

TAVOITE- JA TARKKAILULASKELMAT

LÄHTÖKOHTIA

- Tavoitelaskelmat ovat ”hyvin suunnitellun” liiketoiminnan lähtökohtana.
- **Tavoitelaskelmien päätyyppeinä on yleisesti mainittu budjetit ja standardit. Budjetti on kertasuunnitelmaa koskeva tavoitelaskelma, kun taas standardit on tarkoitettu toistuvaan käyttöön.**
- **Tavoitteiden - budjetit ja standardit - tarkoituksena on:**
 1. Tavoitelaskelmien laatiminen johtaa suunnitelmien aikaansaamiseen sekä vastuun ja toimivallan jakamiseen
 2. Tavoite on ennuste tulevasta lähiajan kehityksestä. Nämä ennusteet vuorostaan vaikuttavat pitkän aikavälin suunnitelmiin.
 3. Määrällisten ja rahamääräisten tavoitteiden asettaminen mahdollistaa tarkkailun. Tarkkailuhan on järkevää vain silloin, kun on asetettu tavoitteet, joihin toteutuneita lukuarvoja verrataan.
 4. Tavoitelaskelmien yhtenä tärkeänä roolina on myös informoida vastuussa olevia henkilöitä siitä, mitkä tavoitteet heille on asetettu tulevaksi laskentakaudeksi.
- Tarkkailulaskelmien keskeinen sanoma nivoutuu tavoitelukujen ja toteutuneiden lukujen poikkeamiin sekä niiden analysointiin.

TAVOITE- JA TARKKAILULASKELMAT

Horngren & al: peruskäsitteitä

- **BUDGETED AMOUNTS AND STANDARD AMOUNTS**
 - All amounts in a budget are *budgeted amounts*, but not all budgeted amounts are standard amounts. A *standard amount* is a specific type of budgeted amount.
- **A BENCHMARK AMOUNT, A PERFORMANCE GAP AND A VARIANCE**
 - A *benchmark amount* is a best level of performance that can be found inside or outside the organization.
 - A *performance gap* is the difference between an actual result and a benchmark amount.
 - A *variance* is the difference between an actual result and a budgeted amount when that budgeted amount is a financial variable reported by the accounting system. It may or may not be a benchmark amount or a standard amount.
 - So, performance gap is used as the general case and variance as a special case. That is, a variance is only one type of performance gap.

STANDARDIEN ASETTAMINEN JA HYVÄKSIKÄYTTÖ

- **Standardit ovat huolellisesti tutkittuja, ennakoituja rahamääräisiä tai määrällisiä tavoitteeksi asetettuja lukuja. Rahamääräisiä tavoitteita nimitetään hinta- tai kustannusstandardeiksi ja pelkästään määrällisenä lukuina ilmaistuja standardeja nimitetään määrästandardeiksi.**
- **Kustannustarkkailussa toteutuneita lukuja verrataan asetettuihin standardeihin, jolloin tuloksena saadaan selville poikkeamat: suotuisat ja epäsuotuisat. Sitten vastuuhenkilöt suorittavat analyysin poikkeamien syistä ja tekevät tarvittavat toimintamuutokset.**
- **Määrästandardien määrittäminen kuuluu ao. valmistustoiminnon tehtäviin. Valmistuskustannuspaikathan joutuvat vastaamaan näiden standardien saavuttamisesta. Laskentatoimen tehtävänä on määrittää standardihinnat, laatia tavoitelaskelmat sekä raportoida toteutuneiden ja standardikustannusten erot. Hintastandardi saadaan kertomalla määrästandardi standardihinnalla.**

ESIMERKKI

Standardien määrittelyä

- Eräässä yrityksessä valmistettavien rahkeiden aineskustannukset olivat toukokuussa 4,50e/kpl ja huhtikuussa 4,80e/kpl. Näiden kahden luvun vertailun perusteella toukokuussa on rahkeiden valmistus ollut taloudellisempaa.
- Vertailu ei kuitenkaan kerro mitään siitä, miten pieneksi aineskustannukset olisi mahdollista saada. Huhtikuun aineskustannukset sisältävät nimittäin myös ne tekijät, jotka vaikuttavat epätaloudellisesti: niitä ovat virheellinen ainesten käsittely, väärät työmenetelmät, susityöt jne. Näiden tekijöiden selvittäminen, huomioon ottaminen ja niiden vaikutuksen vähentäminen on standardien asettamisen tarkoituksena.
- Jos tuloksia vertaillaan pelkästään menneiden kausien saavutuksiin, se merkitsee sitä, että niitä pidetään hyväksyttävänä standardeina. Mikäli asiaa tutkittaisiin ja rahkeiden aineskustannukset voitaisiin sen ansiosta alentaa 4 e/kpl:lta. Tämä 4 e/kpl voitaisiinkin ottaa standardiksi, johon eri kuukausien toteutuneita aineskustannuksia verrataan. Edellä mainittua toukokuunkin saavutusta olisi nyt pidettävä huonona - ylittäähän se standardin.

STANDARDITYYPIT

1. Perusstandardi

- Perustandardin ideana olla käytössä usean laskentakauden aikana, jopa vuosia. Toteutuneen suoritustason kehitys on helpoimmin havaittavissa, kun vertailuperuste pysyy muuttumattomana. Perustandardit muutetaan lähinnä silloin, kun tuotantomenetelmätkin muuttuvat.

2. Ihanne- eli teoreettinen standardi

- Ihannestandardi asetetaan parhaan mahdollisen suoritustason mukaisesti. Motivaation kannalta huono perusta, koska tuotannossa aina häiriötekijöitä, joista henkilöstö ei ole vastuussa.

3. Normaalistandardi

- Normaalistandardi vastaa hyvää suoritustasoa niin, että sen määrittämisessä otetaan huomioon normaalit tuotantoon liittyvät poikkeamat: hävikki, normaalijoutuisuus jne. Suotuisissa olosuhteissa normaalistandardi on mahdollista saavuttaa. Muutetaan kerran pari vuodessa.

STANDARDIEN LASKENTAEROT JA NIIDEN ANALYYSINTI

- **Standardin ja saavutuksen välinen ero on tarkoituksenmukaista jakaa kahteen komponenttiin:**

1. Hintaero

2. Määräero

- **Hintaero saadaan kertomalla todellisen käytön mukainen määrä (Mt) standardihinnan (Hst) ja toteutuneen hinnan (Ht) erotuksella. Hintaero syntyy yrityksen ulkopuolella – ”markkinoilla”. Siihen on yksittäisen yrityksen vaikeata vaikuttaa.**
- **Määräero saadaan kertomalla standardihinta standardin mukaisen (Mst) ja toteutuneen määrän erotuksella. Määräero syntyy yrityksen sisäpuolella. Siihen yritys voi vaikuttaa omalla toiminnallaan ja päätöksillään.**
- **Kokonaisero on hinta- ja määräeron summa.**

VÄLITTÖMIEN KUSTANNUSTEN STANDARDIT

1. Aineskustannukset

- Laskelmat:
 - Aineiden hintaero
 - Aineiden määräero

2. Työkustannukset

- Laskelmat:
 - Palkkojen hintaero
 - Palkkojen määräero



ESIMERKKI

Rahke Oy

- **Rahke Oy:n rahkeen valmistukseen tarvitaan mänttiä standardin mukaan 550 g ja mäntin standardihinta on 3,00 e/kg. Yhteen rahkeeseen tarvittavan mäntin standardikustannus on 1,65e. Eräänä laskentakautena valmistuneiden rahkeiden määrä on 100 kpl ja mäntin käytöstä syntyneet kustannukset ovat 168,00e ($Mt=60$ ja $Ht=2,80$). Standardin mukaan kustannusten pitäisi olla 165,00e ($100 \times 1,65$). Syntynyt epäsuotuisa ero on 3,00e.**

ESIMERKKI

Aineskustannuserot

- Ainesten hintaero: $M_o \times (H_{st} - H_t)$
- Ainesten määräero: $H_{st} \times (M_{st} - M_t)$

- M_o = Kauden aikana hankittu yksikkömäärä
- M_t = Kauden aikana käytetty yksikkömäärä
- M_{st} = Standardin mukainen määrä
- H_t = Todellinen hankintahinta per yksikkö
- H_{st} = Standardihinta per yksikkö

- Standardikustannukset: $55 \times 3,00 = 165,00$
- Todetut kustannukset: $60 \times 2,80 = 168,00$
- Kokonaisero: $- 3,00$

- Hintaero: $60 \times (3,00 - 2,80) = +12,00$
- Määräero: $3,00 \times (55 - 60) = -15,00$
- Kokonaisero: $- 3,00$

- + = Suotuisa ero
- - = Epäsuotuisa ero

STD-LASKENTA

VARASTON VAIKUTUS: Laskelma

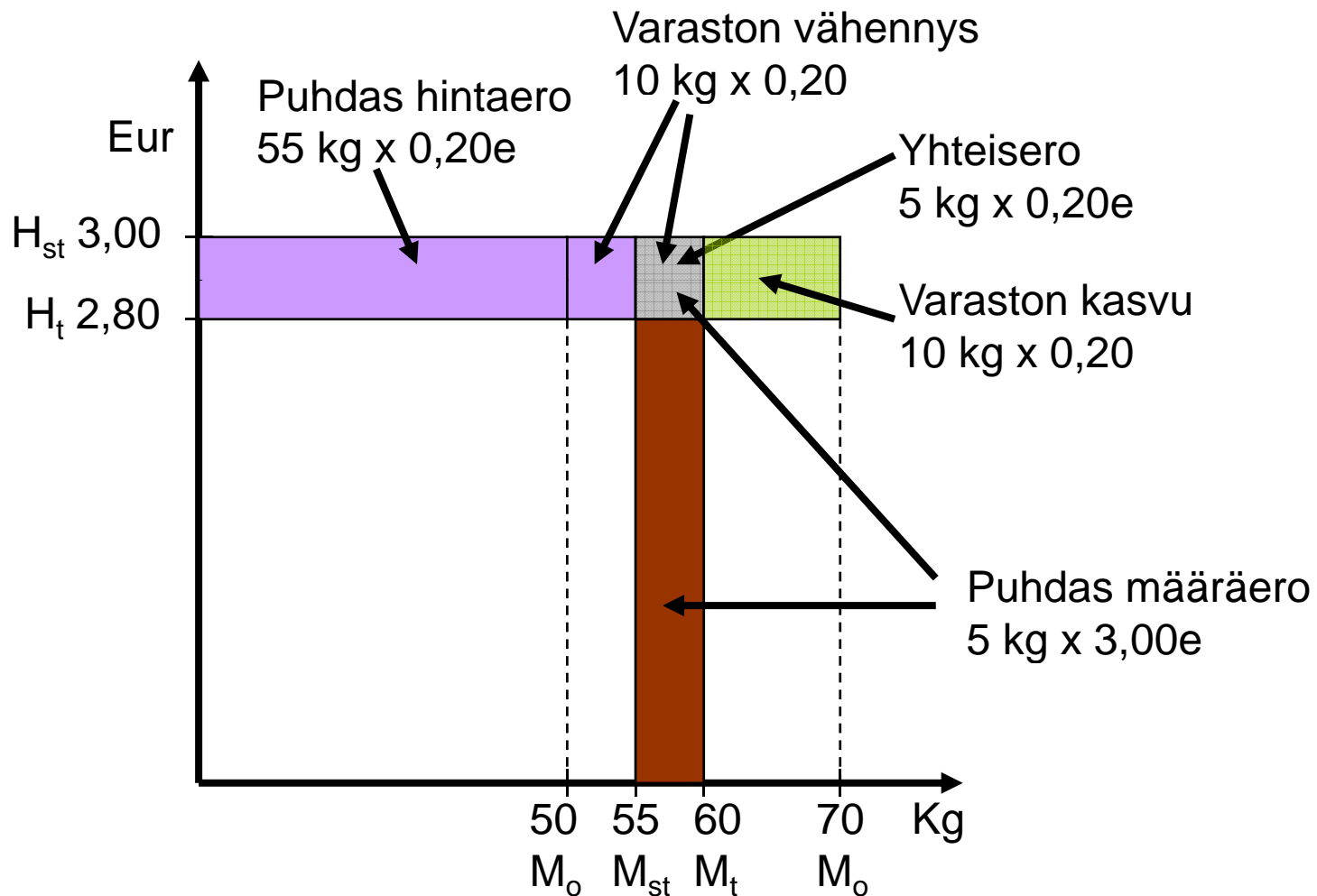
	Varasto	
	pienenee	kasvaa
M_o , yks	50	70
M_t , yks	60	60
M_{st} , yks	55	55

VARASTO PIENENEE		
Puhdas hintaero	11	$55 \times (3,00-2,80)$
Puhdas määräero	-15	$3 \times (55-60)$
Puhtaat erot yhteensä	-4	
Yhteisero	1	$(55-60) \times (2,80-3,00)$
Kokonaisero ennen varaston muutosta	-3	
Varaston vähennys	-2	$(60-50) \times (2,80-3,00)$
Todellinen kokonaisero	-5	

VARASTO KASVAA		
Puhdas hintaero	11	$55 \times (3,00-2,80)$
Puhdas määräero	-15	$3 \times (55-60)$
Puhtaat erot yhteensä	-4	
Yhteisero	1	$(55-60) \times (2,80-3,00)$
Kokonaisero ennen varaston muutosta	-3	
Varaston kasvu	2	$(60-70) \times (2,80-3,00)$
Todellinen kokonaisero	-1	

STD-LASKENTA

VARASTON VAIKUTUS: Graafinen esitys



ESIMERKKI

Työkustannuserot

- **Palkkojen hintaero:** $Tt \times (Pst - Pt)$
- **Palkkojen määräero:** $Pst \times (Tst - Tt)$
- **Tt=** Kauden aikana tehdyt todelliset työtunnit
- **Tst=** Toteutuneen tuotannon mukaiset standardityötunnit
- **Pt=** Toteutunut palkka per työtunti
- **Pst=** Standardipalkka per työtunti
- **Standardikustannukset:** $120 \times 5,00 = 600,00$
- **Todetut kustannukset:** $125 \times 4,90 = 612,50$
- **Kokonaisero:** $-12,50$
- **Hintaero:** $125 \times (5,00 - 4,90) = +12,50$
- **Määräero:** $5,00 \times (120 - 125) = -25,00$
- **Kokonaisero:** $-12,50$
- **+** = Suotuisa ero
- **-** = Epäsuotuisa ero

LIUKUVA BUDJETTI

- Liukuva budjetti edustaa välimuotoa kertaluonteisten budjettien ja pysyväisluonteisten standardien välimaastossa.
- Tavallisessa budjetissa tavoitteet asetetaan kiinteiksi, mutta liukuvassa budjetissa tavoitteiden lukuarvot jätetään riippumaan toteutuvasta toiminta-asteesta.
- Liukuvan budjetin perusajatuksena on budjetoida kustannukset toiminta-asteen funktiona. Jos kustannukset on jaettu muuttuviin ja kiinteisiin, kiinteät kustannukset budjetoidaan yleensä vakiomääräisinä ja vain muuttuvien kustannusten budjetoitu määrä jää riippumaan toiminta-asteesta. Kustannusfunktio on tällöin muotoa:

$$K = a + bX$$

ESIMERKKI

Yhtenäistuotanto

- **Liukuvaa budjettia käytetään tavallisesti kaikkien kustannusten budjetoinnissa: välittömät ja välilliset.**
- **Budjetin laadinta perustuu aikaisempaan kokemukseen ja ennakkointiin.**
- **Budjettia varten on selvitetty erikseen kunkin kustannuslajin riippuvuus toiminta-asteesta. Kustannuslajit voivat olla progressiivisia (esim. ylläpitokustannukset), degressiivisiä (esim. muuttuvat työkustannukset) tai proportionaalisia (esim. muut muuttuvat kustannukset).**
- **Kiinteät kustannuksetkaan eivät ole välttämättä kaikilla ennakoiduilla toiminta-asteilla täysin yhtä suuria. Jako muuttuviin ja kiinteisiin onkin tässä mielessä esittämistekniikkaa. Esim. kiinteät työkustannukset voivat kohota ylitöiden vuoksi toiminta-asteen kasvaessa. Samoin pääomakustannukset voivat varastoihin sidotun pääoman vuoksi olla suuremmat korkeammilla toiminta-asteilla.**

ESIMERKKI

Yhtenäistuotanto

Yrityksessä on budjetoitu seuraaville kolmelle toiminta-astetasolle kustannukset:

Valmistusmäärä, tonnia	900	1000	1100
Muuttuvat kustannukset			
Ainekset	4500	5000	5600
Työkustannukset	800	850	870
Ylläpitokustannukset	900	1000	1150
Voiteluaineet	450	500	560
Muut muuttuvat kust.	720	800	880
Yhteensä	7370	8150	9060
Kiinteät kustannukset			
Työkustannukset	300	300	310
Korot ja vakuutukset	500	510	520
Poistot	1000	1000	1000
Yhteensä	1800	1810	1830
Liukuva budjetti yhteensä	9170	9960	10890

Eräänä laskentakautena toteutunut tonnimäärä on 960.

Tätä tonnimäärää vastaava liukuva budjetti saadaan interpoloimalla:

Muuttuvat kustannukset: $(X-7370)/(8150-7370) = (960-900)/(1000-900)$

$X = 7.838e$

Kiinteät kustannukset: $(Y-1800)/(1810-1800) = (960-900)/(1000-900)$

$Y = 1.806e$

Kokonaiskustannukset: muuttuvat + kiinteät

$K = 7.838 + 1.806 = 9.644e$

ESIMERKKI

Erä- ja yksittäistuotanto

- **Lisäyslaskentaa sovellettaessa liukuva budjetti sopii erityisesti yleiskustannusten (yk) budjetointiin.**
- **Ensiksi ennakoidaan tavoitteeksi asetettava yk:n määrä normaalilla toiminta-asteella. Tämän jälkeen suoritetaan yk:n jakaminen laji lajilta muuttuviin ja kiinteisiin yk:iin. Näin on saatu muuttuvien ja kiinteiden yk:n yhteismäärät. Muuttuvien yk:n summa jaetaan valitulla toiminta-astemäärällä, esim. välittömillä työtunneilla. Näin määritelty liukuva budjetti on esim. valmistusosaston yk:n tavoite. Se voidaan esittää seuraavan kaavan muodossa:**

Kiinteät yleiskustannukset (a)

+ muuttuvat yleiskustannukset/työtunti x välittömät työtunnit (bX)

= Liukuva budjetti (K)

- **Esimerkiksi valmistusosaston toiminta-asteena käytetään välittömiä työtunteja. Muuttuvien yleiskustannusten lisä on 4e/välitön työtunti ja kiinteät yleiskustannukset 11.850e. Budjetoidut yleiskustannukset ovat 4.600 välittömän työtunnin toiminta-asteella 30.250e (=11850 + 4 x 4600).**

ESIMERKKI

Erä- ja yksittäistuotanto

- Valmistusosaston liukuva budjetti on $11.850 + 4 \times 4.600 = 30.250\text{e}$ ja laskentakauden toteutuneet yleiskustannukset ovat yhteensä 29.397e (muuttuvia 17.867 ja kiinteitä 11.530). Kokonaisero on täten suotuisa 853e . Tarkemmassa analyysissä 853e on jaettavissa muuttuvien yleiskustannusten budjetti- ja tehoeroksi sekä kiinteiden yleiskustannusten budjettieroiksi.
- Oletetaan, että tuotannon (54.000 komponenttia) mukainen standardityömäärä on 4.500 välitöntä tuntia ($=54000/12$). Jos muuttuvien yleiskustannusten standardilisä kerrotaan tällä työtuntimäärällä saadaan 18.000e ($=4 \times 4500$). Tämän verran olisi standardityömäärän mukaisesti saanut muuttuvia yleiskustannuksia syntyä.
- Sallitut muuttuvat yleiskustannukset eli todellisen toiminta-asteen mukainen muuttuvien yleiskustannusten budjetti on 18.400e ($=4 \times 4.600$). Kun 54.000 komponentin viimeistely on vaatinut 100 välitöntä tuntia enemmän kuin standardi edellyttää, johtuu 400e ($=18.400-18.000$) muuttuvista yleiskustannuksista siitä, että osaston toiminta on ollut ennakoitua tehottomampaa (=tehoero).

ESIMERKKI

Erä- ja yksittäistuotanto

Yhteenvetolaskelma

Syntyneet kiinteät yleiskustannukset	11530,00
-Budjetoidut kiinteät yleiskustannukset	11850,00
=Kiinteiden kustannusten budjettiero (suotuisa)	+ 320,00
 Syntyneet muuttuvat yleiskustannukset	17867,00
-Budjetoidut (sallitut) muuttuvat yleiskustannukset	18400,00 (4e/t x 4.600t)
=Muuttuvien kustannusten budjettiero (suotuisa)	+ 533,00
 Budjetoidut muuttuvat yleiskustannukset	18400,00 (4e/t x 4.600t)
Standardin mukaiset muuttuvat yleiskustannukset	18000,00 (4e/t x 4.500t)
=Tehoero (epäsuotuisa)	- 400,00 (4e/t x 100t)
 Kokonaisero (suotuisa)	+ 453,00

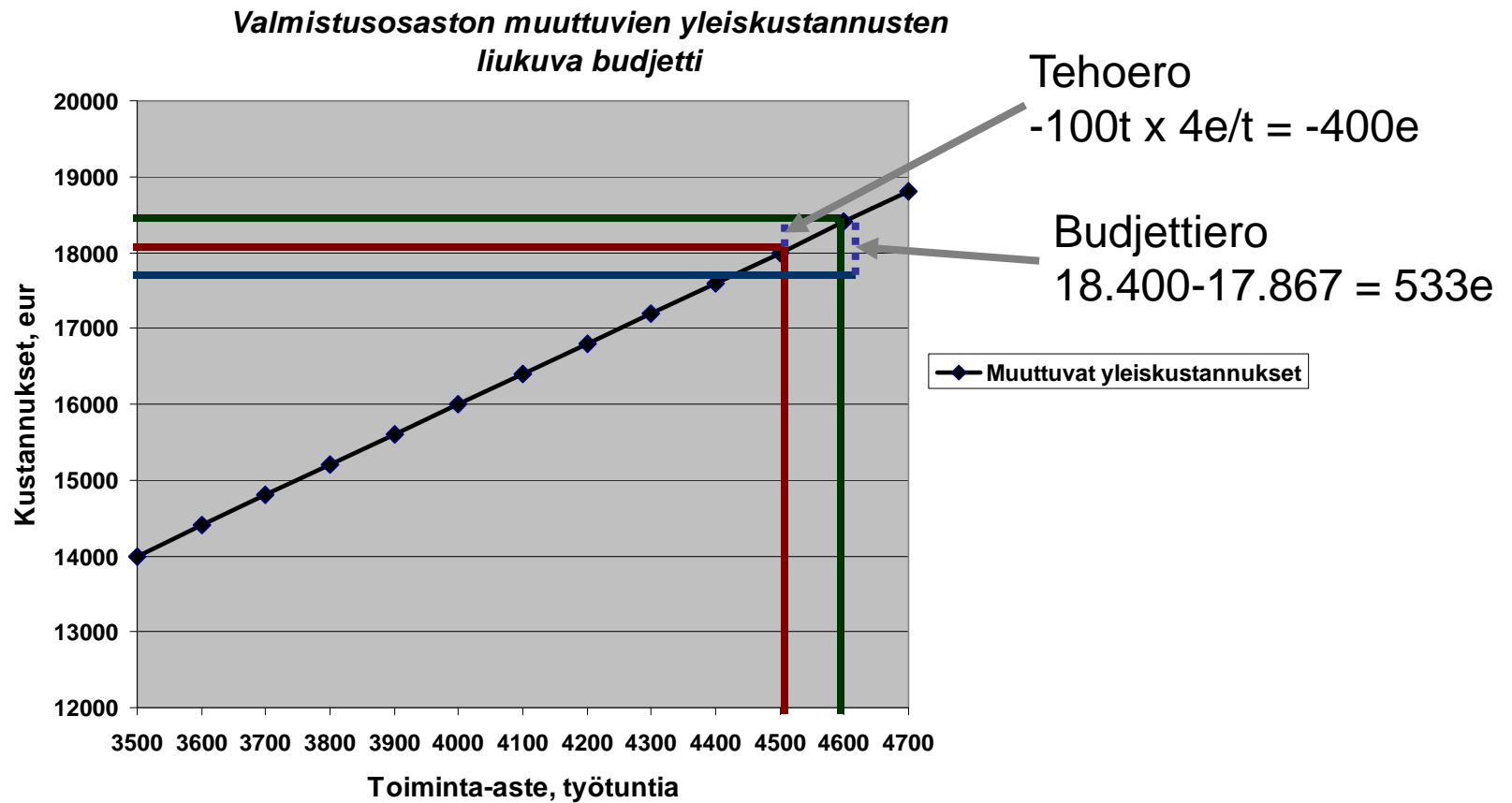
Määräero: $4 \text{ e/t} \times (4.500 - 4.600) = -400\text{e}$

Hintaero: $4.600\text{t} \times (4,00 - 3,88) = +533\text{e}$, missä $3,88 = 17.867\text{e}/4.600\text{t}$

↖ Vertaa lähtötietojen
853,00e !!!

ESIMERKKI

Erä- ja yksittäistuotanto



ESIMERKKI

std-kustannuslaskennan raportti

KARA OY

Standardikustannuslaskennan tuloslaskelma 1.1.-31.3.20XX

Tuoli: PRIMA

Valmistusmäärä: 250 kpl

		Euroa	%
Myyntituotot		300000	100,0
Myytyjen tuotteiden muuttuvat standardikustannukset			
Ainekset	74500		
Työ	110000		
Välilliset kustannukset	22000	206500	68,8
Standardikatetuotto		93500	31,2
Budjetoidut kiinteät erilliskustannukset		50000	16,7
Budjetoitu tulos		43500	14,5
Standardikustannuslaskennan erot			
Ainesten hintaero	-12200		
Ainesten määräero	10000		
Palkkojen hintaero	-8800		
Palkkojen määräero	-1200		
Muuttuvien yk:n budjettiero	-5000		
Muuttuvien yk:n tehoero	2200		
Kiinteiden yk:n budjettiero	-1500	-16500	-5,5
Toteutunut tulos		27000	9,0

POHDISKELUT

- Miksi standardikustannuslaskennassa laskettavien erojen syiden analysointi on tärkeää?
- ***”Pelkkä kustannusten laskeminen ei vie yritystä eteenpäin entistä kilpailukykyisemmäksi. Kustannustiedon pohjalta on pureuduttava mahdollisiin epäkohtiin yrityksessä. Erityisesti negatiivinen poikkeama tavoitteen (standardiarvo) ja toteuman välillä saattaa olla merkki epäkohdasta, johon tulee puuttua.”***

YRITYKSEN BUDJETTI

KÄSITTEENÄ

- **Yleinen määritelmä:**
 - Budjetti on yrityksen tai sen jonkin osan (esim. osaston) toimintaa varten laadittu mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä ja määrättynä ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu rahamääräinen, joskus myös määrällisesti ilmaistu toimintasuunnitelma.
- **Käytännöllinen määritelmä:**
 - Budjetti on yrityksen sanallinen ja numeraalinen toimintasuunnitelma yhden vuoden ajalle.

BUDJETOINTI

KÄSITTEENÄ

- **Budjetoinnilla tarkoitetaan budjetin laatimista sekä sitä varten tarpeellista vaihtoehtojen etsimistä, vertailua ja valintaa.**
- **Koska budjetoinnissa joudutaan valitsemaan erilaisista vaihtoehtoista, ei se ole pelkästään mekaanista toimintaa, vaan inhimilliset tekijät ovat loppujen lopuksi tärkeämmässä asemassa kuin itse laskentatekniikka.**

BUDJETIN PIIRTEITÄ

- **Yrityksen budjetti on kokonaissuunnitelma ja luonteeltaan koordinoiva.**
- **Budjetti laaditaan ajanjaksoksi, jota nimitetään budjettikaudeksi.**
- **Eri budjettityyppejä:**
 - Vuosibudjetti
 - Investointibudjetti (3-7 vuotta)
 - Kassabudjetti (päivittäinen, kuukausittainen)
- **Eri budjettitekniikoita:**
 - Kiinteä budjetti
 - Tarkistettu budjetti
 - Liukuva budjetti
 - Rullaava budjetti

BUDJETTIJÄRJESTELMÄ

tai BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄ

- **Budjetointijärjestelmällä tarkoitetaan budjetoinnin ja budjettitarkkailun toimeenpanemiseksi laadittua toimintasuunnitelmaa. Se käsittää**
 - ohjeet budjettia varten tarpeellisten tietojen keräämisestä ja käsitlemisestä
 - tiedot käytettävistä lomakkeista
 - raportointiajanjaksoista sekä raporttien sisällöstä ja jakelusta
 - määräykset ja ohjeet siitä, miten budjettivastuu on organisaation eri osien kesken jaettu
- **Tehokas budjettitarkkailu paljastaa toiminnan heikot kohdat ja auttaa toimintaedellytysten säilyttämisessä.**

BUDJETIN TEHTÄVÄT

- **Budjetti on organisaation johtamisen työväline. Sen tehtävänä on avustaa johtoa tuotantotoiminnan suunnittelussa, tarkkailussa ja koordinoinnissa.**
- **Tehtävät voidaan jakaa kolmeen eri osaan:**
 - 1. Suunnittelu**
 - 2. Tarkkailu**
 - 3. Koordinointi**

BUDJETIN TEHTÄVÄT

Suunnittelu

- **Budjetin laadinta on ennen kaikkea organisatorinen ja rahoituksellinen ongelma - ei niinkään laskentatekninen.**
- **Budjetointi pakottaa yrityksen suunnittelun systematisointiin. Systemaattisessa suunnittelussa asetetaan yrityksen tuotantotoiminnalle selvät tavoitteet.**
- **Budjetointi suunnittelumuotona auttaa tavoitteiden realistisuuden arvioinnissa.**
- **Budjetin tehtävänä on jakaa tietoa näistä tavoitteista vastuuhenkilöille.**

BUDJETIN TEHTÄVÄT

Tarkkailu

- **Tarkkailuraporttien laatiminen ja jakelu budjettivastuuhenkilöille**
- **Poikkeamien toteaminen ja analyysi sekä analyysin tulosten raportointi**
- **Päätökset ja toimenpiteet, joihin tarkkailuraportit antavat aiheen**

BUDJETIN TEHTÄVÄT

Koordinointi

- **Ensinnäkin koordinointia tapahtuu jo suunnitteluvaiheessa. Kunkin vastuualueen tehtävänä on mahdollisimman edullisen toiminnan aikaansaaminen. Samalla on vastuualueiden tavoitteiden kuitenkin oltava sopusoinnussa koko yrityksen tavoitteiden kanssa.**
 - Esimerkiksi myyntibudjetin tulee vastata valmistusbudjettia varastojen muutokset huomioon ottaen.
- **Budjetti auttaa koordinointia tarkkailuvaiheessa. Kun budjettikauden aikana ilmenee poikkeamia, on tärkeää, että nämä poikkeamat saadaan nopeasti tiedoksi. Tällöin on mahdollista ryhtyä riittävän ajoissa tarvittaviin muutostoimenpiteisiin.**
 - Esimerkiksi myynti saattaa osoittautua budjetoitua pienemmäksi kuin mitä oli ennustettu, jolloin valmistusohjelmaa on ehkä syytä muuttaa.

BUDJETOINTIMENETELMÄT

- Autoritaarinen ("Break Down")
 - Ylin johto määrittelee budjetin lähtökohdat ja tavoitteet
- Demokraattinen ("Build Up")
 - Mahdollisimman monet henkilöstöryhmät pääsevät määrittelemään budjetin lähtökohtia ja tavoitteita
- Yhteistyö, tiimityöskentely ("Co-operation")
 - Sijoittuu kahden edellisen menetelmän "välimaastoon"
 - Organisaatiossa on perustettu budjettiryhmä, johon nimitetään eri henkilöstöryhmiä edustavia jäseniä
- Menetelmän valinnan vaikuttimet
 - Kulttuuritekijät (yritys- ja kansallinen kulttuuri)
 - Inhimillisyys ("pehmeät arvot" vs "kovat arvot")
 - Yritystekijät (toimiala, kilpailutilanne)



BUDJETOINNIN ONNISTUMISEN EDELLYTYKSIÄ

- 1. Yrityksen johto on aidosti sitoutunut budjetin ja budjetointijärjestelmän kehittämiseen.**
- 2. Yrityksen vastuualueet on määritelty perusteellisesti ja kullekin vastuualueelle kohdistetaan kustannukset aiheuttamisperiaatteen mukaan.**
- 3. Budjettivastuuhenkilöiden tulee saada osallistua budjetin laadintaan: tavoitteiden asetantaan ja heidän on hyväksyttävä nämä tavoitteet.**
- 4. Budjettijärjestelmä tulee olla mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen. Käytettävät lomakkeet tulee olla helppotajuisia ja raporttien laadinta ei tule vaatia kohtuutonta työmäärää, jotta raportointi olisi nopeata ja tarvittaviin muutostoimenpiteisiin päästäisiin ajoissa (kustannushyötyanalyysi!).**
- 5. Vastuuhenkilöille informoidaan budjetin sisältö ja laatimisperiaatteet ja heitä koulutetaan budjetointiin liittyvissä tehtävissä.**
 - ☐ **Lisäksi laskentatoimen tehtävänä on kehittää budjettijärjestelmä joustavaksi suunnittelun työvälineeksi. Budjetin joustamaton käyttö vie helposti ns. määrärahamentaliteettiin: kustannustavoitteiden alituksia saatetaan pyrkiä suorastaan välttämään, jos niiden pelätään johtavan liian kireisiin tavoitteisiin.**

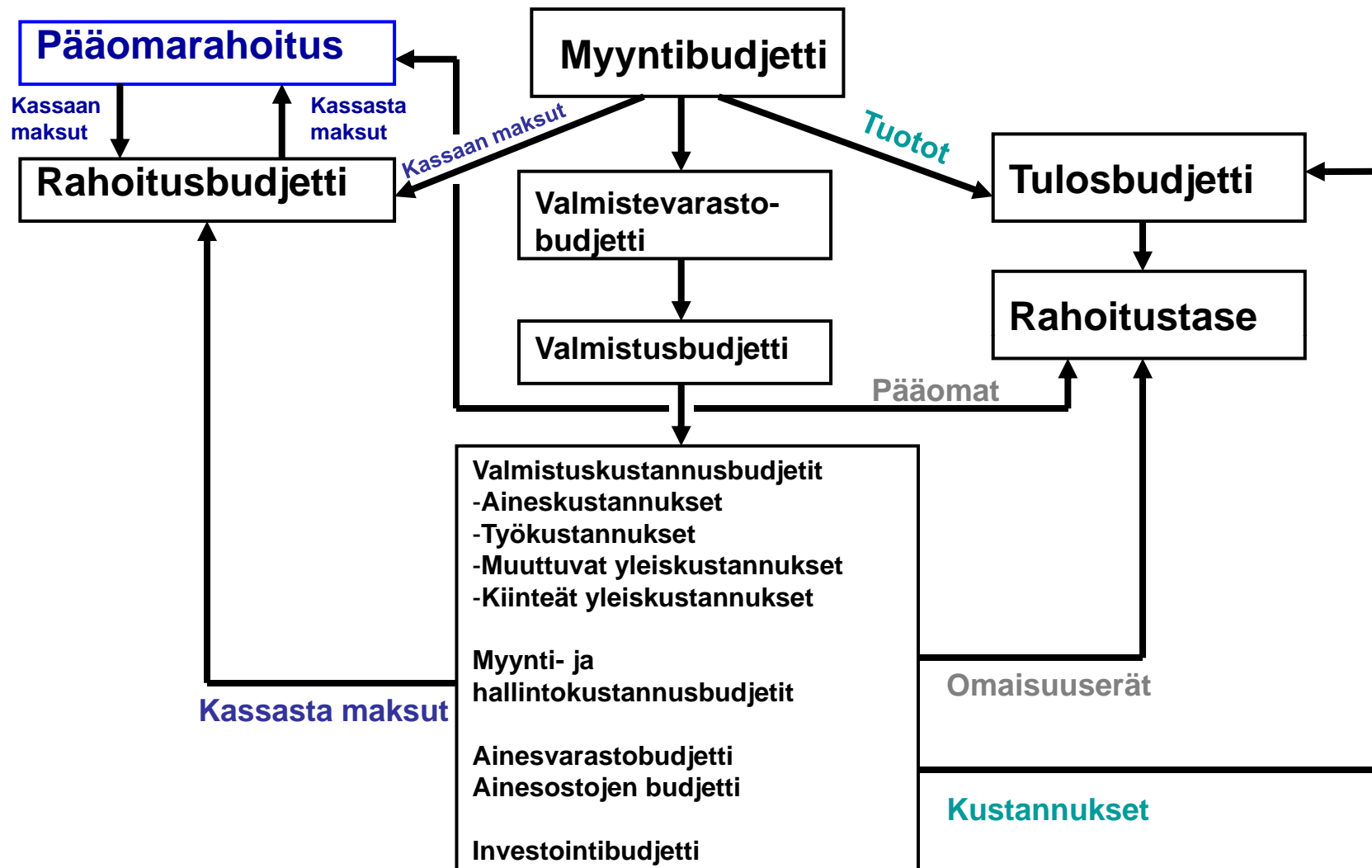
VUOSIBUDJETOINTI PROSESSINA

- Yrityksen vuosibudjetti (master budget) koostuu seuraavista budjeteista:
- Pääbudjetit
 - Tulosbudjetti (Operating Budget)
 - Rahoitusbudjetti (Financial budget)
 - Ennakoitu rahoitustase (Budgeted balance sheet)
- Osabudjetit
 - Myyntibudjetti
 - Ostobudjetti
 - Varastobudjetit (Aines- ja valmistevarastobudjetti)
 - Kustannusbudjetit (mm. valmistus-, myynti-, hallinto-, investointibudjetti)

BUDJETIN LAATIMISEN VAIHEISTUS

- Budjetin kokoaminen alkaa liiketoimintaa rajoittavimmasta tekijästä, joka yleensä on myynti. Myynnin ennustamiseen liittyy huomattavaa epävarmuutta.
- Myyntibudjetin jälkeen kootaan myyntiä "tydyttävä" valmistusbudjetti ja muut osabudjetit. Näiden laatimiseen ei liity epävarmuutta siinä määrin kuin myyntibudjettiin.
- Kaikki osabudjetit yhdistetään pääbudjetteihin.
- Lopullisen yrityksen budjetin hyväksyminen edellyttää usein monia eri iteraatioita, ennen kuin yrityksen budjetille asetetut tavoitteet tulevat täytetyiksi.

BUDJETIN LAADINTA KAAVIONA



MYYNTIBUDJETIN LAADINNASTA

- Myynnin ennustaminen on ”kaiken A ja O”. Jos tässä epäonnistutaan yrityksen muut toimenpiteet menevät myös pieleen! Ennustamisen lähtökohdat
 - Historiallinen kehitys (varmaa tietoa)
 - Tuleva kehitys (ennusteita, epävarmuutta)
- Myyntibudjetin laatimistekniikkaan vaikuttaa
 - Myyntitapa
 - Käteismyynti
 - Luottomyynti
 - sopimusmyynti
 - Laatomisperusta
 - Myyntipäälliköiden arviot, suunnitelmat
 - Myyntimiesten ennusteet
 - Aikasarja-analyysit (runsaan datan hyväksikäyttöä, ennustemalli)
- Myyntibudjetti voidaan jakaa
 - tuotteittain tai tuoteryhmittäin
 - myyntipiireittäin tai myyntialueittain
 - ajanjaksoittain budjettikauden sisällä

VALMISTUKSEN BUDJETOINTI

- **Valmisteverasto toimii "puskurina" toteutuvan myynnin ja valmistuksen välillä. Valmisteverastobudjetin laatimistekniikka riippuu ratkaisevasti yrityksen pääasiallisesta myyntitavasta.**
- **Kun myynti- ja valmisteverastobudjetit ovat valmiina, voidaan laatia tuotanto-ohjelma, joka on valmistusbudjetin perustana. Valmistusbudjetti sisältää aikaansaavat suoritelmäärät tarkkailujaksoihin jaoteltuina. Sen perusteella selvitetään valmistuskustannusbudjettia varten, mitä tuotannontekijöitä tarvitaan, millaisin määrin ja milloin. On saatava selville:**
 - Riittääkö valmistuskapasiteetti?
 - Miten se tulee kuormittaa eri tarkkailuajanjaksoina
 - Onko jostain tuotannontekijästä puutetta (pullonkaula)?
- **Valmistuskustannusbudjetti sisältää tuotanto-ohjelman mukaiset kustannukset; ts. tuotannontekijäin määrät kerrottuna niiden yksikköhinnoilla.**

MUUT OSABUDJETIT

- **Valmistusbudjetin perusteella on mahdollista laatia myös ostobudjetti. Ostobudjetti auttaa ostojen ja rahoituksen suunnittelua sekä varastojen suuruuden ja kiertonopeuden valvontaa.**
- **Ostobudjettiin liittyy kiinteästi ainesvarastobudjetti, joka käsittää sekä aines- ja tarvikevarastot. Taloudellisen toiminnan tavoitteena on löytää optimaalinen varastokoko niin, että samalla kun varastotoiminnan kustannukset minimoituisivat, ei syntyisi "ei oo" -myynnin menetyksestä kustannuksia.**
- **Myynti- ja hallintokustannusbudjetit laaditaan kiinteinä siten, että perustaksi otetaan todennäköisesti toteutuva toiminta-aste.**
- **Investointibudjetti sisältää budjettikautena toteutettavien investointien perushankintakustannukset.**

TULOSBUDJETTI

- **Kokoaa eri osabudjettien tuotot ja kustannukset**
- **Avustaa tulossuunnittelua**
- **Yleisempiä tulostavoitteita (mittareita, tunnuslukuja)**
 - **Pääoman tuottoasteet, mm. ROI**
 - **Tuloslaskelman katteet, mm. käyttökate-%**
 - **Kasvutavoitteet, mm. liikevaihdon kasvu-%**
- **Yrityksen budjetin laadinta käytännössä muodostuu useista iteratiivisista budjettikierroksista. Jos ensimmäisellä budjettikierroksella ei tulostavoitteisiin päästä, tutkitaan mitä osabudjettia olisi mahdollista muuttaa siten, että saavutettaisiin asetetut tulostavoitteet. On myös mahdollista, että järkevintä on muuttaa tulostavoitteita olosuhteita vastaavaksi.**



RAHOITUSBUDJETTI

- **Kokoa eri osabudjettien kassaanmaksut ja kassastamaksut - sekä tulorahoituksen että pääomarahoituksen – useimmiten joko kuukausikohtaisesti tai neljännesvuosittain.**
- **Avustaa rahoitussuunnittelua, erityisesti maksuvalmiutta. Yrityksen maksuvalmius on kunnossa, jos tavoitteeksi asetettu haluttu loppukassa saavutetaan kuukausi-, neljännesvuosi- ja vuositasolla.**
- **Rahoitusbudjetin kaava:**
Alkukassa
+ Kassaanmaksut
- Kassastamaksut
= **Haluttu loppukassa**



RAHOITUSBUDJETIN TEHTÄVÄT

- **Budjettikaudella sattuvien kassaanmaksujen ja kassastamaksujen määrän sekä niiden keskinäisen riippuvuussuhteen selvittäminen**
- **Kaikkien saatavissa olevien alennusten hyväksikäytön mahdollistaminen**
- **Tarpeettomien korko- yms. menojen välttäminen vähentämällä tilapäisten luottojen määrä minimiin**
- **Budjettikaudella erääntyvien sitoumusten ja niiden korkojen maksamiseen varautuminen**
- **Investointeihin käytettävissä olevan pääomamäärän selvittäminen**

ENNAKOITU RAHOITUSTASE

- Kokoa eri osa- ja pääbudjeteista omaisuus- ja pääomaerät. Ennakoitu rahoitustase on ennuste budjettikauden lopussa olevasta taseesta.
- Avustaa rahoitusaseman suunnittelussa
 - Mihin rahat sitoutuvat?
 - Millainen on rahoitusrakenne (omavaraisuus)?
- Keskeisinä mittareina
 - maksuvalmiusmittarit: quick ratio
 - vakavaraisuusmittarit: omavaraisuusaste

ESIMERKKI

Tehotalo Oy:n tulosbudjetti 1.1.-31.12.20XX

MYYNTITUOTOT	5604000
Valmisteveraston lisäys	94090
Muuttuvat kustannukset	
Valmistuskustannusbudjetti	3978240
KATETUOTTO	1719850
Kiinteät kustannukset	
Valmistuskustannusbudjetti	364210
Myyntikustannusbudjetti	581700
Hallintokustannusbudjetti (ilman korkoja)	284900
NETTOTULOS	489040
Korot	86000
TULOS ennen veroja	403040
Verot	148400
TULOS verojen jälkeen	254640

ROI (opo+vpo): 11,55 %

ROI (opo): 19,72 %

LASKENTAJÄRJESTELMÄN LÄHTÖKOHDAT

- Laskentatoimen informaatiojärjestelmä yksi monista tietojärjestelmistä
- Laskentajärjestelmän valinnan perusteet
 - Tietotarpeet
 - Ominaisuudet:
 - Tehokkuus, nopeus, joustavuus, käyttäjäystävällisyys
 - Kustannus-hyötyanalyysi

LASKENTAJÄRJESTELMÄN RAKENNE

- Laskentajärjestelmä käsittää seuraavat osat:
 - Tilijärjestelmä
 - Keräilysuunnitelma
 - Käsittelysuunnitelma
 - Raportointisuunnitelma
- Tietojen rekisteröinti:
 - Monenkertainen kirjanpito
 - Moniulotteinen kirjanpito

RAPORTOINNIN KESKEISET LÄHTÖKOHDAT

- Raporttien luokitus
 - Vakioraportit
 - Tilannekohtaiset raportit
- Raporttien laadinta vaatimukset
 - Sisältö (Käyttäjän tarpeet)
 - Ajoitus (Raportointijaksot, nopeus)
 - Luettavuus (Kieli, ammattislangi?)

LASKENTAJÄRJESTELMÄN HANKINTA KÄYTÄNNÖSSÄ

- SAP, SAS, TA-ohjelmistot
- Kirjanpito-ohjelmistot: EcoNet, Passeli, TietoEnator Oy, ...
- Useita pieniä ohjelmistotaloja

