

Opinnäytetyö (AMK)
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
2014

Olli Aalto

TULOSBUDJETIN LAATIMINEN PK-YRITYKSELLE

– Case Virte-Metalli Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Taloushallinto

2014 | 22

Hanna Kärkkäinen

Olli Aalto

TULOSBUDJETIN LAATIMINEN PK-YRITYKSELLE - CASE VIRTE-METALLI OY

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia Virte-Metalli Oy:lle tulosbudjetti käyttämällä yrityksen omista tietojärjestelmistä saatavia tietoja sekä viime vuoden tilinpäätöstietoja. Opinnäytetyössä käsitellään ensin tulosbudjetointia teoreettisella tasolla ja case-osuudessa laaditaan toimeksiantajayritykselle tulosbudjetti tilikaudelle 1.1.2014-31.12.2014. Työ on luokituksestaan toiminnallinen opinnäytetyö.

Teoriaosuudessa esitetään budjetoinnin peruspiirteet kuten budjetointimenetelmät, budjetointitavat sekä osabudjettien laatiminen. Tämän osuuden tavoite on antaa lukijalle yleiskäsitys budjetointiprosessista sekä budjetin roolista yrityksessä. Lähdemateriaalina käytetään pääosin aihetta käsittelevää kirjallisuutta.

Case-osuudessa laaditaan realistinen tulosbudjetti yritykselle, joka ei aikaisemmin ole tehnyt toiminnastaan kirjallista talousarviota. Tulosbudjetti laaditaan tarvittavien osabudjettien pohjalta Microsoft Excel –ohjelmaa käyttäen. Tämän osuuden lähdemateriaalina toimii pääosin yrityksen laskentaohjelmistoista saadut tiedot, tilinpäätöstiedot sekä keskustelut toimitusjohtaja Jaakko Virtasen kanssa.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin realistisella tulosbudjetilla, joka täyttää kaikki tilikaudelle asetetut tavoitteet. Tulosbudjetin lisäksi työ tarjoaa toimeksiantajalle valmiit budjettipohjat ja luo erinomaiset edellytykset budjetoinnille tulevaisuudessa. Toiminnallisen osuuden perusteella voidaan sanoa, että yrityksen tulosbudjetin laatiminen on prosessi, joka pitää sopeuttaa yritykselle sopivaan muotoon. Yrityksen oma toiminta ja budjetointiin käytettävät resurssit määrittelevät hyvin pitkälti koko prosessin luonteen.

ASIASANAT:

Budjetti, tulosbudjetti, osabudjetti, budjetointi, ennuste, talousarvio

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Financial Management

2014 | 22 pages

Instructor: Hanna Kärkkäinen

Olli Aalto

CREATING A PROFIT BUDGET FOR AN SME – THE CASE OF VIRTE-METALLI LTD

The purpose of this Bachelor's thesis is to create a profit budget for Virte-Metalli Ltd by using the information and materials provided by the company's own accounting software and financial statements from the year 2013. The first half of this thesis reviews budgeting from a theoretical standpoint and the second half describes the creation of a profit budget for the commissioner for the fiscal year of 2014.

The theoretical part of the thesis presents the overall characteristics of budgeting, such as budgeting methods, systems and the role of budgeting in a company. The aim of this part is to give the reader a general idea about the concept of budgeting in a company. The source material for this part mainly consists of Finnish literature about budgeting.

In the second half of the thesis a complete profit budget was created for a company that has not previously made a written budget of their operations. The profit budget was compiled from individual cost and sales budgets into Microsoft Excel. The source material for this part comprised of the reports from the accounting software used by the commissioner, financial statements from the previous years and discussions with the chief executive officer of Virte-Metalli Ltd, Jaakko Virtanen.

The purpose of this thesis was achieved by creating a realistic profit budget that fulfills the goals made for the fiscal year. In addition to the profit budget, this thesis also provides the commissioner with budget forms and creates excellent conditions for budgeting in the future. The main conclusion of this thesis is that profit budgeting is a complex process that has to be adjusted to the company's needs. The operations and resources allocated to budgeting significantly determine the nature of the whole budgeting process.

KEYWORDS:

Budget, budgeting, profit budget

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 BUDJETTI JA SEN TEHTÄVÄT	6
2.1 Budjetti	6
2.2 Budjetointiprosessi	7
2.3 Budjetointimenetelmät	10
2.4 Budjetointitavat	11
2.5 Budjetoinnin ongelmia ja arvostelua	12
3 TULOSBUDJETIN LAATIMINEN	14
3.1 Myynti- ja valmistusbudjetit	15
3.2 Kustannusbudjetit	17
3.3 Tulosbudjetin koonti	18
4 TULOSBUDJETIN LAATIMINEN VIRTE-METALLI OY:LLE	20
5 POHDINTA	21
LÄHTEET	22

KUVIOT

Kuvio 1. Esimerkki budjetointiprosessista.	10
Kuvio 2. Esimerkki valmistusyrityksen tulosbudjetin koonnista.	20

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä perehdytään yrityksen tulosbudjetin laatimiseen. Työn toimeksiantajana toimii Virte-Metalli Oy. Aiheen valintaan vaikutti oma kiinnostukseni budjetointia kohtaan sekä toimeksiantajayrityksen toiminnan tuntemus oman työhistoriani kautta.

Budjetointi ei ole yritykselle lakisääteisesti pakollista ja yrityksen liiketoiminta voi pysyä kannattavana ilman konkreettisten budjettien tekoa. Varsinkin pienemmissä yrityksissä budjetointi koetaan usein hankalana ja turhan monimutkaiseksi prosessina, jonka tuomaa lisäarvoa yrityksen toimintaan ei tiedosteta. Tulon ja menojen arviointi on tuttua kaikille päivittäisestä elämästä, ja samankaltaista arviointia tehdään myös yrityksissä, vaikkei budjetteja paperille tehtäisikään.

Tässä työssä laadin tulosbudjetin Virte-Metalli Oy:lle tilikaudeksi 2014. Yrityksessä ei tätä ennen ole laadittu budjetteja, ja tavoitteenani on laatia yritykselle Microsoft Excel – ohjelmalla budjettipohjat, joita yritys voisi myös jatkossa käyttää budjettien laatimiseen ja yrityksen toiminnan seuraamiseen.

Työn alkupuolella tarkastelen budjetointia teoreettisesta näkökulmasta ja näiden tietojen sekä Virte-Metallin toimitusjohtaja Jaakko Virtasen kanssa käymieni keskustelujen pohjalta laadin yritykselle tarvittavat osabudjetit ja lopulta tulosbudjetin.

Toimeksiannosta huolimatta aihe valikoitui omasta aloitteestani ja valintaan vaikutti suuresti työhistoriani Virte-Metallissa sekä etenkin kiinnostukseni yrityksen talousjohtamista ja toiminnan suunnittelemista kohtaan. Koska budjettien tekemiseen ei ole yhtä ainutta oikeaa tapaa, sain itse päättää ja perustella käytettävät budjetointimenetelmät, ja tämä teki työstä entistä mielenkiintoisemman.

2 BUDJETTI JA SEN TEHTÄVÄT

2.1 Budjetti

Sanalla budjetti on alun perin tarkoitettu julkisen vallan rahoituksen suunnittelua ja arviota rahankäytöstä (Jyrkkiö & Riistama 2001, 226). On huomattava, että tämä määrittely eroaa yrityksen budjetin määrittelystä. Tässä opinnäytetyössä sanalla budjetti viitataan aina yrityksen budjettiin.

Yrityksen budjetti on tietylle ajalle tehty taloudellinen toimintasuunnitelma, joka on yleensä rahamääräinen. Se sisältää arvioidut tuotot ja kustannukset, joita tällä aikavälillä oletetaan syntyvän. Budjetti ei kuitenkaan ole pelkkä ennuste, vaan aktiivinen johtamisen apuväline. Se on ikään kuin numeroin ilmaistu yrityksen toimintasuunnitelma, joka toteuttaa yrityksen pitkän tähtäimen strategiaa. (Jyrkkiö & Riistama 2001, 226; Alhola & Lauslahti 2003, 272.)

Budjettikaudeksi kutsutaan ajanjaksoa, jolle budjetti sijoittuu. Budjettikausi on tavallisimmin vuoden mittainen, jolloin se sijoittuu yleensä yrityksen tilikauden ajalle, mutta se voi olla lyhyempikin. Pidemmän ajan suunnittelua kutsutaan kehysbudjetiksi, joka on luonteeltaan hyvin väljä ja saattaa olla monen vuoden pituinen. Budjettikauden valintaan vaikuttavat yrityksen toimiala, vaadittava työmäärä sekä seurannan välineet. Yleensä tulevalle kaudelle sijoittuva budjetti valmistellaan ja hyväksytään vain hieman ennen kuluvan budjettikauden loppumista. (Suomala ym. 2011, 179).

Budjetti on yrityksen toiminnan ohjauksen ja suunnittelun keskeisin yksittäinen instrumentti. Sen käyttö vaihtelee yrityksiä välillä ja se saa organisaatiosta ja ympäristötekijöistä riippuen eri tehtäviä. (Ikäheimo ym. 2012, 168; Partanen 2007, 157).

On vaikeaa arvioida yrityksen menestystä, jos sillä ei ole mitään konkreettista tavoitelaskelmaa, johon saavutettuja tuloksia ja lukuja voitaisiin verrata. Budjetti muodostaakin arviointiperusteen, joka mahdollistaa tämän vertailun (Partanen 2007, 159). Kun verrataan sekä budjetissa olevia lukuja että toteutuneita lukuja,

saadaan realistinen kuva siitä, miten hyvin yritys on tavoitteensa saavuttanut ja miten menestyksestä toiminta on ollut.

Budjetti tuottaa budjettikauden aikana runsaasti tietoa yrityksen toiminnan tuesta. Sen avulla pystytään reagoimaan nopeasti, jos asetettuihin tavoitteisiin ei jostain syystä päästä. Jos esimerkiksi budjetoituihin myyntitavoitteisiin ei jonain kuukautena yllätä, voidaan tuotantoa supistaa hetkellisesti ja siten vähentää kustannuksia, jotta budjetissa pysytään pidemmällä aikajänteellä.

2.2 Budjetointiprosessi

Budjetoinnilla viitataan budjettien suunnitteluun ja laatimiseen sekä näiden toteutumisen tarkkailuun. Budjetoinnissa asetetaan tavoitteita, analysoidaan mahdollisia eroja ja suunnitellaan korjaavia toimenpiteitä. Se pakottaa siihen osallistuvien henkilöiden pohtimaan yrityksen tulevaisuutta ja ennustamaan enakoimaan tulevia tapahtumia, mikä on Suomalainen ym. (2011, 179) mukaan budjetoinnin merkittävin etu. Budjetointiprosessin katsotaan koostuvan pelkistetysti seuraavista vaiheista:

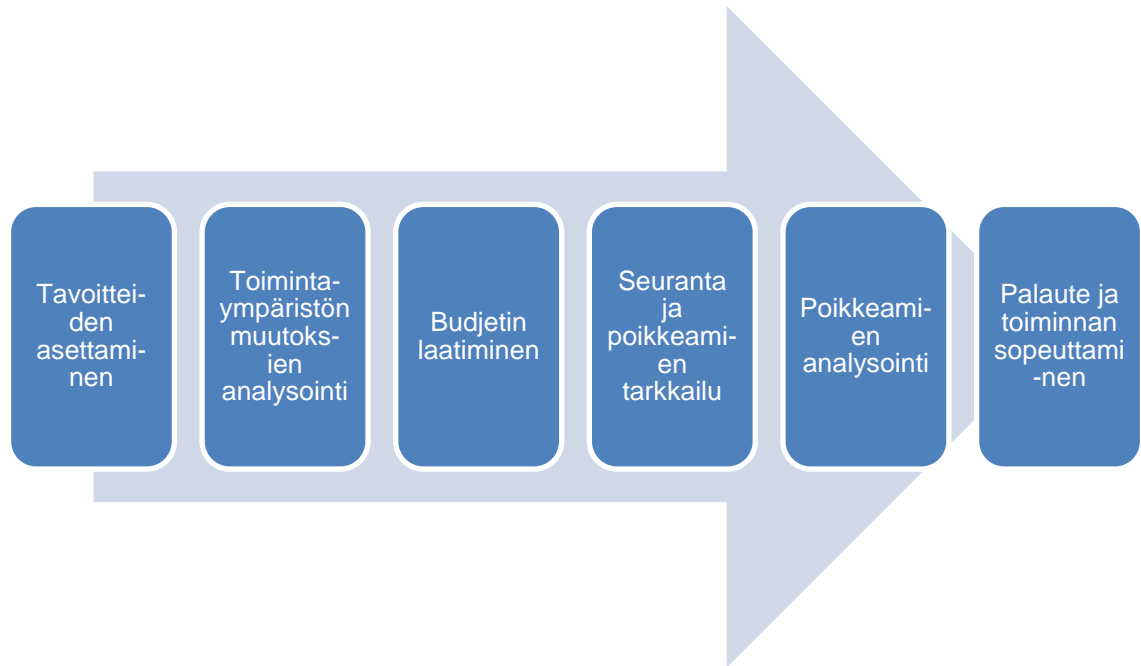
- suunnitteluvaihe
- toimeenpano- eli toteutusvaihe ja
- valvonta- eli tarkkailuvaihe. (Ikäheimo ym. 2012, 164; Jyrkkiö & Riistama 2001, 226.)

Suunnitteluvaiheessa asetetaan yleistavoitteet tulevan budjettikauden ajalle. Tällaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi tietty tuottoprosentti sijoitetulle pääomalle tai liikevaihdon tietty prosentuaalinen kasvu. Toteutusvaiheessa budjetit laaditaan kirjalliseen muotoon ja valvontavaiheessa seurataan budjetin toteutumista. Valvontavaiheen tarkoitus ei ole pelkästään numeroiden vertailu, vaan tarkoitus on käyttää saatua tietoa hyväksi yrityksen toiminnan ohjauksessa. (Ikäheimo ym. 2012, 164; Jyrkkiö & Riistama 2001, 226-227; Tomperi, S. 2005, 109.)

Budjetoinnin pohjana on tulevaisuuden tapahtumien ennustaminen, joka on yksi budjetin tehtävistä (Partanen 2007, 158). Ennen kuin toimintaa voidaan suunnitella, on hyvä tehdä ennuste tulevasta. Ennusteessa otetaan huomioon seuraavan budjettikauden tapahtumat ja trendit, joiden oletetaan vaikuttavan yrityksen toimintaan. Esimerkiksi työmarkkinatilanne, toimialan kasvuvauhti ja asiakkaiden kulutuskäyttäytyminen ovat asioita, joiden kehityksestä yrityksillä on usein selkeä mielikuva. Nämä ovat ulkoisia ympäristövaikutuksia, jotka vaikuttavat oleellisesti yrityksen toiminnan suunnitteluun, mutta joihin yrityksen vaikutusvalta on vähäinen. (Ikäheimo ym. 2012, 168-169.)

Valvontavaiheessa, jota kutsutaan myös budjettitarkkailuksi, selvitetään mahdollisia budjettipoikkeamia ja pyritään selvittämään syitä, joista poikkeamat johtuvat. Valvontavaiheen tärkein tehtävä on selvittää, missä poikkeamat syntyivät ja miten suuria ne ovat. Poikkeamat voivat johtua yrityksen ulkopuolisista syistä, kuten markkinoiden muutoksista, tai sisäisistä syistä, kuten vastuualueiden toiminnasta. Tarkkailua tehdään koko budjettikauden ajan. (Jyrkkiö & Riistama 2001, 240). Poikkeamien tarkka analysointi on tärkeää, sillä siten seuraavalla budjetointikerralla niihin pystytään varautumaan paremmin ja budjetoimaan toimintaa tarkemmin.

Yrityksen budjetointiprosessi on tärkeää tehdä yritykselle sopivaksi. Se voi olla esimerkiksi alla kuvatun kaltainen. Tavoitteet asetetaan strategian mukaisiksi, analysoidaan toimintaympäristössä mahdollisesti tapahtuvat muutokset ja tältä pohjalta laaditaan haluttu budjetti. Laadinnan jälkeen seurataan budjetin toteutumista, kirjataan mahdolliset poikkeamat ja reagoidaan niihin.



Kuvio 1. Esimerkki budjetointiprosessista.

Budjetointi toimii joissain organisaatioissa myös motivointivälineenä (Bergstrand 1997, 94). Tämän edellytyksenä on henkilöstön osallistuminen budjetointiprosessiin sekä tulostavoitteiden mielekkyys. Tavoitteilla on motivoinnin kannalta äärimmäisen suuri merkitys, sillä mahdottomaksi tai päinvastoin liian helpoiksi koetut tavoitteet laskevat henkilöstön suoritustasoa. Henkilöstön sitoutumista voidaan edesauttaa antamalla heille suurempi rooli budjetoinnissa sekä asettamalla tavoitteet haasteellisiksi, mutta kuitenkin realistisiksi. Näin onkin mahdollista, että budjetointiprosessista muodostuu tapahtumasarja, joka lisää esimerkiksi osaston yhteenkuuluvuuden tunnetta. Koska budjetti on rahamääräinen mittari, sitä on mahdollista käyttää myös tulospalkkausjärjestelmän perusteena. Kun työntekijä kokee tulospalkkaukseen vaikuttavat tavoitteet mielekkäinä, hänen sitoutumisensa niiden suorittamiseen on todennäköisempää. (Ikäheimo ym. 2012, 171; Lindfors & Syvänperä 2010, 11; Partanen 2007, 159).

2.3 Budjetointimenetelmät

Budjetointimenetelmällä tarkoitetaan tapaa, jolla yritys organisoii budjetointiprosessinsa. Tämä valinta tehdään yrityksen tarpeiden ja resurssien mukaan ja se vaikuttaa olennaisesti budjetin lopulliseen muotoon. (Alhola & Lauslahti 2003, 279.)

Autoritaarista menetelmää käyttävässä yrityksessä ylin johto luo budjetit yhdessä talouspäällikön kanssa ja tämän jälkeen ne jaetaan eri osastoille. Tavan etuna on nopea ja helposti hallittava budjetointiprosessi. Heikkoutena on kuitenkin henkilöstön mahdollinen sitoutumattomuus budjettiin, sillä he eivät itse ole olleet sitä tekemässä, sekä johdon mahdollinen tiedonpuute budjetoitavista asioista. Se sopii yrityksiin, joissa henkilöstö ei ole tottunut tekemään budjetteja ja joissa suurin osa siitä työskentelee suorittavassa asemassa. (Alhola & Lauslahti 2003, 279; Eskola & Mäntysaari 2006, 89; Suomala ym. 2011, 181.)

Demokraattinen menetelmä on tapana toinen ääripää, missä eri osastot rakentavat budjettinsa itsenäisesti. Tässä menetelmässä hyödynnetään organisaation sisäistä tietotaitoa ja saadaan henkilöstö sitoutumaan budjetteihin paremmin, sillä he itse ovat osana prosessin tekoa. Johto selvittää näiden osastokohtaisten budjettien pohjalta, saavutetaanko niillä budjettikaudelle asetetut tavoitteet. Menetelmä on hidas ja rönsyilevä, ja vaatii paljon työaikaa henkilökunnalta. Se sopii yrityksiin, jossa työntekijöiden osaamisen taso on erittäin korkea ja heillä on realistinen näkemys yrityksen tilasta ja toiminnasta. (Alhola & Lauslahti 2003, 280; Eskola & Mäntysaari 2006, 89.)

Käytännössä vain harvat yritykset käyttävät täysin autoritaarista tai demokraattista menetelmää budjetoinnissaan (Eskola & Mäntysaari 2006, 89). Näiden menetelmien kuvausten pohjalta voidaan päätellä, että suuri osa yrityksistä aloittaa budjetointinsa autoritäärisellä menetelmällä, ja siirtyy budjetoinnin tullessa henkilöstölle tutummaksi kohti demokraattista menetelmää, jääden näiden kahden ääripään välimaastoon.

2.4 Budjetointitavat

Budjetointitavoilla tarkoitetaan erilaisia menettelytapoja, joilla budjetointia tehdään. Tällaisia tapoja ovat kiinteä, tarkistettava, rullaava ja liukuva budjetointi. Kiinteällä budjetilla tarkoitetaan koko tilikauden mittaista budjettia, joka yleensä laaditaan jo ennen tilikauden alkua. Tarkistettava budjetti tehdään myös kokonaisuudessaan ennen tilikauden alkua, mutta siihen tehdään tarkistuksia kesken tilikauden, yleensä kvartaaleittain eli neljännesvuosittain. Rullaava budjetti on tarkistettavan budjetin kaltainen, mutta tarkistus voidaan tehdä useammin kuin neljännesvuosittain, esimerkiksi kuukausittain. Tarkistuksen yhteydessä budjettiin lisätään joko uusi kuukausi tai vuosineljännes edellisen päättymisen jälkeen. Liukuva budjetti muuttuu toiminta-asteen mukaan. Siinä muuttuvat kulut budjetoidaan toteutuneen valmistusmäärän mukaan ja kiinteät kulut pidetään yleensä vakiomääräisenä. Se on yleensä käytössä organisaatioissa, joissa ei ole itsenäistä vastuuta myyntimääristä. (Bergstrand 1997, 99; Lindfors & Syvänperä 2010, 14).

Kiinteä budjetti vaatii budjettikauden aikana vähiten työtä, sillä siihen ei tehdä tilikauden aikana muutoksia. Se sopii yrityksille, jotka toimivat vakailta markkinoilla. Tarkistettavan budjetin etu kiinteään nähden on se, että ulkoiset olosuhteiden muutokset pystytään ottamaan huomioon. Tämä etu on myös rullaavalla ja liukuvalla budjetilla, jotka sopivat parhaiten yrityksille, joiden toimiala ja markkinat muuttuvat voimakkaasti. (Lindfors & Syvänperä 2010, 14).

Rullaavaa ennustamista voidaan käyttää tavallisen kiinteän vuosibudjetin rinnalla tai kokonaan sen sijasta. Tällainen jatkuva ennustaminen on nykyään käytössä yhä useammassa yrityksessä. Vaikka rullaava budjetointi vaatiikin paljon työtä, on työmäärän tasaisempi jakautuminen sen merkittävä etu. Budjetointi on jatkuvaa, eikä yhtä raskasta budjetointiprosessia tarvita. Toisaalta jatkuva budjetointi saattaa heikentää henkilöstön sitoutumista budjetointiin. Syinä rullaavan budjetoinnin suosioon ovat kasvaneet ulkoiset raportointivaatimukset, joiden vuoksi yrityksen johto on velvollinen hankkimaan tietoa tulevasta jatkuvasti. Mikäli julkisesti noteeratun yrityksen tulos poikkeaa merkittävästi aiemmasta en-

nusteesta, on tulosvaroitus annettava saman raportointiajanjakson aikana. Tämä pakottaa yrityksen seuraamaan tarkemmin tuloksen kehittymistä. (Eskola & Mäntysaari 2006, 95; Ikäheimo ym. 2012, 178).

2.5 Budjetoinnin ongelmia ja arvostelua

Budjetointi juontaa juurensa 1970-luvulle, ja koko budjetointijärjestelmää on kritisoitu aivan sen alkua ajoista asti. Se koetaan usein prosessiksi, joka vaatii paljon työtä ja saattaa viedä monelta henkilöltä viikkojen työajan. Koska budjetointiin kuluu huomattava määrä aikaa sekä työntekijöiltä että yrityksen johdolta, sen tulee tuottaa selkeätä lisäarvoa yrityksen toiminnalle, eikä saa vain olla vuosittainen pakollinen prosessi. Työmäärän koetaan helposti olevan liian suuri saavutettuihin hyötyihin nähden. Budjetointiprosessin venyessä huomattavan pitkäksi etenkin vuosibudjetit ovat yleensä jo valmistuttuaan vanhoja. Tämä on ongelma varsinkin yrityksillä, jotka toimivat nopeasti muuttuvilla markkinoilla. (Bergstrand 1997, 91; Eskola & Mäntysaari 2006, 95; Ikäheimo ym. 2012, 177).

Etenkin vuosibudjetteja arvostellaan, koska niiden koetaan pakottavan yrityksen suunnittelemaan toimintaansa kalenterivuodeksi kerrallaan laskentatoimen helpottamiseksi. Riskinä saattaa olla, että budjetti ei kohtaa yrityksen pitkän aikavälin strategiaa etenkin, jos strategiakeskustelut ja budjetointikeskustelut ovat täysin erilliset. Vuosibudjettia arvostellaan sen joustamattomuudesta ja sen on sanottu ohjaavan toimintaa paikoitellen liiankin voimakkaasti. Riskejä, joilla olisi korkea tuottopotentiaali, ei uskalleta välttämättä ottaa, ellei niitä ole jo budjetointiprosessissa otettu esille ja käyty läpi. (Bergstrand 1997, 91; Partanen 2007, 164).

Tulevaisuuden ennustaminen on erittäin haastavaa ja perustuu moniin oletuksiin ja aiemmin hyväksi havaittuihin keinoihin. Tämä saattaa tehdä budjetoinnista kaavamaisista ja johtaa kasvumahdollisuuksien aliarvioimiseen, sillä trendien oletetaan jatkuvan eikä markkinoiden muutoksiin osata tai uskalleta reagoida tarpeeksi nopeasti. Kaavamaisuus johtaa myös helposti lyhyen tähtäimen tavoit-

teiden korostumiseen. Erittäin voimakkaan kasvun yrityksille tulevaisuuden kasvun ennakointi on lähes mahdotonta. (Partanen 2007, 165).

Työntekijöiden bonuksien liittäminen tavoitteisiin on yleistä. Jos henkilöstö osallistuu budjetointiin, saattavat he tarkoituksella asettaa tavoitteet mahdollisimman alhaisiksi. Näin tavoitteet olisivat helpommin saavutettavissa ja tulospalkkiot todennäköisempiä. Tällainen yltiöoptimistisyys esimerkiksi myynnin osalta saattaa aiheuttaa suuria säästöohjelmia kulujen karsimiseksi, jotta budjetoitu vähäinen myynti pitää toiminnan kannattavana. (Bilot 2011).

Ongelmien ratkaisemiseksi Bergstrand (1997, 93) pitää ensisijaisen tärkeänä, että jokainen yritys suunnittelee budjetointinsa omia olojaan vastaavaksi. Hänen mukaansa ongelmat eivät johdu budjetoinnista itsestään, vaan yrityksiä tavoitetaan käyttäen sitä. Jokaisessa yrityksessä on erilaiset erityispiirteensä, jotka vaikuttavat budjetointiin, eikä järjestelmää tulisi kopioida minkään muun yrityksen käyttämästä budjettijärjestelmästä.

3 TULOSBUDJETIN LAATIMINEN

Yrityksissä laaditaan erilaisia budjetteja, joista tulosbudjetti on kaikkein yleisin. Tämän budjetin tehtävänä on varmistaa yrityksen riittävä kannattavuus. Tulosbudjetissa esitetään budjettikauden ennakoitua tuotot ja kustannukset ja se tehdään yleisimmin yrityksen tuloslaskelman muotoiseksi, jotta toteutumisen seuranta olisi vaivatonta. Budjetin lukuja voidaan näin verrata suoraan kirjanpidosta saatuihin toteutuneisiin lukuihin, ja mahdolliset poikkeamat ovat helposti nähtävissä. Seurannan helpottamiseksi se laaditaan usein koko tilikautta lyhyempiin ajanjaksoihin, kuten neljännesvuosiin tai kuukausiin. Tulosbudjetti on tase- ja rahoitusbudjettien ohessa yksi yrityksen kolmesta pääbudjetista, ja yhteistä näille on koonti osabudjettien perusteella. (Eskola & Mäntysaari 2006, 91; Suomala ym. 2011 181; Tomperi 2005, 109-110).

Tulosbudjetin laadinnan keskeisenä lähtökohtana ovat tavoitteet seuraavalle budjettikaudelle. Nämä tavoitteet voidaan jakaa taloudellisiin tavoitteisiin sekä toimintatavoitteisiin. Yrityksen, jonka tarkoituksena on hankkia tuloja, on asetettava taloudellinen tavoite toiminnalleen. Tämä voi olla esimerkiksi tietty numeraalinen tulos tai jaettavien osinkojen määrä. Toimintatavoitteella tarkoitetaan esimerkiksi tietyn markkinaosuuden säilyttämistä tai tiettyä prosentuaalista kasvua. Toimintatavoitteeksi voi myös laskea tietyn valmistusmäärän tai tavoitellun henkilöstömäärän. Yrityksen strategiset linjaukset ja omistajien odotukset ovat avainasemassa, kun tavoitteita tulevalle budjettikaudelle asetetaan. (Jyrkkiö & Riistama 2001, 231-232).

Tulosbudjetti tehdään suoriteperusteisesti kuten tilinpäätös kirjanpidossa. Suoriteperusteisuus tarkoittaa, että kirjaus tehdään oston tai myynnin tapahtumahetkelle eikä maksuajankohdalle. Tulosbudjetin luvut esitetään pääsääntöisesti arvonlisäverottomina, sillä arvonlisävero ei ole yritykselle varsinaisesti tuloa tai menoaa. Erät, joista arvonlisäverovähennystä ei saa tehdä, esitetään tulosbudjetissa arvonlisäverollisina. Merkittävimmät näistä ovat edustuskulut ja työsuhteautojen kulut. (Lindfors & Syvänperä 2010, 16).

Budjetointityö tulosbudjettia varten aloitetaan laatimalla tarvittavat osabudjetit. Ne laaditaan yrityksen tärkeimmille toiminnoille, joita Ikäheimon ym. (2012, 166) mukaan valmistusyritykselle ovat myynti, valmistus, osto ja varastointi, hallinto- ja muut kustannukset sekä investoinnit. Palveluyritykselle budjetointi on kevyempää, sillä valmistus- ja varastobudjetteja ei tarvita ja pääbudjettien teko on siten helpompaa. Tulosbudjettiin kootaan näiden osabudjettien tuotot ja kustannukset, jolloin voidaan todeta, täytyvätkö budjettikaudelle asetetut tavoitteet. Jos tavoitteet eivät täyty, pitää osabudjetteja tarkistaa. Muutokset yhteen osabudjettiin voivat aiheuttaa muutoksia toisiin, joten tavoitteiden saavuttaminen saattaa vaatia useita budjettiesityksiä. (Alhola & Lauslahti 2003, 282; Ikäheimo ym. 2012, 166; Jyrkkiö & Riistama 2001, 236).

3.1 Myynti- ja valmistusbudjetit

Useimmiten osabudjettien laatiminen aloitetaan myyntibudjetista, sillä yrityksen myynti on todennäköisesti sen toimintaa eniten rajoittava tekijä. Kaikki muut osabudjetit ovat ainakin jossain määrin riippuvaisia myyntimäärästä, ja esimerkiksi ostojen suunnittelua ei voida tehdä ennen myyntibudjetin tekoa. Myyntibudjetin huolellinen laatiminen vaatii tiedonkeruuta myyntiin vaikuttavista seikoista, kuten markkinatilanteesta, kilpailijoista, asiakkaista sekä omasta tuotevalikoimasta ja kapasiteetista. (Ikäheimo ym. 2012, 165; Lindfors & Syvänperä 2010, 26).

Myyntibudjetti voidaan laatia lähtökohtaisesti joko tuotenäkökulman tai asiakasnäkökulman kautta. Tuotenäkökulmaa käytettäessä myynnin budjetointi aloitetaan ennustamalla seuraavalla kaudella myytävät tuote- tai palvelumäärät ja niiden hinnat. Kokonaismyynti lasketaan esimerkiksi kertomalla tuotekohtaiset tavoitemyyntimäärät tavoitemyyntihinnoilla ja vähentämällä lopuksi annetut alennukset:

$$\text{Myynti} = (\text{tuote 1 kpl} \times \text{hinta}) + (\text{tuote 2 kpl} \times \text{hinta}) + \dots (\text{tuote } n \times \text{hinta}) \\ - \text{annetut alennukset}$$

Myyntituottojen laskeminen tuotekohtaisesti ei välttämättä ole mielekästä, jos yrityksellä on tuhansia tuotteita. Tässä tapauksessa laskennan helpottamiseksi on tehtävä laskelmat tuoteryhmätasolla tai valittava tärkeimmät tuotteet, joiden myynti budjetoidaan. (Alhola & Lauslahti 2003, 283-284).

Asiakasnäkökulman kautta budjetoitaessa ennakoidaan joko alan kokonaisyksyntä ja lasketaan tästä oma markkinaosuus tai budjetti tehdään seuraavan kaavan mukaan:

$$\text{Myynti} = \text{nykyisten asiakkaiden ostot} + \text{uusien asiakkaiden ostot} \\ - \text{poisjäävien asiakkaiden ostot}$$

Jos yrityksellä on sadoittain asiakkaita, ei asiakaskohtainen budjetointi ole järkevää, vaan kannattaa valita asiakasryhmät tai avainasiakkaat, joille budjetit tehdään. Muiden asiakkaiden osuus voidaan tehdä yhteenvetona. Yritysten myyntibudjetti saattaa olla myös tuotenäkökulman ja asiakasnäkökulman yhdistelmä. (Alhola & Lauslahti 2003, 283-285; Ikäheimo ym. 2012, 165). Yhdistelmä voi tulla kysymykseen esimerkiksi silloin, jos myyntitavoitteita asetetaan sekä tietyille tuotteille, että tietyille asiakkaille.

Valmistusbudjetti on tiiviisti yhteydessä myyntibudjettiin. Yrityksen myynti on usein varastomyyntiä, jolloin valmistusmääriä voidaan suunnitella ajoissa, kun budjetoitu myynti on selvillä. Tämä mahdollistaa kapasiteetin tasaisen kuormituksen ja esimerkiksi ylitöiltä välttymisen. Tällä tavoin toimiessa säästetään kustannuksissa, sillä varastointikustannukset ovat usein pienemmät kuin ylitöistä johtuvat kustannukset. Valmistusbudjettiin kootaan valmistettavat määrät sekä näihin vaikuttavat kustannukset. Palkat, raaka-aineet, huollot ja energiakulut kirjataan valmistusbudjettiin. Palveluyrityksille voi olla aiheellista tehdä kokonaan oma henkilöstöbudjetti, sillä palkkojen, palkkioiden ja henkilöstösivukulujen osuus kustannuksista on suuri. Valmistusbudjetti on keskeisessä roolissa esimerkiksi silloin, kun budjetoinnissa on asetettu tavoitteeksi kustannusten alentaminen. Kustannusten muuttumiset, kuten työvoiman lisäys tai raaka-aineiden hintojen nousu on otettava huomioon. Valmistusbudjetissa otetaan

huomioon myös alihankinnat. (Alhola & Lauslahti 2003, 288; Jyrkkiö & Riistama 2001, 234-235; Lindfors & Syvänperä 2010, 32).

Valmistuksen kustannukset saadaan selville yksinkertaisesti kertomalla budjetoidut tuotantomäärät tuotteiden valmistuskustannuksilla. Valmistettavien määrien perusteella ennustetaan tarvittavat tuotannontekijät ja kerrotaan tuotantomäärät niillä. Näihin muuttuviin kustannuksiin lisätään lopuksi kiinteät kustannukset, ja saadaan valmistuskustannukset. (Alhola & Lauslahti 2003, 289; Ikäheimo ym. 2012, 165).

Varastobudjetin suunnitteleminen on tärkeää rahoituksellisesti, sillä varastoihin sitoutuu useissa yrityksissä huomattava määrä pääomaa. Varaston budjetointi aloitetaan asettamalla tavoiteltu varaston kiertonopeus. Se tehdään yleensä erikseen raaka-aineille, puolivalmisteille sekä valmisteille. (Alhola & Lauslahti 2003, 290). Varastointi aiheuttaa yrityksille aina kustannuksia esimerkiksi hävikin ja varastointiin tarvittavan tilan muodossa. Varaston lyhyen kiertonopeuden saatetaan pyrkiä näiden kustannusten vähentämiseksi. Lisäksi lyhyt kiertoaika mahdollistaa varastointiin käytettävän pääoman sijoittamisen muuhun liiketoiminnan osa-alueeseen. Varastobudjetti voidaan yhdistää ostoihin tai se voidaan tehdä kokonaan omaksi osabudjetikseen.

3.2 Kustannusbudjetit

Ostobudjettia varten tarvitaan ennusteet myynnistä ja valmistuksesta. Täytyy tietää ennustetut myynti- sekä valmistusmäärät, jotta pystytään ennustamaan, miten raaka-aine- ja tarvikeostot tehdään. Ostot on ennustettava erikseen, sillä hankittuja raaka-aineita ei käytetä heti, vaan niitä joudutaan varastoimaan. Raaka-aineiden hinnankehityksen ennustaminen on olennaista, jotta aineet saadaan mahdollisimman halvalla. Saattaa olla taloudellisempaa ostaa raaka-aineet esimerkiksi suurissa erissä, jos markkinoilla on ylitarjontaa, kuin yrittää pitää varaston kiertoa pienenä. Tällainen toiminta vaatii yritykseltä paljon kasvavaroja. (Alhola & Lauslahti 2003, 289; Jyrkkiö & Riistama 2001, 235).

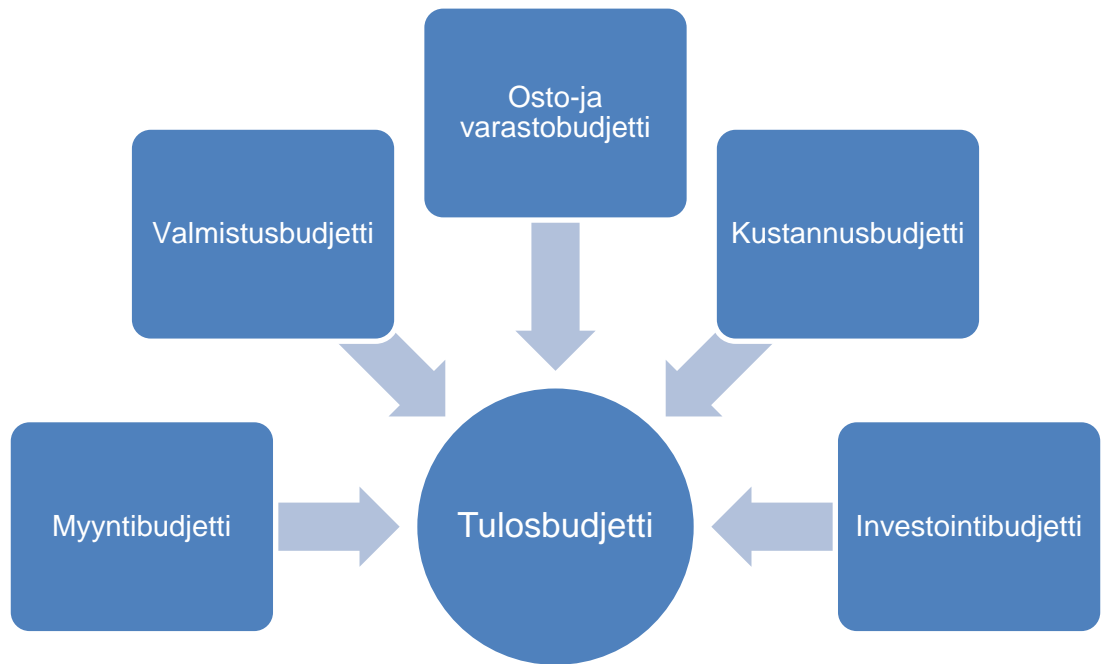
Hallintokustannusten budjetissa olevat kustannukset ovat suurimmaksi osaksi kiinteitä kustannuksia ja budjetin rooli on toimia lähinnä rajoittavana tekijänä näille. Ne sisältävät johdon, toimistotilojen ja tietojenkäsittelyn kuluja. Pienemmissä yrityksissä hallintokustannuksiin luetaan myös tuotekehityksen kustannukset, ja suurissa organisaatioissa, joissa tuotekehitys on merkittävässä osassa, niille tehdään yleensä erillinen budjetti. (Ikäheimo ym. 2012, 166; Jyrkkiö & Riistama 2001, 235).

Investointibudjetti on osa yrityksen pitkän aikajänteen suunnittelua ja se tehdään pääbudjeteista erityisesti rahoitusbudjettia varten. Siihen sisällytetään sekä pienet seuraavan budjettikauden hankinnat sekä suurten investointien kyseiselle kaudelle kuuluvat kulut. Suurista investoinneista yrityksillä saattaa olla investointisuunnitelma useiksi vuosiksi eteenpäin, mutta vuosittaisen investointibudjetin tarkoitus on koota siitä johtuvat seuraavalle vuodelle kohdistuvat kulut. (Jyrkkiö & Riistama 2001, 235; Suomala ym. 2011, 178).

3.3 Tulosbudjetin koonti

Suurin osa tulosbudjettiin tulevista luvuista tulee osabudjettien pohjalta. Osabudjettien lisäksi on vielä budjetoitava mahdolliset liiketoiminnan muut kulut sekä rahoituskulut ja –tuotot. Näiden budjetointi tarvitaan, jotta tuloverot voidaan laskea. (Lindfors & Syvänperä 2010, 38).

Kun tarvittavat osabudjetit on tehty, tulosbudjetti voidaan laatia. Tulosbudjetissa kootaan osabudjettien tiedot yrityksen tuloslaskelman malliseksi. Yritysmallista riippuen tulosbudjetti voidaan koostaa eri osabudjeteista. Allaoleva kuvio havainnollistaa tulosbudjetin laatimista useasta eri osabudjetista.



Kuvio 2. Esimerkki valmistusyrityksen tulosbudjetin koonnista.

Kaikkia mainittuja osabudjetteja ei tulosbudjettiin välttämättä tarvita. On tärkeää, ettei käytettävää budjetointimallia omaksuta suoraan milteenkään toiselta yritykseltä, vaan budjetointi tehdään oman yrityksen ehdoilla ja omien tarpeiden mukaan. Tarkimmastakaan budjetista ei ole apua, jos yrityksellä ei ole tarvittavia ohjelmistoja tai mahdollisuuksia sen seurantaan ja ylläpitoon. Mitään selkeää oikeaa tai väärää tapaa budjetointiin ei ole olemassa, vaan koko budjetointiprosessi pitää sopeuttaa yritykselle sopivaksi.

4 TULOSBUDJETIN LAATIMINEN VIRTE-METALLI OY:LLE

Tämä luku on toimeksiantajan pyynnöstä luokiteltu salaiseksi.

5 POHDINTA

Tämä luku on toimeksiantajan pyynnöstä luokiteltu salaiseksi.

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.-4. painos. Vantaa: WSOY.

Balance consulting 2014a. Current ratio. Viitattu 2.4.2014
http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/current_ratio

Balance consulting 2014b. Omavaraisuusaste-%. Viitattu 2.4.2014
<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/omavaraisuusaste>

Bergstrand, J. 1997. Tehokas talouden ohjaus. Suom. Tillman, M. 3. painos. Juva: WSOY.

Bilot Oy 2011. Budjetointi – turhaa kallista työtä vai lisäarvoa yrityksen ohjaamiseen? Viitattu 25.4. 2014 <http://www.bilot.fi/fi/node/328>

Eskola, A. & Mäntysaari A. 2006. Menestys: kannattavuuden hallinnan perusteet. 1. painos. Keuruu: Otava.

Ikäheimo, S.; Malmi, T. & Walden R. 2012. Yrityksen laskentatoimi. 5., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Jormakka R.; Koivusalo K.; Lappalainen J. & Niskanen M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jyrkkiö, E. & Riistama V. 2001. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 13.-14. painos. Porvoo: WSOY.

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

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Rakennusteollisuus 2014. Rakennusalan työmarkkinat, perustietoa. Viitattu 29.4.2014
<http://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Tyoelama/Tietoja-tyovoimasta-rakennusalalla/>

Suomala, P.; Manninen. O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Suomen Asiakastieto 2014. Yrityksen perustiedot. Viitattu 26.3.2014 www.asiakastieto.fi > kirjaudu > kotimaa > tunnusluvut.

Tomperi, S. 2005. Yrityksen taloushallinto 3 – Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virte-Metalli 2013. Yritysesittely. Viitattu 2.4.2014 <http://www.virte-metalli.fi/yritys.html>

Virte-Metalli Oy 2014. Toimintakertomus.

Visma 2014. Visma Nova-budjetointi. Viitattu 25.4.2014
http://www.visma.fi/Global/FI/Software/Nova/WBD_budjetointi.pdf

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2014. Virte-Metalli Oy. Viitattu 2.4.2014
<http://www.ytj.fi/yritystiedot.aspx?yavain=1380211&kielikoodi=1&tarkiste=93C5323854427E51AB8CECB3DF9F673ABE2CDB7B&path=1547;1631;>