteluun. Tämä onkin eräs budjetoinnin, sekä samalla tämän opinnäytetyön päätarkoituksista, ja tältä osin opinnäytetyö on onnistunut.

Toisaalta pienissä yrityksissä budjettia ei välttämättä haluta seurata kuukauden välein. Pohja on kuitenkin helppokäyttöinen, eikä sen käyttöön kulu liikaa aikaa. Tällä on kuitenkin kääntöpuolensa. Suuremmille yrityksille pohjasta ei ole juurikaan käytännön hyötyä. Kuten opinnäytetyössä on jo korostettu, budjetista saa sitä suuremman hyödyn, mitä tarkemmin siinä on eritelty eri osabudjetteja. Pienissä yrityksissä ei ole kuukauden aikana useita suuria menoeriä, ja opinnäytetyön budjettipohja on riittävän tarkka erottelemaan nämä.

Suuremmalla yrityksellä esimerkiksi jo pelkkä markkinointikin voi koostua useista erilaisista kuluista, ja yhden erottaminen muista ei onnistu tämän pohjan avulla. Joka tapauksessa budjettipohja näyttää myös näille yrityksille kokonaistilanteen, onko kuukauden tulos ollut yhtä suuri, kuin oli etukäteen arvioitu. Toisaalta pienelle yritykselle opinnäytetyön tulosbudjettipohja voi olla hyödyllisempi, kuin suuremmalle yritykselle tarkoitettu budjettipohja, joka saattaa olla monimutkaisuudessaan turhan paljon aikaa vievä.

Kassabudjetti on pääbudjettina käytännössä yhtä merkittävä kuin tulosbudjetti. Opinnäytetyössä pääpaino oli kuitenkin tulosbudjetissa, joka olikin opinnäytetyön pääaihe. Kassabudjettia puolestaan käsiteltiin vain yleisellä tasolla kahden pelkistetyn taulukon avulla. Sen merkitys on kuitenkin suuri, ja mahdollista rahoitusta hakiessaan pienyrityksenkin on tehtävä kassabudjetti oman maksukykynsä varmistamiseksi.

Käytännössä myös tästä syystä opinnäytetyön aiheeksi valittiin tulosbudjetti. Jos yritys ei ole hakemassa rahoitusta, tulosbudjetti nousee tärkeydessä hieman kassabudjetin yläpuolelle, siitä huolimatta, että sillä voi olla toisille yrityksille maksettavia ostolaskuja. Tällöin vakavaraisuus on kuitenkin enemmänkin pakollinen hoidettava asia, kun taas tulos halutaan mahdollisimman suureksi missä tahansa tilanteessa. Vakavaraisuuden merkitystä ei silti voi väheksyä, ja kassabudjetti olisikin tutkimusaiheena aivan yhtä hyvä kuin tulosbudjetti.

LÄHTEET

- Ammattinetti. 2019. Controller. Viitattu 14.10.2019 <http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/37d983510a65344601f75734e78ff874>
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2016. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja Kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro
- Kuluttajaliitto. 2019. TALOUDEN TASAPAINOTTAMINEN: TALOUSSUUNNITELMA. Viitattu 9.12.2019 <https://www.kuluttajaliitto.fi/tietopankki/oman-talouden-hallinta/talouden-tasapainottaminen/taloussuunnitelma/>
- Martikainen, T. & Martikainen M. 2006. Rahoituksen perusteet. Porvoo: WSOY
- Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Helsinki: Otava
- Nordea. 2019. Optimoi bisnestäsi budjettien ja kassareservin avulla. Viitattu 19.10.2019 <https://www.nordea.fi/yritysassiakkaat/yrityksesi/yrityksen-johtaminen/kassavirta-kertoo-kannattavuudesta/optimoi-budjettien-ja-kassareservin-avulla.html#tab=Menoarvio-ja-odottamattomat-kustannukset>.
- Osaavayrittäjä. 2017. Budjetointi. Viitattu 3.10.2019 <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/budjetointi>
- Osaavayrittäjä. 2018. Katetuottolaskenta. Viitattu 29.11.2019 <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/katetuottolaskenta>
- Osaavayrittäjä. 2019. Tuotot ja kustannukset. Viitattu 9.12.2019 <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/tuotot-ja-kustannukset>
- Sala, P. 2014. Budjetoinnin eri muodot. Viitattu 26.11.2019 <https://slideplayer.fi/slide/1963205/>
- Suomala, P., Manninen, O., Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentaitoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita
- Suomi. 2018. Budjetointiprosessi. Viitattu 1.10.2019 <https://www.suomi.fi/yritykselle/talouden-hallinta-ja-verotus/budjetointi-ja-talouden-suunnittelu/opus/budjetointi/budjetointiprosessi>
- TE-palvelut. 2019. Starttiraha – aloittavan yrittäjän tuki. Viitattu 15.10.2019 https://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yritykselle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html
- Uusyrityskeskukset. 2019. Liiketoiminnan aloittaminen. Viitattu 15.10.2019 <https://uusyrityskeskukset.fi/liiketoiminnan-aloittaminen>
- Yritystulkki. 2019. YT23 Kassabudjetti – laskentaohjelma. Viitattu 20.10.2019 <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/toimiva-yritykselle/talouhallinto/kassabudjetti>

