

Sofia Peltoniemi

BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄN RAKENTAMINEN  
PK-YRITYKSELLE

Liiketalouden koulutusohjelma

2014

## BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄN RAKENTAMINEN PK-YRITYKSELLE

Peltoniemi, Sofia  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Kesäkuu 2014  
Ohjaaja: Jullenmaa, Marja-Liisa  
Sivumäärä: 33  
Liitteitä:1

Asiasanat: budjetti, budjetointi, budjetointijärjestelmä

---

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli rakentaa kohdeyritykselle budjetointijärjestelmä. Tavoitteena oli laatia kohdeyrityksen tarpeiden mukaan budjettimallit, joita yritys voi käyttää hyväkseen seuraavina vuosina. Yritys tarvitsi talouden suunnitteluunsa apuvälineen, jotta he voivat tulevaisuudessa tarkkailla menojaan ja tulojaan. Kohdeyrityksenä oli pieni teollisuuden puhtaanapidon yritys, joka toimii alihankkijana Porin Kuparipuistossa.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin budjetointia, siihen liittyviä menetelmiä ja tapoja, budjetointiprosessia sekä budjetointijärjestelmää. Teoria pohjautui enimmäkseen alan teoksiin ja teorian avulla saatiin hyvä kokonaiskuva budjetoinnista ja budjetointiprosessista.

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus, jossa käytettiin tiedonkeruumenetelminä teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Teemahaastattelulla haastateltiin kohdeyrityksen toimitusjohtajaa ja haastattelut suoritettiin kahteen kertaan. Osallistuvaa havainnointia toteutettiin työskentelemällä kohdeyrityksessä ja sen työympäristössä. Näiden menetelmien avulla selvitettiin kohdeyrityksestä tärkeimmät tiedot budjettijärjestelmän laatimista varten.

Työn case-osuudessa esiteltiin yritykselle kehitetty budjetointijärjestelmä ja valmiit budjettimallit. Yritykselle rakennettiin osabudjeteiksi osto- ja myyntibudjetti sekä pääbudjetiksi valikoitui tulosbudjetti. Myös tulosbudjettiin laadittiin budjetin lisäksi tarkkailulaskelma. Budjettijärjestelmään kuuluvat ohjeet ovat liitteenä.

Työn tulosten pohdintaosiossa todettiin, että yritys tulee hyötymään budjettimalleista tulevina vuosina. Myös kohdeyrityksen toimitusjohtaja totesi järjestelmän helpoksi käyttää sekä erittäin käytännölliseksi. Puutteena voi tulevaisuudessa olla tasebudjetin puuttuminen, jos yritys laajenee.

# BULDING A BUDGETING SYSTEM FOR A SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS

Peltoniemi, Sofia

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

June 2014

Supervisor: Julleenmaa, Marja-Liisa

Number of pages:33

Appendices:1

Keywords: budget, budgeting, budgeting system

---

The purpose of this thesis was to build a budgeting system for a small and medium-sized business. The aim was to make budget models which can be used in the future by the company. This case company needed an aid to plan their economy. The case company was a small company of industrial sanitation and it operates in Kuaripuis-to in Pori as a subcontractor.

In the theory-part was handled of budgeting, budgeting methods and habits, budgeting process and budgeting system. Theory based mostly on books and with that theory was got a good general view of budgeting and budgeting system.

In this thesis was used a qualitative resource method as theme interviews and participative observation. At theme interview was interviewed the chief executive officer and the interviews were executed twice. With these methods was cleared up the most important information of the case company's needs.

In the case-part of thesis was presented a built budgeting system and budget models. Purchasing budget, sales budget and outcome budget were made for the case company in the thesis. Control calculation for the outcome budget was also made. The guide of the budgeting system is attached.

In consideration-part was noted that the company will benefit of budget models in the future. The chief executive officer of the case company noted that the system is very easy to use and it's very practical. Deprivation of the budget system may be a missing balance sheet budget if the company would expand.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHDAT .....	6
2.1	Kohdeyritys ja sen toimiala .....	6
2.2	Tutkimustehtävä ja tavoite .....	7
2.3	Tiedonkeruumenetelmät .....	8
3	BUDJETOINTI YRITYKSEN TALOUDEN OHJAUKSEN TUKENA.....	10
3.1	Budjetoinnin tavoitteet.....	10
3.2	Budjetointimenetelmät ja –tavat .....	14
3.3	Budjetointiprosessi.....	16
3.4	Budjetointijärjestelmä .....	18
3.4.1	Pääbudjetit .....	18
3.4.2	Osabudjetit .....	22
4	KEHITTÄMISPROSESSIN JA LOPPUTULOKSEN KUVAUS.....	24
4.1	Budjetointijärjestelmän kehittäminen .....	24
4.2	Budjetointimenetelmän valinta .....	27
4.3	Budjettien valinta .....	28
4.4	Kehittämistyön tuloksena syntynyt budjettijärjestelmä ja budjetti.....	29
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA .....	31
	LÄHDELUETTELO .....	33
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Talouden ohjaus on tänä päivänä koko maailmassa todella ajankohtainen aihe niin menestyvässä kuin tappiota tekevässä yrityksessä. Kaikenkokoiset yritykset kohtaavat tänä aikana paljon uusia taloudellisia ongelmia, jotka johtavat usein lomautuksiin, irtisanomisiin ja pahimmillaan konkurssseihin. Näiden toimenpiteiden ehkäiseminen tai minimointi vaatii huolellista taloudellista suunnittelua. Yritysten taloudellisia tavoitteita ovat kannattava yritystoiminta, hyvä likviditeetti eli yrityksen rahojen riittävyys velvoitteiden maksamiseen sekä vakavaraisuus eli yrityksen pääomaraken-teen tulee olla järkevä (Lindfors & Syvänperä 2010, 76). Tarkalla suunnittelulla, raportoinnilla ja ennustamisella voidaan parantaa organisaatioiden ja yritysten taloudellista tilannetta. Budjetoinnin avulla yritys tekee rahallisen toimintasuunnitelmansa tuleville kausille. Budjetointi auttaa yrityksen johtoa täsmentämään tavoitteita, motivoi tavoitteiden saavuttamisessa ja toimii yrityksen taloudellisena ohjenuorana. Budjetointi on monivaiheinen prosessi, johon koko yrityksen, erityisesti johdon, on sitouduttava. Se on yleisempää suuremmissa yrityksissä, koska suurten organisaatioiden operatiivinen johto tarvitsee suunnittelutekniikkaa vastuiden jakamisessa. Kuitenkin myös pienten yritysten tulisi valmistautua taloudellisiin yllätyksiin laatimalla kirjallisen ja järjestelmällisen taloudellisen suunnitelmansa. Budjettien käytöllä voidaan parantaa pienen yrityksen sopeutumiskykyä muuttuvaan ympäristöön ja tehokkaalla budjettien tarkkailulla huomataan yrityksen heikot kohdat, ja näiden seikkojen vuoksi työssäni laaditaan pk-yritykselle budjettijärjestelmä. (Riistama & Jyrkkö 1999, 351.)

Työn tavoitteena on budjetointijärjestelmän ja budjettien laatiminen kohdeyritykselle. Kohdeyrityksenä on pieni osakeyhtiö, joka toimii Porissa alihankkijana suuremille teollisuusyrityksille. Yrityksen toimiala on teollisuuden puhtaanapidon työt ja erilaiset tutkimus- ja ympäristötyöt. Työn tarkoituksena on suunnitella toimiva budjetointijärjestelmä kohdeyrityksen tarpeiden ja toiveiden mukaan. Budjettimallit laaditaan Excelin avulla, jotta yritys pystyy hyödyntämään ja käyttämään järjestelmää tulevaisuudessa sujuvasti ja helposti. Kohdeyrityksellä ei ole ennestään minkäänlais-

ta talouden ohjauksen apuvälinettä käytössään. Johdon mielestä on nyt ajankohtaista alkaa seurata, kontrolloida ja suunnitella yrityksen taloudellista tilannetta saadakseen paremman kuvan menoista ja kustannuksistaan. Budjetointijärjestelmän tekemiseen tarvitaan hyvät tiedot budjetoinnista, eri budjeteista sekä eri menetelmistä ja tavoista, ja siksi tutustun aiheeseen tarkemmin teoriaosuudessa.

Opinnäytetyöni käsittelee budjetointia, budjetteja, budjetointijärjestelmän rakentamista ja analysointia. Aihe opinnäytetyöhöni tuli lähipiirini yrityksen toimitusjohtajalta, joka kertoi yrityksen tarpeen budjetointijärjestelmälle. Työ aloitettiin tutustumalla aiheeseen liittyviin teoksiin. Perehtymisen jälkeen aloitettiin teoriaosan työstäminen ja sen jälkeen haastateltiin yritysjohtoa temahaastattelua hyväksikäyttäen. Lopuksi laadittiin budjettimallit yrityksen johdon tarpeita kuunnellen.

## 2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Kohdeyritys ja sen toimiala

Kohdeyrityksenä on pieni teollisuuden puhtaanapidon yritys, joka toimii Porin Kuparipuistossa alihankkijana suuremmille yrityksille, kuten Luvatalle, Bolidenille ja Outotecille. Kohdeyritys keskittyy teollisuuden puhtaanapidon lisäksi erilaisiin happotöihin sekä teollisuuden tuotantokoneiden vuotoöljyjen seurantaan. Yritys on toiminut vuodesta 1990 alkaen ja työllistää noin 2-4 työntekijää. Yrityksen tilikausi ei ole kalenterivuosi vaan aikaväli 1.10 - 30.9.

Yrityksen liikevaihto oli noin 78 500 euroa vuonna 2013. Yritys on kasvattanut liikevaihtoaan reilusti vuodesta 1990, mutta 2008 vuoden jälkeen alkanut talouskriisi on vaikuttanut viime vuosien myynteihin suuresti. Yrityksen kustannukset, kuten vuokrat ja palkat, ovat pysyneet lähes samalla tasolla samalla kun tuotot ovat vähentyneet. Vuonna 2012 yritys teki tappiota noin 45 600 euroa ja vuonna 2013 tappiota kertyi noin 17 700 euroa, johtuen suurimmaksi osaksi arvopaperien laskuista. Yrityksen tavoitteena on päästä seuraavien kolmen vuoden aikana 0-tulokseen vähentämällä kustannuksiaan.

Kohdeyrityksen toimiala on tällä hetkellä erittäin riippuvainen teollisuudesta. Myös kohdeyritys on riippuvainen toimintaympäristöönsä kuuluvien tehtaiden taloudellisesta tilanteesta, koska myös tehtaot yrittävät minimoida kulujaan olemalla palkkaamatta alihankkijoita. Tämä tuo suuren haasteen yrityksen toiminnalle. Tilastokeskuksen mukaan kohdeyrityksen toimialan suurimmat kustannukset kohdistuvat liiketoiminnan muihin kuluihin, jotka ovat toimialalla vuosina 2011 - 2012 olleet noin 20 %:a kokonaiskustannuksista. Myös aine- ja tarvikekäytön kulut ovat suuri kustannuserä, noin 14 %:a sekä palkat vievät kohtalaisen osuuden. Ulkopuoliset palvelut eivät ole suuri menoerä. Pääomarakenne on toimialalla samankokoisilla yrityksillä melko samankaltainen kuin kohdeyrityksellä. Omaa pääomaa yrityksillä on noin 37 %:a ja loput noin 62 %:a lyhytaikaista vierasta pääomaa.

## 2.2 Tutkimustehtävä ja tavoite

Työni tarkoituksena on kehittää ja suunnitella kohdeyritykselle budjetoitijärjestelmä ja laatia tarvittavat pää- ja osabudjettien mallit. Järjestelmä tulee kehittää juuri kohdeyrityksen tarpeita ja tavoitteita kuunnellen. Budjetit valitaan tarkasti ja karsitaan liian tarkat ja vaativat osuudet pois, joiden merkitys kokonaistarkkailun kannalta on pieni. Budjetin tulee olla riittävän yksityiskohtainen kuvaus yrityksen toimintojen tavoitteista ja resursseista. (Alhola & Lauslahti 2000, 303.) Budjettimallit laaditaan Excel-ohjelmalla, jotta kohdeyritys pystyy itsenäisesti käyttämään ja täyttämään taulukoita tulevina vuosina. Taulukot laaditaan valmiiksi, mutta luvut täytetään vasta ennen tilikauden alkua eli syksyllä 2014, koska silloin tiedetään paremmin seuraavan kauden tuotoista ja menoista.

Kohdeyrityksellä ei ole ennestään käytössä minkäänlaista talouden ohjaukseen tai suunnitteluun liittyvää apuvälinettä, koska yrityksellä ei ole ollut resursseja ja aikaa budjetoinnin suunnittelemiseen tai toteuttamiseen. Yrityksen johto ei käytä hyödykseen minkäänlaista tunnuslukuanalyysiä tai seurantaa. Yrityksen tavoitteena on alkaa tarkkailla talouttaan ja kustannuksiaan säännöllisesti budjetoinnin avulla. Budjetoitavat osa-alueet valitaan tarkasti ja juuri yrityksen johdon tavoitteiden mukaan, turhat osa- ja pääbudjetit jätetään pois. Tutkimuksen tavoitteena on saada laadittua koh-

deyritykselle niin selkeät budjetit että niitä pystytään hyödyntämään itsenäisesti tulevina vuosina.

### 2.3 Tiedonkeruumenetelmät

Työni on toiminnallinen opinnäytetyö, joka tarkoittaa esimerkiksi jonkin tuotteen, oppaan, ohjeen, ohjeistuksen tai projektin suunnittelemista, valmistamista tai toteuttamista eli työ tavoittelee ammatillista käytännön toiminnan ohjeistamista. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on valmistaa jokin konkreettinen tuote, kuten ohjeistus tai tietopaketti. Toiminnallisen opinnäytetyön tärkein päämäärä on kehittää työelämää käytännönläheisesti ja työn tulee luoda kokonaisilme visuaalisin ja viestinnällisin keinoin. Aineiston keräämisen tulee olla järjestelmällistä ja harkittua eikä mielivaltaisesti kerättyä tietoa. (Vilkka & Airaksinen 2003, 51, 59.)

Työssäni käytän laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Sen avulla kerätään kirjoittamatonta faktatietoa tai ihmisten uskomuksia, haluja tai käsityksiä. Laadullista tutkimusmenetelmää käytän haastatteluiden ja osallistuvan havainnoinnin muodossa. Tietoa kerätään kysymysten mitä, miten ja miksi avulla, ja haastattelut toteutetaan joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina. Yksilöhaastattelut kannattaa toteuttaa lomake- tai teemahaastatteluina.

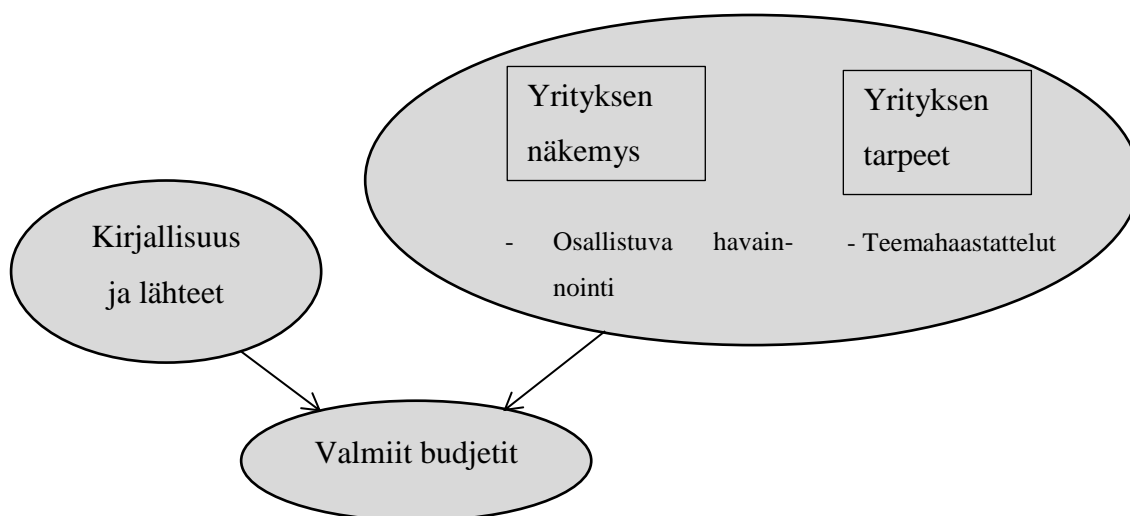
Tässä työssä haastattelut toteutetaan teemahaastatteluilla kasvotusten haastateltavan kanssa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu tapa kerätä tarvittavaa aineistoa ja käytännöllinen silloin, kun kerätään tietoa jostakin tietystä aiheesta tai teemasta. (Vilkka & Airaksinen 2003, 63-64.) Käytän teemahaastatteluja hyödykseni eli valitseen haastattelussa käytettävät teemat valmiiksi ennen haastattelua ja niiden pohjalta haastattelen yrityksen johtoa. Työssäni haastattelen kohdeyrityksen toimitusjohtajaa, jotta saan yksilöidyn ja tarkan selvityksen siitä, mitä yritys työltä odottaa. Haastattelun avulla hankin tietoa itse yrityksestä, jotta pystyn luomaan juuri heille sopivan budjetointijärjestelmän.



Laadullisena tutkimusmenetelmänä tehdyssä haastattelussa aiheiden muotoilussa tulee keskittyä siihen, että aineisto kuvaa tarpeeksi kattavasti tutkittavaa ongelmaa. Myös on muistettava, että laadullisessa menetelmässä tärkeämpää on aineiston laatu eli sen monipuolisuus ja sisällöllisiin tavoitteisiin vastaaminen, ei määrä. (Vilka & Airaksinen 2003, 63-64.)

Käytän myös opinnäytetyössäni tutkimusmenetelmänä osallistuvaa havainnointia. Osallistuva havainnointi tarkoittaa sitä, että osallistutaan tutkimuskohteen toimintaan huomioiden tutkittavan kohteen ehdot ja osallistuminen tapahtuu ennalta sovittuna ajanjaksona. Usein osallistuva havainnointi tapahtuu ennalta valitun näkökulmasta katsottuna ja havainnointi kannattaa suunnata suoraan tutkittaviin kohteisiin tai ongelma-alueisiin. Osallistuvan havainnoinnin avulla tutkija pääsee yhteisöön sisään vain jos tutkijalla ja tutkittavilla on merkittäviä sosiaalisia suhteita keskenään. (Vilka 2006, 44-45.) Osallistuvaa havainnointia käytän työskennellessäni kohdeyrityksessä. Näen yrityksen päivittäistä toimintaympäristöä, kilpailijoita ja asiakkaita sekä tiedän miten yritys toimii talouden suunnittelun osalta. Osallistuvalla havainnoinnilla saan selvitettyä puuttuvat tiedot tutkittavasta yrityksestä ja saan enemmän yrityksen sisäistä tietoa.

Kuvio 1 kuvaa miten budjettimallit suunniteltiin; kirjallisuuden, yrityksen näkemyksen ja yrityksen tarpeiden mukaan osallistuvaa havainnointia ja temahaastatteluja hyväksikäyttäen.



Kuvio 1. Budjettien valmistuminen.

### 3 BUDJETOINTI YRITYKSEN TALOUDEN OHJAUKSEN TUKENA

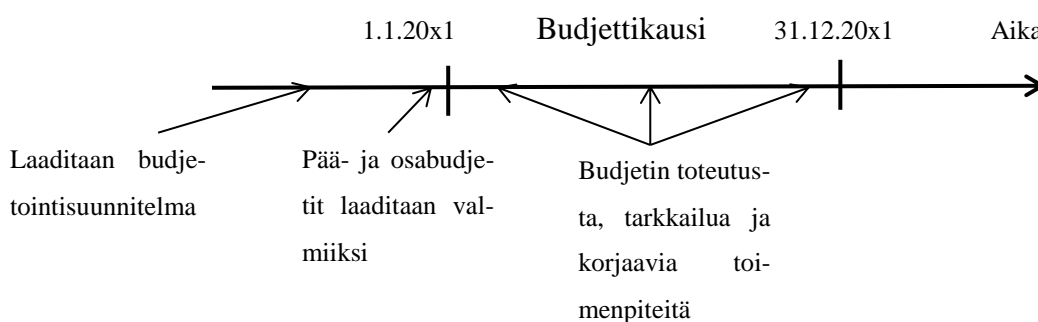
#### 3.1 Budjetoinnin tavoitteet

Budjetointi on taloudellisen toimintasuunnitelman tekemistä ja sen toteutumisen seuranta. Budjetoinnissa asetetaan strategiseen suunnitelmaan perustuvia tavoitteita, selvitetään operatiivisia toimintavaihtoehtoja tavoitteiden saavuttamiseksi, vertaillaan laskelmia ja valitaan tarvittavat toimintavaihtoehdot (Alhola & Lauslahti 2000, 273). Onnistunut budjetointi tarjoaa yritykselle mahdollisuuden asettaa tavoitteet järjestelmällisesti, motivoida toimintaa ja työntekijöitä sekä saavuttaa halutut tavoitteet. Budjetointia voi kuvata prosessina, joka koostuu kolmesta perusvaiheesta; budjetin suunnittelusta, toteutuksesta sekä tarkkailusta (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 230-232).

Yrityksen budjetti tarkoittaa tavoitelaskelmaa, joka ei kuitenkaan ole vain pelkkä talousennuste tai -arvio vaan aktiivisen toimintasuunnitelman projektio taloudellisesti mitattuna (Riistama & Jyrkkiö 1999, 350). Budjetti on yrityksen taloudellinen toimintasuunnitelma, jota yritys noudattaa suunnitellut vuodet, ja siksi jokaisella yrityksellä tulisi olla käytössään jonkinlainen talouden suunnittelun apuväline (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 230). Riistaman ja Jyrkkiön (1999, 351) mukaan budjettia pidetään usein pelkkänä mekaanisena talouden suunnittelun apuvälineenä vaikka budjetoinnissa tärkeimmässä osassa ovat budjetointiprojektin ihmiset eikä vain laskenta-tekniikka. Budjetoinnin onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi avainhenkilöiden oikea asennoituminen. Organisaatiossa tulee keskustella yrityksen ja sen eri osalueiden tavoitteista, sitoutuneisuudesta, toteutuksesta sekä tulosten analysoinnista. Tämän avulla budjetti tulee vaikuttamaan merkittävästi yrityksen toimintaan. Onnistunut budjetointi tarjoaa yritykselle mahdollisuuden asettaa tavoitteet järjestelmällisesti. Lisäksi sen tavoitteena on motivoida toimintaa ja työntekijöitä sekä se auttaa yritystä saavuttamaan halutut tavoitteet.

Useimmiten budjetit laaditaan ajanjaksoittain, budjettikausittain. Budjettikaudet voidaan taas jakaa moneen ajanjaksoon budjettitarkkailun yksinkertaistamiseksi. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 351.) Budjettikauden pituus on usein riippuvainen budjetin

käyttötarkoituksesta. Pituuteen vaikuttaa muun muassa yleiset taloudelliset olosuhteet, budjetoinnin vaatima työpanos, markkinaolosuhteet sekä valmistus- ja ostototumukset. Myös budjetointitekniikka vaikuttaa budjettikauden pituuteen. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 354.) Budjettikausi on normaalisti tilikausi, mutta budjetin toteutumista tulee silti seurata koko budjettikauden ajan (Lindfors & Syvänperä 2010, 10). Kuvio 2 kuvaa budjettikauden aikana ja sitä ennen tehtäviä toimenpiteitä.



Kuvio 2. Esimerkki budjettikaudesta.

Ruotsalaisen rahayhtiön, Collectorin, teettämän tutkimuksen mukaan taloushallinnon käytännöt vaikuttavat suoraan pk-yritysten taloudelliseen suorituskykyyn ja menestyäkseen yritysten on tehtävä taloushallintonsa entistä ammattitaitoisemmaksi. Tutkimuksen mukaan 41 %:a tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ei laadi kirjallista budjettia, ja olisikin todella tärkeää saada yritykset laatimaan kirjalliset taloussuunnitelmansa. (Collectorin www-sivut 2014.)

Alholan ja Lauslahden (2000, 301) mukaan budjetointi ei välttämättä sovi kaikenlaisiin yrityksiin. Joissakin yrityksissä budjetointi on koettu joustamattomaksi tai hyödyttömäksi talouden ohjauksen tavaksi. Nämä yritykset ovat usein epävarmoja, dynaamisia, globaaleja tai monimutkaisia organisaatioita, joissa muutoksen tapahtuvat nopeasti eivätkä budjetit pysy taloudellisten muutosten mukana. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 351.)

Taulukko 1 kuvaa CIMO:n (2004) tutkimusta, jossa kysyttiin 40:ltä talouspäälliköltä budjetin käytön tärkeydestä. Vastausmäärät on annettu prosentuaalisesti. Budjetointi on lähes jokaiselle yritykselle tärkeä keino tarkkailla kustannuksiaan ja yleisesti talouttaan, kuten taulukosta nähdäänkin.

Taulukko 1. 40:n talouspäällikön havainnot budjetoinnin käytön tärkeydestä.

	Ei kovin tärkeää tai lähes merkityksentöntä (%)	Melko tärkeää (%)	Tärkeää tai erittäin tärkeää (%)
Yleisesti	5.1	23.1	71.8
Suunnittelu	2.5	25.0	72.5
Hallinnointi	5.0	20.0	75.0
Järjestys	17.5	35.0	47.5
Kommunikointi	17.5	35.0	47.5
Valtuutus	10.0	40.0	50.0
Motivaatio	37.5	30.0	32.5
Suorituskyvyn arviointi	12.5	22.5	65.0

Budjetointi on yksi tärkeimmistä talouden suunnittelun työkaluista (Lindfors & Svanperä 2010, 9). Kuten Ikäheimo, Laitinen ja Puttonen (2011, 106) ytimekkäästi sanoivat budjetoinnin tehtäviin liittyen, ”perinteisin tehtävä on suunnitella lyhyen aikavälin toimintaa pitkän aikavälin suunnitelman antamissa puitteissa”. Sen avulla pitkän aikavälin suunnitelmasta tulee yksityiskohtaisempi ja näin se on helpompi käytännössä toteuttaa. Myös sen avulla yritysjohdon on helpompi arvioida päivittäisten tehtävien vastaavuutta suhteessa pitkän aikavälin suunnitelmaan ja toteutuneisiin tavoitteisiin.

Budjetti **koordinoi** yrityksen toimintaa toimintasuunnitelmien, valtuutuksien, tavoitteiden asettamisen ja vastuuttamisen avulla (Alhola & Lauslahti 2000, 274). Budjetointi on yrityksen apuväline, joka yhdistää yrityksen eri osat ja ”pakottaa” niitä toimimaan samojen suunnitelmien mukaisesti. Ilman budjetointia eri osastojen johtajien

on vaikeaa hahmottaa yrityksen yhteisiä näkökulmia, tavoitteita ja päätöksiä. (Ikäheimo ym. 2011, 106.)

Budjetointi **yhteensovittaa** yrityksen sisäistä toimintaa viestinnän avulla eli johtajat viestivät yrityksen tavoitteista, toimintamenetelmistä sekä rajoittavista tekijöistä alaisilleen. Kaikkien budjetointiprosessiin kuuluvien tulee tietää tarkasti roolinsa ja vastualueensa prosessin toteuttamisessa. Myös pelkkä budjetin laatiminen vaatii hyvää kommunikointia ja viestintää, ja niiden avulla yrityksen toiminta tehostuu. (Ikäheimo ym. 2011, 106.)

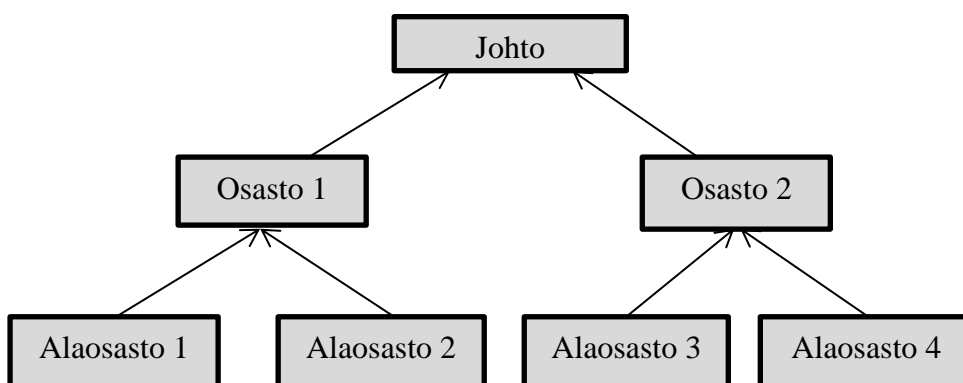
Budjetoinnin yksi tärkeä tehtävä on **toimia yritysjohton valvontavälineenä**. Eli johto pystyy tarkkailemaan kustannuksiaan ja tuottojaan, joihin saavutettuja tuloksia ja budjetin tavoitteita voidaan verrata. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 353.) Yrityksen johto voi poikkeaman huomattaessaan löytää toiminnan tehottomimmat kohdat ja syyt. Kun syyt tehottomuudelle on löydetty, voidaan siihen vaikuttaa eri toimenpiteillä. (Ikäheimo ym. 2011, 106.)

Budjetoinnin tavoitteena on myös **motivoida** johtoa toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaan. Tavoitteiden tulee olla realistisia, jotta prosessin avainhenkilöt eivät lannistu tuloksista, mutta kuitenkin haasteellisia johdon motivoimisen vuoksi. Heikko budjetti voi vaikuttaa yrityksen johtajien keskinäisiin väleihin tehottomuudella ja ristiriidoilla. Koko organisaation tulisi panostaa budjettien laadintaan, jotta yritys sitoutuu kokonaisvaltaisesti budjetointiin. (Ikäheimo ym. 2011, 106.)

Budjetin tulee **mitata** myös organisaation johdon suorituskykyä budjetin toteutumisprosessin avulla. Usein suoriutumiseen sidotaan erilaisia palkkioita, jotka motivoivat johtoa parempiin tavoitteisiin budjetoinnissa. (Ikäheimo ym. 2011, 106.)

### 3.2 Budjetointimenetelmät ja –tavat

Yrityksen budjetoinnin organisointiin voidaan käyttää kolmea eri menetelmää ja käytännöt vaihtelevat paljon yrityksittäin. **Demokraattisessa menetelmässä** (build up) budjetti rakennetaan yrityksessä alhaalta ylöspäin. Yrityksen johto luo budjetointiin kehykset ja tavoitteet, ja tulosityksiköt ja toiminnot keräävät ennusteet ja lopulta johto kokoaa osabudjetit yhdeksi budjetiksi ja sopeuttaa niitä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 239.) Kuvio 3 kuvaa esimerkin avulla demokraattista menetelmää eli budjetti koostetaan alhaalta alaosastoilta osastoille ja aina johdolle saakka, joka lopulta yhdistää osabudjetit budjetiksi.

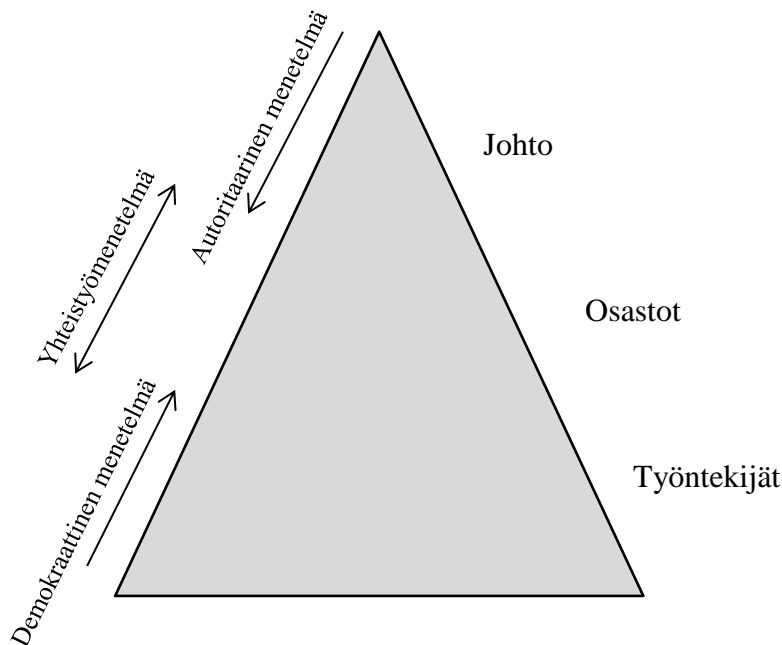


Kuvio 3. Demokraattinen menetelmä.

**Autoritaarisessa menetelmässä** (break down) yrityksen johto antaa tulosityksiköille ja toiminnoille ohjeistuksen selvittää tarvittavat budjettierät. Break down-menetelmä soveltuu erityisen hyvin yritykselle silloin, kun yritystä pitää ohjata tarkasti ja keskitetysti johdon tavoitteisiin pyrkien. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 239.) Pienet ja kriisitilanteissa olevat yritykset hyötyvät tästä menetelmästä eniten (Pellinen 2005, 113.)

**Yhteistyömenetelmä** (co-operation) on autoritaarisen ja demokraattisen menetelmän yhdistelmä, jossa yrityksen johto sekä toiminto- ja tulosityksikköjohto kertovat yrityksen budjetoinnin tavoitteet ja mahdolliset käytettävät resurssit. Varsinaisesta budjetien kokoamisesta ja budjetoinnista vastaavat toiminnot ja tulosityksiköt. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 239.) Yhteistyömenetelmää käytetään usein keskisuurissa ja suurissa yrityksissä henkilökunnan osaamisen vuoksi (Alhola & Lauslahti 2000, 280.)

Kuvio 4 kuvaa eri budjetointimenetelmien käyttöä ja rakentumista yrityksessä, ja nuolet kuvaavat budjettien laatimisen suuntaa.



Kuvio 4. Budjetointimenetelmien käyttö yrityksessä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, mukaellen)

Yleisimmät yritysten käytössä olevat budjetointitavat ovat kiinteä, rullaava, tarkistettava ja liukuva budjetti. **Kiinteä budjetti** suunnitellaan ennen tilikauden alkua ja koko budjettikauden kestäväksi budjetiksi. Tilikauden päätyttyä verrataan toteutuneita lukuja alkuperäisen budjetin vastaaviin lukuihin ja näin huomataan poikkeamat. (Lindfors & Syvänperä 2010, 14.) Kiinteä budjetti on käytännöllisin silloin, kun yrityksen toimintaympäristö on melko vakaa (Pellinen 2005, 111.)

**Rullaavassa budjetissa** budjettikauden päättymistä siirretään pidemmälle niin, että jokaisen kuukauden tai vuosineljänneksen kuluttua budjettiin otetaan mukaan uusi kuukausi tai vuosineljännes. Tämä menetelmä sopii hyvin voimakkaasti reagoivilla markkinoilla toimiville yrityksille. (Lindfors & Syvänperä 2010, 14.)

**Tarkistettava budjetti** on budjetti, jota tarkistetaan aina esimerkiksi kuukausittain tai neljännesvuosittain, ja tämän vuoksi budjetti on sopeutuvainen tapahtuviin muutoksiin. Tarkistettava budjetti tehdään ennen tilikauden alkamista. (Lindfors & Syvänperä 2010, 14.)

**Liukuvassa budjetissa** budjetti on muuttuvainen toiminta-asteesta riippuen. Kiinteät kulut arvioidaan budjettiin vakiomääräisinä ja muuttuvat kulut ovat riippuvaisia toteutuvasta toiminta-asteesta. (Yritys-Suomen www-sivut 2014.)

Yrityksen budjetointimuodot voidaan myös jaotella lähtökohtien mukaisesti nollapohjabudjetointiin ja muutosbudjetointiin. **Nollapohjabudjetoinnissa** asetetaan kaikki sen hetkinen toiminta kyseenalaiseksi ja priorisoidaan yrityksen tärkeimmät toiminnot sekä tunnistetaan yrityksen kannalta toissijaiset toiminnot ja työstetään niitä vähemmän. (Pellinen 2005, 112.) Nollapohjabudjetoinnissa informaatiolähteinä voivat olla erilaiset toimialatilastot, kilpailevien yritysten tilinpäätökset tai asiakkaiden ja tavarantoimittajien sopimukset. Nollapohjabudjetointi on työlästä, mutta sopii hyvin uusille yrityksille, joilla ei ole aikaisempaa tietoa luvuista. **Muutosbudjetoinnissa** taas budjetointityö aloitetaan aikaisempien lukujen merkitsemisestä budjettiin. (Lindfors & Syvänperä 2010, 15.)

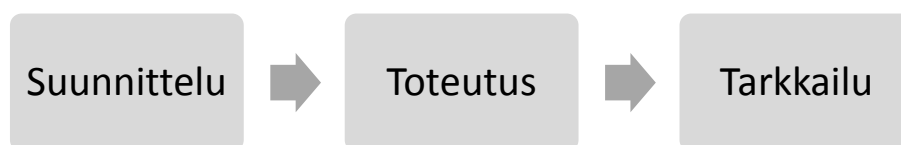
### 3.3 Budjetointiprosessi

Budjetointiprosessissa on monta eri vaihetta, jotka vaihtelevat yrityksen koon ja budjetointitavan mukaan (Alhola & Lauslahti 2000, 275). Budjetointiprosessi koostuu budjetin suunnittelusta, sen toteutuksesta sekä budjettitarkkailusta (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 230). Prosessi aloitetaan suunnittelulla, joka usein aloitetaan muutama kuukausi ennen tilikauden vaihtumista (Pellinen 2005, 108). Silloin tehdään toimintasuunnitelma budjetoitavalle tilikaudelle, laaditaan ympäristöanalyysi ja selvitetään liiketoiminnan kehittyminen, investoinnit, markkinointi-toimenpiteet sekä henkilöresurssit (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 243-247.) Ikäheimo ym. mukaan (2011, 108) toimintasuunnitelman tulee sisältää tarkat laadintaperiaatteet, joista selviää yrityksen sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä koskevat tiedot.



Toimintasuunnitelman jälkeen määritellään yrityksen toimintaa rajoittava tekijä, joka useimmiten on tuotteiden kysyntä tai tuotannon kapasiteetti. Tunnistamisen jälkeen myynnin volyyymi ja koostumus määritellään rajoittavan tekijän perusteella eli laaditaan myyntibudjetti. Myyntibudjetin jälkeen valitaan tarvittavat osabudjetit ja valinnan jälkeen tehdään kokoomabudjetit, joiden tulee vastata johdon asettamia tavoitteita. Myös tuottotavoite ja toimintaohjeet määritellään ja yrityksen toimintaan vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset muutokset arvioidaan (Yrityssuomen www-sivut 2014). Budjettiehdotuksiin tehdään tarvittavat muutokset ja lopuksi budjetti hyväksytetään ennen budjettikauden alkua (Alhola & Lauslahti 2000, 278).

Budjetin toteutusvaiheessa budjettia käytetään yritysjohton toiminnan ohjauksessa ja usein koko yritys osallistuu budjetin toteutukseen jollakin tapaa. Budjetointiprosessissa budjettisuunnittelun ja budjetin toteutuksen lisäksi tärkeä vaihe on budjettitarkkailu. Budjettitarkkailulla tarkkaillaan toteutuneita tavoitteita ja syntyneitä eroja sekä erojen syitä. Tarkkailun avulla huomataan merkittävät erot tavoitteen ja toteutuneen välillä, ja yritysjohto pystyy heti ryhtymään tarvittaviin toimenpiteisiin. Budjettitarkkailua käytetään paljon varsinkin suuremmissa yrityksissä ja aikajänne vaihtelee yrityksissä. Budjetin tarkkailussa voidaan käyttää vuosittaista budjettitarkkailua, neljännesvuosi- ja kuukausitarkkailua sekä viikko- ja päivittäistarkkailua. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 234-247.) Tarkkailu koostuu neljästä eri vaiheesta; laaditaan tarkkailuraportit ja jaetaan ne budjetointiprosessiin kuuluville avainhenkilöille, todetaan ja analysoidaan havaitut poikkeamat, raportoidaan poikkeamat ja niiden analyysit sekä tehdään tarkkailuraporttien pohjalta tarvittavat päätökset ja toimenpiteet. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 365) Kuvio 5 kuvaa budjetointiprosessin kulkua.



Kuvio 5. Budjetointiprosessi.

### 3.4 Budjetointijärjestelmä

Budjettijärjestelmä on kokonaiskuva kaikista yrityksen käytössä olevista osa- ja pääbudjeteista sekä niiden yhteyksistä toisiinsa. Myös ohjeet ja budjetoinnin tavoitteet sisältyvät budjetointijärjestelmään. Budjetointijärjestelmän rakentamiseen vaikuttavat muun muassa käytössä oleva johtamisjärjestelmä, osaaminen, yrityksen rakenne, yrityksen kulttuuri sekä yrityksen koko. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 236).

#### 3.4.1 Pääbudjetit

Kolme yleisintä pääbudjettia ovat rahoitusbudjetti, tasebudjetti ja tulosbudjetti.

**Tulosbudjetti** on tuloslaskelmamuotoinen ja se koostuu yrityksen osabudjettien tuotoista ja kustannuksista. Se kuvaa yrityksen budjettikauden tavoitteellisen tuloksen ja se on tärkein budjetti yritykselle. Tulosbudjetissa summat esitetään yleensä arvonnalisäverottomina ja se laaditaan suoriteperusteisesti eli kirjaus merkitään ajankohdalle, jolloin osto tai myynti on todella tapahtunut. Alholan ja Lauslahden (2000, 294) mukaan tulosbudjetti voidaan jakaa seurantakaussille yrityksen toiminnan tarpeiden mukaan. Tulosbudjetin suunnittelussa voi käyttää hyväkseen yrityksen aiempia tuloslaskelmia. Tulosbudjetin ja edellisen tilikauden tuloslaskelmaa kannattaa vertailla, jotta nähdään yrityksen taloudellisen tuloksen kehitys. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 360; Lindfors & Syvänperä 2010, 17; Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 181.)

Tulosbudjetin tehtäviä:

- Kertoo budjetoidun tuloksen
- Kertoo budjetoidut tuotot ja kustannukset
- Avustaa tulosuunnittelua
- Varmistaa riittävän kannattavuuden

(Riistama & Jyrkkiö 1999, 360.)

Tulosbudjetit vaihtelevat yrityksittäin paljon. Esimerkiksi yrityksen koko ja toimiala vaikuttavat budjetin laajuuteen ja budjetoitaviin laskentaeriin. Taulukko 2 kuvaa esimerkkiä tulosbudjetista.

Taulukko 2. Esimerkki tulosbudjetista (Alhola &amp; Lauslahti 2000, 294)

<b>TULOSBUDJETTI</b>			
Myynti			30 793
Alennukset			793
<b>LIKEVAIHTO</b>			<b>30000</b>
Muuttuvat kustannukset			
tavaraostot			7385
alihankinnat			900
muut			600
valmistuksen henkilöstö			16 300
varaston muutos			-482
Muuttuvat yhteensä			24 102
<b>MYYNTIKATE</b>			<b>5898</b>
Kiinteät kustannukset			
henkilöstö			980
matkustus ja edustus			80
myynninedistäminen			3 000
muut erät			300
poistot			1 380
Kiinteät yhteensä			5740
<b>TOIMINNALLINEN TULOS</b>			<b>158</b>
Korot			135
Verot			6
<b>TULOS</b>			<b>17</b>

**Rahoitusbudjetilla eli kassabudjetilla** suunnitellaan yrityksen likviditeetti eli maksuvalmius mahdollisimman pienillä rahoituskustannuksilla. Rahoitusbudjetti rakentuu myyntituotoista, ostoista, investoinneista, palkoista, veroista ja muista eristä. Rahoitusbudjetti laaditaan yleensä kassavirtalaskelman muotoon ja se on maksuperusteinen budjetti. Maksuperusteisuus tarkoittaa sitä, että menot ja tulot kirjataan sille päivälle, jona maksu tapahtuu. Rahoitusbudjetti koostuu yrityksen osabudjettien aiheuttamista kassaanmaksuista sekä kassastamaksuista. Näiden lisäksi on huomioitava rahoitustapahtumista aiheutuvat maksut. (Neilimo & UusiRauva 2012, 236; Riistama & Jyrkkiö 1999, 360.)

Rahoitusbudjetin tehtäviä:

- Tulevan budjettikauden aikana tulevien kassaanmaksujen ja kassastamaksujen määrän selvittäminen
- Saatavien alennusten hyväksikäyttäminen
- Turhien korkomenojen välttäminen tilapäisten luottojen minimoimisella
- Tulevan budjettikauden aikana erääntyvien sitoumusten ja niihin liittyvien korkomenojen maksamiseen varautuminen
- Budjettikauden investointeihin käytettävän pääoman määrän selvitys (Riistama & Jyrkkiö 1999, 360.)

Taulukko 3 kuvaa esimerkkiä rahoitus- eli kassabudjetista.

Taulukko 3. Esimerkki rahoitusbudjetista (Alhola & Lauslahti 2000, 297 mukaellen)

<b>KASSABUDJETTI</b>			
<b>KASSAANMAKSUT/MYYNTITUOTOT</b>			<b>6856</b>
Lainojen nosto			0
Osakeanti			600
<b>Yhteensä</b>			<b>7456</b>
<b>KASSASTAMAKSUT</b>			
Ostot			2000
Palkat			1550
Ennakonpidätykset			450
Muut kulut			900
Arvonlisäverot			920
Verot			0
Osingot			0
Lainojen lyhennykset			0
Investoinnit			500
<b>Yhteensä</b>			<b>6320</b>
Alkukassa			225
<b>Loppukassa</b>			<b>760</b>

**Tasebudjetti** voidaan tehdä rahoitusbudjetin jälkeen. Lähtökohtana tasebudjetissa on poikkeuksetta edellisen budjetoidun kauden tase. Tasebudjetin vastaavaa -puolelle kerätään tiedot yrityksen investoinneista, vaihto-omaisuudesta eli varaston arvosta, myyntisaamisista, rahoitus- ja pankkisaamista sekä muista saamisista. Vastattavaa -puolelle taas saadaan tiedot yrityksen omasta ja vieraasta pääomasta. Omaan pääomaan kuuluvat vähintään osakepääoma, edellisten tilikausien voitto ja tilikauden

voitto. Vieraaseen pääomaan kuuluvat erät saadaan rahoituslaskelmasta. (Alhola & Lauslahti 2000, 298.)

Tasebudjetin tehtäviä:

- Sen avulla nähdään yrityksen taloudellinen kuva sekä sen muutos budjettikauden lopussa.
- Selvittää millainen vaikutus budjettikauden toiminnoilla on yrityksen sen hetkiseen rahoitustilanteeseen eli mihin rahat sitoutuvat ja minkälaiseksi velka muodostuu

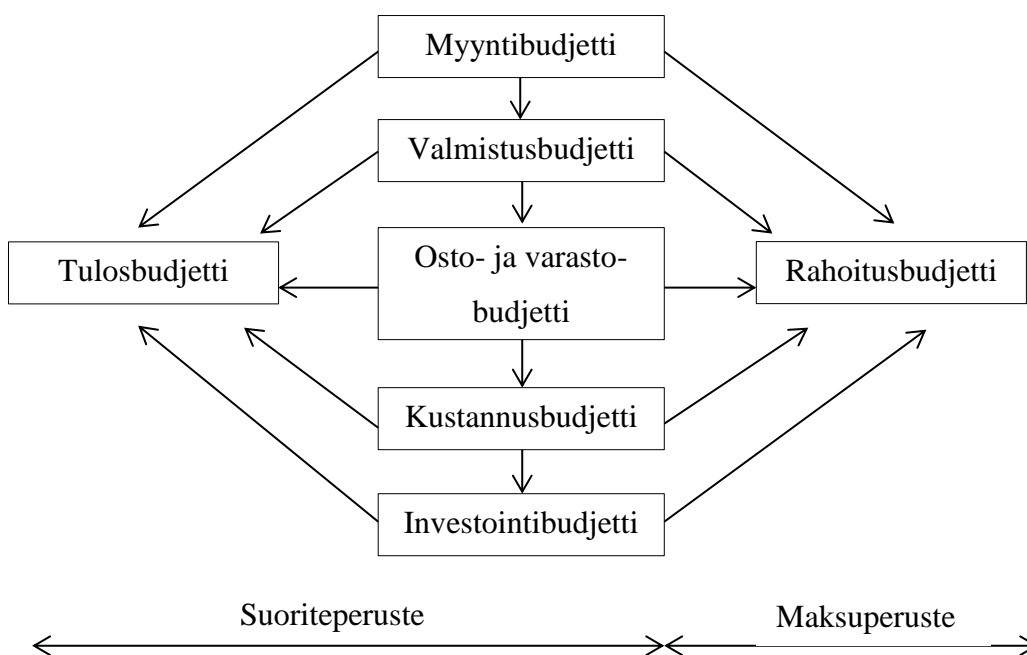
(Alhola & Lauslahti 2000, 298; Riistama & Jyrkkiö 1999, 360) Taulukko 4 kuvaa esimerkkiä budjetoidusta taseesta.

Taulukko 4. Esimerkki budjetoidusta taseesta (Alhola & Lauslahti 2000, 299 mukaelleen).

<b>BUDJETOITU TASE</b>			
<b>VASTAVAA</b>			<b>7421</b>
<b>Pysyvät vastaavat</b>			<b>5700</b>
Aineettomat hyödykkeet			1140
tutkimusmenot			1140
Aineelliset hyödykkeet			4560
koneet ja kalusto			1824
kiinteistöt			2736
<b>Vaihtuvat vastaavat</b>			<b>1721</b>
Vaihto-omaisuus			700
Lyhytaikaiset saamiset			796
myyntisaamiset			556
siirtosaamiset			200
muut saamiset			40
Rahat ja pankkisaamiset			225
<b>VASTATTAVAA</b>			<b>7421</b>
<b>Omapääoma</b>			<b>4129</b>
Osakepääoma			6000
Edellisten tilikausien voitto/tappio			-300
Tilikauden voitto/tappio			-1571
<b>Vieras pääoma</b>			<b>3292</b>
Pitkäaikaiset lainat			2500
Lyhytaikaiset lainat			792
ostovelat			492
muut velat			300

### 3.4.2 Osabudjetit

Osabudjetit ovat pääbudjettien alabudjetteja ja ne tulee valita yrityksen toimialan ja koon mukaan. Osabudjetteja ovat esimerkiksi myynti-, osto-, investointi-, henkilöstö- ja varastobudjetit, mutta osabudjetit tulee määrittellä vain yrityksen tärkeimmille toiminnoille. Budjetointijärjestelmässä osabudjetit liitetään pääbudjetteihin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 236.) Osabudjettien määrä vaihtelee paljon, esimerkiksi palveluyrityksellä ei ole yleensä yhtä paljon osabudjetteja kuin valmistusyrityksellä (Alhola & Lauslahti 2000, 284). Suomalain ym. (2010, 181) mukaan esimerkiksi palveluyritykset hyötyvät eniten osto-, varasto- ja kustannusbudjeteista, ja teollisuusyritykset taas valmistus-, osto-, varasto-, kustannus- ja investointibudjeteista. Kuvio 6 kuvaa erään teollisuusyrityksen budjetointijärjestelmää, jossa osabudjetit yhdistetään pääbudjeteiksi (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 236)



Kuvio 6. Teollisuusyrityksen budjettijärjestelmä

Budjetointi aloitetaan lähes aina **myyntibudjetista**. Myyntibudjetin perusteella laaditaan muut osabudjetit. (Ikäheimo ym 2011, 108.) Suuria ja monia liiketoiminta-alueita sisältävillä yrityksillä on usein moniulotteinen myyntibudjetti, jossa tutkitaan liiketoiminta-alueita, tuotteita, tuoteryhmiä, asiakkaita, hinnoittelua, myyntiryhmiä,

myyntiyksiköitä ja omaa kapasiteettiaan (Alhola & Lauslahti 2000, 285; Lindfors & Syvänperä 2010, 27). Taulukko 5 kuvaa esimerkkiä myyntibudjetista, jossa koko vuoden myynti on jaettu 3 kuukauden tarkasteluajanjaksoihin eli kvartaaleihin Q1, Q2, Q3 ja Q4.

Taulukko 5. Esimerkki myyntibudjetista (Suomala ym. 2011, 182)

	Q1	Q2	Q3	Q4	Yhteensä
Myyntimäärä (kpl)	3 000	3 300	3 600	3 900	13 800
Myyntituotot (€)	150 000	165 000	180 000	195 000	690 000

Myyntibudjetin suunnittelemisessa tulee ottaa huomioon yrityksen käyttämä myyntitapa. Myyntitapana voi olla myynti ennakkotilausten perusteella, jolloin budjetointi tehdään myyntikausittain. Ennakkotilausten perusteella saatava myynti taas on valmistuksesta saatavaa myyntiä. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 356.)

Myyntibudjetti voidaan laatia niin, että budjetti laaditaan tuotteittain tai tuoteryhmittäin, budjetti jaetaan myyntipiireittäin tai –alueittain sekä budjetti jaetaan tarkkailujaksoihin. Edelleenjäsentämisen avulla budjettia voidaan hyödyntää entistä paremmin haluttujen tavoitteiden asettamisessa ja tarkkailussa. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 358.)

**Ostobudjetti** on ostojen ja rahoituksen suunnittelua sekä myös varastojen seurantaan varten. Ainesvarastobudjetti liittyy keskeisesti ostobudjettiin ja se sisältää aines- ja tarvikevarastot. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 359.)

**Investointibudjetin** avulla suunnitellaan budjettikauteen sisältyvät investointien perushankintamenot (Riistama & Jyrkkiö 1999, 359). Investointibudjettiin laskettavat investoinnit ovat vasta ehdotuksia, ja voivat kohdistua esimerkiksi kiinteistöihin, tuotantoon, käyttöomaisuuteen tai sijoituksiin, kuten arvopapereihin (Alhola & Lauslahti 2000, 291).

Yrityksissä, joissa henkilöstöä pidetään tärkeänä resurssina, laaditaan **henkilöstöbudjetti**. Henkilöstökulujen osuus yrityksen liikevaihdosta voi joskus olla suuri. Palkat ja niiden sivukulut ovat yritykselle suuri menoerä ja ne on budjetoitava. (Alhola & Lauslahti 2000, 300.)

Yksi osabudjetti on myös **markkinointibudjetti**, jota käytetään useimmiten suurimmassa yrityksissä, joissa markkinoinnin tarve on suuri. Siinä seurataan markkinoinnin kustannusten ja myyntituottojen suhdetta, ja budjettiin kuuluvia eriä ovat sponsorointi, erilaiset tapahtumat, markkinointi ja mainonta, markkinoinnin henkilöstökustannukset, mainonnan mediakustannukset sekä markkinointiin käytettävä materiaali. (Alhola & Lauslahti 2000, 286.)

## 4 KEHITTÄMISPROSESSIN JA LOPPUTULOKSEN KUVAUS

### 4.1 Budjetointijärjestelmän kehittäminen

Työni aiheen sain lähipiirini yrityksen toimitusjohtajalta, joka kertoi yrityksen tarpeesta saada toimiva ja helppo budjetointijärjestelmä yrityksen käyttöön. Tunsin jo entuudestaan yrityksen ja sen toimintahistorian, joten minkäänlaista perehdyttämistä ei tarvittu. Lisäksi olen itse työskennellyt kohdeyrityksessä, joten tunsin jonkin verran yrityksen taloudellista tilannetta ja maksupolitiikkaa.

Päätin aloittaa opinnäytetyöni tutustumalla työni aiheeseen tarkemmin ja keräämällä perustietoa budjetoinnista. Olin tietysti käynyt opintojakson, jossa käsiteltiin läheisesti budjetointia ja budjettien laatimista, mutta syvällisempää tietoa itselläni ei aluksi ollut. Lisäksi olin käynyt opintojakson, jossa käytiin läpi opinnäytetyön tekemiseen liittyviä asioita, joten minulla oli hyvät lähtötiedot työn aloittamiselle. Keräsin tietoa yleisesti budjetoinnista, budjetointimenetelmistä ja – tavoista, osa- ja pääbudjeteista sekä budjetointijärjestelmistä. Löysin paljon aiheeseen liittyviä oppikirjoja sekä teoksia ja tärkeää olikin saada juuri relevantti tieto työhön.



Kun teoriaosuudet oli saatu valmiiksi, aloitin teemahaastatteluun valmistautumisen teemojen valitsemisella. Teemoiksi päätyivät seuraavat:

- Kohdeyrityksen tämän hetkinen talouden seuranta
- Mitkä ovat yrityksen tavoitteet tuleville vuosille
- Odotukset ja tavoitteet budjetointijärjestelmälle

Kun teemat oli valittu, sovittiin toimitusjohtajan kanssa päivä tapaamiselle, jolloin suoritettaisiin haastattelu. Haastattelua jouduttiin kuitenkin jatkamaan vielä toisena päivänä haastateltavan töiden vuoksi. Suoritetut haastattelut taltioitiin tietokoneelle haastattelutilanteessa.

Ensimmäisestä teemasta, tämän hetkisen taloudellisen tilanteen seurannasta, aiheiksi päätyivät; onko yrityksellä koskaan ollut apuvälinettä talouden tarkkailemiseen, jos ollut niin mikä ja jos ei, niin miksei ole ollut ja olisiko budjetoinnista ollut aikaisempina vuosina hyötyä. Haastattelussa toimitusjohtaja kertoi, ettei kohdeyritys ole koskaan käyttänyt minkäänlaisia talouden ohjauksen keinoja. Tämä on suurimmaksi osaksi johtunut johdon ja työntekijöiden osaamattomuudesta ja ajallisista resursseista. Toimitusjohtajalla ei ole ollut aikaa opetella esimerkiksi tunnuslukuanalyysejä tai budjettien laatimista. Yrittäjä ei ole myöskään halunnut käyttää tilitoimiston palveluita budjetoinnin laatimiseen, koska hänen mielestään siihen ei tällä hetkellä ole rahoitustaloudellisia resursseja. Haastateltava totesi:

”Tilitoimistoon on jo ulkoistettu tilinpäätöksen tekeminen, joten muut työt pitää yrityksen pystyä itse tekemään.”

Keskusteltiin myös siitä, miten budjetointi olisi vaikuttanut viimeisiin vuosiin. Haastateltava kertoi, että budjetointi olisi auttanut yritystä merkittävästi viime vuonna talouden ja kustannusten seuraamisessa, jolloin kustannukset ovat olleet liian suuret suhteessa myyntiin. Kustannukset olisi luultavasti saatu pysymään vähäisimpinä budjetoinnin avulla.

Toisen teeman aiheena olivat yrityksen tavoitteet, ja teema jaettiin alueisiin yrityksen taloudelliset tavoitteet ja tavoitteet budjetointijärjestelmälle. Yrityksen odotuksista ja tavoitteista haastateltava kertoi sen, että yrityksen on saatava kiinteitä kustannuksia

karsittua tulevaisuudessa. Erityisesti joka kuukausittaisten vuokrien kustannukset on saatava pienenemään. Yritys on aiempina vuosina vuokrannut toimistotilat ja pesuhallin Kuparipuistosta, mutta vuonna 2014 yritys luopuu pesuhallin vuokrauksesta. Yrityksen tavoitteena on vuonna 2014 keskittyä kustannusten pienentämiseen eikä yritys aio tehdä merkittäviä investointeja. Palkkakustannukset ovat myös olleet vuosina 2011 - 2013 aivan liian suuret suhteessa liikevaihtoon ja henkilöstöä onkin pienennetty 2013 vuodesta. Yritys käyttää tällä hetkellä vain osa-aikaisia työntekijöitä. Yrityksen tavoitteena olisi päästä 0-tulokseen kolmen seuraavan vuoden sisällä. Nyt tappiota on tullut tilikaudella 2013 noin 17 700 euroa, johtuen enimmäkseen suurista palkkakustannuksista ja yrityksen osakkeiden laskusta. Yrittäjä totesi:

”Yritys on tehnyt liikaa tappiota viime vuosina ja nyt pitää alkaa karsimaan kaikista mahdollisista kustannuksista ja menoista.”

Kolmantena teemana käsiteltiin yrityksen odotuksia ja tavoitteita budjetointijärjestelmälle. Teema jaettiin aiheisiin minkälaista budjetointijärjestelmää haastateltava odottaa ja, että onko yrityksen toiveena saada taulukot valmiiksi täytettyinä vai vain pelkät tyhjät taulukot. Haastateltava kertoi, että yrityksen budjetoinnista vastaa tällä hetkellä ainoastaan toimitusjohtaja ja siksi budjettien tulisi olla mahdollisimman yksinkertaisia käyttää ja helposti ymmärrettäviä. Toimitusjohtajan odotuksena oli Excellillä käytettävät budjettitaulukot ja yksinkertainen jäsennys. Keskusteltiin myös siitä, oliko yrityksen toiveena saada valmiiksi täytetyt budjettitaulukot vai vain mallit käyttöönsä. Haastateltava vastasi, että tärkeintä oli saada valmiit mallit käyttöön ja syksyllä ennen tilikauden alkua voisinkin auttaa yritystä täyttämään taulukoita työajallani. Perusteluksi haastateltava totesi:

”Yrityksen tulevat tuotot ja menot ensi tilikaudelle ovat vielä niin huonosti arvioitavissa, että luvut tulisi syöttää taulukoihin vasta syksyllä ennen seuraavan tilikauden alkua.”

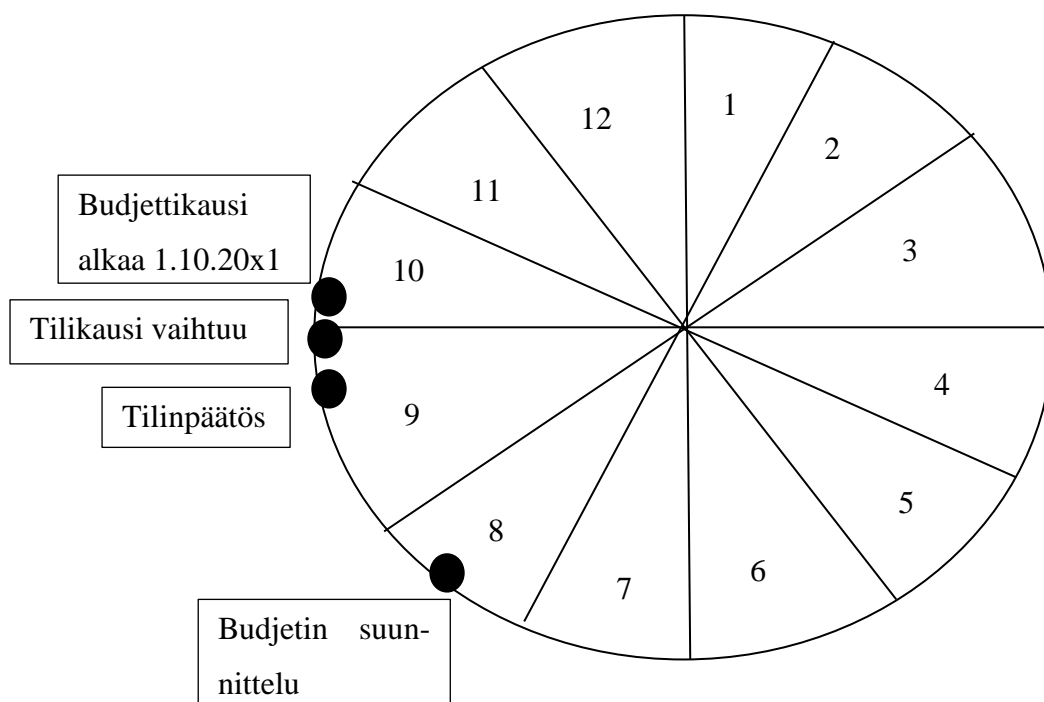
Haastatteluiden jälkeen oli melko helppoa lähteä pohtimaan ja työstämään yritykselle budjettijärjestelmää. Haastattelut antoivat hyvän perustan budjetointijärjestelmän rakentamiselle, koska sain selville yrittäjän odotukset ja tavoitteet järjestelmälle.

## 4.2 Budjetointimenetelmän valinta

Valitsin budjetoitavaksi kiinteän budjetin, koska kohdeyrityksen budjettia ei tarvitse muuttaa budjettikauden aikana. Yrityksen myyntibudjettia aiomme käyttää tarkistettavana budjettina, koska tällöin budjetti on sopeutuvainen tapahtuviin muutoksiin.

Aion käyttää myös budjetointimenetelmänä autoritaarista, ylhäältä alas -menetelmää, koska se sopii pienille ja budjetoinnin aloittaville yrityksille parhaiten. Yrityksessä budjetoinnista vastaa vain toimitusjohtaja, joten myös siksi ylhäältä alas –menetelmä sopii hyvin kohdeyritykselle. Autoritaarinen menetelmä on myös erittäin suoraviivaista, tarpeeksi yksinkertaista ja tehokasta pienelle yritykselle. (Suomala ym. 2011, 181-182; Riistama & Jyrkkiö 1999, 361.) Tomperin (2010, 109) mukaan pienissä yrityksissä budjetoitivastuussa on usein vain johto.

Budjettikaudeksi valitsimme yhdessä yrittäjän kanssa tilikauden eli 1.10.2014-30.9.2014. Kuvio 7 esittää kohdeyrityksen vuosikelloa eli se kertoo yrityksen toimintojen aikataulun vuoden ajalta.



Kuvio 7. Kohdeyrityksen vuosikello.

### 4.3 Budjettien valinta

Koska Alhola & Lauslahden (2000, 284) mukaan palveluyritys ei usein tarvitse monia osabudjettia, valitsimme kohdeyrityksen johdon yrityksen budjettiin vain muutamia osabudjetin; myyntibudjetin ja ostobudjetin. Myynnit ja ostot ovat tällä hetkellä eniten kohdeyrityksen toimintaa rajoittavia tekijöitä ja siksi valitsimme ne budjettiin.

Tärkein yrityksen osabudjetti on **myyntibudjetti**. Koska myynti on kohdeyrityksen toimintaa eniten rajoittava tekijä, budjetointi kannattaa aloittaa myyntibudjetista. Myyntibudjettiin otetaan määrät 2013 tilikauden myynnin luvuista. Kohdeyrityksellä on irtisanottu vuosittainen sopimus, jolla oli merkittävä rahallinen merkitys yrityksen myynneissä. Tämä tulee huomioida arvioitaessa budjettikauden myyntejä. Kilpailijoita on toimintaympäristöön tullut yksi lisää ja se tulee huomioida budjettia laadittaessa. Varsinkin suurten yritysten myyntibudjettia laadittaessa huomioidaan usein myös monia yrityksen ympäristöön vaikuttavia tekijöitä (Alhola & Lauslahti 2000, 285). Kohdeyrityksellä on tällä hetkellä kuitenkin lähes samantapainen taloudellinen toimintaympäristö kuin viime vuosina, joten suurta selvitystä ei tarvita.

Kohdeyrityksen myynti on tilausten perusteella saatavaa myyntiä. Myyntibudjetti laaditaan 3 kuukauden jaksoittain, koska yrityksen myynti keskittyy tiettyihin jaksoihin vuodessa; kesään ja talveen.

Valitsimme toiseksi osabudjetiksi **ostobudjetin**. Ostobudjetti on usein tarpeellinen palveluyritykselle. Kohdeyrityksen tavoitteisiin kuului kustannusten, lähinnä ostojen, pienentäminen. Tämä liittyy olennaisesti ostobudjetin tarpeellisuuteen ja siksi ostobudjetti laaditaan yritykselle.

Yrityksen pääbudjetiksi valikoitui vain **tulosbudjetti**. Yritykselle laaditaan tulosbudjetti, koska se kuvaa yrityksen budjettikauden tavoitteellisen tuloksen ja on tärkein budjetti yritykselle. Yrityksen tärkein tämänhetkinen taloudellinen tavoite on saada kustannukset pienemmäksi etenkin ostoissa, palkoissa ja vuokrissa, ja siksi tulosbudjetti on erittäin tarpeellinen yritykselle. Myös yrityksen tavoitteena oli päästä kolmen vuoden päästä 0-tulokseen, johon tarvitaan tulosbudjetin budjetoitua tulosta. Yrityksen johdon mielestä budjetoitu tase on yritykselle turha, koska yrityksen taloudellisen

kuvan selvittäminen ei ole tällä hetkellä johdon mielestä ajankohtaista, ja haastattelun perusteella johdolla on selvä kuva yrityksen lähitulevaisuuden pääomarakenteesta. Myöskään suuria investointeja ei lähiaikoina aiota tehdä. Päädyimme myös toimitusjohtajan kanssa jättämään rahoitusbudjetin pois, koska haastateltavan mielestä rahoitusbudjetti ei kerro yrityksen toiminnan kannalta sellaisia tietoja, jotka olisivat tällä hetkellä tärkeää tietää.

#### 4.4 Kehittämistyön tuloksena syntynyt budjettijärjestelmä ja budjetti

Yrityksen myyntibudjetti jaetaan tarkastelujaksoihin vuosineljänneksittäin, koska yrityksen myynti on suurimmillaan tiettyinä ajanjaksoina; kesällä ja talvella. Taulukko 6 esittää kohdeyritykselle laadittua budjettimallia.

Taulukko 6. Yrityksen myyntibudjetti.

Myyntibudjetti		Q1	Q2	Q3	Q4	Yhteensä
Myyntituotot						

Yrityksen ostobudjetti jaetaan myös tarkastelujaksoihin vuosineljänneksittäin, koska myös ostot ovat suurimmillaan kesällä ja talvella. Näin saadaan tarkemmat arviot yrityksen tulevista myynneistä. Ostobudjettiin valittiin yritykselle suurimmat menoerät; aineet, tarvikkeet ja tavarat, ulkopuoliset palvelut ja varaston muutos koskien lähinnä arvopapereita. Taulukko esittää kohdeyritykselle laadittua ostobudjettia.

Taulukko. Yrityksen ostobudjetti.

Ostobudjetti		Q1	Q2	Q3	Q4	Yhteensä
Aineet, tarvikkeet ja tavarat						
Ulkopuoliset palvelut						
Varaston muutos						
	Arvopaperit					
Yhteensä						

Tulosbudjettimalli laadittiin yritykselle, koska sen avulla yritys varmistaa riittävän kannattavuuden tulevaksi kaudeksi ja se kertoo yrityksen budjetoidun tuloksen. Tulosbudjetti on yritykselle tärkein budjetti. Kuten aiemmin todettiin, kohdeyrityksen tulosbudjetti koostetaan osabudjeteista eli tässä tapauksessa myynti- ja ostobudjeteis-

ta sekä kiinteistä kustannuksista. Tulosbudjettiin otettiin mukaan yrityksen tärkeimmät ja eniten toimintaa rajoittavat tekijät; myyntituotot, ostokustannukset, palkat ja muut henkilösivukulut, vuokrat, poistot ja korot. Taulukko 7 kuvaa yrityksen tulosbudjettia.

Taulukko 7. Yrityksen tulosbudjetti

Tulosbudjetti		Q1	Q2	Q3	Q4	Yhteensä	%
Myyntituotot							
Ostokustannukset							
Kiinteät kustannukset							
	Palkat ja muut hlösivukulut						
	Vuokrat						
	Poistot						
	Korot						
TULOS							

Laadittujen budjettimallien lisäksi yritykselle tehtiin tulosbudjetille tarkkailulaskelma, jonka avulla yritys voi budjettikauden jälkeen tai halutessaan budjettikauden aikana tarkkailla budjetoidun ja toteutuneen eroa. Tarkkailulaskelmassa budjetoidun ja toteutuneen ero annetaan taulukossa prosentuaalisesti. Taulukko 8 on tulosbudjetin tarkkailulaskelma.

Taulukko 8. Tulosbudjetin tarkkailulaskelma.

Tulosbudjetti		Budjetoitu	Toteutunut	Ero %
Myyntituotot		0	0	#JAKO/0!
Ostokustannukset		0	0	#JAKO/0!
Kiinteät kustannukset				
	Palkat ja muut hlösivukulut	0	0	#JAKO/0!
	Vuokrat	0	0	#JAKO/0!
TULOS		0	0	#JAKO/0!

Kaikkiin taulukoihin on tehty soluviittaukset jo valmiiksi, jotta käyttäjän ei tarvitse kuin syöttää luvut valmiiseen taulukkoon ja Excel laskee tarvittavat tulokset. Budjetoitijärjestelmässä budjettimallit rakennettiin Excel-taulukoita hyväksikäyttäen.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Uskon vahvasti, että budjetointijärjestelmästä tulee olemaan paljon hyötyä yritykselle tulevaisuudessa. Yrityksen kannattavuus tulee paranemaan kun turhat kustannukset saadaan karsittua. Myös budjetin avulla yritys näkee minkälaisessa suhteessa tuotot ja kustannukset ovat eli pitääkö yrityksen tehdä suuria muutoksia toiminnassaan tulevina vuosina. Kuten myös aiemmin totesin, budjetoinnin tarkoituksena on motivoida yritystä ja sen johtoa toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaan. Budjetti tulee olemaan loistava apuväline kohdeyrityksen taloussuunnittelussa ja budjetin avulla yritys pääsee haluamiinsa tavoitteisiin.

Budjettimallien laadinnassa saavutettiin asetettu tavoite. Valittiin yrityksen tarpeisiin kohdistuvat budjetit ja mukaan otettiin vain eniten kohdeyrityksen toimintaa rajoittavat tekijät. Excel-taulukoista saatiin suunnitellun näköiset ja yksinkertaiset.

Yrityksen budjettijärjestelmää tulee yrityksessä käyttämään toimitusjohtaja, joka myös täyttää taulukot. Toimitusjohtajalle esiteltiin valmis budjetointijärjestelmä ja kysyttiin mielipidettä laaditusta budjetointijärjestelmästä. Hän totesi sen hyväksi sekä oli positiivisesti yllättynyt siitä, kuinka helppo sitä oli käyttää vain täyttämällä taulukot. Budjettimallit myös vastasivat hyvin odotettuja tavoitteita. Yrittäjä uskoo, että budjetointi on heille juuri oikea tapa suunnitella talouttaan tulevaisuudessa.

Mahdollisena puutteena on budjetoidun taseen puuttuminen. Yrityksellä ei ole ollut tarkoitus investoida lähitulevaisuudessa, joten tällä hetkellä se ei ole ajankohtainen. Kohdeyrityksen toimitusjohtaja kertoi kuitenkin haastatteluissa, että tulevaisuudessa laajeneminen olisi mahdollista. Yrityksen laajentuessa tulee tasebudjetista tärkeä yrityksen pääomarakennetta määritettäessä ja siksi tase- ja köyryksen puuttuminen järjestelmästä voidaan nähdä tulevaisuutta ajatellen yhtenä puutteena. Toimitusjohtajan kanssa keskusteltaessa asiasta todettiin, että voin tulevaisuudessa tehdä heille työaikani tasebudjetin, jos he sitä tulevat tarvitsemaan mahdollisesti yrityksen laajentuessa. Jatkotoimenpiteinä sovimme toimitusjohtajan kanssa myös, että autan yritystä ensimmäisenä budjettikautenaan täyttämään budjettimallit.

Budjetointijärjestelmää tullaan varmasti hyödyntämään tulevina vuosina paljon ja sillä tulee olemaan suuri vaikutus yrityksen kustannusten säästämässä. Budjetointijärjestelmän hyödynnettävyys ja merkitys kasvaa entisestään, jos yritys laajenee tulevaisuudessa. Laajentuessa yritys voi hyödyntää budjetointia yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen parantamiseen Budjetointijärjestelmän avulla yritys saa varmasti toimintansa kannattavammaksi sekä saavuttaa asetetut tavoitteensa tuloksen suhteen.



## LÄHDELUETTELO

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: Bookwell

CIMA:n www-sivut. 2004. Viitattu 26.4.2014. <http://www.cimaglobal.com>

Collector:in www-sivut. 2014. Viitattu 22.3.2014. <http://www.collector.se>

Ikäheimo, S., K.Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy

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

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2012. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum

Riistama, V. & Jyrkkiö, E. 1999. Operatiivinen laskentatoimi. Porvoo: WSOY

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita

Tilastokeskuksen www.sivut. Viitattu 18.5.2014. <http://www.tilastokeskus.fi>.

Tomperi, S. 2010. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. Helsinki:Edita

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi

Yritys-Suomen www-sivut. 2014. Viitattu 9.2.2014. <https://yrityssuomi.fi>

Budjetointijärjestelmän ohjeet

- Budjetointi kannattaa aloittaa myyntibudjetista. Myyntibudjettiin saadaan luvut tilinpäätöksen myynneistä, joissa huomioidaan mahdollisesti muuttunut toimintaympäristö.
- Ostobudjetissa huomioidaan myös edellisen tilikauden ostot ja tehdään tarvittavat muutokset summiin.
- Myyntien ja ostojen luvut saadaan soluviittauksilla suoraan osabudjeteista tulosbudjettiin.
- Vuokrat, palkat ja korot arvioidaan ennen budjettikauden alkua
- Poistot saadaan laskemalla ja arvioimalla tulevat investoinnit