



Susanna Lehtonen & Laura Paavola

**BUDJETOINTI- JA KANNUSTINPALKKIOJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN
TRAPESTI OY:LLE**

**BUDJETOINTI- JA KANNUSTINPALKKIOJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN
TRAPESTI OY:LLE**

Susanna Lehtonen
Laura Paavola
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijät: Susanna Lehtonen ja Laura Paavola

Opinnäytetyön nimi: Budjetointi- ja kannustinpalkkiojärjestelmän kehittäminen Trapesti Oy:lle

Työnohjaaja: Nina Kukkonen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2012

Sivumäärä: 27 + 24

TIIVISTELMÄ

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Trapesti Oy:lle budjetointi- ja kannustinpalkkiojärjestelmä, sekä laatia niistä ohjekirja. Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on yleensä kehittää jotakin asiaa toimivammaksi. Tässä tapauksessa kehitettiin Trapestin toimintaa, koska sillä ei ollut käytössä selkeää budjetointia eikä kannustinpalkkiojärjestelmää. Trapestin henkilöstön vaihtuessa vuosittain, ohjekirjan ajateltiin olevan työntekijöille tarpeellinen. Ohjekirja opastaa työntekijöitä laatimaan budjetit ja havaitsemaan, kuinka he pystyvät vaikuttamaan palkitsemiseen.

Opinnäytetyön viitekehys perustuu yleisesti käytössä oleviin budjetointi- ja kannustinpalkkiojärjestelmiin. Budjetointi koostuu yleisestä tiedosta, budjetointimenetelmistä, budjetointijärjestelmistä ja budjettitarkkailusta. Kannustinpalkkiojärjestelmä koostuu yleisestä tiedosta, sekä aineellisesta-, aineettomasta-, ja välillisesti aineellisesta palkitsemisesta. Teoriaosuus koottiin pääasiassa taloushallinto- ja johtamisalan kirjallisuudesta. Työn tuloksena laadittiin Trapestillle budjettipohjat Microsoft Excel-ohjelmaan, kannustinpalkkiojärjestelmä ja ohjekirja.

Ohjekirjaan on koottu oleellimmat teoreettiset asiat budjetoinnista ja kannustinpalkkiojärjestelmästä. Lisäksi on kerrottu miten edellä mainittuja sovelletaan Trapestillä. Ohjekirjaa voidaan jatkossa päivittää, mikäli yrityksen toiminta laajenee tai muuttuu. Budjetointiin voidaan lisätä tarkempia ohjeita budjettien laadinnasta tuleville työntekijöille, sillä tässä työssä budjettien toteutuneet luvut ovat keksittyjä järjestelmän toimivuuden testaamiseksi. Kannustinpalkkiojärjestelmä on yhtä lailla muutettavissa tarpeita vastaavaksi, mikäli yrityksen toimenkuva muuttuu tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tekeminen osoitti, että pienellekin yritykselle budjetin ja kannustinpalkkiojärjestelmän luominen on hyödyllistä. Tällöin nähdään tuloksen kehittyminen ja saadaan työntekijät paremmin sitoutumaan yrityksen toimintaan. Monesti pienikin idea voi kasvattaa suuresti tilikauden tulosta.

Asiasanat: budjetti, budjetointi, budjetointimenetelmät, kannustinpalkkio, kannustinpalkkiojärjestelmät, palkitseminen, motivaatio, ohjekirja

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Authors: Susanna Lehtonen ja Laura Paavola

Title of Bachelor's thesis: Developing budgeting and rewarding system for Trapesti Oy

Supervisor: Nina Kukkonen

Term and year of completion: Spring 2012

Number of pages: 27 + 24

ABSTRACT

The aim of this project-based Bachelor's thesis was to create a budgeting and a rewarding system. The commissioner for this thesis was Trapesti Oy. The secondary aim was to create a manual on the same topics. The purpose of a project-based thesis is often to create or to improve an existing system. In this case the company's operation was developed since there had not been a proper budgeting system or rewarding system before. The manual was generated to inform and help the future employees to compile the budgets and observe how they can influence the possible reward. Due to the fact, because the personnel in the company changes annually, the manual was found to be essential.

The theory of this thesis was based on existing budgeting and rewarding systems in the business world. Normally budgeting consists of general information on procedures, systems and supervision. The rewarding system included a theoretical section consisting of general information on material, immaterial and indirect material rewarding. The data was collected mainly from economics and people management literature and internet sources.

As a result, budget layouts, rewarding system and the manual were created. The most relevant information on both systems can be found in the manual in the section on how they can be conducted in Trapesti. Furthermore, the manual contains instructions on how to compile budgets and what alternative rewarding systems are available. The manual can be updated and made further specific in case the company's operation expands or changes. In this thesis most of the figures used were invented to test the budget layout functionality.

In conclusion, this Bachelor's thesis showed that even small-scale business company can benefit from budgeting and rewarding systems. When it is possible to see how the return grows, it is easier to get the personnel more committed to the company operation. Often a small idea can have a huge growing effect on fiscal year results.

Keywords: budget, budgeting, budgeting procedures, reward, rewarding system, motivation, manual

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 BUDJETOINTI.....	7
3 BUDJETOINTIMENETELMÄT JA MENETTELYTAVAT	8
4 BUDJETTIJÄRJESTELMÄT	10
5 BUDJETTITARKKAILU	13
6 KANNUSTINPALKKIOJÄRJESTELMÄ	15
6.1 Aineellinen palkitseminen	16
6.2 Aineeton palkitseminen	17
6.3 Välillisesti aineellinen palkitseminen	18
7 BUDJETOINTI TRAPESTILLE	19
8 KANNUSTINPALKKIOJÄRJESTELMÄ TRAPESTILLE	22
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	23
10 POHDINTA	24
LÄHTEET	26
LIITTEET	27

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Trapesti Oy, joka on Oulun seudun ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden pyörittämä yritys. Trapesti tarjoaa erilaisia markkinointiviestinnän ja liiketalouden palveluita. Niihin kuuluvat muun muassa markkinatutkimukset, Internet-sivujen tekeminen ja kirjanpito. Yritys on perustettu vuonna 2003 ja sen toimitilat sijaitsevat liiketalouden yksikössä Oulussa. Tällä hetkellä yritys työllistää vakituisesti yhdeksän opiskelijaa sekä muutama projektityöntekijän. Vuoden pituisesta työsuhteesta opiskelijat saavat 15 opintopistettä. Projektityöntekijöillä on mahdollisuus valita, haluavatko palkkansa rahana vai opintopisteinä. (Pohjanen, A. 14.1.2012, Sähköposti)

Työn tarkoituksena oli laatia budjetointi ja kannustinpalkkiojärjestelmä Trapestille. Yrityksellä ei ollut käytössä selkeää budjetointia, mikä oli erittäin tarpeellinen, jotta yrityksen taloudellista tilannetta olisi mahdollista seurata tarkemmin. Budjetointi toimi perustana yrityksen käyttöön laaditulle kannustinpalkkiojärjestelmälle. Tällä tavalla opiskelijoiden motivaatiota saadaan nostettua saavuttamaan asetetut tavoitteet ja sitä kautta myös parantamaan yrityksen tulosta. Opinnäytetyö koostuu budjetoinnin ja kannustinpalkkiojärjestelmien pääkohdista, sekä niiden perusteella Trapestille tehdyistä ehdotuksista. Menetelminä käytettiin alan kirjallisuutta, henkilöhaastatteluja ja sähköpostiviestintää. Keskeisiä pääkohtia opinnäytetyössä ovat muun muassa budjetointijärjestelmä ja budjettitarkkailu, sekä aineellinen ja aineeton palkitseminen. Työn viitekehyksessä käsitellään ensin budjetointi ja sen jälkeen kannustinpalkkiojärjestelmä. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta laadittiin Trapestille budjetointi ja kannustinpalkkiojärjestelmä ehdotukset.

Ohjekirja sisältää oleelliset tiedot budjetoinnista ja kannustinpalkkiojärjestelmistä tiivistettynä. Mukaan laadittiin Trapesteria koskevat kappaleet, joista nähdään mistä asioista Trapesterin budjetointi koostuu ja mitä vaihtoehtoja yrityksellä on kannustinpalkkiojärjestelmäksi. Ohjekirja laadittiin Microsoft Word- ohjelmalla ja budjetointipohjat tehtiin Microsoft Excel- ohjelmalla. Excel-ohjelman käyttöön päädyttiin, koska se on kätevin tapa hoitaa budjetointia tämän kokoisessa yrityksessä. Ohjekirja ja budjettipohjat on luovutettu Trapesterin käyttöön.

2 BUDJETOINTI

Budjetointi on yksi talousjohtamisen ja sisäisen laskentatoimen keskeisin työväline, jonka avulla tulevalle ajanjaksolle suunnitellut toimenpiteet kuvataan rahana. Näin ollen tietyllä ajanjaksolla pyritään saavuttamaan mahdollisimman hyvä taloudellinen tulos. Suunniteltujen toimenpiteiden pohjalta tehdyt laskelmat osoittavat ovatko tavoitteet ja niihin tarvittavat resurssit mitoitettu niin, että tavoiteltu tulos voidaan saavuttaa. Mikäli näyttää, ettei tavoiteltuun tulokseen päästä, voidaan asioihin vaikuttaa esimerkiksi hinnoittelun avulla ja arvioimalla käytettävissä olevat resurssit uudelleen. Tämä on tärkeää siitä syystä, että voiton tuottaminen on liiketoiminnan lähtökohta. Parhaimmillaan budjetointi on toimintasuunnitelma tulevaisuutta varten. (Eklund & Kekkonen 2011, 147 & Lindfors & Syvänperä 2010, 9-10)

Budjetointi koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja tarkkailusta. Suunnitteluvaiheessa valitaan avainhenkilöt, yleensä talousosastolta, vastaamaan budjetointiprosessin sujumisesta. Heidän vastuulleen kuuluvat aikataulun suunnittelu, lomakkeiden laadinta sekä kokonaisvastuu prosessin etenemisestä. Suunnitteluvaiheessa tarkastellaan, kuinka edellisen budjettikauden tavoitteet ovat toteutuneet ja eroja analysoivat asiantuntijat eri tulosyksiköistä. Edellisen kauden analysoinnin lisäksi on tärkeää tarkastella toimintaympäristöä, jotta yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin mahdollisesti vaikuttavat muutokset havaittaisiin. (Eklund & Kekkonen 2011, 148- 149)

Toteutusvaiheessa asetetaan tavoitteet budjettikaudelle. Jotta tavoitteet olisivat mahdollisimman selkeitä ja yksityiskohtaisia, ne kannattaa muotoilla ensin sanalliseen muotoon ja vasta sen jälkeen muuttaa luvuiksi. Mikäli yrityksessä on eri yksiköitä, joita seurataan kirjanpidossa erikseen omana kustannuspaikkana tai tulosyksikkönä, niille asetetaan myös budjetissa omat yksikkökohtaiset tavoitteet. Eri yksiköjä voivat olla esimerkiksi osastot, toimipisteet tai yksittäiset henkilöt. Budjetit tulee laatia niin, että henkilöstö kykenee sitoutumaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Mikäli yrityksessä on käytössä tulospalkkaus, määräytyy osa henkilöstön palkasta budjetoitujen tavoitteiden mukaan. Työntekijä, joka tuntee asetetut tavoitteet mielekkäiksi, sitoutuu budjettiin parhaiten. Budjetointiprosessissa ei pidä unohtaa eri osa-alueiden vastuuhenkilöiden nimeämistä. Vastuuhenkilöillä tulee olla nähtävillä raportit, joista saadaan selville miten asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. (Eklund & Kekkonen 2011, 150; Lindfors & Syvänperä 2010, 11)

3 BUDJETOINTIMENETELMÄT JA MENETTELYTAVAT

Budjetointimenetelmä tarkoittaa tapaa, jolla yritys organisoii koko budjetointiprosessinsa (Eskola & Mäntysaari 2006, 89). Budjetointimenetelmiä on kolme: autoritaarinen-, demokraattinen- ja yhteistyömenetelmä. Autoritaarisessa menetelmässä (Top down) organisaation ylin johto määrittelee budjetin tavoitteet ja pääkohdat strategisten tavoitteiden perusteella. Pienimmillään organisaation eri osissa toimiville esimiehille ja vastuuhenkilöille jää budjettien vaatiman tietomateriaalien kokoaminen. Monissa tapauksissa budjetin saavuttamisen menetelmistä vastaavat ainakin osittain eri organisaatiotasojen johtajat. Heillä ei kuitenkaan ole mahdollisuutta vaikuttaa keskeisiin tuotto- ja kustannuseriin, eikä päätavoitteisiin. Autoritaarisessa menetelmässä keskeisten budjettien osa-alueet ja kokonaisuus tulevat näin ollen valmiina organisaatiotasolle. (Järvenpää & Lämsä & Partanen & Pellinen 2010, 215)

Demokraattisessa menetelmässä (Build up) lähtökohtana ovat osasto-, toiminto- ja tulosyksikkökohtaisten tuottojen ja kustannusten määrittäminen, joiden pohjalta budjetit laaditaan. Toimiva johto voi opastaa budjetointia antamalla budjettikehyksen, johon on määritelty kannattavuuden ja kasvun tavoitteet. Tarkkaa ohjeistusta ei varsinaisesti ole. Tällöin budjetti koostuu vastuuhenkilöiden laatimista osabudjeteista. Tässä menetelmässä johdon tehtävänä on koota budjetit yhteen ja muokata niitä tarvittaessa. (Järvenpää yms. 2010, 215)

Yhteistyömenetelmä (Iterative co-operation) on edellä mainittujen yhdistelmä tai välimuoto. Tässä menetelmässä yritys- ja tulosyksiköidenjohto määrittelevät yhdessä budjettien yleiset tavoitteet. Varsinaisen budjetoinnin toteuttavat tulosyksiköt, osastot ja toiminnot. (Järvenpää yms. 2010, 215)

Budjetoinnissa on käytössä erilaisia menettelytapoja, joista yleisimpiä ovat kiinteä-, tarkistettava-, rullaava- ja liukuva budjetointi. Kiinteä budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua käsittämään koko tilikausi ja toteutuneita lukuja peilataan alkuperäiseen budjettiin. Samoin tarkistettava budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua, mutta sen toteutumista seurataan tilikauden aikana esimerkiksi neljännesvuosittain. Tarkistettavan budjetoinnin etuna on se, että siinä huomioidaan ulkoisissa olosuhteissa tapahtuneet muutokset tilikauden aikana. Rullaava budjetti toimii tarkistettavan budjetin kanssa samalla tavalla, mutta eroaa siinä, että rullaavassa menetelmässä laaditaan budjettia esimerkiksi kuukausi tai vuosineljännes kerrallaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kun kuu-

kausi tai vuosineljännes on kulunut, laaditaan uusi kuukauden tai vuosineljänneksen budjetti ja se liitetään jo laaditun budjetin jatkoksi. Rullaava budjetointi sopii yrityksille, joiden markkinat vaihtelevat voimakkaasti. Liukuvaa budjetointia ohjaa toteutunut toiminta-aste. Liukuvassa budjetoinnissa kiinteät kulut huomioidaan yleensä vakiomääräisenä, mutta muuttuvat kulut määräytyvät toiminta-asteen mukaan. Yrityksiin, joissa toiminta-aste muuttuu kausittain, liukuva budjetointi on käyttökelpoinen menetelmä. (Lindfors & Syvänperä 2010, 14) Kuviossa 1 nähdään budjetoinnin menettelytavat tiivistettyinä.

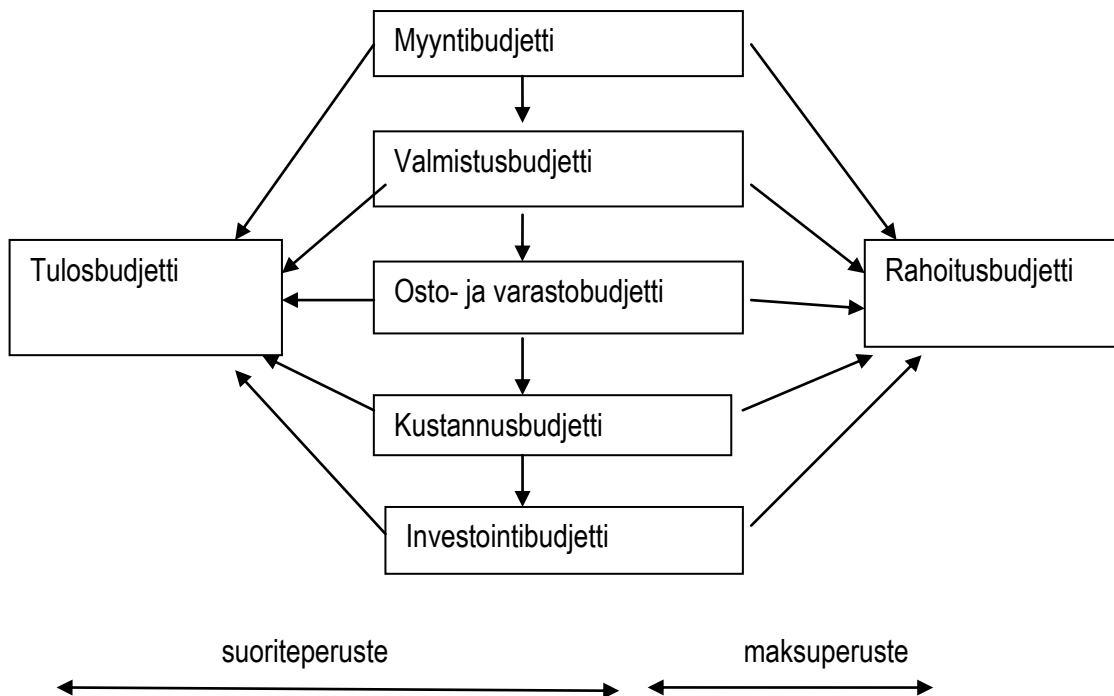
Menetelmä	Aikajakso	Tarkistus	Muuta
Kiinteä	Koko tilikausi	Tilikauden lopussa	
Tarkistettava	Koko tilikausi	Tilikauden aikana	Ulkoiset muutokset huomioidaan tilikauden aikana.
Rullaava	Esim. 3 kk kerralla, minkä jälkeen laaditaan seuraavat 3 kk	Tilikauden aikana	Käytetään yrityksissä, joiden markkinat muuttuvat nopeasti.
Liukuva		Muuttuvia kuluja seurataan, kiinteät kulut vakiomääräisenä. Toiminta-aste ohjaa budjettia vaikuttaen muuttuviin kustannuksiin.	Käytetään yrityksissä, joissa toiminta-aste muuttuu kausittain.

KUVIO 1. Budjetoinnin yleisimmät menettelytavat

Aloittavalla yrityksellä ei ole olemassa aikaisemmin toteutuneita lukuja, joten sen täytyy aloittaa budjetointi niin sanotusti puhtaalta pöydältä. Tällaista tapaa kutsutaan nollapohjabudjetoinniksi. Budjetin arviot perustuvat esimerkiksi tavarantoimittajien ja asiakkaiden kanssa tehtyihin sopimuksiin, toimialatilastoihin, sekä kilpailevien yritysten tilinpäätöstietoihin. Tilinpäätöstiedot ovat saatavilla kaupparekisteristä. Jo olemassa oleva yritys voi käyttää nollapohjabudjetointia, mikäli aikaisempien vuosien tietoja ei haluta budjetoinnin pohjaksi. Yleensä näin menetellään silloin, kun yritys haluaa kyseenalaistaa toimintansa kaikilta osa-alueilta sekä kehittää tai muuttaa toimintaansa. Koska tämä on työläs tapa yritykselle, käytetään yleensä edellisen vuoden lukuihin perustuvaa budjetointia. (Lindfors & Syvänperä 2010, 15)

4 BUDJETTIJÄRJESTELMÄT

Puhuttaessa budjettijärjestelmistä tarkoitetaan useimmiten kaikkia yrityksen käytössä olevia budjetteja, jotka jaetaan pää- ja osabudjetteihin (Eskola & Mäntysaari 2006, 90). Osabudjetit laaditaan yrityksen keskeisimmille toiminnoille ja ne tukevat pääbudjettien laadintaa. Budjettien tarkoituksena on ohjata kyseisiä toimintoja määrittäen niiden toiminnan laajuutta, sekä taloudellisia tavoitteita. Osabudjeteista yleisimpiä ovat myynti-, osto-, valmistus-, varasto-, markkinointi-, hallinto- sekä investointibudjetit. Kustannusbudjetti on yhteisnimitys markkinoinnin ja hallinnon budjeteille. Osabudjettien tiedot siirretään yleensä pääbudjetteihin omille tuotto- tai kulukohdille. Yrityksen pääbudjetit koostuvat tulos- ja rahoitusbudjetista, sekä budjetoidusta tase-ennusteesta. (Järvenpää yms. 2010, 211) Alla olevassa kuviossa 2 on esitetty teollisuusyrityksen budjettijärjestelmä, josta nähdään myös budjettien linkittyminen toisiinsa. Budjettien luvut voivat olla tietyn prosentin liikevaihdosta eli sidoksissa liikevaihtoon, kokonaissummana budjettikaudelle tai yrityksen balanced scorecardin perusteella arvioituja. Balanced scorecard on yritysten tuloskortti, johon on kerätty yrityksen mittareita koskien muun muassa taloutta, asiakkaita ja prosesseja.



KUVIO 2 Teollisuusyrityksen budjettijärjestelmä (Neilimo, Uusi-Rauva, 2005, 236)

Valmistusyrityksessä budjetointi aloitetaan yleensä laatimalla myyntibudjetti, joka määrittelee tavoitellun liikevaihdon ja markkinaosuuden (Järvenpää yms. 2010, 212). Myyntibudjettia laadittaessa tarvitaan tietoja myynnin osatekijöistä, joita ovat kokonaismarkkinat, asiakkaat, kilpailijat ja hinnoittelu sekä tuotevalikoima. Monet yritykset laativat myyntibudjettinsa hyvinkin yksityiskohtaisesti esimerkiksi tuotteittain, palveluittain tai asiakasryhmittäin. (Lindfors & Syvänperä 2010, 27) Myyntibudjetin jälkeen laaditaan valmistusbudjetti, jonka ohella valmistellaan osto- ja varastointibudjetit. Hallinnon ja markkinoinnin budjetit voidaan laatia, kun tilaus- ja toimitusprosessin osabudjeteista on saatu riittävä yleiskäsitys. Myynti- ja valmistusbudjettien sekä pitkän aikavälin toimintasuunnitelman pohjalta laaditaan investointibudjetti. Tulos- ja rahoitusbudjetti sekä budjetoitu tase-ennuste voidaan laatia, kun kaikki osabudjetit on laadittu. Taulukosta 1 nähdään osabudjettien sisällöt. (Järvenpää yms. 2010, 212-213)

TAULUKKO 1. Osabudjettien sisältö

Myynti	Osto	Valmistus	Varasto
Tilaukset	Materiaalit	Henkilöstökustannukset	Raaka-aineet
Ennusteet	Raaka-aineet	Valmistuksen yleiskustannukset	Komponentit
Arviot	Välilliset materiaalit		Valmisteet
			Puolivalmisteet

Markkinointi	Hallinto	Investointi
Kampanjasuunnittelu	Yleisjohtaminen	Budjettikaudelle suunnitellut
Brändimarkkinointi	Laskentatoimi	Investoinnit investoinneittain
	Lakiasiat	
	Toimintaa tukevat palvelut	

Tulosbudjetti osoittaa nimensä mukaisesti budjetoidun tuloksen yrityksessä (Järvenpää yms. 2010, 211). Tulosbudjetti koostuu budjettikauden tuloista ja menoista, jotka saadaan käytössä olevista osabudjeteista. Tulosbudjetti laaditaan virallisen tuloslaskelman muotoon, mutta se on mahdollista laatia myös sisäisten raporttien mukaisesti. Tulosbudjetti laaditaan suoriteperusteisesti, eli meno huomioidaan sillä hetkellä, kun esimerkiksi tuote vastaanotetaan. Tässä tavassa ei

huomioida sitä, milloin meno maksetaan. Tulosbudjetin suoriteperusteisia lukuja siirrettäessä kassabudjettiin, luvut muutetaan maksuperusteisiksi. (Eklund & Kekkonen 2011, 161)

Kassabudjetin avulla ennakoidaan rahoituksen riittävyttä ja siinä huomioidaan kaikki yrityksen tuotot ja kulut. Kirjanpitolautakunta (KILA) on antanut oman ohjeistuksensa rahoitusbudjetin laatimiseen ja laskelmat tehdään yleensä budjettikautta lyhyemmälle ajalle. Kassabudjettia ei voida laatia ennen kuin tulosbudjetti on valmis ja lisäksi siinä on huomioitava myyntien ja ostojen maksuehdot, sekä palkanmaksun ajankohdat. Muihin budjetteihin verrattuna huomioitavaa on, että rahoitusbudjetissa maksuerät sisältävät arvonnisäveron, jota muissa budjeteissa ei ole huomioitu. Rahoitusbudjetin laatimisen jälkeen voidaan laatia tase-ennuste. (Eklund & Kekkonen 2011, 161; Yritys Suomi, Hakupäivä 7.2.2012)

Tase-ennusteen tarkoitus on arvioida yrityksen taloudellista tilannetta budjettikauden lopussa. Vastaavaa- puoli taseessa sisältää yrityksen omaisuuserät eli varat ja vastattavaa- puoli taas osoittaa miten yrityksen pääoma jakautuu omaan ja vieraaseen pääomaan. Tase-ennusteen avulla pyritään tarkastelemaan yrityksen omaisuuden ja pääomarakenteen kehittymistä budjettikauden aikana. Osabudjeteista ja kassabudjetista saadaan hyvin kattavat tiedot tase-ennusteeseen. (Lindfors & Syvänperä 2010, 66) Taulukkoon 2 on koottu pääbudjettien sisältö tiivistettynä.

TAULUKKO 2. Pääbudjetit tiivistettynä

	Tulos	Rahoitus	Tase-ennuste
Sisältö	Tulot ja menot	Tuotot ja kulut	Varat ja velat
Koostuu	Osa- ja rahoitusbudjetista ja tase-ennusteesta	Tulosbudjetista, tase-ennusteesta	Osa-, kassa- ja tulosbudjetista
Tapa	Suoriteperusteisesti	Maksuperusteisesti	
Osoittaa	Tavoitellun tuloksen	Maksuvalmiuden	Taloudellisen tilanteen

Budjettijärjestelmä on kokonaisuus, jossa budjetit ovat yhteensopivia. Yrityksen käytössä olevat budjetit määräytyvät sen toiminnan ja laajuuden mukaan. Periaate jokaisessa budjettijärjestelmässä on sama, budjetit linkittyvät aina toisiinsa.

5 BUDJETTITARKKAILU

Onnistuneen budjetoinnin edellytyksenä on tarkkailu. Ilman sitä itse budjetointikin on turhaa (Eklund & Kekkonen 2011, 173). Budjettitarkkailussa on tärkeä päättää, ketkä henkilöt seuraavat mitäkin asioita ja miten asioista raportoidaan yrityksessä muille osapuolille. Budjetinlaatijan vastuulla on järjestää asianmukainen budjettien seuranta ja se on mahdollista toteuttaa osa- ja pääbudjettitasoilla. (Järvenpää yms. 2010, 223) Budjettitarkkailun kautta pyritään näkemään, miten asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Sekä pyritään etsimään syitä mahdollisesti syntyneille eroille. Budjettitarkkailun tehtävä on ohjata yrityksen toimintoja siten, että yritys pystyy saavuttamaan tavoitteensa. (Eklund & Kekkonen 2011, 173)

Budjettiseurannan kohteeseen vaikuttaa muun muassa toimiala. Esimerkiksi vähittäiskauppa keskittyy seuraamaan myynnin toteutumista, koska osto- ja myyntihinnat määräytyvät hyvin pitkälti kauppaketjun keskitettyjen ostojen ja yhteismarkkinoinnin perusteella. Mikäli tavoiteltuun myyntitavoitteeseen ei päästä, joutuu yritys seuraamaan kiinteitä kulujaan, päästäkseen tavoiteltuun tulokseen. Palvelun tuottaja vastaavasti seuraa kustannuksia, koska pystyy itse vaikuttamaan palvelun myyntihintaan. Tavoiteltuun tulokseen päästään, kun yrityksen budjetoidut kustannukset eivät ylitä. (Eklund & Kekkonen 2011, 173)

Tarkkailuperiodin pituus on oleellinen osa budjettitarkkailua. Vuosi on osoittautunut usein liian pitkäksi ajaksi, koska syntyneisiin eroihin ei enää tilikauden loputtua pystytä vaikuttamaan. Yleisin tapa on tehdä budjetti koko vuodeksi kerrallaan. Tällöin yritykset sitten seuraavat budjettiaan kvartaaleittain ja lisäksi vielä on olemassa jonkinlainen kuukausiseurantakin. Mikäli budjettiseuranta tehdään kuukausittain, varsinainen erojen analysointi tehdään vain kvartaaleittain. (Eklund & Kekkonen 2011, 173, 175)

Budjettitarkkailu ei tarkoita ainoastaan esimerkiksi ostettujen tuotteiden määrän toteutumisesta isommaksi, kuin mitä siihen on budjetoitu. Seurauksena syntyy määräero. Määräeron syynä voi olla suuremman ostoerän edullisuus, jolloin syntyy hintaero. Budjettitarkkailussa suositellaan poikkeamien syvällisempää analysointia. Syitä budjettieroille voivat aiheuttaa ympäristö, epärealistiset tavoitteet, tietoisesti väärin budjetointi sekä se, ettei toiminta ole suunnitelmien mukaista. Ympäristön muutoksia voivat olla esimerkiksi taloudellinen taantuma, jolloin asiakkaiden ostovoima vähenee, tai raaka-aineen hinnan nousu, mikä vaikuttaa ostokustannuksiin. Epärealistisia tavoit-

teita ei voida toteuttaa, vaikka henkilöstö olisikin hyvin ammattitaitoista ja budjettiin sitoutunutta. Myynnin kasvua ei tavoiteta, mikäli se on jo alussa budjetoitu liian suureksi. Tietoisesti väärin budjetointi voi tapahtua esimerkiksi, kun yrityksen jokin yksikkö tietää toimintansa tuottavan tappiota, jonka seurauksena sen toiminta lakkautetaan. Tällöin yksikkö budjetoitua toimintansa kannattavaksi saadakseen toiminnalleen lisää aikaa. Toiminta ei ole suunnitelmien mukaista silloin, kun henkilöstö ei ole sitoutunut budjettiin. Syynä tähän voi olla esimerkiksi se, ettei henkilöstö ymmärrä tavoitteita tai sillä ei ole resursseja tavoitteiden mukaiseen toimintaan. (Eklund & Kekkonen 2011, 176)

6 KANNUSTINPALKKIOJÄRJESTELMÄ

Kannustinpalkkiojärjestelmä kuuluu useimmiten organisaation liiketoimintastrategiaan. Palkitseminen on johtamisen työväline, organisaation strategian johtamisen tukemiseksi. Palkitsemisstrategia määrittää sen, millaisista tuloksista, millä organisaatiotasolla sekä sen, miten työntekijöitä palkitaan. (Vartiainen M ym. 2005, 16-17) Tärkeää on palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuus ja toimivuus organisaation toimintastrategian kanssa. Palkitseminen vaikuttaa myönteisesti ja edistävästi organisaatiossa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi palkitsemisella on vaikutusta myös toiminnallisiin asioihin, kuten työn tehokkuuteen ja laatuun, ilmapiiriin ja yhteistyöhön sekä työasenteisiin, joihin muun muassa sitoutuminen ja motivaatio kuuluvat. (Työministeriö, hakupäivä 19.3.2012)

Yritykset, jotka ovat onnistuneet motivoimaan ja sitouttamaan työntekijänsä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, menestyvät pitkällä aikavälillä. Palkitsemismenetelmällä voidaan vaikuttaa paitsi työntekijän osaamiseen ja motivaatioon myös niiden suuntaamiseen, millä on usein vaikutusta myös yrityksen menestykseen. Organisaatioissa on tunnistettava ja luotava olosuhteita, jotka antavat työntekijöille mahdollisuuksia kehittää ja hyödyntää osaamistaan. Kouluttamisen ja kehittämisen ohella tulisi painottaa myös motivaatio- ja palkitsemisnäkökulmaa. Ihmisen saadessa toiminnastaan palkkioksi rahaa tai tunnustusta tuntee hän itsensä tarpeelliseksi, mikä kasvattaa hänen motivaatiotaan työskennellä vielä paremmin. Työuralla eteneminen lisää myös työmotivaatiota. Työntekijöiden hyvinvointi näkyy yleensä hyvinvoivana työympäristönä. (Luoma K ym. 2004, 9-10, 14, 21)

Palkitsemisjärjestelmän prosesseihin kuuluvat järjestelmän kehittäminen, ylläpito, soveltaminen sekä esimiesten tapa toteuttaa palkitsemista. Järjestelmien soveltaminen vaatii erityistä taitoa, sillä on huolehdittava, että järjestelmää käytetään yhdenmukaisesti eri yksiköissä, ja että niissä on tarvittava tieto ja osaaminen. Palkitsemisen kehittämistä pidetään tärkeänä monessa yrityksessä ja niissä aiotaankin kehittää järjestelmää, sekä ottaa käyttöön uusia tulospalkkiojärjestelmiä. (Työministeriö, hakupäivä 19.3.2012)

Yritykselle sopivan palkkiojärjestelmän valinta ei ole yksinkertaista, koska siinä on otettava huomioon, palkitaanko organisaation johtoa, työntekijöitä, vai molempia. Palkitsemistavoissa taas on mietittävä ja löydettävä tavat, mitkä koetaan hyvin toimiviksi ja kannustaviksi. Lisäksi yrityksessä on arvioitava miten palkitseminen vaikuttaa organisaation menestykseen, toiminnan kehittämiseen sekä henkilöstön suhtautumiseen työhön. (Työministeriö, hakupäivä 19.3.2012) Sopivaa järjestelmää valittaessa on ensin päätettävä, minkälaisista tuloksista halutaan palkita. Vaihtoehtoja on useita, esimerkiksi taloudellinen tulos, määrä, laatu ja asiakastyytyväisyys. Sitten millä organisaatiotasolla palkitseminen suoritetaan. Valittavana ovat esimerkiksi yksilö, ryhmä tai tulosyksikkö. Lisäksi on vielä päätettävä palkkion jakamisesta. Jakoperusteina voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstömäärää tai tehtyjä työtunteja tietyllä ajanjaksolla. (Vartiainen M ym. 2005, 16-17)

Tasa-arvoisen palkitsemisjärjestelmän ehtona ovat tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Palkkiot pyritään jakamaan etukäteen sovitun periaatteen mukaan. Kaksi tunnetuinta palkkion jakamisen muotoa ovat tasasuhta ja tasanjako. Tasasuhdassa palkkiot jaetaan suhteessa työpanokseen, kun taas tasanjaossa palkkiot jaetaan tasan kaikkien työntekijöiden kesken. Muita jaon perusteita ovat esimerkiksi lupaukset, laillisuus, omistus ja asema organisaatiossa. Suosituimpana muotona on käytetty tasasuhtaa, sillä se vastaa useimpien työntekijöiden käsityksiä, jossa työhön käytetty aika ja vaiva vastaavat siitä saatua ylimääräistä hyötyä. (Vartiainen M ym. 2005, 25)

6.1 Aineellinen palkitseminen

Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat selkeästi rahassa mitattavat edut, joita maksetaan hyvästä työsuorituksesta (Luoma K ym. 2004, 39). Palkitsemistapoihin kuuluvat peruspalkka ja erilaiset palkan lisät, sekä pysyvät meriittikorotukset. Palkka määräytyy yleensä tehtävänimikkeen ja työn vaativuuden mukaan. Kannustimena voidaan pitää korvattavia, työn vaatimia erikoistaitoja, kuten esimerkiksi kielitaito, ikälisät ja työkokemus. Nämä tekijät tuovat palkkaan lisäosia. (Työministeriö, hakupäivä 19.3.2012) Tulosperusteisia palkkiomuotoja ovat esimerkiksi tulos- ja kannustinpalkkiot, henkilöstörahaso-osuudet, palkkio-osakkeet tai optiot. Tulospalkkion perustana on tavoitteiden saavuttaminen sekä niiden mahdollinen ylittäminen. Tulospalkkiojärjestelmä on yleensä ryhmä tai tiimikohtainen. Organisaation johtohenkilöiden kannustinjärjestelmät perustuvat yrityksen toiminnallisen tuloksen parantamiseen eli yhtiön rahallisen arvon tai osakkeiden arvonnou-suun. Yrityksen johtohenkilöt pyritään sitouttamaan organisaation tavoitteisiin esimerkiksi lupaa-

malla palkkioksi tietty määrä osakkeita, mikäli niiden arvo nousee vähintään ennalta sovitun määrän. Kannustimena voidaan käyttää myös johdon optiojärjestelyjä. (Vartiainen M ym. 2005, 23-24)

Palkitseminen voidaan suorittaa myös kertaluonteisena, esimerkiksi erikois- tai aloitepalkkiona, tavaralahjana, kilpailupalkintona, innovaatio- tai keksintöpalkkiona. Lisäksi aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat erilaiset organisaation tarjoamat edut, kuten laajennetut terveydenhuoltoon liittyvät edut. Muita etuja ovat esimerkiksi liikunta-, auto-, puhelin- ja ruokailuedut. (Luoma K ym. 2004, 39) Nämä ovat henkilöstöeduista käytetyimpiä palkitsemisen muotoja (Työministeriö, hakupäivä 19.3.2012). Aineellisessa palkitsemisessa on muistettava, että suuri osa palkkioista ja luontaiseduista ovat veronalaista tuloa, jonka perusteella ne kuuluvat tuloverolain piiriin (Tuloverolaki, hakupäivä 13.2.2012).

6.2 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen sisältää paljon kulttuurisia ominaisuuksia, esimerkiksi miten organisaatiossa osoitetaan arvostusta ei-materiaalisin keinoin? Työstä ja toiminnasta saatu kiitos ja palaute vaikuttavat suuresti motivaatioon, koska palkitsemiseen liittyy useimmiten työntekijän tunnekokemukset. Muita motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat luottamuksen osoitukset jokapäiväisessä työnteossa, sekä työntekijän kohtelemisen arvostettuna organisaation jäsenenä. Myös tyytyväisyys työn, perheen ja vapaa-ajan vaatimusten onnistuneesta yhdistämisestä, sekä kiinnostavaksi koettu työn sisältö ylläpitävät hyvinvoivaa työympäristöä. (Luoma K ym. 2004, 43)

Aineettomat palkitsemistavat ovat asioita, joihin organisaation johtamistavoilla voidaan vaikuttaa. Niihin kuuluvat muun muassa työn sisältö, johon voidaan vaikuttaa monella eri tavalla. Esimerkkinä voidaan mainita työ- ja tehtäväkierto, jonka avulla työn sisältöön saadaan vaihtelua. (Vartiainen M ym. 2005, 21) Työajan järjestelyillä pyritään pitämään henkilökunta motivoituneena. Tämä tarkoittaa usein etätyömahdollisuutta tai liukuvaa työaika, jolloin työn ja vapaa-ajan yhdistäminen on helpompaa. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluvat myös työolojen huomioiminen, työsuhteen pysyvyyteen vaikuttaminen, sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuudet työssä. Palkitsemisen tärkeitä osia ovat myös työntekijän työstä saama palaute sekä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikalla toimimiseen ja päätöksentekoon. Nämä ovat yleensä erittäin merkityksellisiä asioita työntekijän kannalta. (Työministeriö, hakupäivä 19.3.2012.)

6.3 Välillisesti aineellinen palkitseminen

Palkitsemismuotojen jako aineellisiin ja aineettomiin ei ole yksinkertaista, sillä monet aineettomat palkitsemismuodot ovat välillisesti aineellisia. Välillisesti aineellinen palkitseminen ei sisällä aineellisia palkkioita, mutta johtaa usein aineelliseen palkitsemiseen. Tällaisia palkitsemismuotoja ovat esimerkiksi kouluttautumiseen liittyvät kurssit ja valmennusohjelmat, työssä oppiminen ja kehittyminen, sekä työuran kehittymiseen liittyvät prosessit. Uralla etenemisen mahdollisuuksien luominen kuuluu myös välillisesti aineelliseen palkitsemiseen. Samaan kategoriaan voidaan lukea myös palautteeseen liittyvät prosessit, kuten esimerkiksi kehitys- ja tuloskeskustelut, asiakastytyväisyys- ja palautearvioinnit. (Luoma K ym. 2004, 38-40)

7 BUDJETOINTI TRAPESTILLE

Trapestille laadittiin myynti- ja tulosbudjettipohjat Exceliin, koska niiden katsottiin olevan olennaimmat budjetit yrityksen toiminnan kannalta. Toimivimmaksi katsottiin olevan tarkistettava budjetointi, jolloin budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua koko tilikaudelle ja toteutuneita lukuja verrataan budjetoituihin lukuihin tilikauden aikana. Budjettiin tehdään korjauksia, mikäli näyttää, ettei tavoiteltuun tulokseen päästä. Trapestin budjettijärjestelmän pääbudjetti on tulosbudjetti ja osabudjetti on myyntibudjetti. Muille budjeteille ei todettu olevan tarvetta tässä vaiheessa, koska yrityksen toiminta on suhteellisen pientä.

Budjetoinnissa käytetään yhteistyömenetelmää. Trapestin talousvastaava laatii budjetit yhdessä yrityksen hallituksen ja toimitusjohtajan kanssa. Hallitus asettaa tilikaudelle liikevaihto ja tulostavoitteen, jonka jälkeen toimitusjohtaja ja toimintovastaavat jakavat liikevaihtotavoitteen toimintojen kesken. (Pohjanen A., 22.2.2012, Sähköposti) Budjettien laadinnassa lähtökohtana ovat edellisen vuoden tilinpäätöksessä toteutuneet luvut. Nollapohjabudjetointi ei kuitenkaan ole poissuljettu vaihtoehto, mikäli katsotaan, että yrityksen toimintaa täytyy kehittää uudella tavalla tai toiminta on kyseenalaistettava.

Myyntibudjettipohja laadittiin tilikaudeksi eli 1.1.- 31.12. ja jaettiin tuoteryhmittäin. Tuoteryhmiä ovat informaatioteknologia (IT), talous, markkinointi ja kirjamyynä. Trapesti on seurannut näiden tuoteryhmien myyntiä kuukausi-, kvartaali-, sekä vuositasolla, joten budjetoinnissa käytettiin samaa mallia. Myyntibudjettipohja on laadittu koko vuodelle ja jaettu kvartaaleihin sekä kuukausitasolle. Myyntibudjettipohja on laadittu Exceliin siten, että sen avulla pystytään näkemään budjettierot kuukausi-, kvartaali- ja vuositasolla. Kuukausitasolla analysointi kuluttaisi hyvin paljon yrityksen resursseja, eikä tuota yritykselle vastaavaa hyötyä, joten mahdolliset budjettierot analysoidaan kvartaaleittain.

Myyntibudjettipohja laadittiin Trapestin 2011 myynnin seurantalomakkeen pohjalta. Vuoden 2011 myyntiluvut syötettiin Exceliin budjetoidun kohdalle ja toteutuneet luvut keksittiin. Näin menetettiin, jotta nähtäisiin toimivatko budjettipohjien kaavat. Kaavojen toimiessa oikein, Excelistä nähdään suoraan mahdolliset budjettierot. Lisäksi nähdään millaisissa summissa myynti voisi olla. Varsinainen myynti jakautuu Trapestin taloussuunnittelijan mukaan hyvin epätasaisesti. Kaksi - kolmasosa myynnistä tulee touko- kesäkuussa, sekä marras- joulukuussa. Eriyisen hiljaisia

kuukausia ovat tammi- ja helmikuu sekä syyskuu. Hiljaiset ajat johtuvat siitä, että toiminta käynnistyy hitaasti lomien jälkeen. Ensimmäinen budjetti laaditaan käyttäen apuna edellisen vuoden myyntejä sekä tarkastelemalla tulevaa tilikautta. Seuraavat budjetit laaditaan edellisen vuoden budjetin avulla sekä kuluvaan tilikautta tarkastelemalla. Liitteenä 1 ja 2 ovat myyntibudjettien pohjat.

Tulosbudjettipohja laadittiin koko tilikaudelle Trapestin tuloslaskelman perusteella ja siihen on siirretty myyntibudjetista saadut luvut. Tulosbudjetti jaettiin kvartaaleihin, jotta kiinteitä kuluja pystyttäisiin seuraamaan mahdollisimman tehokkaasti. Vaikka kiinteiden kulujen erät eivät ole kovin suuria, on tärkeää nähdä, mikäli jokin kuluerä kasvaa liian suureksi. Näin kiinteiden kulujen määrään pystytään vielä vaikuttamaan ja samalla parantamaan yrityksen tulosta. Mahdolliset budjetitiedot analysoidaan puolivuositain, vaikka niitä seurataankin kvartaaleittain.

Trapestin taloussuunnittelijan mukaan palkkakulut ovat noin 50 prosenttia liikevaihdosta, muut kulut ovat 25 prosenttia ja markkinointikulut enimmillään 10 prosenttia. Muissa kuluissa otetaan huomioon kaikki yrityksen kiinteät kulut. Vapaaehtoiset henkilöstökulut koostuvat henkilökunnan virkistyksestä ja kahvituksista koulun aukioloaikoina. Virkistystoimintaan lasketaan yhdeksän henkilöä, tapahtumia on noin neljä kertaa vuodessa ja kustannukset osallistujaa kohden ovat enimmillään 20 euroa. Kahvitukset maksavat noin viisi euroa henkilöä kohden kuukaudessa. Liiketoiminnan muut kulut ovat minimissään 65 euroa, mutta jotta kiinteät kulut olisivat yhteensä 25 prosenttia liikevaihdosta, ne ovat näissä laskelmissa 112,25 euroa. Tällöin jää tilaa myös ennalta arvaamattomille kuluille. Tulosbudjetin ostot ovat keksittyjä ja otettu laskelmiin mukaan, koska ne ovat nousseet vuodesta 2010 vuoteen 2011. Kaikki tulosbudjetin kuluerät nähdään kuvioista 3 ja ensimmäistä tulosbudjettia laadittaessa käytetään apuna kiinteiden kulujen lukuja sekä Trapestin Balanced scorecardia. Kevään 2011 Balanced scorecardin mukaan liikevaihtotavoite on 20 000 euroa, tulostavoite 10 prosenttia liikevaihdosta ja liiketoiminnan muiden kulujen osuus 25 prosenttia liikevaihdosta. Jatkossa budjetit laaditaan edellisen tilikauden toteutuneiden lukujen perusteella Balanced scorecardia unohtamatta. Trapestin Balanced scorecard on liitteenä 6. Edellä mainittujen lisäksi on tarkasteltava tulevaa tilikautta ja arvioitava mitkä tekijät siellä voisivat vaikuttaa tulosbudjettiin. Tulosbudjetit ovat liitteinä 3 ja 4.

TAULUKKO 3. Tulosbudjetin kuluerät

Kulu	Osuus liikevaihdosta (17 296,20 €)	Budjetti €
Ostot		792,37
Palkkakulut	50 %	8 648,10
Muut kulut	25 %	4 324,05
Markkinointikulut	10 % max.	1 729,62
Posti-, puhelin- ja telefax		60,00
Pankkikulut		300,00
Toimisto- ja atk-kulut		500,00
Vakuutukset		302,18
Kokous- ja neuvottelukulut		150,00
Muut liiketoiminnan kulut		112,25
Muut henkilöstökulut		1170,00

Pääsääntöisesti budjettitarkkailussa päätetään ensimmäiseksi kuka seuraa mitään asiaa ja miten asiasta raportoidaan. Trapestillä toimitusjohtaja ja talousvastaava raportoivat toimistaan hallitukselle (Pohjanen, sähköposti, 22.2.2012). Trapestin toimialan perusteella yrityksen tulisi seurata pääasiassa sen kiinteitä kuluja, koska se pystyy itse vaikuttamaan myyntihintoihin. Näin ollen kiinteiden kulujen määrä vaikuttaa pääosin tulokseen. Koska yrityksen myynti on epätasaista ja suhteellisen pientä, on erityisen tärkeää seurata, että myyntitavoitteissa pysytään. Erojen analysoinnissa ei riitä pelkkä numeraalinen toteaminen, vaan niiden syyt tulisi selvittää syvällisemmin. Esimerkiksi mikäli ympäristössä on tapahtunut jotain, mikä on vaikuttanut yrityksen toimintaan, sen vaikutukset tulisi selvittää yksityiskohtaisesti. Mikäli yritys muuttaa budjetointiaan kesken tilikauden, siitä päättää yrityksen hallitus (Pohjanen A., 22.2.2012, Sähköposti).

8 KANNUSTINPALKKIOJÄRJESTELMÄ TRAPESTILLE

Trapestille sopivaa kannustinpalkkiojärjestelmää mietittäessä oli huomioitava se, että yrityksen työntekijät vaihtuvat vuoden välein ja siten myös toimintasuunnitelma saattaa muuttua olennaisesti. Tällä hetkellä aineettomana sekä välillisesti aineellisena palkitsemismuotona jokainen työntekijä saa hyvät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet työskennellessään Trapestillä. Näin he voivat parantaa omaa osaamistaan, saavat työkokemusta sekä pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan päätösten tekoon. Aineelliseksi palkkioksi voidaan tulkita vuoden työnteosta ansaittavat 15 opintopistettä sekä projektityöntekijöiden palkat. Aineellisen palkitsemisen piiriin kuuluvat myös työntekijöiden mahdollisuudet osallistua erilaisiin tapahtumiin vuoden aikana työnantajan kustantamana.

Työntekijöiden tiheään vaihtuvuuden vuoksi tehtiin erilaisia ehdotuksia siitä, millaisia kannustinvaihtoehtoja voisi Trapestillä olla käytössään. Olisi hyvä, jos yritys voisi vähentää palkitsemisen kulut kirjanpidossaan ja palkkio olisi siten saajalle veroton. Näin välttäisiin varsinaiselta palkan maksulta sekä siihen liittyvistä kuluista. Tässä työssä palkitsemismuotona käytetään tasanjakoa, jolloin jokaisen työntekijän osuus on yhtä suuri. Työntekijöiden niin halutessa, palkitsemismuodoksi voidaan valita myös tasasuhta, jolloin työntekijät palkitaan tehdyn työmäärän mukaisesti. Palkitseminen suoritettaisiin puolivuositain tai kvartaaleittain, jolloin palkitseminen kohdistuisi tuloksen aikaansaaneeseen henkilökuntaan. Kannustinpalkkiojärjestelmän valinta tehdään aina uusien työntekijöiden aloittaessa työnsä. Samalla päätetään suoritetaanko mahdollinen palkitseminen puolivuositain tai kvartaaleittain.

Palkitsemisen lähtökohtana oli Trapestin ehdotus tavoitteen ylittävän osuuden käytöstä yrityksen työntekijöiden yhteiseksi hyväksi. Vaihtoehtona oli myös yrityksen tulostavoitteen ylittyminen valitun aikajakson lopussa, jolloin tavoitteen ylimenevällä osuudella voidaan järjestää työntekijöille esimerkiksi virkistysilta.

Kertaluonteinen palkitseminen voidaan ottaa käyttöön, jos joku Trapestin työntekijöistä keksii hyvän kehittämisidean, jolla yrityksen toimintaa saadaan kannattavammaksi. Samankaltaista palkitsemista voidaan harkita myös, mikäli joku työntekijä tekee selkeästi muita enemmän töitä, ja tämä voidaan nähdä yrityksen tuloksen kasvamisena. Näissä tapauksissa olisi mahdollista käyttää kertaluonteista palkitsemista joko tavarapalkinnon tai stipendin muodossa, joka on saajalle veroton.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Trapestillle budjetointi- ja kannustinpalkkiojärjestelmä. Lisäksi molemmista oli tarkoitus koota tiivistetty ja yhteinen ohjekirja, erityisesti uusia opiskelijoita varten, jotka aloittavat työskentelyn Trapestillä. Ohjekirja tulee olemaan hyödyllinen, koska sen avulla on helppo nähdä, mistä Trapestin budjetointi koostuu. Lisäksi opiskelijat näkevät mitä eri vaihtoehtoja työstä saatavasta palkkiosta on olemassa ja minkälaisella toiminnalla palkitseminen on mahdollista. Koska Trapestillä ei ollut aikaisemmin käytössä selkeää budjetointia, sen on nyt helpompi seurata liiketoimintansa kehittymistä. Budjetoinnin kautta nähdään hyvissä ajoin, mikäli jokin kuluera kasvaa liian suureksi ja vastaavasti siitä nähdään myös myynnin kehittyminen. Erityisesti pienessä yrityksessä pienikin muutos voi vaikuttaa suuresti tilikauden tulokseen.

Kannustinpalkkiojärjestelmän näkökulmasta ja osittain myös budjetoinnin, haastavaksi tekijäksi osoittautui opiskelijoiden vaihtuminen kesken tilikauden. Trapestin tilikausi on kalenterivuosi, mutta yrityksessä työskentelevät opiskelijat vaihtuvat maaliskuussa. Mikäli opiskelijoita palkitaan tilikauden tuloksen perusteella, on huomioitava, että tulokseen vaikuttaa edellisen henkilöstön tekemä alkuvuoden tulos. Budjetoinnin kohdalla ongelmaksi muodostui se, että budjetit laaditaan tilikaudeksi kerrallaan, ennen tilikauden alkua, jolloin budjetit laativat edellinen henkilöstö tuleville työntekijöille. Toisaalta on Trapestin kannalta parempi, että budjetin laativat opiskelijat, joilla on jo kokemusta yrityksen toiminnasta, koska heillä on paremmat edellytykset arvioida tulevaa vuotta.

Tärkeää olisi antaa selkeät ohjeet siitä, millä perusteella realistiset luvut saadaan budjettiin. Tällä hetkellä muutamat budjetoiduista luvuista ovat sitoutuneita liikevaihtoon, osa on arvioitu kokonaissummana koko vuodelle ja myyntibudjetin luvut ovat vuoden 2011 myynnin perusteella esitetyt. Liikevaihtoon sitoutuneet kulut eivät ole aina saman verran prosentteina ja kokonaissummatkin vaihtelevat vuosittain. Koska toteutuneet luvut ovat keksittyjä, eivät budjetit ole luotettavia ja näin ollen ne antavat vain käsityksen siitä, miten budjettipohjat toimivat Excelissä.

Jatkossa voitaisiin tutkia onko Trapestillä tarvetta lisätä budjetteja tai kehittää omaa budjetoitijärjestelmää. Voitaisiin tutkia myös olisiko budjettien siirtäminen Excelistä johonkin taloushallinnonohjelmaan aiheellista ja olisiko siitä yritykselle hyötyä?

10 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen, koska kyseessä oli pieni yritys, jolle työ tehtiin. Mielenkiinnon herätti ensimmäisenä toiminnallinen aihe ja toiseksi se, että oli kiinnostavaa huomata, kuinka myös pienessä yrityksessä tarvitaan ”isojen yritysten systeemejä”. Aluksi ajatus oli, että mitä enemmän budjetteja sen parempi. Työn aikana huomasimme, ettei läheskään kaikille budjeteille ollut tarvetta, eikä ollut mitään järkeä niitä laatia. Lisäksi se miten budjetointi ja kannustinpalkkiojärjestelmä liittyvät toisiinsa, oli aluksi kysymysmerkki. Toisaalta se herätti myös mielenkiintoa työtä kohtaan.

Haastavaa opinnäytetyön tekemisessä oli materiaalien löytäminen ja myös se, että Trapestillle laadittavat budjetit jäivät odotettua määrää pienemmäksi. Kannustinpalkkiojärjestelmistä kertova kirjallisuus oli suhteellisen vanhaa ja sähköisten tietolähteiden löytäminen vaati melkoisen paljon mielikuvitusta, jotta edes oikeansuuntaiset hakusanat saatiin käyttöön. Budjetoinnin kohdalla ongelmana oli löytää lähteeksi muuta kuin opetusmateriaalia. Monissa lähteissä oli budjetoinnista sama asia, mutta tietysti hieman erilailla selitettynä. Iloksemme asiasta kuitenkin löytyi tuoretta tietoa ja esimerkiksi uusin painos oli vuodelta 2011. Työn alussa oli puhetta budjettipohjien laatimisesta Econet –taloushallinto-ohjelmaan. Päädyimme kuitenkin Excelliin, koska Econetin käytön jatkuvuudesta koululla ei ollut varmuutta. Excel osoittautuikin varsin käyttökelpoiseksi ja käyttäjäväliseksi vaihtoehdoksi tämän kokoisessa yrityksessä. Mikäli olisimme laatineet budjettipohjat Econettiin, olisi se lisännyt työn haastavuutta entisestään. Ei kuitenkaan pidä unohtaa, että mikäli yrityksen toiminta laajenee, budjettien laadinta johonkin taloushallinnon ohjelmaan voi hyvinkin tulla ajankohtaiseksi.

Opinnäytetyö prosessina oli suhteellisen pitkä johtuen siitä, että ensimmäisestä aiheesta jouduttiin luopumaan ja aloittamaan koko prosessi uudelleen alusta. Olimme tehneet aikaisempaa opinnäytetyötä jo jonkin verran ja pitäneet aloitusseminaarinkin, joten aiheen vaihdon jälkeen motivaatio oli hetken aikaa hukassa. Saimme ohjaavalta opettajalta uuden aiheen nopeasti, joten itse opinnäytetyön tekemisprosessi ei juurikaan keskeytynyt, aikataulu tosin venyi jonkin verran. Uuden aiheen aloitusseminaari korvattiin aloituskeskustelulla ohjaavan opettajan ja Trapestin edustajien kanssa. Aloituskeskustelu pidettiin 7.11.2011 ja ohjausseminaari 12.12.2011. Esitysseminaari pidettiin 24.4.2012. Opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa tajusimme pitäneemme ohjausseminaarin aivan liian aikaisin, koska meillä ei ollut siinä vaiheessa tarpeeksi tietoa kerättyinä.

Toisen opinnäytetyön alkuperäinen otsikko budjetoitiseuranta- ja kannustinpalkkiojärjestelmän kehittäminen Trapesti Oy:lle muuttui hieman. Lopulliseksi otsikoksi tuli budjetointi- ja kannustinpalkkiojärjestelmän kehittäminen Trapesti Oy:lle. Itse opinnäytetyön aihe ei muuttunut, mutta työn edetessä sen laajuus supistui alkuperäisestä suunnitelmasta. Trapestin toiminta ja sen toiminnan kehittämiseen tarvittavat asiat olivat pienemmässä mittakaavassa, kuin aluksi ajattelimme.

LÄHTEET

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

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otava.

Hirvonen, P. & Nikula, A. 2009. Taloushallinnon perusteet. Helsinki: Edita.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.

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

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta -osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Tammi.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Pohjanen, A., Taloussuunnittelija. Trapesti Oy. RE:Oppari Sähköpostiviesti k8pala00@students.oamk.fi 14.1.2012, 14.1.2012.

Tuloverolaki. Hakupäivä 13.2.2012.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tuloverolaki>

Työministeriö. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Hakupäivä 19.3.2012.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt280.pdf

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.

Yritys- Suomi. 2012. Budjetin laadinta. Hakupäivä 7.2.2012.

http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palp_Talouden_hallinta&aihe=1000050

LIITTEET

Ohjekirja

OHJEKIRJA TRAPESTILLE

BUDJETOINNISTA JA KANNUSTINPALKKIOJÄRJESTELMÄSTÄ

Hei Trapestilainen!

Kädessäsi on ohjekirja Trapestin budjetoinnista ja kannustinpalkkiojärjestelmästä, jotka ovat laadittu osana opinnäytetyötä. Ohjekirjassa kerrotaan kevyttä teoriaa sekä budjetoinnista, että kannustinpalkkiojärjestelmästä. Teorian sekaan olemme laatikoineet Trapestin budjetointia ja kannustinpalkkiojärjestelmää koskevat asiat. Teorian pääkohdat on koottu opinnäytetyöstämme. Toivomme tästä ohjekirjasta olevan apua sinulle työssäni.

1 BUDJETOINTI

- Talousjohtamisen ja sisäisen laskentatoimen keskeisin työväline, jonka avulla tulevalle ajanjaksolle suunnitellut toimenpiteet kuvataan rahana.
- Laskelmat osoittavat ovatko tavoitteet ja siihen tarvittavat resurssit mitoitettu niin, että voidaan päästä tavoiteltuun tulokseen.
- Tulevaisuuden toimintasuunnitelma
- Budjetointiprosessi: suunnittelu, toteutus ja tarkkailu:
 - o Suunnittelu: avainhenkilöiden valinta, edellisen tilikauden analysointi, toimintaympäristön tarkkailu
 - o Toteutus: tavoitteet budjettikaudelle, osa-alueiden vastuuhenkilöiden nimeäminen
 - o Budjettitarkkailu: katso kohta 4

2 BUDJETOINTIMENETELMÄT JA MENETTELYTAVAT

Yhteistyömenetelmä (Iterative co-operation) on autoritäärisen ja demokraattisen menetelmän yhdistelmä tai välimuoto. Tässä menetelmässä yritys- ja tulosyksiköiden johto määrittelevät yhdessä budjettien yleiset tavoitteet. Varsinaisen budjetoinnin toteuttavat tulosyksiköt, osastot ja toiminnot. (Järvenpää yms. 2010, 215)

Trapesti:

- ***Budjetit laaditaan yhteistyömenetelmän mukaisesti***
→ ***toimitusjohtaja, talousvastaava ja hallitus.***
- ***Hallitus asettaa liikevaihto- ja tulostavoitteet***
→ ***toimitusjohtaja ja toimintovastaavat jakavat toiminnoille.***

Budjetoinnin menettelytavoista tarkistettava budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua, mutta sen toteutumista seurataan tilikauden aikana esimerkiksi neljännesvuosittain. Tarkistettavan budjetoinnin etuna on se, että siinä huomioidaan ulkoisissa olosuhteissa tapahtuneet muutokset tilikauden aikana.

Trapesti:

- ***Budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua koko tilikaudelle.***
- ***Toteutuneita lukuja verrataan budjetoituun tilikauden aikana***
→ ***korjaukset, mikäli näyttää, ettei tavoiteltuun tulokseen päästä.***

Budjetoinnin pohjalla edellisen vuoden toteutuneet luvut.

Aloittavalla yrityksellä ei ole olemassa aikaisemmin toteutuneita lukuja, joten sen täytyy aloittaa budjetointi niin sanotusti puhtaalta pöydältä. Tällaista tapaa kutsutaan nollapohjabudjetoinniksi. Budjetin arviot perustuvat esimerkiksi tavarantoimittajien ja asiakkaiden kanssa tehtyihin sopimuksiin, toimialatilastoihin, sekä kilpailevien yritysten tilinpäätöstietoihin. Tilinpäätöstiedot ovat saatavilla kaupparekisteristä. Jo olemassa oleva yritys voi käyttää nollapohjabudjetointia, mikäli aikaisempien vuosien tietoja ei haluta budjetoinnin pohjaksi. Yleensä näin menetellään silloin, kun yritys haluaa kyseenalaistaa toimintansa kaikilta osa-alueilta sekä kehittää tai muuttaa toimintaansa. Koska tämä on työläs tapa yritykselle, käytetään yleensä edellisen vuoden lukuihin perustuvaa budjetointia. (Lindfors & Syvänperä 2010, 15)

Nollapohjabudjetointi, mikäli halutaan kehittää toimintaa uudella tavalla tai kyseenalaistaa toiminta.

3 BUDJETTIJÄRJESTELMÄT

Puhuttaessa budjettijärjestelmistä tarkoitetaan useimmiten kaikkia yrityksen käytössä olevia budjetteja, jotka jaetaan pää- ja osabudjetteihin (Eskola & Mäntysaari 2006, 90). Osabudjettien tiedot siirretään yleensä pääbudjetteihin omille tuotto- tai kulukohdille. Budjettien luvut voivat olla tietyn prosentin liikevaihdosta eli sidoksissa liikevaihtoon, kokonaissummana budjettikaudelle tai yrityksen balanced scorecardin perusteella arvioituja.

TAULUKKO 1. Osabudjettien sisältö

Myynti	Osto	Valmistus	Varasto
Tilaukset	Materiaalit	Henkilöstökustannukset	Raaka-aineet
Ennusteet	Raaka-aineet	Valmistuksen yleiskustannukset	Komponentit
Arviot	Välilliset materiaalit		Valmisteet
			Puolivalmisteet

Markkinointi	Hallinto	Investointi
Kampanjasuunnittelu	Yleisjohtaminen	Budjettikaudelle suunnitellut
Brändimarkkinointi	Laskentatoimi	Investoinnit investoinneittain
	Lakiasiat	
	Toimintaa tukevat palvelut	

TAULUKKO 2. Pääbudjetit tiivistettyinä

	Tulos	Rahoitus	Tase-ennuste
Sisältö	Tulot ja menot	Tuotot ja kulut	Varat ja velat
Koostuu	Osa- ja rahoitusbudjetista ja tase-ennusteesta	Tulosbudjetista, tase-ennusteesta	Osa-, kassa- ja tulosbudjetista
Tapa	Suoriteperusteisesti	Maksuperusteisesti	
Osoittaa	Tavoitellun tuloksen	Maksuvalmiuden	Taloudellisen tilanteen

Trapesti:

- **Budjettijärjestelmä: Myyntibudjetti ja tulosbudjetti**
- **Budjettipohja Excelissä → laskee erot**

Myyntibudjetti:

- **Myynnit 2011 seurantalomakkeen pohjalta**
- **Myynti jakautuu hyvin epätasaisesti:**
 - **2/3 myynistä touko- kesäkuussa ja marras- joulukuussa**
 - **Eriyisen hiljaisia kuukausia ovat tammi-, helmi- ja syyskuu**
- **Tilikausi jaettu kvartaaleihin ja kuukausittain**
- **Tuoteryhmittäin: IT, talous, markkinointi ja kirjamyynti**
- **Budjettierojen analysointi kvartaaleittain**

Tulosbudjetti:

- **Trapestin tuloslaskelman pohjalta**
- **Tilikausi jaettu kvartaaleihin**
- **Tarkkailu puolivuositain**

TAULUKKO 3. Trapestin tulosbudjetin kuluerät (luvut suuntaa antavia)

Kulu	Osuus liikevaihdosta (17 296,20 €)	Budjetti €
Ostot		792,37
Palkkakulut	50 %	8 648,10
Muut kulut	25 %	4 324,05
Markkinointikulut	10 % max.	1 729,62
Posti-, puhelin- ja telefax		60,00
Pankkikulut		300,00
Toimisto- ja atk-kulut		500,00
Vakuutukset		302,18
Kokous- ja neuvottelukulut		150,00
Muut liiketoiminnan kulut		112,25
Muut henkilöstökulut		1170,00

4 BUDJETTITARKKAILU

Onnistuneen budjetoinnin edellytyksenä on tarkkailu. Ilman sitä itse budjetointikin on turhaa (Eklund & Kekkonen 2011, 173). Budjettitarkkailussa on tärkeä päättää, ketkä henkilöt seuraavat mitäkin asioita ja miten asioista raportoidaan yrityksessä muille osapuolille. Budjettitarkkailun kautta pyritään näkemään, miten asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Sekä pyritään etsimään syitä mahdollisesti syntyneille eroille. Budjettitarkkailun tehtävä on ohjata yrityksen toimintoja siten, että yritys pystyy saavuttamaan tavoitteensa. (Eklund & Kekkonen 2011, 173) Tarkkailuperiodin pituus on oleellinen osa budjettitarkkailua. Budjettitarkkailussa suositellaan poikkeamien syvällisempää analysointia.

Trapesti:

- *Toimitusjohtaja ja talousvastaava raportoivat hallitukselle*
- *Toimialan perusteella kiinteiden kulujen seuranta*
- *Erojen syvälinen analysointi*
- *Budjetin muuttamisesta kesken tilikauden päättää hallitus*

Huomioitavaa:

- *Budjettipohjat toimivat Excelissä siten, että syötetään budjetoitu ja toteutunut luku → ohjelma laskee eron.*
- *Mikäli yrityksen liiketoiminta kasvaa, täytyy harkita tarvitaanko lisää budjetteja.*
- *Budjettipohjat liitteinä. MUISTA! Luvut eivät ole todellisia, syötetty malliksi, jotta nähdään miten kaavat toimivat Excelissä.*

5 KANNUSTINPALKKIOJÄRJESTELMÄ

- Osa organisaation liiketoimintastrategiaa → johtamisen työväline
- Tavoitteena päättää minkälaisista tuloksista, millä tasolla ja miten palkitaan
 - o Taloudellinen tulos, määrä, laatu tai asiakastytyväisyys
 - o Yksilö-, ryhmä- tai tulosityksikkötasolla
 - o Henkilöstömäärä tai tehdyt työtunnit
- Yritykset, jotka ovat onnistuneet motivoimaan ja sitouttamaan työntekijänsä tavoitteidensa saavuttamiseen, menestyvät pitkällä aikavälillä.
- Vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja osaamisen suuntaamiseen → lisää työmotivaatiota, mikä näkyy myös hyvinvoivana työympäristönä.
- Tasa-arvoinen järjestelmä on tasapuolinen ja oikeudenmukainen.
- Kannustinpalkkion tunnetuimpia jakamismuotoja ovat:
 - o Tasasuhta
→ Palkkiot jaetaan suhteessa työpanokseen
 - o Tasanjako
→ Palkkiot jaetaan tasan kaikkien kesken
- Yleisimmin käytössä tasasuhta, koska se vastaa työntekijöiden käsityksiä siitä, että työhön käytetty aika ja vaiva vastaavat siitä saatua ylimääräistä hyötyä.

Trapesti:

- ***Päätetään palkitsemisjärjestelmästä, kun uudet työntekijät aloittavat työnsä.***
- ***Päätetään palkitaanko puolivuositain vai kvartaaleittain → kohdistuu tuloksen aikaansaaneeseen henkilökuntaan.***
- ***Huomioitava, että työntekijöiden vaihtuessa myös yrityksen toimintasuunnitelma voi muuttua.***

- ***Määritetään seuraavat:***
 - ***mistä palkitaan → tulosparannus, kehittämisidea jne.***
 - ***miten palkitaan → tasasuhta (suhteessa työpanokseen) vai tasanjako (tasan kaikkien kesken)***
 - ***tulospalkkio, kertaluonteinen palkkio tai molemmat***
 - ***ketä palkitaan → yrityksen johto, työntekijät tai molemmat***

5.1 Aineellinen palkitseminen

- Selkeästi rahassa mitattava etu

- Perustana tavoitteiden saavuttaminen ja mahdollinen ylittäminen

- Yleensä ryhmä- tai tiimikohtainen

- Johdon kannustinjärjestelmät perustuvat yhtiön rahallisen arvon tai osakkeiden arvonnousuun.

- Palkitsemismuotoja:
 - Tulos- ja kannustinpalkkiot, henkilöstörahasto-osuudet, palkkio-osakkeet tai optiot
 - Erikois- ja aloitepalkkiot, tavaralahja, kilpailu-, innovaatio- tai keksintöpalkkio
 - Laajennetut terveydenhuoltoedut, liikunta-, auto-, puhelin- ja ruokailuedut

- Huomioitava, että suuri osa eduista on veronalaista tuloa!

Trapesti:

Aineellinen palkitseminen:

- ***15 opintopistettä***
- ***mahdollisuus osallistua erilaisiin tapahtumiin***

5.2 Aineeton ja välillisesti aineellinen palkitseminen

- Miten organisaatiossa osoitetaan arvostusta ei-materiaalisin keinoin → ylläpitää hyvinvoivaa työympäristöä.
- Työolot, työsuhteen pysyvyys, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet.
- Työn sisältö → vaihtelua saadaan työ- ja tehtäväkierrolla
- Työajan järjestelyt
 - o Etätyömahdollisuus
 - o Liukuva työaika
- Työstä saatava kiitos ja palaute.
- Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikalla toimimiseen ja päätöksentekoon.
- Luottamuksen osoitukset, sekä kohtelemisen arvostettuna organisaation jäsenenä.
- Välillisesti aineellinen palkitseminen ei sisällä aineellista palkitsemista, mutta johtaa siihen.
 - o Kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuudet
 - o Työssä oppiminen ja kehittyminen
 - o Uralla eteneminen
 - o Kehitys- ja tuloskeskustelut
 - o Asiakastytyväisyys- ja palautearviointit

Trapesti:

Aineeton ja välillisesti aineellinen palkitseminen:

- ***koulutus- ja kehittymismahdollisuudet***
- ***oman osaamisen kehittämismahdollisuus***
- ***työkokemus***
- ***työntekijä pääsee osallistumaan ja vaikuttamaan päätösten te-
koon***

Huomioitavaa:

- ***Suuri osa luontaiseduista on veronalaista tuloa.***
- ***Palkitsemiskulun vähennysmahdollisuus kirjanpidossa.***
- ***Tavarapalkinto tai stipendi on veroton.***

LÄHTEET

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

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otava.

Hirvonen, P. & Nikula, A. 2009. Taloushallinnon perusteet. Helsinki: Edita.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.

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

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta -osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Tammi.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Pohjanen, A., Taloussuunnittelija. Trapesti Oy. RE:Oppari Sähköpostiviesti k8pala00@students.oamk.fi 14.1.2012, 14.1.2012.

Tuloverolaki. Hakupäivä 13.2.2012.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tuloverolaki>

Työministeriö. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Hakupäivä 19.3.2012.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt280.pdf

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.

Yritys- Suomi. 2012. Budjetin laadinta. Hakupäivä 7.2.2012.

http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palp_Talouden_hallinta&aihe=1000050

LIITTEET

LIITE 1 Myyntibudjetti 1.1.201X-31.12.201X

LIITE 2 Myyntibudjetti tulosityksiköittäin 1.1.201X-31.12.201X

LIITE 3 Tulosbudjetti

LIITE 4 Tulosbudjetti kvartaaleittain 1.1.201X-31.12.201X

LIITE 5 Myynnit 2011

LIITE 6 Balanced scorecard

LIITE 1 Myyntibudjetti 1.1.201X – 31.12.201X

Trapesti Oy

Kokonaismyynti

€	Myyntibudjetti	Toteutunut myynti	Ero
Tammikuu	498,15	450,00	-48,15
Helmikuu	1 252,44	1 200,00	-52,44
Maaliskuu	1 939,43	1 900,00	-39,43
Yhteensä	3 690,02	3 550,00	-140,02
Huhtikuu	744,74	700,00	-44,74
Toukokuu	2 151,19	2 100,00	-51,19
Kesäkuu	2 909,78	500,00	-2 409,78
Yhteensä	5 805,71	3 300,00	-2 505,71
Heinäkuu	0,00	0,00	0,00
Elokuu	0,00	0,00	0,00
Syyskuu	229,57	300,00	70,43
Yhteensä	229,57	300,00	70,43
Lokakuu	0,00	0,00	0,00
Marraskuu	1 367,07	1 000,00	-367,07
Joulukuu	6 203,83	6 000,00	-203,83
Yhteensä	7 570,90	7 000,00	-570,90
Kokovuosi yhteensä	17 296,20	14 150,00	-3 146,20

LIITE 2 Myyntibudjetti tulosityksittäin 1.1.201X - 31.12.201X

Trapesti Oy

IT

€	Myyntibudjetti	Toteutunut myynti	Ero
Tammikuu	40,65	50,00	9,35
Helmikuu	858,54	900,00	41,46
Maaliskuu	691,06	500,00	-191,06
Yhteensä	1 590,25	1 450,00	-140,25
Huhtikuu	604,74	700,00	95,26
Toukokuu	0,00	0,00	0,00
Kesäkuu	0,00	0,00	0,00
Yhteensä	604,74	700,00	95,26
Heinäkuu	0,00	0,00	0,00
Elokuu	0,00	0,00	0,00
Syyskuu	100,00	300,00	200,00
Yhteensä	100,00	300,00	200,00
Lokakuu	0,00	0,00	0,00
Marraskuu	425,00	500,00	75,00
Joulukuu	1 383,00	1 400,00	17,00
Yhteensä	1 808,00	1 900,00	92,00
Kokovuosi yhteensä	4 102,99	4 350,00	247,01

Talous

€	Myyntibudjetti	Toteutunut myynti	Ero
Tammikuu	30,00	45,00	15,00
Helmikuu	150,00	200,00	50,00
Maaliskuu	125,00	130,00	5,00
Yhteensä	305,00	375,00	70,00
Huhtikuu	140,00	200,00	60,00
Toukokuu	623,13	700,00	76,87
Kesäkuu	187,50	100,00	-87,50
Yhteensä	950,63	1 000,00	49,37
Heinäkuu	0,00	0,00	0,00
Elokuu	0,00	0,00	0,00
Syyskuu	129,57	150,00	20,43
Yhteensä	129,57	150,00	20,43
Lokakuu	0,00	0,00	0,00
Marraskuu	54,07	60,00	5,93
Joulukuu	10,83	20,00	9,17
Yhteensä	64,90	80,00	15,10
Kokovuosi yhteensä	1 450,10	1 605,00	154,90

Markkinointi

€	Myyntibudjetti	Toteutunut myynti	Ero
Tammikuu	427,50	500,00	72,50
Helmikuu	243,90	200,00	-43,90
Maaliskuu	1 123,37	1 000,00	-123,37
Yhteensä	1 794,77	1 700,00	-94,77
Huhtikuu	0,00	0,00	0,00
Toukokuu	1 528,06	1 700,00	171,94
Kesäkuu	2 722,28	3 000,00	277,72
Yhteensä	4 250,34	4 700,00	449,66
Heinäkuu	0,00	0,00	0,00
Elokuu	0,00	0,00	0,00
Syyskuu	0,00	0,00	0,00
Yhteensä	0,00	0,00	0,00
Lokakuu	0,00	0,00	0,00
Marraskuu	0,00	0,00	0,00
Joulukuu	4 810,00	5 000,00	190,00
Yhteensä	4 810,00	5 000,00	190,00
Kokovuosi yhteensä	10 855,11	11 400,00	544,89

Kirjamyynti

€	Myyntibudjetti	Toteutunut myynti	Ero
Tammikuu	0,00	0,00	0,00
Helmikuu	0,00	0,00	0,00
Maaliskuu	0,00	0,00	0,00
Yhteensä	0,00	0,00	0,00
Huhtikuu	0,00	0,00	0,00
Toukokuu	0,00	0,00	0,00
Kesäkuu	0,00	0,00	0,00
Yhteensä	0,00	0,00	0,00
Heinäkuu	0,00	0,00	0,00
Elokuu	0,00	0,00	0,00
Syyskuu	1 674,06	1 700,00	25,94
Yhteensä	1 674,06	1 700,00	25,94
Lokakuu	0,00	0,00	0,00
Marraskuu	909,05	1 200,00	290,95
Joulukuu	98,28	100,00	1,72
Yhteensä	1 007,33	1 300,00	292,67
Kokovuosi yhteensä	2 681,39	3 000,00	318,61

LIITE 3 Tulosbudjetti

Tilikausi 1.1.201X- 31.12.201X

€	Budjetoitu tilikaudella	Toteutunut	Ero
LIIKEVAIHTO	17 296,20	14 150,00	-3 146,20
Muuttuvat kulut			
<i>Ostot</i>	792,37	800,00	7,63
Myyntikate	16 503,83	13 350,00	-3 153,83
Kiinteät kustannukset			
<i>Markkinointikulut</i>	1 729,62	1 400,00	-329,62
<i>Posti-, puhelin- ja telefaxkulut</i>	60,00	80,00	-20,00
<i>Pankkikulut</i>	300,00	400,00	100,00
<i>Toimisto- ja atk-kulut</i>	500,00	800,00	300,00
<i>Vakuutukset</i>	302,18	300,00	-2,18
<i>Kokous- ja neuvottelukulut</i>	150,00	200,00	50,00
<i>Muut liiketoiminnan kulut</i>	112,25	70,00	-42,25
<i>Palkat</i>	8 648,10	8 648,00	-0,10
<i>Muut henkilöstökulut</i>	1 170,00	1 155,00	-15,00
<i>Kiinteät kustannukset yhteensä</i>	12 972,15	13 053,00	80,85
Liikevoitto	3 531,68	297,00	-3 234,68

LIITE 4 Tulosbudjetti kvartaaleittain 1.1.201X-31.12.201X

Trapesti Oy

€	Budjetoitu tilikaudelle	Toteutunut				Toteutunut tilikaudella	Ero tilikaudella
		Tammikuu- Maaliskuu	Huhtikuu- Kesäkuu	Heinäkuu- Syyskuu	Lokakuu- Joulukuu		
LIKEVAIHTO	17 296,20	3 550,00	3 300,00	300,00	7 000,00	14 150,00	-3 146,20
Muuttuvat kulut							
<i>Ostot</i>	792,37	200,00	200,00	200,00	200,00	800,00	7,63
Myyntikate	16 503,83	3 350,00	3 100,00	100,00	6 800,00	13 350,00	-3 153,83
Kiinteät kustannukset							
<i>Markkinointikulut</i>	1 729,62	1 000,00	200,00	100,00	100,00	1 400,00	-329,62
<i>Posti-, puhelin- ja telefaxkulut</i>	60,00	20,00	20,00	20,00	20,00	80,00	20,00
<i>Pankkikulut</i>	300,00	100,00	100,00	100,00	100,00	400,00	100,00
<i>Toimisto- ja atk-kulut</i>	500,00	200,00	200,00	200,00	200,00	800,00	300,00
<i>Vakuutukset</i>	302,18	75,00	75,00	75,00	75,00	300,00	-2,18
<i>Kokous- ja neuvottelukulut</i>	150,00	50,00	50,00	50,00	50,00	200,00	50,00
<i>Muut liiketoiminnan kulut</i>	112,25	0,00	0,00	0,00	70,00	70,00	-42,25
<i>Palkat</i>	8 648,10	2 162,00	2 162,00	2 162,00	2 162,00	8 648,00	-0,10
<i>Muut henkilöstökulut</i>	1 170,00	135,00	135,00	135,00	750,00	1 155,00	-15,00
<i>Kiinteät kustannukset yhteensä</i>	12 972,15	3 742,00	2 942,00	2 842,00	3 527,00	13 053,00	80,85
Liikevoitto	3 531,68	-392,00	158,00	-2 742,00	3 273,00	297,00	-3 234,68

LIITE 5 Myynnit 2011

Trapesti

	Myynti	Q yhteensä
Tammikuu	498,15 €	
Helmikuu	1 252,44 €	
Maaliskuu	1 939,43 €	3 690,02 €
Huhtikuu	744,74 €	
Toukokuu	2 151,19 €	
Kesäkuu	2 909,78 €	5 805,71 €
Heinäkuu	0,00 €	
Elokuu	0,00 €	
Syyskuu	229,57 €	229,57 €
Lokakuu	0,00 €	
Marraskuu	1 367,07 €	
Joulukuu	6 203,83 €	7 570,90 €

17 296,20

LV €

Tilaukanta 0,00 €

IT

	Myynti	Q yhteensä
Tammikuu	40,65 €	
Helmikuu	858,54 €	
Maaliskuu	691,06 €	1 590,25 €
Huhtikuu	604,74 €	
Toukokuu	0,00 €	
Kesäkuu	0,00 €	604,74 €
Heinäkuu	0,00 €	
Elokuu	0,00 €	
Syyskuu	100,00 €	100,00 €
Lokakuu	0,00 €	
Marraskuu	425,00 €	
Joulukuu	1 383,00 €	1 808,00 €

LV 4 102,99 €

Tilaukanta 0,00 €

Kirjamyynnti

	100	Myynti	Q yhteensä
Tammikuu		0,00 €	
Helmikuu		0,00 €	
Maaliskuu		0,00 €	0,00 €
Huhtikuu		0,00 €	
Toukokuu		0,00 €	
Kesäkuu		0,00 €	0,00 €
Heinäkuu		0,00 €	
Elokuu		0,00 €	
Syyskuu	1 674,06 €		1 674,06 €
Lokakuu		0,00 €	
Marraskuu		909,05 €	
Joulukuu		98,28 €	1 007,33 €

LV 2 681,39 €

Tilaukanta 0,00 €

Markkinointi

	500	Myynti	Q yhteensä
Tammikuu		427,50 €	
Helmikuu		243,90 €	
Maaliskuu		1 123,37 €	1 794,77 €
Huhtikuu		0,00 €	
Toukokuu		1 528,06 €	
Kesäkuu		2 722,28 €	4 250,34 €
Heinäkuu		0,00 €	
Elokuu		0,00 €	
Syyskuu		0,00 €	0,00 €
Lokakuu		0,00 €	
Marraskuu		0,00 €	
Joulukuu		4 810,00 €	4 810,00 €

10 855,11

LV €

Tilaukanta 0,00 €

Talous

400	Myynti	Q yhteensä
Tammikuu	30,00 €	
Helmikuu	150,00 €	
Maaliskuu	125,00 €	305,00 €
Huhtikuu	140,00 €	
Toukokuu	623,13 €	
Kesäkuu	187,50 €	950,63 €
Heinäkuu	0,00 €	
Elokuu	0,00 €	
Syyskuu	129,57 €	129,57 €
Lokakuu	0,00 €	
Marraskuu	54,07 €	
Joulukuu	10,83 €	64,90 €

LV **1 450,10 €**

Tilaukanta 0,00 €

Yhteensä **19 977,59 €**

Ennuste 2011 19 977,59 €

LIITE 6 Balanced scorecard

Trapesti - Balanced scorecard kevät 2011					Missio:
Talous	Mittari	Mittarin tavoitearvo	Toimenpiteet	Vastuhenkilö	Seurantamenetelmä
Kriittiset menestystekijät <i>Liikevaihto</i>	€	20 000	BSC:n mukaiset	Tj	Tuloslaskelma ja liikevaihto/kk
<i>Tulostavoite</i>	%	10 % liikevaihdosta	Volyymi, kate, kulujen hallinta	Taloussuunnittelija	Kirjanpito ajantasalla
<i>Liiketoiminnan muiden kulujen osuus liikevaihdosta</i>	%	25 % liikevaihdosta	Kulujen karsiminen	Taloussuunnittelija	Kirjanpito ajantasalla
Asiakkuus	Mittari	Mittarin tavoitearvo	Toimenpiteet	Vastuhenkilö	Seurantamenetelmä
Kriittiset menestystekijät <i>Asiakastyytyväisyys</i>	1 viiva 5	4,5	Palvelun laadun parantaminen	Kaikki	Asiakaskysely
<i>Liikevaihto / Asiakas</i>	€ / asiakas		Hinnoittelu kohdilleen	Kaikki	Myyntireskontra
<i>Toistuvat asiakkuudet</i>	Ostoa / Asiakas / v				
<i>Tunnettuus</i>	Tapahtumiin osallistuminen				
Henkilöstö	Mittari	Mittarin tavoitearvo	Toimenpiteet	Vastuhenkilö	Seurantamenetelmä
Kriittiset menestystekijät <i>Projektityöntekijöiden määrä</i>	hlö / tarve	100 %	Rekryn kehittäminen	Henkilöstösuunnittelija	Projektikohtainen
<i>Hakemuksia per vakituinen teht.</i>	hlö / tehtävä	5	Lähestymisen ja tunnettuuden parantaminen	Henkilöstösuunnittelija	Paikkakohtainen
<i>Projektityöntekijöiden osaaminen</i>	1-5	4	Kysely projektin jälkeen	Henkilöstösuunnittelija	Työntekijäkohtainen
Projektit	Mittari	Mittarin tavoitearvo	Toimenpiteet	Vastuhenkilö	Seurantamenetelmä
Kriittiset menestystekijät <i>Aikataulun onnistuminen</i>	Deadline	100 %	Projektihallinnan kehittäminen	Projektisuunnittelija	Projektikohtainen
<i>Reklamaatiot</i>	Reklat / Tilaukset	0	Projekti- ja asiakashallinta	Projektisuunnittelija	Projektikohtainen
<i>Projekti- ja tuotekohtaiset kateet</i>	%	25 %	Kate arvioidaan projektikohtaisesti	Projektisuunnittelija	Projektikohtainen