

RAHOITUSBUDJETOINTI

Case Starkki Oy Ab

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Syksy 2006
Jenna Holttinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HOLTTINEN, JENNA: Rahoitusbudjetointi, case Starkki Oy Ab

Taloushallinnon opinnäytetyö, 53 sivua, 5 liitesivua

Syksy 2006

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutustua yrityksen rahoitusbudjetointiin. Tarkoituksena on selvittää, miten rahoitusbudjetointi tulee suorittaa ja mitä seikkoja prosessissa on huomioitava, jotta se onnistuisi. Case-yrityksenä on Starkki Oy Ab.

Tutkimuksen teoriaan perehdytään kirjallisuuden ja lehtiartikkelien avulla. Rahoitusbudjetointiprosessiin käytännössä tutustutaan haastattelemalla case-yrityksen laskentaesimiestä. Haastatteluissa selvitetään, miten rahoitusbudjetointiprosessi etenee ja mitä ongelmia prosessissa on esiintynyt.

Budjetointi on monivaiheinen ja pitkäkestoinen prosessi, jonka tuloksena syntyy yksi tai useampi budjetti. Budjetilla tarkoitetaan rahamääräistä toimintasuunnitelmaa, joka pohjautuu yrityksen strategiaan sekä johdon asettamiin tavoitteisiin. Budjetointi luo puitteet yrityksen toiminnalle ja mahdollistaa yrityksen kehittymisen ja menestymisen.

Rahoitusbudjetti on yksi yrityksen pääbudjeteista, johon kerätään yhteen budjettikauden kaikki maksutapahtumat. Rahoitusbudjetti tarkastelee yrityksen toimintaa kassatuloina ja – menoina ja sen avulla voidaan todeta rahojen riittävyys suunnitellun toiminnan toteuttamiseksi.

Starkki Oy Ab:ssä rahoitusbudjetti on yksi tärkeimmistä suunnittelulaskelmista, jonka avulla pyritään ennakoimaan yrityksen rahankäyttöä sekä rahanlähteitä eri aikaväleillä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yrityksen rahoitusbudjetointiprosessi on suhteellisen toimiva kokonaisuus muutamia ongelmakohtia lukuun ottamatta. Yrityksessä on varsin hyvin ymmärretty rahoitusbudjetoinnin tarpeellisuus tällaisena muutosten aikakautena. Toisaalta budjetointiprosessia ja kassavirtojen ennustamista voitaisiin yrityksessä kehittää entistä tehokkaammaksi rullaavan budjetoinnin ja taloudellisten tunnuslukujen avulla.

Avainsanat: budjetti, budjetointi, rahoitusbudjetti

HOLTTINEN, JENNA: Financial budgeting at Starkki Oy Ab

Bachelor's thesis of Financial Management, 53 pages, 5 appendices

Autumn 2006

ABSTRACT

The purpose of this study is to explore the financial budgeting process of a company. The key question of this study is how to collect a financial budget and what regulations should be taken into consideration in the budgeting process. The case company of this study is Starkki Oy Ab.

The theoretical part of this study is carried out by studying literature and articles. In practice the financial budgeting process was studied by interviewing the financial manager of the case company. The purpose of the interview was to clarify how the budgeting process goes on and what problems there might exist.

Budgeting is a multi-phased and long-term process. Budgets are plans expressed in monetary terms and they are based on corporate strategy and the goals set up by managers. Budgeting creates the framework for the activities of the company and it also enables the improvement and the success of the company.

The financial budget is one of the company's master budgets, which summarises all the payments together. The budget describes the company's activities as cash inflows and outflows. The objective of the financial budget is to ensure that there is sufficient cash available at all times.

In Starkki Oy Ab, the financial budget is one of the most important planning calculations which helps to estimate the cash inflows and outflows. The study shows that the company's budgeting process is quite working though there are a few problems. The necessity of financial budgeting has been understood quite well in the company in this kind of time when changes are very fast. On the other hand, the budgeting process and the cash flow forecasting could be developed to work more efficiently by using the rolling budgeting and calculating some financial ratios.

Keywords: budget, budgeting, financial budget

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. Tutkimuksen sisältö

KUVIO 2. Osabudjeteista kokoomabudjetteihin

KUVIO 3. Budjettijärjestelmän rakenne

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. Budjetin eri vaiheet

TAULUKKO 2. Kassabudjetti

TAULUKKO 3. Pitkän aikavälin rahoitusbudjetti

TAULUKKO 4. Rahoituksen pelivara

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja ongelma	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aiheen rajaus	3
1.4	Tutkimuksen rakenne	5
2	YRITYKSEN BUDJETOINTI	6
2.1	Budjetin käsite	6
2.2	Budjetin tehtävät ja tavoitteet	7
2.3	Budjettijärjestelmä	10
2.4	Budjetointimenetelmät	12
2.5	Budjetointitekniikat	15
2.6	Budjetointiprosessi	16
2.7	Budjetoinnin onnistumisen edellytyksiä	18
3	RAHOITUSBUDJETOINTI	20
3.1	Rahoitusbudjetti rahoitussuunnittelun apuvälineenä	20
3.2	Eri aikavälien rahoitusbudjetit	23
3.3	Rahoitusbudjetointiprosessi	26
3.4	Rahoitusbudjetin ylijäämä- ja alijäämätilanteet	29
3.5	Rahoitusbudjetin seuranta	32
4	CASE STARKKI OY AB	34
4.1	Yritysesittely	34
4.2	Kohdeyrityksen budjetointiprosessi	36
4.3	Rahoitusbudjetoinnin nykytila	39
4.4	Rahoitusbudjetin yli- ja alijäämätilanteet	42
4.5	Rahoitusbudjetoinnin ongelmakohdat	43
4.6	Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset	44
5	YHTEENVETO	47
	LÄHTEET	51

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Taloushallinnolla on perinteisesti ollut vahva rooli yrityksen taloudellisen suunnittelun ja ohjauksen alueilla, eli tyypillisesti budjettisuunnittelussa ja rahamääräisessä suorituksen mittauksessa. Viime vuosina kritiikki taloudellisia mittareita kohtaan on kuitenkin voimistunut. Myös budjetointiprosessia on arvosteltu liian jäykäksi, raskaaksi ja organisaation resursseja tuhlaaviksi. On jopa esitetty, että budjetoinnista tulisi luopua kokonaan. Budjetoinnille on esitetty korvaavia ohjausvälineitä toimintojohtamisesta ja –laskennasta sekä menestystekijöihin pohjautuvasta Balance Scorecardista. Tosiasiassa totaalinen budjetoinnista luopuminen ei kuitenkaan ole järkevää, sillä taloudellista suunnittelua tullaan aina tarvitsemaan. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 153.)

Budjetointi tarkoittaa tulevaisuuteen suuntautuvaa tuloksen suunnittelua. Budjetoinnin tuloksena syntyy suunnitelma eli budjetti tai useita rinnakkais-suunnitelmia eli budjetteja. Suunnitelmien laatiminen auttaa yritystä kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tavoitteisiin pääsemisessä, koska tarpeellisiin toimiin tiedetään ryhtyä tarpeeksi ajoissa. Kun tulevat muutokset ja ongelmat on etukäteen selvitetty, niihin osataan varautua ja välttyään epäsuotuisilta tilanteilta. Suunnitelmien avulla eri osatoiminnot saadaan myös sopimaan toisiinsa mahdollisimman saumattomasti. (Tomperi 2005, 104.)

Onnistuneen talousohjauksen ja budjetoinnin lähtökohtana on selväpiirteinen vastualueiden määrittely ja oikeiden henkilöiden valitseminen vastualueiden johtoon. Budjetoinnin lähtökohtana ovat toisaalta johdon asettamat pitkän tähtäimen tavoitteet ja toisaalta organisaation voimavarojen sitoutuminen tehtyihin investointeihin. (Pellinen 2005, 198.) Onnistunut budjetointi vaatii myös toteutumien aktiivista seuranta ja kykyä tehdä joko nykyistä suuntaa vahvistavia tai korjaavia toimenpiteitä (Alhola & Lauslahti 2005, 97).

Budjettiin tarvitaan yleensä ainakin tulos- ja rahoitusbudjetit sekä ennakoitu tase, mutta budjetti voi pitää sisällään myös muita suunnitelmia. Budjetin pitäisi kuitenkin aina kertoa siitä, mitä suunniteltu toiminta tarkoittaa kassavirtojen sekä vuosituloksen kannalta. Mitä pienimuotoisemmasta ja ennustavammasta toiminnasta on kyse, sitä pienemmällä budjetointipanostuksella pärjätään. (Pellinen 2005, 105.)

Rahoitusbudjetti on yksi yrityksen tärkeimmistä, ellei tärkein budjetti, jonka avulla suunnitellaan ja valvotaan yrityksen rahoituksen riittävyyttä. Rahoitusbudjettiin ennakoidaan kaikki yrityksen toiminnasta aiheutuvat kassaan- ja kassastamaksut budjettikauden ajalta. Rahoitusbudjettia tarvitaan esimerkiksi liiketoiminnan kasvusta tai investoinnista aiheutuvan kassa-alijäämän oikea-aikaiseksi kattamiseksi sekä toisaalta kassaylijäämien hallitsemiseksi ja niiden sijoittamiseen oikeisiin kohteisiin.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja ongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutustua useasta yksiköstä koostuvan kaupanalan yrityksen rahoitusbudjetointiin sekä yrittää löytää mahdollisia parannusehdotuksia rahoitusbudjetoinnin ongelmakohtiin. Yrityksessä rahoitusbudjetti on tärkeä rahoitussuunnittelun työkalu, jonka tarkoituksena on huolehtia rahan riittävyydestä niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Koko yrityksen olemassaolon mahdollisuus riippuu viime kädessä yrityksen rahoitus-mahdollisuuksista ja siitä, kuinka niitä osataan hoitaa.

Yritystoimintaa kuuluu erottamattomasti se, että yritys tuottaa tavaroita tai palveluita, joista se odottaa saavansa kassaan tuloja. Toisaalta yritys joutuu myös maksamaan kassavaroistaan erilaisista tuotantotekijöistä kuten raaka-aineista tai työvoimasta aiheutuvia maksuja. Usein käy kuteinkin niin, etteivät saapuvat ja lähtevät rahavirrat ajoitu samaan ajankohtaan, joten yrityksen rahoitus on suunniteltava hyvin tarkkaan likviditeetin säilyttämiseksi. Tätä tarvetta varten yrityksessä tarvitaan rahoitusbudjetointia.

Tutkimusongelmana on, miten rahoitusbudjetointi tulisi toteuttaa ja mitä seikkoja budjetointiprosessissa olisi huomioitava, jotta se onnistuisi. *Alaongelmina* selvittää, millaista tietoa rahoitusbudjetointi tuottaa ja mihin tietoa tarvitaan sekä miten rahoitusbudjettia tarkkaillaan.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aiheen raja

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta. Vaikka aineistosta ei tehdä yleispäteviä päätelmiä, tutkimalla yksittäistä tapausta tarkasti, saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien valinta ei tapahdu satunnaisotannalla, eikä haastateltavien lukumäärällä ole merkitystä tutkimuksen johtopäätösten kannalta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 169.)

Tutkimustyö perustuu case- eli tapaustutkimukseen. Case-tutkimuksen tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. Aineistoa kerätään useilla metodeilla, kuten havainnoimalla, haastatteluilla ja dokumentteja tutkimalla. (Hirsjärvi yms. 2000, 123). Tässä opinnäytetyössä yrityksen budjetointiin ja rahoitusbudjetointiin perehdytään aihetta käsittelevän kirjallisuuden, lehtiartikkeleiden ja Internet-materiaalin perusteella.

Yrityksen budjetointi ja rahoitussuunnittelu ovat olleet suosittuja aiheita opinnäytetöissä sekä pro gradu-tutkielmissa. Lähes jokaisesta korkeakoulusta löytyy jokin budjetointia tai yritysrahoitusta käsittelevä tutkimus. Budjetointia koskevissa tutkimuksissa on kuitenkin pääasiallisesti keskitytty budjetoinnin ja budjetointiprosessin perustietoihin sekä niiden soveltamiseen case-yrityksissä. Viime aikoina on myös tehty useampia tutkimuksia, joissa perinteiselle budjetoinnille on etsitty korvaavia menetelmiä esimerkiksi Balance Scorecardista.

Yrityksen rahoitussuunnittelua taas on tarkasteltu lähinnä lyhyen aikavälin suunnittelun kannalta. Tutkimuksissa on käsitelty erityisesti yrityksen kassanhallintaa ja sen osa-alueita sekä maksuvalmiuden suunnittelua. Sen sijaan rahoitusbudjetointi on aiemmissa tutkintotöissä lähes aina unohdettu tai ohimennen suppeasti käsitelty muun budjetoinnin yhteydessä.

Rahoitusbudjetoinnista on löydettävissä ainoastaan yksi pro gradu-tutkimus vuodelta 1999, tekijänä Päivi Anckar Lappeenrannan teknillisestä korkeakoulusta. Anckarin työssä tutkittiin hyvin tarkasti tulos- ja rahoitusbudjetointia ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tutkielmassa tarkasteltiin budjetointia yrityksen suunnittelujärjestelmän osana.

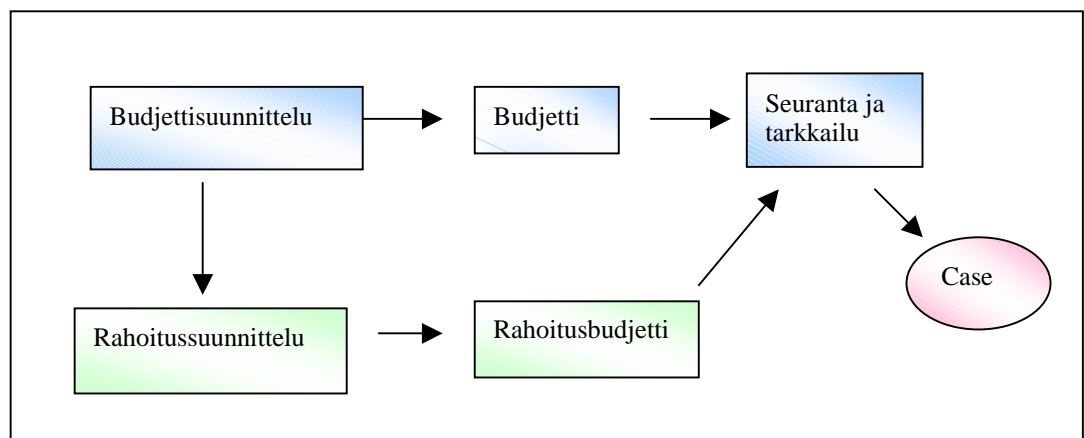
Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan rahoitusbudjetointia kokonaisuutena. Tarkoituksena on käsitellä sekä lyhyen että pitkän aikavälin rahoitusbudjetointia ja niiden soveltamista yrityksessä. Muuta budjetointia käsitellään vain siltä osin kuin se on yhteydessä rahoitusbudjetointiin. Edellä mainittuja asioita tutkitaan suuren useasta yksiköstä koostuvan, markkinointi-yrityksen taloushallinto-osaston näkökulmasta. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään mm. kassanhallinta ja muut rahoituslaskelmat.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa kartoitetaan case-yrityksen rahoitusbudjetointiprosessia haastattelemalla laskentaesimiestä, joka on vastuussa yrityksen budjetoinnista, kirjanpidosta ja raportoinnista. Haastattelu tehdään teema-haastatteluna, jonka pohjaksi ja tueksi laaditaan muutamia kysymyksiä. Haastatteluksi on valittu teemahaastattelu, koska sen avulla saadaan syvällisempää ja laadukkaampaa tietoa kuin lomake- tai kirjekysymyksillä. Haastattelu on myös joustava tutkimusmenetelmä, sillä se antaa mahdollisuuden säädellä aineiston keruuta tilanteen edellyttämällä tavalla. (Hirsjärvi ym. 2000, 192.) Haastattelussa selvitetään, millaisia rahoitusbudjetteja yrityksessä laaditaan ja miten rahoitusbudjetointiprosessi toteutetaan. Lisäksi selvitetään, mitä mahdollisia ongelmia budjetoinnissa on ilmennyt ja millaisia vaikutuksia niillä on budjetin teossa ja toteutuneiden lukujen raportoinnissa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu deduktiivisesti, jolloin budjetointia lähdetään ensin tutkimaan teoreettisesta näkökulmasta. Kun budjetoinnin ja rahoitusbudjetoinnin teoria on rakennettu, siirrytään case-yrityksen tietojen selvittämiseen ja siitä syvemmälle yrityksen budjetointijärjestelmään.

Tutkimus koostuu viidestä luvusta. Ensimmäisessä luvussa lukija johdatellaan aiheeseen ja määritellään tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja rakenne. Tutkimuksen toisessa luvussa tutustutaan budjetointiprosessiin ja budjetti-järjestelmään. Lisäksi määritellään budjetoinnin tehtävät ja tavoitteet sekä erilaiset budjetointimenetelmät ja -tekniikat. Kolmannessa luvussa perehdytään rahoitusbudjetoinnin käsitteeseen ja selvitetään rahoitusbudjetin tehtävät, osa-alueet, budjetointiprosessi, budjetin yli- ja alijäämätilanteet sekä seuranta. Teoriaosuuden sisältöä ja aihealueiden suhdetta toisiinsa kuvaa kuvio 1.



KUVIO 1: Tutkimuksen sisältö

Tutkimuksen neljännessä luvussa tutustutaan case-yrityksen, Starkki Oy Ab:n, rahoitusbudjetointiin. Tarkoituksena on löytää prosessin mahdolliset ongelmakohdat ja antaa niihin muutosehdotuksia teoriaosuudessa saadun tiedon perusteella. Viimeisessä eli viidennessä luvussa esitetään koko tutkimusta koskeva yhteenveto.

2 YRITYKSEN BUDJETOINTI

2.1 Budjetin käsite

Yritystoiminnassa on jatkuvasti suunniteltava tulevia toimintoja ja seurattava suunnitelmien toteutumista. Tähän tarkoitukseen käytetään vuositasolla ja sitä lyhyemmillä aikajäniteillä budjettia. Budjetti voidaan yleisesti määritellä tietyn kauden tavoitteeksi asetetuksi taloudelliseksi toimintasuunnitelmaksi. Budjetti on nimenomaan rahamääräinen toimintasuunnitelma, vaikka sen eräät osat voivatkin olla määräyksiköissä ilmaistuja. Budjetti ei kuitenkaan ole pelkästään passiivinen ennuste, vaan tavoitteeksi asetettu toimintasuunnitelma, joka pyritään toteuttamaan omin aktiivisin toimenpitein. Budjetti on siten työväline yrityksen toiminnan ohjaamisessa. (Kasanen, Koskela, Leppiniemi, Puttonen & Virtanen 1996, 202.)

Samantapaiseen määritelmään ovat päätyneet myös Riistama ja Jyrkkiö, jotka määrittelevät budjetin seuraavasti: ”Budjetti on yrityksen tai sen osaston toimintaa varten laadittu, mahdollisimman edullisen tuloksen sisältävä ja määrättyä ajanjaksona tarkoitettu rahamääräinen, joskus määrällisestikin ilmaistu toimintasuunnitelma.” Yrityksen budjetti on siis tavoitelaskelma, ei pelkkä ennuste tai arvio. (Riistama & Jyrkkiö 1995, 350.)

Budjetoinnilla taas tarkoitetaan budjetin ja siihen kuuluvien toimintasuunnitelmien laatimista ja niihin liittyvää ennakkointia, tavoitteiden asettamista ja toiminta-vaihtoehtojen kehittämistä, vertailua ja valintaa. Budjetointi on siis tavoitelaskentaa ja yrityksen talousjohtamisen sekä toiminnan ohjauksen keskeisin instrumentti. Vaikka usein budjetti nähdään vain ylimmän johdon käyttämänä keinona kustannusten säästämiseksi, tarjoaa se oikein käytettynä mahdollisuuden asettaa suoritustavoitteita järjestelmällisesti, motivoida toimintaa ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. (Riistama & Jyrkkiö 1995, 352-353.)

Yleensä budjetointi on yleisempää suurissa kuin pienissä yrityksissä, sillä suurissa yrityksissä operatiivinen johto tarvitsee aina jonkinlaista suunnittelutekniikkaa vastuun ja toimivallaan jakamiseksi. Toisaalta budjetointi ei ole ainoastaan yrityksissä tapahtuvaa toimintaa. Valtio, kunnat, yhdistykset ja muut yhteisöt joutuvat kaikki arvioimaan tulevaa toimintaansa myös rahamitallisesti. Myös yksityishenkilöt ja perheet suunnittelevat tulevaa toimintaansa käytettävissä olevien varjojen mukaan. Tällöinkin on kyse budjetoinnista, vaikkei sitä tietenkään useimmiten sellaiseksi mielletä. (Yrittäjyysväylä, 2006.)

Yrityksen budjetti laaditaan yleensä ajanjaksoittain eikä toimenpiteittäin. Sitä ajanjaksoa, jolta kertyvät tuotot ja kustannukset ovat budjetin tavoitelukuina, kutsutaan budjettikaudeksi. Budjettikauden pituus riippuu pitkälti budjetin käyttötarkoituksesta ja luonteesta, esimerkiksi investointibudjetteja saatetaan laatia useakinkin vuodeksi, kun taas lyhytkautisimmat kassabudjetit ulottuvat vain viikon päähän. Hyvin usein yrityksen budjettikaudeksi valitaan kalenterivuosi tai kirjanpidon tilikausi. Budjettikausi voidaan kuitenkin jakaa tarkkailun helpottamiseksi useampaan lyhytkautisempaan jaksoon, esimerkiksi neljännes-vuosiin tai kuukausiin.

2.2 Budjetin tehtävät ja tavoitteet

Eri organisaatioissa budjetointia käytetään eri tehtävissä. Budjetoinnin käyttötarkoitus voi vaihdella myös organisaation sisällä. Usein budjetointi on keskeisessä asemassa yrityksen suunnitelmien muuttamisessa rahamääräisiksi luvuiksi. Budjetit myös rakennetaan niin, että ne sopivat vallitsevaan yritys-rakenteeseen sekä tukevat vastuualuejakoa.

Budjetilla on monia tehtäviä. Se auttaa seuraavan vuoden tapahtumien ennustamisessa ja suunnittelussa, koordinoi organisaation eri osien toimintaa, viestittää tiedon suunnitelmista vastuualueiden johtajille, motivoi johtoa ja työntekijöitä, kontrolloi toimintaa sekä toimii johdon ja työntekijöiden suorituksen arvioimisen apuna. Tosiasiassa on kuitenkin mahdotonta rakentaa budjettijärjestelmää, jossa kaikki edellä mainitut tehtävät korostuisivat samalla tavalla. Se minkälaisissa tehtävissä

sä budjettia käytetään, riippuu pitkälti yrityksen johtamistyylistä, yrityksen kannattavuudesta ja ympäristöstä. Kyseessä on siis yrityksen itsensä tekemä valita. Toisaalta suurissa yrityksissä myös emoyhtiön asettamat vaatimukset ja organisaatiorakenne vaikuttavat budjetointiin. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 168.)

Budjetoinnin aloittaminen pakottaa yrityksen suunnittelun systematisointiin. Suunnittelu tarkoittaa päätöksentekoa etukäteen, ajoissa. Suunnittelun ensimmäinen vaihe on ennusteiden laatiminen. Ennusteiden avulla pyritään ennakoimaan ulkopuolisten tekijöiden kehitystä ja niiden vaikutuksia yritys-toimintaan. Pelkkä ennusteiden laatiminen ei kuitenkaan vielä ole budjetointia. (Riistama & Jyrkkiö 1995, 352.)

Onnistuneen ja tehokkaan suunnittelun edellytyksenä ovat selvät tavoitteet. Budjetointi pakottaa asettamaan tavoitteet toiminnalle ja auttaa niiden arvioinnissa. Budjetti auttaa myös johtoa suunnitelmien tiedottamisessa budjettivastuullisille organisaation eri tasoilla. Ilman selkeitä tavoitteita ja suunnitelmia yrityksen toiminnalta puuttuu suunta, ongelmiin ei voida varautua etukäteen ja aikaansaannoksia on jälkikäteen vaikea arvioida. (Riistama & Jyrkkiö 1995, 352.)

Budjetilla on myös tärkeä tehtävä yrityksen eri osa-alueiden toiminnan koordinoimisessa eli yhteensovittamisessa. Toiminnan onnistumiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää, että kukin vastuualue ottaa omaa toimintaa suunnittelussa huomioon myös muiden vastuualueiden toiminnan. Vastuualueiden tavoitteiden on oltava sopusoinnussa myös koko yrityksen tavoitteiden kanssa. Esimerkiksi valmistusyrityksen ostotoiminnan suunnittelun perustana tulee olla valmistuksen raaka-ainetarve ja valmistusbudjetin laadinnan lähtökohtana kauden myyntibudjetin sisältämät myyntimäärät. Budjetti auttaa koordinoimista myös tarkkailuvaiheessa. Kun budjettikauden aikana ilmenee poikkeamia budjetista, on tärkeää, että tämä saadaan nopeasti tiedoksi budjetinvastuullisille henkilöille. Tällöin heidän on mahdollista ryhtyä riittävän ajoissa poikkeamien edellyttämiin toimiin. (Riistama & Jyrkkiö 1995, 352-353.)

Budjetti on yrityksen toiminnassa keskeinen kommunikointiväline, jonka välityksellä tietoa virtaa niin ylhäältä alaspäin kuin vastakkaiseen suuntaankin. Budjetin kautta organisaation jäseniä voidaan informoida heihin kohdistuvista odotuksista budjetin toteuttamisessa. Lisäksi budjetin välityksellä mm. ylin johto kommunikoi tavoitteensa ja odotuksensa organisaation alimmille tasoille, samoin kuin budjettivastuulliset informoivat budjettiesityksillään ylintä johtoa siitä, miten he suunnittelevat osallistuvansa tavoitteiden saavuttamiseen. (Drury 2004, 313.)

Budjetti on myös todettu käyttökelpoiseksi keinoksi henkilöstön motivoinnissa. Empiiristen tutkimusten mukaan budjettien muodossa ilmaistut täsmälliset ja selkeät tavoitteet parantavat työntekijöiden suorituksia. Parhaiten motivoivat vaativat, mutta vielä saavutettavissa olevat tavoitteet, kun taas epärealistisen kireillä budjettitavoitteilla on aivan päinvastainen vaikutus. Motivaatiota parantavat myös budjettivastuullisten osallistuminen budjettitavoitteiden asettamiseen ja suunnitteluun. (Kasanen ym. 1996, 204.) Jos taas budjetti on ylemmän johdon yksinään laatima tavoitesuunnitelma, se saattaa aiheuttaa vastustusta ja henkilöstö saattaa kokea sen enemmän uhkana kuin mahdollisuutena. Motivointivaikutusta voidaan lisätä kytkemällä palkitseminen budjettitavoitteiden saavuttamisen pohjaksi. (Drury 1999, 194.)

Yrityksen budjetti ei ole tarkoitettu ainoastaan kustannusten kurissa pitämiseen. Taloudellisuus on sinänsä mielekäs tavoite, mutta budjetilla on tärkeämpikin merkitys. Budjetti mahdollistaa sekä tuottojen että kustannusten tarkkailun, koska budjetti sisältää tavoitteet, joihin saavutuksia verrataan. Vertaamalla toteutunutta suoritusta budjetoituun voidaan havaita merkittävät poikkeamat sekä selvittää niiden syyt. (Riistama & Jyrkkiö 1995, 353.)

2.3 Budjettijärjestelmä

Yrityksen budjettijärjestelmä koostuu yrityksen käytössä olevista budjeteista ja niiden välisistä yhteyksistä. Järjestelmän rakenne ja sisältö vaihtelevat yrityksittäin. Joillakin budjettijärjestelmä voi olla hyvin muodollinen ja dokumentoitu, jolloin sitä myös noudatetaan tarkasti. Sen sijaan joissakin yrityksissä, yleensä pienissä, budjetointijärjestelmä voi olla epämuodollinen, jolloin edes budjetointiin osallistuvat henkilöt eivät sitä havaitse. Kuitenkin molemmissa tapauksessa järjestelmän ydin on budjettirunko, joka ilmaisee, mitkä budjetit kuuluvat budjettijärjestelmään ja mitkä ovat niiden väliset yhteydet. Budjettirunko kuvaa siis budjetointijärjestelmän rakenteen.

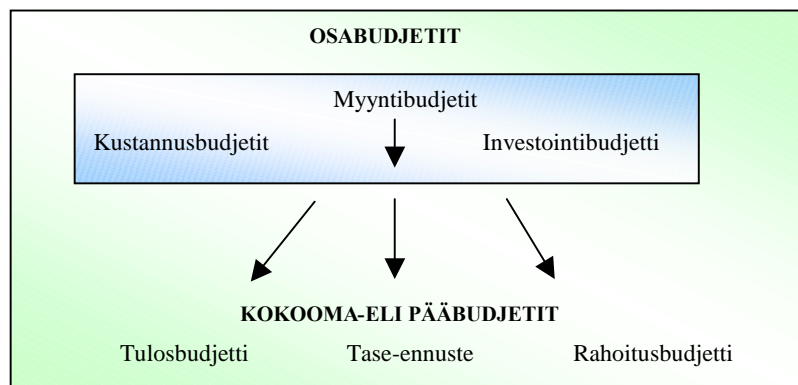
Yritysten budjettijärjestelmät ovat hyvin yritys-, toimiala ja yrityskoko-kohtaisia, mutta muutamat yleiset piirteet sisältyvät liki kaikkien yritysten budjettijärjestelmiin. Lähes jokaisen yrityksen budjettijärjestelmä sisältää yleensä joukon osa- tai alabudjetteja sekä kolme pääbudjettia. Perinteisesti osabudjetit ovat yrityksen jotakin osa-aluetta koskevia toiminto-, vastuualue- tai kohdebudjetteja. Niiden määrä ja sisältö vaihtelevat yrityksen koon ja toiminnallisten tarpeiden mukaan. Pienessä yrityksessä pääbudjetit voidaan laatia suoraan ilman osabudjetteja, mutta suurissa organisaatioissa osabudjetit ovat välttämättömiä pääbudjettien aikaansaamiseksi. Yrityksen toimialasta riippuen osabudjetteja voivat olla esimerkiksi myynti-, osto-, valmistus- ja valmistuskustannus-, varasto-, markkinointi- ja hallintokustannusbudjetti sekä investointibudjetti. (Kasanen ym. 1996, 205.)

Osabudjettien laatiminen ja koko budjetin teko aloitetaan useimmiten myyntibudjetista, koska myynti on eniten yrityksen toimintaa rajoittava tekijä. Lisäksi myynnin tekemillä arvioilla on suoraan laaja vaikutus moniin yrityksen toimintoihin. Myyntibudjetin tehtävänä on kertoa, kuinka paljon yrityksen odotetaan myyvän kutakin tuotetta tai tuoteryhmää budjettikaudella. Budjetin tekoa ohjaavat asetut tavoitteet, myyntitrendit sekä valittu strategia toimenpiteineen. Myyntibudjetti laaditaan alustavan myyntiennusteen pohjata. (Alhola & Lauslahti 2005, 107-108.)

Valmistusbudjettiin sisällytetään budjettikauden valmistusmäärät ja niiden aikaansaamiseksi tarvittavat aineyksiköt, työtunnit sekä kauden alkuvarasto. Varastobudjetin tehtävänä taas on esittää kunkin budjettikauden loppuun ennakoitua raaka-aine- ja valmistevarastotavoitteet. Valmistuskustannusbudjetin tavoitteena on sen sijaan selvittää valmistettavien tuotteiden muuttuvat kustannukset, jotka saadaan kertomalla valmistusbudjetista saatavat valmistusmäärät tuotelaskemista saatavilla tuotteiden muuttuvilla yksikkökustannuksilla. (Riistama & Jyrkkiö 1995, 358-359.)

Valmistusbudjetin perusteella laaditaan ostobudjetti, joka on tarpeen ostojen ja rahoituksen suunnittelua sekä varastojen suuruuden ja kiertonopeuden valvontaa varten. Ostot pyritään yleensä suunnittelemaan siten, että hintojen kausivaihtelua ja tarjouskilpailuja pystytään hyväksikäyttämään. Hallintokustannusbudjetin kustannuksista suurin osa on kiinteitä. Kustannuksia syntyy henkilöstöresursseista, myynnin edistämisestä ja tietojärjestelmistä. (Riistama & Jyrkkiö 1995, 359.)

Investointien suunnittelu ja budjetointi on pitkän aikajänteen suunnittelua. Investointibudjetissa käydään läpi liiketoiminnan vaatimat investoinnit, jotka kerätään vastuualueittain. Lisäksi siihen sisällytetään pienet kone- tai kalusto-hankinnat sekä peruskorjaukset. (Alhola & Lauslahti 2005, 116). Kaikkien osabudjettien valmistuttua tiedot kerätään pääbudjetteihin. Kuvio 2 kuvaa yrityksen eri budjettien suhdetta toisiinsa.



KUVIO 2: Osabudjeteista kokoomabudjetteihin (Alhola & Lauslahti 2005, 106)

Kuten kuvioista 2 voi huomata, ovat tulos-, rahoitus- ja tasebudjetti yrityksen pääbudjetit. Pääbudjetit laaditaan yrityksen sisäiseen käyttöön. Konsernitasolla käytetään usein kaikkia pääbudjetit, mutta myös tulosityksikkötasolla on laadittava jonkinlainen tulosbudjetti.

Tulosbudjetti kootaan eri osabudjettien tuotoista ja kustannuksista. Tulosbudjetin kautta nähdään yrityksen tuloksen muodostuminen tuloslaskelman muotoisena. Sen avulla yritys voi mm. suunnitella ja johtaa kannattavuutta. Rahoitusbudjetista ilmenevät budjettikauden tapahtumien rahoitusvaikutukset ja sen tehtävänä on tarkistaa yrityksen rahoituksen riittävyys. Rahoitusbudjetti sisältää usein kassabudjetin, joka perustuu kassaanmaksujen ja kassastamaksujen ennusteisiin budjettikaudelta. (Alhola & Lauslahti 2005, 117-118.) Rahoitusbudjetista kerrotaan tarkemmin tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa.

Rahoitusbudjetin jälkeen voidaan rakentaa ennakoitu tase, joka kertoo yrityksen ennakoitun taloudellisen aseman budjettikauden lopussa. Useat taseen luvut saadaan osabudjeteista, tulos- ja rahoituslaskelmista. Taseen rakentaminen lähtee kuluvaan vuoden ennakoitusta taseesta, joka on budjettikauden aloittava tase. Taseen vastaavaa-puolella tarvitaan tiedot investoinneista poistoaikoihin, vaihtomaisuudesta, myyntisaamisista, siirtosaamisista sekä rahoista ja pankkisaamisista. Vastattavaa-puolella tiedon lähteenä ovat omaan pääomaan kohdistuvat muutokset kuten tilikauden voitto, jaettavat osingot, pääomien palautukset tai osakeannit. Lisäksi vastattavaa-puolella näkyvät yrityksen pitkä- ja lyhytaikaiset lainat sekä siirto- ja ostovelat. (Alhola & Lauslahti 2005, 119.)

2.4 Budjetointimenetelmät

Koska budjetointi tapahtuu yrityksen omaa käyttöä varten, sitä eivät säätele kirjanpitolain tai –asetuksen yksityiskohdat sekä vaatimukset. Näin ollen yritys voi valita kulloinkin tarpeisiinsa sopivat budjetointimenetelmät itse. Budjetointiprosessin organisointia ja budjetin rakentamistapaa kutsutaan budjetointimenetelmän valinnaksi. Budjetointikirjallisuudessa useimmin esiin tulleet mene-

telmät ovat autoritaarinen (break down) ja demokraattinen (build up) menetelmä, mutta yleisesti käytetään myös yhteistyömenetelmää (co-operation) sekä iteratiivista budjetointia.

Autoritaarisessa eli ns. ylhäältä-alas -menetelmässä budjetoinnin suorittaa yrityksen johdon toimeksiannosta tietty henkilö tai ryhmä. Budjetoinnin perustana olevat toimintasuunnitelmat ovat yksinomaan yrityksen johdon antamia. Budjetointi suoritetaan pääasiassa kokemukseen perustuen sekä erilaisia yleistä taloudellista kehitystä kuvaavia indikaattoreita hyväksi käyttäen (Riistama & Jyrkkiö 1995, 301). Autoritaarinen menetelmä on suhteellisen vaivaton ja nopea, mutta sen huonona puolena on, että suuri osa organisaatiossa olevasta tiedosta jää hyödyntämättä ja vastuuhenkilöille annetut tavoitteet voivat tuntua epärealistilta ja turhauttavilta. Autoritaarinen budjetointi on lähinnä kriisitilanteisiin ja pienille yrittäjäjohtoisille yrityksille sopivaa. (Pellinen 2005, 113.)

Aivan päinvastaista ajattelutapaa edustaa demokraattinen eli alhaalta ylös tapahtuva budjetointi. Budjetointiprosessin käynnistyessä ylin johto antaa kehyksen budjetin laatimiselle, jonka jälkeen budjettiin tarvittavat ennusteet kerätään myynnin, tuotannon ym. vastuualueilta. Tämän jälkeen johto yhdistelee nämä tiedon palaset yritystason budjetiksi. Samalla myös tarkastellaan, saavutetaanko johdon asettamat tavoitteet. Jos näin ei ole, budjetteja muutetaan niin, että tavoitteisiin päästää. Näin kootun budjetin hyvänä puolena on organisaatiossa olevan tiedon laajamittaisen hyödyntämisen lisäksi vastuuhenkilöiden sitoutuminen itse asetettuihin tavoitteisiin. Huonoja puolia ovat, että budjettiin jätetään helposti pelivaraa ja haasteellisuus puuttuu. (Pellinen 2005, 113.)

Käytännössä budjetoinnissa on kuitenkin useita piirteitä sekä autoritaarisesta että ennusteeseen perustuvasta budjetoinnista. Tällaista budjetointia kutsutaan yhteistyömenetelmäksi tai vuorovaikutteiseksi budjetoinniksi. Yhteistyömenetelmässä ylin johto määrittelee budjetin tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit yhdessä toimintojen tai tulosyksikköjen kanssa. Varsinainen budjetointi hoidetaan tulosyksiköissä. Yhteistyömenetelmällä saavutetaan hyvät tulokset budjetoinnissa ja johtamisessa, jos budjettikokouksissa voidaan aidosti ja avoimesti keskustella toi-

minnan kannalta keskeisistä kysymyksistä ja tehdä niistä päätöksiä. Toisaalta yhteistyömenetelmä voi olla hieman byrokraattinen ja hidas menetelmä, koska se vaatii varsin paljon kommunikointia organisaation sisällä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 215.)

Yhteistyömenetelmästä voidaan erottaa erikseen myös iteratiivinen eli kertaava budjetointi. Iteratiivisessa budjetoinnissa alimmalla organisaatiotasolla olevat budjetoijat laativat alustavat vastuualuekohtaiset budjettiehdotukset. Tämän jälkeen yhteen kootut budjettiehdotukset tulevat johdon arvioitaviksi, jolloin johto voi tehdä niihin tarpeelliseksi katsomiaan muutosehdotuksia sekä antaa lisäohjeita. Näiden perusteella osabudjetteja muokataan uudelleen. Menetelmää käytettäessä budjettia voidaan muokata useita kertoja, ennen kuin päästään lopulliseen budjettiin. Muokkaus mahdollistaa sen, että valmis budjetti on tarkempi, koska sitä muutetaan koko ajan. Toisaalta huonona puolena voi olla se, että budjetointi ei enää motivoi henkilökuntaa, sillä budjetoinnista ei näytä tulevan loppua ollenkaan. (Bergstrand 1997, 102-103.)

Uusia tuulia budjetointiin ja yrityksen toiminnan suunnitteluun ja tehostamiseen on tuonut tasapainotettu mittaristo eli Balance Scorecard, jonka ovat kehittäneet Robert S. Kaplan ja David P. Norton. Balance Scorecardia ei voida täydellisesti lukea budjetointimenetelmien joukkoon, mutta se on yksi hyvä työväline muiden joukossa. Tasapainotettu mittaristo sisältää joukon yrityksen visiosta ja strategisista painotuksista johdettuja mittareita, jotka pyrkivät antamaan ylimmälle johdolle nopean mutta kattavan yleiskuvan yrityksen tilanteesta (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 272.) Mennyttä aikaa tarkastelevien taloudellisten mittareiden lisäksi Balance Scorecard sisältää joukon ei-taloudellisia mittareita, joilla mitataan muun muassa asiakastytyväisyyttä, sisäisiä prosesseja ja henkilöstön osaamista ja oppimista. Tasapainotetun mittariston tavoitteena on ohjata yrityksen toimintoja muillakin keinoilla kuin perinteisellä budjettimäärärahalla. (Alhola & Lauslahti 2005, 83-84.)

2.5 Budjetointitekniikat

Kun yritysjohto on valinnut käytettävän budjetointimenetelmän, esimerkiksi yhteistyömenetelmän, sen on vielä päätettävä millaista tekniikkaa se valituissa puitteissa käyttää. Bergstrandin (1997, 98) mukaan budjetointitekniikat voidaan jaotella seuraavasti: kiinteä, tarkistettu, liukuva ja rullaava budjetointi.

Kiinteässä budjetoinnissa budjetti laaditaan pääasiassa kerran vuodessa, ennen budjettikauden alkua. Sitä voidaan kuitenkin täydentää kolmen tai neljän kuukauden välein uusien ennusteiden pohjalta. Kiinteä budjetointi antaa selkeän pohjan liiketoiminnan seurannalle ja motivoinnille. (Bergstrand 1997, 99.)

Tarkistettu budjetointi eroaa kiinteästä budjetoinnista siten, että budjettia tarkistetaan ennalta määrätyin väliajoin. Yleensä tarkistukset tehdään vuosineljänneksen päättyessä ja ne koskevat jäljellä olevia vuosineljänneksiä. Tarkistettavan budjetoinnin etuna on sen nopea soveltuvuus markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Ongelmana taas on se, että alkuperäisiin budjettilukuihin ei välttämättä suhtauduta yrityksessä riittävän vakavasti, koska niiden oletetaan joka tapauksessa muuttuvan vuoden kuluessa. (Bergstrand 1997, 98.)

Liukuvassa budjetoinnissa kustannukset budjetoidaan toiminta-asteen suhteessa. Sen käyttö on tarkoituksen mukaista silloin, kun toiminta-asteen odotetaan vaihtelevan budjettikaudesta toiseen. Liukuva budjetointi on lähinnä käytössä sellaisissa organisaatioissa, joissa ei ole itsenäistä vastuuta esimerkiksi myynti-määristä. (Bergstrand 1997, 99.)

Rullaavalla budjetoinnilla tarkoitetaan tekniikkaa, jossa budjetointiprosessi on jatkuva. Tekniikkaa sovellettaessa laaditaan lähintä vuosipuoliskoa tai neljänneistä varten tarkka budjetti ja seuraavaa vuosineljänneistä tai vuosipuoliskoa varten vain summittainen budjetti. Tällöin valmiina oleva budjetti ulottuu suunnilleen samanpituisen ajanjakson päähän. Tarkan kauden osalta budjetti on yksityiskohtainen, mutta suuntaa antavalla kaudella muutokset ovat vielä hyvin mahdollisia. (Bergstrand 1997, 99.)

2.6 Budjetointiprosessi

Budjetteja voidaan laatia onnistuneesti monella tavalla. Se, kuinka budjetteja laaditaan, kertoo paljon yrityksestä, sen toiminta- ja johtamistavasta sekä toimintaympäristöstä. Budjetin laatimiseen vaikuttavat paitsi yrityksen omat toimenpiteet myös ulkopuolinen maailma ja siellä tapahtuvien muutosten aiheuttamat rajoittavat tekijät. Joihinkin ympäristötekijöihin yritys itse ei voi juuri lainkaan vaikuttaa, mutta siitä huolimatta ne on otettava suunnittelussa huomioon. Tällaisia tekijöitä voivat esimerkiksi olla lainsäädännössä tapahtuvat muutokset ja kilpailutilanteen olennainen vaikeutuminen. Alholan ja Lauslahden mukaan budjettiprosessi voidaan jakaa etenemisen suhteen kolmeen osaan: suunnitteluun, toteutukseen ja tarkkailuun (taulukko 1).

TAULUKKO 1: Budjetin eri vaiheet (Alhola & Lauslahti 2005, 100)

	Budjettisuunnittelu	Budjetointi	Budjettitarkkailu
Tehtävä	Suunnittelu	Koordinointi ja ohjaus	Ohjaus ja tarkkailu
Laskelmat	Vaihtoehtolaskelmat	Tavoitelaskelmat = budjettiluvut	Tarkkailulaskelmat
Tekstit	Toimintaympäristön kuvaus ja analyysi Oletukset	Tavoitteet Toimintasuunnitelmat	Raportit ja analyysit

Budjetointiprosessin ensimmäinen vaihe on budjettisuunnittelu, joka on hyvin pitkälti etukäteissuunnittelua, sillä se tapahtuu ennen budjettikauden alkua. Suunnitteluvaiheessa yrityksen johto analysoi yrityksen toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia sekä tulossa olevia muutoksia. Samalla tarkastellaan myös yrityksen omaa toimintaa, miten kuluvan vuoden tavoitteet ovat toteutuneet ja mitä tekijöitä pitää ottaa huomioon tulevaisuutta suunniteltaessa. Mennyttä aikaa voidaan tarkastella siltä pohjalta, miten nykyisiä tavoitteita on saavutettu ja miten ympäristö on muuttunut. Tulevaisuuden osalta käydään läpi ympäristöanalyysit, trendit ja ennusteet tulevalle vuodelle. Näin muodostetaan uudet oletukset liiketoiminnalle ja ehdotukset tavoitteiksi. Suunnitteluvaiheessa johto myös informoi muuta henkilöstä budjettikaudella noudatettavasta toimintapolitiikasta ja

– periaatteista sekä asettaa yleiset budjettitavoitteet, jonka jälkeen budjettia aletaan varsinaisesti rakentaa. (Alhola & Lauslahti 2000, 277.)

Budjettisuunnittelun jälkeen seuraavana on budjettitoteutus eli laatimisvaihe, jonka päätehtävänä on tukea organisaation koordinaatiota ja ohjausta. Budjetin kokoaminen aloitetaan myyntibudjeteista, jonka jälkeen muut osabudjetit kootaan sen ympärille. Myyntibudjetin laatiminen aloitetaan yleensä heti, kun budjettikauden tavoitteet ovat selvillä. Suurissa yrityksissä myyntibudjetin voi rakentaa joko taloudesta huolehtiva henkilö tai se voidaan tehdä yhteistyössä. Yksi tapa on kerätä tiedot yksikkö- tai osastotasolla, jolloin myyntivastuulliset antavat ensin oman arvionsa myynnin kehittymisestä ja tarpeellisista panostuksista. Tämän jälkeen tiedot kootaan yhteen ja katsotaan päästääkö asetettuihin tavoitteisiin. Jos tavoitteisiin ei päästä, on budjettia muutettava. (Alhola & Lauslahti 2000, 278.)

Kun budjettiesitys ovat valmis, se voidaan joko tallentaa suoraan seuranta-järjestelmään tai toimittaa muulla tietovälineellä talousosastolle, joka yhdistelee sen koko yhtiön budjettiin. Kun yhtiötason budjetti on valmis, talousosasto esittelee sen johdolle. Tässä vaiheessa johto voi järjestää yksiköittäin budjettiesittelytilaisuuksia, joissa johto ja yksikön budjettivastaavat voivat keskustella budjetin sisällöstä. Keskustelun jälkeen yksiköt tekevät sovitut muutokset budjetteihin ja ne kootaan uudelleen yhtiötason budjetiksi. Kun yhtiötason budjetti on saatu vastaanamaan asetettuja tavoitteita, yhtiön johto esittelee sen hallitukselle, joka lopullisesti hyväksyy budjetin. (Alhola & Lauslahti 2000, 278.)

Budjetointiprosessin viimeinen osa on budjettitarkkailu eli valvontavaihe, jonka toteutuksessa laskentatoimi on keskeisessä asemassa. Budjettivalvonnan avulla tarkkaillaan, miten budjetissa asetetut tavoitteet ovat toteutuneet, millaisia eroja on syntynyt ja mistä erot ovat syntyneet. Budjettitarkkailua on tarpeen tehdä paitsi budjettikauden jälkeen vuositasolla myös kauden aikana esimerkiksi neljännesvuosittain tai kuukausittain. Joissakin tilanteissa voi jopa viikoittainen tai päivittäinen tarkastelu olla perusteltua. Budjettikauden aikana suoritettava valvonta voi johtaa toimintaa korvaaviin toimenpiteisiin tai se voi vaikuttaa jäljellä olevan bud-

jettikauden suunnitelmiin ja niiden toteutumiseen. Sen sijaan budjettikauden jälkeeseen tapahtuvalla tarkkailulla voidaan vaikuttaa tulevien kausien suunnitteluun. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 217-218.)

Budjettivalvonnan perimmäisenä tehtävänä on tuottaa palautetietoa suunnitelmien toteutumisesta mahdollisia välittömiä toimenpiteitä varten tai myöhempisiin käyttötarkoituksiin kuten seuraavan kauden budjetin laatimisen perustaksi. Toisaalta valvonnan tuottamalla informaatiolla on myös tärkeä rooli yrityksen toiminnan ohjauksessa. Jos yrityksen johto havaitsee, että toiminta on sujunut suunnitelmien mukaisesti, ei ole tarvetta ryhtyä erityisiin ohjaustoimenpiteisiin. Jos taas toteutuneen ja budjetoidun toiminnan välillä on olennaisia eroja, poikkeamat ja niiden syyt on analysoitava ja selvitettävä, onko poikkeamat mahdollista eliminoida korjaavin toimenpitein. Kiireemmissä tapauksissa ylin johto voi suoraan osoittaa keskihodolle ne poikkeamat, joiden analyysia halutaan raportoitavaksi viipymättä. (Kasanen ym. 1996, 229-230.)

Usein osa poikkeamista on todettavissa yrityksen ulkopuolista tekijöistä, kuten markkinoiden muutoksesta, johtuneiksi tai jonkin satunnaisen syyn aiheuttamiksi. Tällöin ennakointi on ollut epätarkkaa. Osa eroista taas johtuu siitä vastoin tietyn vastualueen toiminnan puutteista. Joskus myös alkuperäiset suunnitelmat ovat voineet olla epärealistisia, jolloin niiden saavuttaminen vallitsevissa olosuhteissa on ollut mahdotonta. (Kasanen ym. 1996, 230.)

2.7 Budjetoinnin onnistumisen edellytyksiä

Jotta budjetointi olisi onnistunutta ja siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä eriosapuolille, tulee laadinnassa huomioida Riistaman ja Jyrkkiön (1995, 364-365) mukaan seuraavat neljä eri tekijää. Ensimmäiseksi, koska budjetti on yrityksen johdon työväline, on sen käytön ehdoton edellytys, että johto on siitä aidosti kiinnostunut. Ilman johdon kiinnostusta budjetoinnissa ei ole järkeä, jolloin suunnitelmat jäävät toteutumatta. Toisaalta laskentatoimen tehtävänä on ”myydä” budjet-

ti yrityksen johdolle käytettäväksi toiminnan suunnittelussa, koordinoinnissa ja tarkkailussa.

Toiseksi budjetti edellyttää vastuun jakamista ja täten vastuualueiden täsmällistä määrittämistä. Määriteltäessä vastuualueita on selvitettävä, mistä asioista tietyn toiminnon johdossa oleva henkilö vastaa. Yritys on tuottojen ja kustannusten erotus. Tuloksesta voivat vastata vain ylimmät johtajat ja esimiehet. Sen sijaan alemmilla tasoilla toimivilla henkilöillä on mahdollisuus vaikuttaa vain joko tuot-
toihin tai kustannuksiin. Budjetin hyväksikäytön edellytyksenä on näin ollen selvä organisaatio. Vaikka yrityksellä on ehkä jo organisaatiokaavio, ei sitä kuitenkaan voida ottaa kritiikittömästi budjettijärjestelmän pohjaksi, sillä organisaatiossa tulee ajan mittaan kuitenkin tapahtumaan muutoksia ja rakenne muuttuu. Budjetoinnin aloittaminen voikin olla hyvä virike organisaation tarkistamiselle ja kehittämiseksi. (Riistama & Jyrkkiö 1995, 364.)

Kolmanneksi budjettivastuuseen joutuvien henkilöiden on saatava osallistua budjetin laatimiseen niiltä osin, kuin se koskee heidän saavutettavakseen asetettavia tavoitteita. Heidän on myös hyväksyttävä nämä tavoitteet. Onnistunut budjettijärjestelmä vaatii henkilökunnan jatkuvaa koulutusta, joten budjetteja ja budjettijärjestelmää koskevaa tietoa tulee levittää organisaation piirissä esimerkiksi ns. budjettikäsikirjan avulla, jossa annetaan yleisohjeet budjetointiin. Budjettikäsikirja on myös muistettava pitää ajan tasalla jakamalla riittävästi informaatiota budjetoinnin tekniikasta, käytettävistä raportointi- ja budjetti-lomakkeista, eroanalyysien suorittamisesta jne. (Riistama & Jyrkkiö 1995, 365.)

Edellä olevien seikkojen lisäksi onnistunut budjetointi vaatii tuekseen täsmällisen budjettiseurannan, hyvän laskentajärjestelmän, osaavan taloushallinnon sekä sopivat tunnusluvut kuvaamaan ja mittaamaan budjettitavoitteita ja niiden toteutumia. Budjetoinnin avulla johtaminen on eräänlainen oppimistapahtuma, jonka oppii vuosi vuodelta paremmin. Onnistuessaan budjetointi on sekä ihmisten että yrityksen talouden ja toimintojen johtamisvälinen sekä tulosjohtamisen keskeisin instrumentti. (Riistama & Jyrkkiö 1995, 365.)

3 RAHOITUSBUDJETOINTI

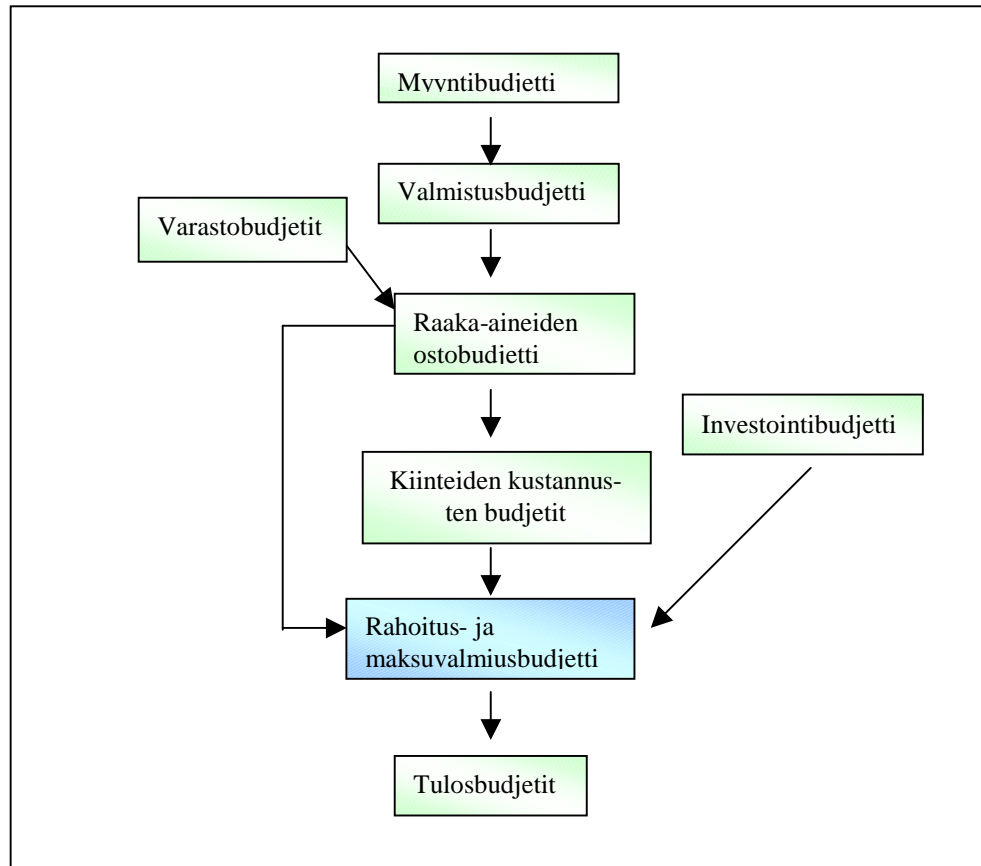
3.1 Rahoitusbudjetti rahoitussuunnittelun apuvälineenä

Rahoitus on osa yrityksen talousprosessia, jonka avulla luodaan puitteet yrityksen varsinaiselle liiketoiminnalle. Ilman rahaa ei yritystoimintaa voi aloittaa, eikä toiminnalla ole jatkuvuutta, jos päivittäisiä raha-asioita ei kyetä hoitamaan. Rahoituksen riittävydestä on täten huolehdittava joka hetki. Yritys, joka huolehtii rahoituksen riittävydestä, pystyy toimimaan kannattavasti, uudistumaan, kehittymään ja varmistamaan työpaikkojen jatkuvuuden.

Järkiperäinen liiketoiminta edellyttää suunnitelmallisuutta. Rahoitussuunnittelu on yritysrahoituksen osa-alue, jonka avulla asetetaan raamit koko yrityksen talouden hoidolle. Rahoitussuunnittelun keskeiset kysymykset ovat: mistä yritys saa rahaa, paljonko rahaa tarvitaan, miten raha saadaan riittämään ja mitä raha maksaa? (Kasanen ym. 1996, 83.)

Rahoitussuunnittelun keskeinen tehtävä on rahoituksen riittävyysongelman ratkaiseminen etukäteen. Yrityksissä halutaan tietää etukäteen tulevista tulo- ja menotahtumista mahdollisimman paljon ja tarkasti. Tällaiset yksittäiset suunnitelmalaskelmat sopeutetaan yhteen yrityksen kokonaistavoitteiden ja budjettijärjestelmän kautta. (Kasanen ym. 1996, 109.)

Rahoitusbudjetti on yksi budjettijärjestelmän kolmesta pääbudjetista, joka johdetaan yrityksen osabudjeteista sekä toiminta- ja rahoitusstrategioista. Keskeisiä rahoitusbudjetin laadinnassa huomioon otettavia rahoitusstrategisia näkökulmia ovat yrityksen rahoitusrakennetta eli oman ja vieraan pääoman välistä suhdetta koskeva tavoite sekä kasvu-, kannattavuus- ja rahoitustavoitteiden yhteen-sovittaminen. (Leppiniemi 2002, 48-49). Kuvio 3 havainnollistaa rahoitusbudjetin asemaa yrityksen budjettijärjestelmässä.



KUVIO 3: Budjettijärjestelmän rakenne (Artto, Koskela ja Leppiniemi 1988, 87)

Rahoitusbudjetti tarkastelee yrityksen toimintaa kassatuloina ja – menoina. Budjetin avulla ennakoidaan ja valvotaan yrityksen likvidisyyttä, eli sitä kuinka valmis yritys on joka hetki maksamaan erääntyvät maksunsa. Lisäksi budjetoinnin kautta saadaan sellaista tietoa, jota tarvitaan yrityksen rahoitusrakenteen suunnittelemisessa ja rahan hinnan ennakoinnissa. Perusongelmana on, että rahat myytävistä suoritteista saadaan myöhemmin kuin mitä yritys itse joutuu maksamaan tuotteen valmistuksen aikana, jolloin rahoitus on suunniteltava hyvin tarkkaan likviditeetin säilyttämiseksi. (Leppiniemi 2002, 46.)

Riistaman ja Jyrkkiön (1995, 360) mukaan rahoitusbudjetin tehtäviä ovat budjettikauden kassaanmaksujen ja kassastamaksujen määrän sekä niiden keskinäisen riippuvuuden selvittäminen, kaikkien saatavissa olevien alennusten hyväksikäytön mahdollistaminen, tarpeettomien korko- sekä muiden lainamenojen välttäminen,

varautuminen budjettikaudella erääntyvien sitoumusten ja niiden korkojen maksamiseen sekä laajennus- ja muihin investointeihin käytettävissä olevan pääoman määrän selvittäminen.

Rakenteeltaan rahoitusbudjetti on kokoomabudjetti, johon kerätään yhteen budjettikauden kaikki maksutapahtumat. Budjetin suunnitteluväli on 1-2 vuotta, mutta tavallisesti se jaetaan yhtä viikkoa tai kuukautta koskeviksi kassanhoito-suunnitelmiksi. Suunnitteluvälin pituus riippuu pitkälti organisaation vaatimuksista ja seurannan tarpeesta. (Lucey 1994, 119.)

Yksinkertaistettuna rahoitusbudjetin tekoon tarvitaan vain kolme perustietoa; alkukassa, odotetut kassaanmaksut ja kassastamaksut budjettikauden aikana. Alkukassa pohjautuu ennakoituun rahoitustaseeseen ja siinä tulee huomioida kaikki olemassa olevat rahan muodot. Odotettavissa olevat kassaanmaksut saadaan myynnistä ja myyntisaamisista, mutta niihin voidaan myös lukea kassaanmaksuja käyttöomaisuuden myynnistä. Odotettavissa oleviin kassastamaksuihin kuuluvat raaka-aine- ja materiaaliostot sekä työvoimakustannukset. Tärkeitä kassastamaksujen eriä ovat myös vakuutusmaksut, verot, investoinnit sekä lainan lyhenykset ja korot. Näiden kolmen perustiedon pohjalta (alkukassa + odotetut kassaanmaksut - odotetut kassastamaksut) saadaan tulokseksi loppukassa tai kassavirta. (Anckar 1999, 52.)

Hyvin hallittu ja suunnitelmallinen rahoitusbudjetti on sekä toimivan johdon että omistajan yöunet turvaava vakuus, varsinkin jos pankkitilin saldo on plussan puolella. Etenkin kasvu-uralla olevan yrityksen rahoitustilanteen tarkka seuranta on tarpeen, sillä kasvu vaatii useimmiten pääomia enemmän kuin on ajateltu. Luotettava rahoitusbudjetti on myös oiva keskusteluväline neuvoteltaessa esimerkiksi käyttöpääoman rahoituksesta rahoittajan kanssa. (Kalliala 2002.)

3.2 Eri aikavälien rahoitusbudjetit

Rahoitusta suunnitellaan yrityksessä tavallisesti sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Lyhyen aikavälin rahoitussuunnitelmat kootaan lyhyen tähtäyksen rahoitusbudjeteiksi. Niiden avulla pyritään varmistamaan rahoituksen riittäminen vuoden jokaisena päivänä. Vastaavasti pitkän aikavälin rahoitussuunnitelmat kootaan pitkän tähtäyksen rahoitusbudjeteiksi. Pitkän aikavälin rahoitusbudjetit perustuvat vuositason tulosbudjetteihin, ja niiden tärkeimpänä tavoitteena on rahoituksen kannattavuuden ja tulorahoituksen riittävyyden turvaaminen pidemmille ajanjaksoille. (Artto ym. 1988, 85.)

Lyhyen aikavälin rahoitusbudjetti on luonteeltaan hyvin yksityiskohtainen ja siinä pyritään selvittämään tarkasti, mistä kassaan- ja kassastamaksut koostuvat. Budjetoinnissa keskeistä on kurinalaisuus. Lyhyen aikavälin rahoitusbudjetoinnin tavoitteena on jokahetkisen rahan riittävyyden turvaaminen. Muita tavoitteita ovat kassaylijäämien ja – alijäämien ajoittumisen ja keston selvittäminen sekä alijäämän rahoitustavan ja ylijäämien sijoittamisen suunnittelu. (Paunikallio, 2004).

Lyhyen aikavälin rahoitusbudjetin aikahorisontti on sitä lyhyempi, mitä lähemmästä ajanjaksosta on kysymys. Pääsääntöisesti suunnitteluperiodi on alle vuosi. Lisäksi vuosi jaetaan vielä lyhyempiin suunnittelujaksoihin. (Paunikallio, 2004.) Tarkimmillaan budjetointia voidaan tehdä päivän tarkkuudella kassabudjetointina, mutta pidemmälle tarkasteltaessa aikaväli kasvaa viikkoihin ja kuukausiin. Tavallisesti budjetti laaditaan kuitenkin 12 kuukauden ajaksi ns. maksuvalmiusbudjettina. (Artto ym. 1988, 85.)

Lyhyen aikavälin rahoitusbudjetti laaditaan yleensä listaamalla esimerkiksi kuukauden aikana odotetut ja lähtevät kassavirrat, joiden perusteella saadaan kuukausittainen nettokassavirta. Nettokassavirran suuruus ja etumerkki puolestaan antavat viitteitä siitä, millaisia rahoitus- tai sijoitustarpeita yritys kohtaa ennustejakson aikana. (Niskanen & Niskanen 2000, 374.) Lyhyen aikavälin rahoitusbudjetti voi olla esimerkiksi taulukon 2 kaltainen.

TAULUKKO 2: Kassabudjetti (Yritystutkimusneuvottelukunta 2006)

	kuukausi	1	2	3	yht.
1	RAHAVARAT ALUSSA	9 000	13 258	20 192	42 450
2	Käteismyynti			5000	5 000
3	Maksut myyntisaamisista	23 912	32452	29036	85 400
4	Muut tulot		1000		1 000
5	Toiminnan kassamaksut yhteensä (2-4)	23 912	33452	34036	91 400
	TOIMINNAN KASSASTAMAKSUT				
6	Käteisostot				
7	Maksut ostoveloista	3 400	16104	12078	31 582
8	Arvonlisävero	1200	1800	418	3 418
9	Palkat	4 200	4200	4200	12 600
10	Ennakonpidätys ja sosiaaliturvamaksut	1 600	2040	2040	5 680
11	Vuokrat	1 250	1250	1250	3 750
12	Rahoitusmenot			400	400
13	Verot	434	434	434	1 302
14	Muut menot	690	690	1000	2 380
15	Toiminnan kassastamaksut yhteensä (6-14)	12 774	26 518	21 820	61 112
	INVESTOINTIEN KASSASTAMAKSUT				
16	kalusto ja koneet	4 880			4 880
17	rakennus				
18	Investointimenojen kassastamaksut yhteensä (16-17)	4 880			4 880
	PÄÄOMARAHOITUKSEN KASSAAN- JA KASSASTAMAKSUT				
19	Lainojen lyhennykset	2 000		3000	5 000
20	Lainojen nostot				
21	Omistajien lisäsijoitukset				
22	Osingot			6000	6 000
23	Muu pääomarajoitus				
24	Pääomarahoituksen nettovaikus(19-23)	2 000		9000	11 000
	KASSAVARAT				
25	Kassavarojen muutos (5-15-18+24)	4 258	6 934	3 216	14 408
26	KASSA KAUDEN LOPUSSA (1+25)	13 258	20 192	23 408	56 858

Verrattuna pidemmällä aikavälillä tehtäviin budjetteihin ja suunnitelmiin lyhyen aikavälin budjetointia toteutetaan usein matalammalla organisaatiotasolla. Sille on myös ominaista se, että kassatapahtumat ovat ”irrationaalisia”, toisistaan riippumattomia tapahtumia. Sen sijaan pitkän aikavälin suunnitelmat rakentuvat rahavirtojen välisille keskinäisille riippuvuuksille, toisin sanoen kassamenoja uhrataan myöhempien kassatulojen saamiseksi. (Martikainen & Martikainen 2000, 143.)

Pitkän tähtäimen rahoitusbudjetoinnin ydinkohtana ovat vuosittaisen tuloksen, investointien ja rahoituslähteiden välisen yhteyden suunnittelu. Suunnittelun tuloksena syntyy yrityksen odotettavissa oleva rahoitusrakenne. Yrityksen johdon rahoitusstrategia vieraan pääoman käytön suhteen määrittää pitkän tähtäimen rahoitusbudjetin puitteet. Budjetit ovatkin usein ylimmän johdon suunnittelulaskelmia. (Artto ym. 1988, 86.)

Päinvastoin kuin lyhyen aikavälin rahoitusbudjetti, pitkän tähtäimen rahoitusbudjetti ei ole luonteeltaan niin yksityiskohtainen. Näin ollen siinä voidaankin tyytyä selvittämään vain toiminnan aiheuttamat kassaanmaksut, juoksevasta toiminnasta aiheutuvat kassastamaksut sekä rahoituksen aiheuttamat (mm. lainan nostot, korkomenot ja lainan lyhennykset) kassaan- ja kassastamaksut. Budjetti voi yksinkertaistettuna olla esimerkiksi taulukon 3 kaltainen (vertaa taulukon 2 kassabudjettiin sivulla 24).

TAULUKKO 3: Pitkän aikavälin rahoitusbudjetti

	kausi	1.	2.	3.	4.	yht.
1	RAHAVARAT ALUSSA	4000	3060	4610	2910	14580
2	KASSAANMAKSUT					
3	Käteismyynti		1000	1600	500	3100
4	Maksut myyntisaamisista	2000	3000	2400	3000	10400
5	Muut tulot	10			100	110
6	Rahoituksen kassaanmaksut				5	5
7	Kassaanmaksut yhteensä (3-6)	2010	4000	4000	3605	13615
8	KASSASTAMAKSUT					
9	Kiinteät kustannukset	400	400	400	400	1600
10	Muttuvat kustannukset	2500	2000	5300	7000	16800
11	Rahoituksen kassastamaksut	50	50			100
12	Kassastamaksut yhteensä (9-11)	2950	2450	5700	7400	18500
13	LOPPUKASSA (1+7-12)	3060	4610	2910	-885	9695

Pidemmän aikavälin rahoitusbudjetti voidaan ajatella siis jonkinlaisena lyhyen aikavälin yhteenvetona, lisättynä pitkäaikaisilla kassaan- ja kassastamaksuilla. Pitkän tähtäimen rahoitusbudjetti kohdistuu normaalisti jopa 2-5 vuoden ajanjaksolle, yksittäisten tapahtumien osalta jopa pidemmälle. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 42.)

3.3 Rahoitusbudjetointiprosessi

Rahoitusbudjetoinnin, kuten muunkin budjetoinnin, ensimmäinen vaihe on suunnitteluvaihe. Suunnitteluvaiheen tarkoituksena on analysoida yrityksen toimintaympäristöä sekä ulkopuolisia tekijöitä ja laatia tarvittavat ennusteet budjettikaudelle. Jotta suunnittelu olisi tehokasta, yrityksellä pitää olla selkeät tavoitteet päämäärästään. Suunnittelua ei myöskään saisi irrottaa yrityksen strategiasta.

Rahoitusbudjetteja ei koskaan laadita osastoittain tai tuotelajeittain, toisin kuin esimerkiksi tulosbudjetteja joskus tehdään, vaan aina yritystasolla. Koska rahavarat ovat yleensä aina yrityksen toimintaa eniten rajoittava tekijä, on täten yrityksessä tärkeää osata johtaa rahoitusbudjetin eri osa-alueita; muun muassa minimoida asiakkaille annettava maksuajat, neuvotella toimittajilta pitkät maksuajat, nopeuttaa varaston kiertoa sekä tehdä investoinnin oikea-aikaisesti (Alhola & Lauslahti 2005, 118-119).

Hyvä suunnittelukäytäntö lähtee johdon asettamasta tulostavoitteesta. Helppo tapa asettaa tulostavoite on laskea riittävä käyttökate tai käyttökateprosentti, jotka molemmat ovat tärkeitä lyhyen ajanjakson kannattavuuden tunnuslukuja. Euroääräinen käyttökate kertoo, kuinka paljon yrityksen myyntituloista on jäänyt jälkeen, kun niistä on vähennetty myynnin oikaisuerät sekä muuttuva- ja kiinteäluoteiset kustannukset. Toisin sanoen se ilmaisee tuottojen ylijäämän toimintakustannusten jälkeen, joka voidaan käyttää voitonjakoon, investointeihin tai lainojen lyhennyksiin. Käyttökateprosentti saadaan suhteuttamalla euromääräinen käyttökate liikevaihtoon. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 147.)

Se, kuinka suuri käyttökateen tulee olla, riippuu eri sidosryhmien vaatimuksista. Tällöin tulee miettiä, mihin käyttökateen tulee riittää. Yleensä vaatimuksia on kaksi, joista ensimmäinen on ulkoinen tulosvaatimus eli osingot, verot ja korot. Toinen taas on sisäinen tuottovaatimus eli riittävä kate poistoille ja tulo-rahoitukseen, jolla suunniteltu kasvu ja kehitys voidaan turvata. Edellä olevien vaatimusten lisäksi myös oman pääoman tai sijoitetun pääoman tuottovaatimus, voivat olla tulostavoitteen asennan pohjana. Käyttökateen tulee kuitenkin aina

olla positiivinen, vaikka se ei sinänsä takaakaan kannattavuutta. (Viitala & Jylhä 2002, 139.)

Kun tulostavoite on päätetty, voidaan siirtyä rahoitusbudjetin laatimisvaiheeseen. Rahoitusbudjetointi toteutetaan usein rullaava siten, että aina yhden kauden men-tyä lähiajan budjettia tarkennetaan. Ennen budjetin kokoamista täytyy kuitenkin tulos-budjetin suoriteperusteiset erät, muuttaa kassaperusteisiksi.

Lähtökohtana budjetoinnissa on suunnittelukauden aloittava tasetili, joka kertoo yrityksen käytössä olevien varojen lähteet. Tasetilistä myös selviävät kohteet, joi-hin varat on sijoitettu. Lisäksi aloittavan tasetilin ja siihen liittyvien tietojen perus-teella saadaan käsitys kassaan- ja kassastamaksuista, jotka ovat budjetti-kaudella tehtyjen päätösten seurausta. Myös aloittava tasetili joudutaan käytännössä laati-maan ennusteena, koska budjetti laaditaan normaalisti vasta tulevalle vuodelle. (Anckar 1999, 53.)

Budjetin rakentaminen aloitetaan yleensä selvittämällä myynnin kassaanmaksut. Myyntitulojen ennustamisessa voidaan käyttää apuna toimitussopimuksia, koke-mukseen perustuvaa ajallista jakautumista, reskontrien antamia tietoja ja myynti-saamisten hallintaan liittyviä tunnuslukuja kuten myyntisaamisten kierto-aikaa ja kiertonopeutta. Myyntisaamisten kiertoaika kertoo, kuinka monta päivää kuluu ennen kuin myyntisaamiset saadaan takaisin rahana kassaan. Tunnusluku laske-taan jakamalla tarkasteltavan jakson myyntisaatavat päivittäisellä myynnillä, joka puolestaan saadaan jakamalla tarkasteltavan jakson myynti jaksoon kuuluvien päivien lukumäärällä. Myyntisaatavien kiertonopeus taas kertoo sen, kuinka monta kertaa saatavat kertyvät kassaan tarkastelujakson aikana. Luku saadaan jakamalla laskentaperiodin päivien lukumäärä myyntisaamisten kiertoajalla. (Niskanen & Niskanen 2000, 364-365.)

Myyntiä ennustettaessa on kuitenkin huomioitava, että vain käteismyynnissä myyntituotot ja kassaanmaksut ajoittuvat samalle budjettikaudelle. Velaksi myyn-nin osalta kauden myyntituotoista osa on kauden päättyessä vielä myyntisaamisi-na, joista maksut kertyvät vasta seuraavana kautena. Toisaalta budjettikaudelle voi

kertyä kassaanmaksuja kauden alun myyntisaamisista. Myynteihin voidaan myös sisällyttää tuottoja esimerkiksi koneiden ja kaluston myynnistä. (Alhola & Lauslahti 2000, 295.)

Myyntitulojen jälkeen selvitetään raaka-aineostot ja niistä aiheutuvat kassastamaksut, jotka saadaan selville samanlaisen logiikan mukaan kuin myynnin rahoitusvirta eli maksuaikojen ja – ehtojen perusteella. Tosin yrityksen itse ollessa maksajana sen täytyy ottaa tarkemmin huomioon hankkijoidensa myöntämät maksuehdot ja täten arvioida oma maksukäyttäytymisensä. Ostovelkojen maksua voidaan usein viivyttaa, mutta näin saatatetaan menettää tärkeitä eräpäivä-alennuksia. (Alhola & Lauslahti 2000, 296.)

Myyntien ja ostojen jälkeen budjettiin kerätään tiedot palkoista ja myynnin kustannuksista, sillä ne aiheuttavat menoja suunnilleen samassa tahdissa kuin ne syntyvät. Palkkoja budjetoitaessa on huomioitava, että palkanmaksusta aiheutuvat ennakonpidätykset ja sosiaaliturvamaksut tilitetään eri kuussa, kuin palkanmaksu tapahtuu. Myös budjettikauden aikana maksettavat investoinnit tulee sisällyttää rahoitusbudjettiin. Sen sijaan investoinnista tehtäviä poistoja ei merkitä budjettiin, koska poistoista ei aiheudu maksutapahtumaa. (Alhola & Lauslahti 2000, 297.)

Koska osabudjetteihin ei sisälly lainkaan rahoitustapahtumia, on ne otettava huomioon rahoitusbudjetissa. Näin ollen osabudjettien tuotto- ja kustannus-maksujen lisäksi rahoitusbudjetissa on huomioitava pääoman nostot ja palautukset (lainojen nosto, osakeanti ja lainojen lyhennykset), sijoitukset muihin yrityksiin sekä voitonjako (korot, verot ja osingot). Verojen maksuina yrityksen tulee budjetoida sekä välittömät että välilliset verot. (Alhola & Lauslahti 2000, 297-298.) Välillisenä verona maksettava arvonlisävero saadaan vähentämällä myynnin arvonlisäverosta yrityksen suorittamien ostojen yhteydessä maksamat arvonlisäverot. Maksettava arvonlisävero tulee tilittää verottajalle kuukausittain puolitoista kuukautta muodostumiskauden päättymisen jälkeen. Välittömät verot eli tuloverot maksetaan ennakkoveroina tai mahdollisesti jäännösveroina, jos ennakkoerot ovat esimerkiksi liian pienet, ennalta määriteltynä ajankohtana.

3.4 Rahoitusbudjetin ylijäämä- ja alijäämätilanteet

Rahoitusbudjetointiin ja – suunnitteluun kuuluu olennaisesti varautuminen siihen, etteivät suunnitelmat kaikilta osin toteudu. Esimerkiksi yrityksen toimintaympäristössä voi tapahtua yllättäviä muutoksia tai ne ulkopuoliset talousyksiköt, joiden käyttäytymisestä yrityksen kassatulot ja – menot riippuvat, saattavat menettellä ennustamattomasti. Tällaisten ennustamattomien tilanteiden varalta yrityksessä tulisi olla valmiit suunnitelmat siitä, miten rahoituksen yli- ja alijäämiä käsitellään. Rahanpuute ei saisi tulla yllätyksenä, mutta myöskään tarpeettoman suuria maksuvalmiusreservejä ei kannata pitää turhaan tuottamattomina. (Leppiniemi 2002, 63.)

Ylijäämätilanteissa yrityksellä on yleensä useita vaihtoehtoja laittaa raha tuottamaan. Ensin tulee kuitenkin miettiä, halutaanko varoilla maksaa pois lainoja, tehdä investointeja vai sijoittaa varat tuottaviin kohteisiin. Kaikki edellä olevat vaihtoehdot ovat hyviä, mutta ratkaisua tehdessä tulee huomioida yrityksen tilanne ja ennakoida tulevaisuutta. (Leppiniemi 2002, 63.)

Lainojen takaisinmaksu on varma tapa saada yrityksessä aikaan kustannussäästöjä. Säästön suuruus määräytyy lainan koron ja laina-ajan perusteella. Lainan maksussa tulee ottaa huomioon, että rahat ovat maksun jälkeen lopullisesti menneet. Varsinaisesta tuotosta ei lainan maksun yhteydessä voida puhua, vaikka säästö onkin tuottoa. Korkokuluista säästyneet varat voidaan kuitenkin sijoittaa eteenpäin ja saada näin tuottoa aikaan. (Sampo, 2006)

Toisena mahdollisuutena ylijäämätilanteessa on sijoittaminen. Sijoittamisessa tulee ottaa huomioon yrityksen koko. Useasti pienellä yrityksellä ei ole mahdollisuuksia tehdä suuria sijoituksia, sillä liikevaihto saattaa olla pieni ja ylijäämiä ei paljon kerry. Silloin sijoitusvaihtoehtojakaan ei ole montaa. Sen sijaan suurella konserniyrityksellä tilanne on yleensä päinvastainen. (Sampo, 2006.)

Suurelle yritykselle hyviä sijoitusvaihtoehtoja ovat esimerkiksi osakkeet, sijoitusrahastot, obligaatio- ja debentuurilainat, sijoitus- ja yritystodistukset sekä valtion velkasitoumukset. Vaihtoehdot vaihtelevat paljon riskin ja sijoitusajan pituuden suhteen. Se minkä sijoitusvaihtoehdon yritys valitsee, riippuu pitkälti ylijäämän määrästä, käyttöajan pituudesta ja riskipreferenssistä. (Sampo, 2006.)

Hyvin lyhyellä aikavälillä voidaan sijoittaa päiväksi yön yli talletuksiin. Alle viikoksi voidaan sijoittaa myös valtion velkakirjoihin ja yritystodistuksiin. Sen sijaan osakesijoittaminen edellyttää osakemarkkinoiden tuntemusta sekä aikaa seurata kurssitapahtumia. Toisaalta osakesijoittaminen on muihin vaihtoehtoihin verrattuna myös riskialttiimpaa, mutta siitä saatava tuotto voi olla moninkertainen. (Sampo, 2006.)

Osakesijoittamisesta helpompi vaihtoehto on erilaiset sijoitusrahastot. Sijoitusrahasto on pääasiallisesti osakkeista ja muista arvopapereista koostuva rahasto, jonka omistavat siihen sijoittaneet henkilöt ja yhteisöt. Rahastonpääoma vaihtelee sen mukaan, miten rahasto-osuuksia ostetaan ja myydään. Sijoitusrahaston käytännön salkunhallinta-, taloushallinto- yms. tehtäviä hoitaa tätä varten perustettu rahastoyhtiö. Rahasto sopii sijoitusvaihtoehdoksi silloin, kun halutaan sijoittaa matalalla riskillä lyhyeksi aikaa ja varat on saatava tarpeen tullen nopeasti käyttöön. Siinä tuotto-odotuskin on pidemmällä aikavälillä paljon parempi kuin tavallisen määräaikaistalletuksen. (Martikainen & Martikainen 2000, 119-120.)

Kolmas vaihtoehto ylijäämätilanteessa on investoiminen. Investointipäätökset ovat yleensä strategisia päätöksiä ja yritystoiminnan kannalta usein kannattavia. Investointina pidetään suuren rahamäärän sijoittamista ajatellen, että kohde tuottaa aikaa myöten enemmän rahaa takaisin kuin mitä siihen on sijoitettu. Rahan ei välttämättä tarvitse tulla suoraan tuottoina, vaan se voi tulla muutakin kautta. Investointikohteina voivat olla esimerkiksi koneet, kalusto, rakennukset, tietojärjestelmät, henkilöstön koulutus tai mainoskampanja. (Vilkkumaa 2005, 305.)

Toisin kuin ylijäämätilanne, on alijäämätilanne yrityksen kannalta hyvin ikävä ja epämiellyttävä. Alijäämän ilmeneminen pakottaa yrityksen tarkistamaan toiminta-

tapojensa suuntaviivoja ja miettimään mahdollisia keinoja tilanteen pelastamiseksi. Vaikka yritystoiminta olisikin muuten terveellä pohjalla, saattaa hetkellisellä alijäämätilanteella olla kauaskantoisia seuraamuksia. Mahdollisia alijäämätilanteita varten yrityksessä voi olla valmiiksi mietittynä ns. jousto-suunnitelma, joka on luettelo keinoista, joiden avulla likvidejä varoja voidaan tarvittaessa irrottaa. Suunnitelma voi olla esimerkiksi taulukon 4 mukainen.

TAULUKKO 4: Rahoituksen pelivara (Leppiniemi 2002, 65)

KEINOT	Paljonko keinolla saadaan likvidiä rahaa ja miten nopeasti raha on saatavissa		
	1kk	3kk	1 vuosi
1. TOIMINTASUUNNITELMAAN SISÄLTYMÄTTÖMIEN RAHANLÄHTEIDEN KÄYTTÖÖNOTTO A Heti käyttöön saatavat 1. käteiskassa 2. käyttämätön shekkiluotto 3. myyntisaamiset ja ostovelat B Neuvotteluja vaativat 4. lyhytaikainen vieras pääoma 5. pitkäaikainen vieras pääoma 6. oma pääoma C Myynnin jouduttaminen			
2. SUUNNITELLUN RAHANKÄYTÖN PIENENTÄMINEN A Lyhytvaikutteiset menot 7. Muutos tuotanto- (osto-) ohjelmassa B Pitkävaikutteiset menot 8. Markkinointiohjelma 9. Tutkimus- ja kehittäelytoiminta 10. Hallinto 11. Käyttöomaisuusinvestoinnit C Voitonjako 12. Verot 13. Osingot			
3. KÄYTTÖOMAISUUDEN MYYNTI			
	Yht. €	Yht. €	Yht. €

Edellä oleva taulukko 4 alkaa sellaisista keinoista, joiden avulla varat saadaan heti käyttöön ja joiden käyttöönoton vaikutukset toimintaan ovat vähäiset tai niitä ei

ole lainkaan. Kun taulukossa siirrytään alemmaksi, keinojen käyttöönotto aiheuttaa yhä syvällisempiä muutoksia yrityksen toimintaa ja sen suunnitelmiin. Yleensä kaikessa yrityksen juoksevassa toiminnassa pyritään välttämään tilanteita, joissa jouduttaisiin turvautumaan alimpana mainittuihin keinoihin. Sen sijaan yritystä saneerattaessa tai sen toimintaa uudelleen suunniteltaessa saattaa olla hyvinkin tarpeellista pohtia kaikkia yrityksen rakenteita ja ottaa käyttöön myös systemaattikan alimmat keinot.

Ensisijaisesti alijäämätilanne voidaan pyrkiä kattamaan lyhytaikaisella lainaotolla, ostoveloilla tai nopeuttamalla myyntilaskujen kertymistä. Myyntilaskujen kertymistä kassaan voidaan nopeuttaa esimerkiksi siirtymällä Factoring-rahoitukseen, tehostamalla perintää, muuttamalla maksuehtoja tai pyytämällä mahdollisesti ennakkomaksuja. Toissijaisesti alijäämää voidaan yrittää pienentää pienentämällä rahan käyttöä eli vähentämällä ostoja, lykkäämällä investointi-projekteja tai lomauttamalla. (Anckar 1999,60.)

Viimeisenä mahdollisuutena saattaa olla käyttöomaisuuden myynti, mutta yleensä silloin on jo usein kysymys toiminnan supistamisesta tai toimialasta luopumisesta. Toisaalta yrityksessä kannattaisi myös miettiä, kannattaako kaikki mahdolliset laitteet ostaa itse vai siirrytäänkö käyttämään leasingia, joka ei sido yhtä paljon yrityksen käyttöpääoma. Alijäämiä voidaan kattaa myös lykkäämällä osinkojen maksuja tai luopumalla niistä kokonaan. (Anckar 1999, 60.)

3.5 Rahoitusbudjetin seuranta

Koska rahoitusbudjetin avulla suunnitellaan ja valvotaan yrityksen maksuvalmiutta, on rahoitusbudjetti se, jota pidetään lyhyellä aikavälillä tarkemmin silmällä. Maksuvalmiuden heikkeneminen edes hetkellisesti saattaa aiheuttaa yritykselle suuriakin seurauksia. Näin ollen rahoitusbudjetin tarkkailuvälin tulisi olla mahdollisimman lyhyt, kassabudjetista puhuttaessa viikko tai jopa päivä. Koko vuoden kattavassa rahoitusbudjetissa seurannan tulisi tapahtua esimerkiksi kahden viikon välein tai kuukausittain. Tarkkailuvälin pituus riippuu kuitenkin pitkälti yrityksen

luonteesta ja siitä, missä määrin kassastamaksut ovat siirreltävissä. (Kuosa 1972, 175.)

Rahoitusbudjetissa tarkkaillaan ensisijaisesti taulukon 2 (sivulla 24) rivien 5, 15 ja 18 erotusta sekä loppukassaa. Jos näissä havaitaan epäselvyyksiä tai eroja, palataan tarkastelemaan osabudjetteja, kuten myyntiä ja myyntisaamisia. Rahoitusbudjetin erot on hyvä laskea kyseiseltä kaudelta myös kumulatiivisesti, sillä havaitut pienet erot saattavat aikaansaada suuriakin eroja myöhemmin. Syitä positiivisiin ja negatiivisiin rahoituseroihin voi olla kaikilla yrityksen toimialoilla, joten tarkkailu pitää kohdistaa aina kyseistä eroa koskevaan osabudjettiin. (Kuosa 1972, 176.)

Hyvin tärkeä asia rahoitusbudjetin seurannassa on feed back eli takaisinkytkentä. Feed back merkitsee budjetista vastuussa olevien velvollisuutta raportoida budjetieroista ja niiden syistä organisaation ylemmille tasoille sekä mahdollisten toimintaehdotusten tekoa, joilla vastaavat virheet voidaan tulevaisuudessa välttää. Rahoitusbudjetoinnissa on varsin tärkeää, että esimerkiksi negatiivisista eroista tehdään johtopäätökset nopeasti, ettei tilanne pääse kehittymään kontrolloimattomaksi. (Kuosa 1972, 176.)

Kaiken kaikkiaan rahoituksen suunnittelu on alue, jossa suunnittelu ei saa pysähtyä, kun budjetit on saatu valmiiksi. Olkoon kyse negatiivisista tai positiivisista eroista, tulee uuteen tilanteeseen aina vastata sopivilla toimenpiteillä. Pahimmassa tapauksessa huonosti hoidetusta budjetintarkkailusta ja rahoituksen suunnittelusta voi koitua yritykselle voittamattomia rahoitusvaikeuksia. (Kuosa 1972, 176.)

4 CASE STARKKI OY AB

4.1 Yritysesittely

Starkki Oy Ab on Suomen toiseksi suurin rakennustarvikkeita myyvä tukku- ja vähittäiskauppa. Vuonna 2005 Starkin markkinaosuus rauta- ja rakennustarvikekaupasta oli 16 %. Alan suurin markkinaosuus oli Starkin suurimmalla kilpailijalla Keskon K-ryhmällä 30 %. Starkin toiminta-ajatuksena on olla kannattava, asiakaslähtöisesti toimiva valtakunnallinen ketju, joka palvelee yrityksiä (B2B)- ja yksityisasiakkaita (DIY) tuottamalla ideoita ja ratkaisuja näiden ongelmiin myymällä rakennustarvikkeita, puutuotteita sekä rautakauppa- ja sisustustuotteita. Vuonna 2005 Starkin liikevaihto oli 456 miljoonaa euroa ja yritys työllisti noin 1070 henkilöä. (Starkki Oy Ab, 2006.)

Starkilla on 20 yksikköä Suomen suurimmissa kaupungeissa. Jokaisessa yksikössä on oma yrityspalvelu-, myymälä- sekä noutopihapiste. Ketjumaiseen konseptiin myös kuuluu, että jokaisessa yksikössä on koosta riippuen samanlainen tuotevalikoima, ulkoasu sekä yhtenäiset toimintatavat. Yrityspalvelun tarkoituksena on palvella B2B-asikkaita eli eri alojen ammattilaisia, kuten rakennusliikkeitä, jälleenmyyjiä ja puusepänteollisuuden ja muun teollisuuden edustajia. Myös valtion sekä kuntien laitokset ovat yrityspalvelun tärkeä kohde-ryhmä. Myymälässä sen sijaan palvellaan lähinnä pien- ja omakotirakentajia, remonttijoita, kunnostajia sekä tee-se-itse (DIY) – asiakkaita. Noutopihoilla varastoidaan ja myydään rakennustarvikkeita sekä puu- ja levytuotteita. (Starkki Oy Ab, 2006.)

Starkin uusin yksikkö avattiin Vaasaan vuonna 2004. Yksiköiden sijainti löytyy liitteestä 1. Starkin pääkonttori eli ns. ketjuohjaus sijaitsee Lahdessa, missä ovat myös yrityksen keskusvarastotoiminnot. Ketjuohjauksen tehtävänä on tuottaa yksiköille myyntiä ja toimintaa tukevia palveluja, kuten osto- ja markkinointitoiminnot, logistiikka, tietojärjestelmien ylläpito, maksuliikenne ja reskontrat sekä luotonvalvonta ja arkistointi. (Starkki Oy Ab, 2006.)

Starkin tuotevalikoiman koostuu pitkälti perinteisistä rakennus- ja korjaustarvikkeista, mutta niiden lisäksi valikoimassa on tarjolla myös puu- ja levytuotteita, sisustustarvikkeita, työkaluja ja koneita sekä LVIS-tuotteita. Ajatuksena on, että rakentaja tai remontoija saa kaikki tarvitsemansa rakennus-materiaalit sekä – tarvikkeet ja työkalut samasta paikasta. Vuonna 2005 rakennustarvikkeiden osuus Starkin liikevaihdosta oli 41 % ja puu- ja levy-tuotteiden 27 %. Loput 32 % muodostui erilaisten sisustustarvikkeiden, työkalujen yms. myynnistä. (Starkki Oy Ab 2006.)

Starkin juuret alkavat jo 1800-luvun loppupuolelta Viipurista, kun Peter Starckjohann perusti rautakaupan Viipuriin vuonna 1868. Vuonna 1940 Starckjohann Oy joutui sodan takia muutamaaan Lahteen. Vuosien 1950–1980 aikana yhtiö laajeni useiden yritysostojen johdosta monipuoliseksi ja useita toimialoja käsittäväksi tukku- ja vähittäiskauppa-konserniksi. Vuonna 1989 Starckjohann-Telko listautui Helsingin pörssiin. Suomen taloudellisen tilanteen romahtamisen ja yritysostojen aiheuttamien likviditeettiongelmiensa seurauksena Starckjohann-konsernin viisi yritystä joutui yrityssaneeraukseen ja pankin omistukseen vuonna 1993. Velkasaneerauksen avulla yhtiöstä saatiin jälleen kannattava ja saneeraus päättyi 1997. (Starkki Oy Ab, 2006.)

Velkasaneerauksen johdosta Starckjohannin suurimmaksi omistajaksi nousi nykyinen Nordea Pankki Suomi Oyj, joka vuonna 1997 myi osuutensa ruotsalaiselle Trelleborg-konsernille. Trelleborg lunasti myös muiden osakkaiden osuudet ja sai näin ollen koko yhtiön omistukseensa. Vuonna 1999 Starckjohannin toimialat yhtiöitettiin itsenäiseksi yrityksiksi ja täten myös Starkki aloitti 1.12.1999 toimintansa itsenäisenä yrityksenä nimellä Starkki Oy Ab. (Starkki Oy Ab, 2006.)

Vuonna 2000 Trelleborg myi Starkki Oy Ab:n koko osakekannan alan tanskalaiselle toimijalle Danske Trælast A/S:lle, nykyiselle DT Groupille. Oston myötä konserni tuli Suomen markkinoille. DT Group on johtava rakennus-materiaaleja ammattilaisille ja kuluttajille myyvä yritys Pohjoismaissa. Sillä on toimintaa niin Tanskassa, Suomessa, Ruotsissa kuin Norjassa. Vuonna 2005 DT Groupilla oli yhteensä 256 toimipistettä, joista 175 oli rakennus-tarvikemyymälöitä, 65 rauta-

kauppoja ja 16 tukkumyymälöitä. Konsernin liikevaihto vuonna 2005 oli noin 2,2 miljardia euroa ja yritys työllisti noin 8000 henkilöä. DT Groupin osakkeita noteerattiin Kööpenhaminan pörssissä aina vuoteen 2003 asti, kunnes konsernin uudeksi omistajaksi tuli englantilainen pääomasijoitusyhtiö CVC Capital Partners. (Wolseley plc, 2006.)

Heinäkuussa 2006 CVC Capital Partners myi koko DT Groupin brittiläiselle Wolseley plc:lle. Kaupan myötä myös Starkki sai uuden omistajan. Wolseley on maailman suurin LVI-tuotteiden jakelija sekä rakennustarvikkeiden toimittaja rakentaville B2B-asiakkaille Pohjois-Amerikassa, Englannissa ja Manner-Euroopassa. Konsernin liikevaihto vuonna 2005 oli 16,5 miljardia euroa ja se työllisti yli 70 000 työntekijää eri maissa. Wolseley Plc on listautuneena New Yorkin ja Lontoon pörsseissä. (Lampinen, 2006).

Tässä tutkimuksessa perehdytään Starkki Oy Ab:n rahoitusbudjetointiin. Tutkimuksessa esitetyt tiedot perustuvat yhtiön laskentaesimies Iris Pullisen haastatteluihin (2006); hän on vastannut vuodesta 2000 alkaen yrityksen rahoituksen suunnittelusta. Sitä ennen hän toimi rahoituksen parissa Starckjohann-konsernissa.

4.2 Kohdeyrityksen budjetointiprosessi

Starkki Oy Ab:ssä budjetti on merkittävä toiminnan mittari. Pullisen mukaan budjetti nähdään yrityksessä eräänlaisena numeroita ja rahamääräisiä mittareita sisältävänä tavoitesuunnitelmana, jonka avulla luodaan suuntaviivat tulevalle toimintakaudelle. Budjetoitujen tavoitteiden saavuttaminen on myös henkilöstön tulospalkkauksen perusta.

Starkki Oy Ab:ssä budjetointikausi on tilivuosi 1.2.–31.1. Aiemmin budjettikausi oli sama kuin kalenterivuosi, mutta vuonna 2003 tilikautta jouduttiin pidentämään kuukaudella konsernin omistajajärjestelyjen vuoksi. Nykyinen budjettikausi sopii hyvin Starkin luonteeseen, koska rakennusalan sesonkiaika on keväästä syksyyn.

Kun budjettien valmistelu alkaa syys-lokakuussa ovat sesonkiajan toteutuneet luvut jo käytössä ja budjettivastuullisilla on paremmin aikaa budjetin laatimiseen.

Kiinteä vuoden mittainen budjettikausi koetaan Starkilla sopivan mittaiseksi ajanjaksoksi mitata asioita. Rullaavaa budjetointia yrityksessä ei käytetä, koska se vaikeuttaisi toiminnan mittaamista ja lukujen arviointia. Toiminnan kehitystä ja budjetin toteutumista seurataan sisäisessä laskennassa kuukausittain. Lisäksi budjettikauden aikana laaditaan neljännesvuosittain ennuste siitä, miten budjettikauden tulos toteutuu. Ennusteessa otetaan huomioon jo kuluneen ajanjakson toteutuneet luvut ja arvioidaan niiden perusteella, millaiseksi jäljellä olevan budjettikauden tulos tulee muodostumaan. Ennustettaessa laadittaessa määritellään myös ne toimenpiteet, joilla haluttu tulostaso saavutetaan.

Budjetointi suoritetaan Starkilla ns. alhaalta ylös -periaatteella. Budjetoinnin aluksi johto ja taloushallinto laativat yksiköille budjetointiohjeet. Johto määrittelee kasvutavoitteet sekä yhdessä taloushallinnon kanssa sisäiset veloitukset ja esimerkiksi tulopoliittisten neuvottelujen ja yhteiskunnan toimien vaikutukset henkilöstökustannuksiin. Kasvutavoitteisiin vaikuttavat mm. omistajien odotukset sekä emoyhtiön asettamat tulosvaatimukset seuraavalle vuodelle. Omien näkemystensä ja saamiensa ohjeiden perusteella yksiköt laativat omat budjettiesityksensä.

Budjetointiprosessi alkaa myyntibudjetin laatimisesta. Myyntibudjetin pohjana on myyjäkohtainen myyntiennuste, jossa arvioidaan myyjittäin suunnitellut myyntimäärät ja niiden perusteella määräytyvät myyntituotot. Myyjäkohtaiset ennusteet kerätään niiden valmistuttua yhteen yksikkökohtaisiksi myynti-budjeteiksi. Valmiit yksikkökohtaiset budjetit kootaan lopuksi yhteen ja näin saadaan koko yrityksen kattava myyntibudjetti. Samalla periaatteella yksiköt työstävät ennusteet myös muista osabudjeteista ja niihin vaikuttavista eristä, kuten kustannuksista, myyntisaamisista, ostoista ja ostoveloista, käyttöomaisuudesta ja investoinneista.

Kun yksiköiden kaikki budjetit ovat valmiit ja yhtiötason budjetti on koottu, käydään yksiköiden budjeteista budjettikeskustelut. Näihin keskusteluihin osallistuvat

ao. yksikön päällikkö, toimitusjohtaja, talouspäällikkö ja liiketoiminta-alueista (B2B ja DIY) vastaava johtaja tai päällikkö. Käytyjen keskustelujen pohjalta budjettiesityksiin tehdään tarvittavat muutokset, joista laaditaan dokumentit. Dokumenttien perusteella taloushallinto muuttaa budjetit vastaamaan keskustelujen tuloksia.

Kun yhtiötason budjetti on korjattu, työstetään siitä budjettiesitys emoyhtiölle. Tulos- ja tasebudjetit laaditaan vastaavanlaisille emoyhtiön raportointilomakkeille kuin millä toteutuneet luvut raportoidaan. Budjettiesityksen hyväksyy lopulta emoyhtiön hallitus.

Toteutuneita sekä budjetoituja lukuja ja niiden eroja tarkkaillaan Starkki Oy Ab:ssä aktiivisesti. Seuranta tehdään niin yksikkö kuin yhtiötasolla. Yksiköiden toteutuneita lukuja verrataan budjetoituihin kuukausittain. Vertailun perusteella nähdään muun muassa, miten yksiköt pärjäävät suhteessa toisiinsa nähden ja kuinka paljon yksiköt ovat budjettitavoitteista jäljessä tai edellä. Samalla kartoitetaan, mistä mahdolliset erot yksiköiden välillä johtuvat ja mitä toimenpiteitä erojen taasaamiseksi pitää tehdä sekä miten ne toteutetaan. Yhtiötasolla huomioita kiinnitetään erityisesti kulupuoleen, jossa budjetin ylityksiä ei saisi tulla. Mahdollisista poikkeamista ja budjetin ylityksistä raportoidaan välittömästi sekä johtajille että konserniin.

Starkin toiminnan onnistumista tarkkaillaan budjetoinnin lisäksi myös neljän eri tunnusluvun avulla, jotka ovat henkilöstökulut myyntikatteesta prosentteina, tulos myyntikatteesta prosentteina, tulos per sitoutunut pääoma prosentteina ja myynnin kasvu edellisestä vuodesta prosentteina. Tunnuslukuja lasketaan kolmella eri tasolla eli konserni-, divisioona- ja yksikkötasolla ja niiden kautta pyritään saamaan tietoa toiminnan tehokkuudesta ja kehityksestä. Tunnuslukujen laskentakriteerit ovat emoyhtiön määräämät ja ne ovat kaikille osapuolille samat.

4.3 Rahoitusbudjetoinnin nykytila

Rahoitusbudjetti on Starkki Oy Ab:ssä yksi tärkeimmistä ja haastavimmista budjeteista, jonka avulla pyritään ennakoimaan rahavirtojen kulkua ja riittävyyttä. Budjettia tarvitaan sekä oman talouden seurannan tueksi että konsernin rahoitusosastoa varten, joka viime kädessä vastaa yhtiön rahavarojen hoidosta. Laadittujen budjettien perusteella rahoitusosasto pystyy ennakolta näkemään, kuinka paljon ylimääräistä rahaa jää koko konsernitasolla sijoitettavaksi ja toisaalta tarvitseeko jollekin yritykselle antaa mahdollista lainaa alijäämien kattamiseksi. Rahoitusbudjetteja laaditaan Starkki Oy Ab:ssä lyhyelle ja pitkälle aikavälille.

Päivittäinen rahan riittävyys varmistetaan Starkki Oy Ab:ssä kassabudjetin avulla (liite 2). Kassabudjetti ulottuu rullaavasti kolmeksi viikoksi eteenpäin ja siinä käydään päivä päivältä läpi, mitä maksuja ja tuottoja on odotettavissa. Budjetti päivitetään kerran tai kaksi viikossa. Kassabudjetin avulla pystytään tarkkailemaan, nousevatko yhden päivän maksut yli sallitun tililimiitin.

Lyhyen aikavälin rahoituslaskelmista kassabudjetin lisäksi, yrityksessä laaditaan kuukausikohtainen rahoitusbudjetti. Kuukausikohtainen budjetti ulottuu nimensä mukaisesti aina yhdeksi kuukaudeksi eteenpäin ja siinä seurataan kassabudjetin tavoin maksuvirtoja päiväkohtaisesti. Seuraavan kuukauden budjetti laaditaan aina edellisen kuukauden lopussa, tavallisesti kolmanneksi tai neljänneksi viimeisenä työpäivänä. Kuukausikohtainen rahoitusbudjetti muistuttaa rakenteeltaan hyvin pitkälti kassabudjettia.

Edellä olevien budjettien lisäksi Starkki Oy Ab:ssä laaditaan neljännesvuosittain rahoitusbudjetti vuodeksi eteenpäin (liite 3). Vuosittainen rahoitusbudjetti tehdään syksyisin, yhtä aikaa loppuvuoden tulosten ja seuraavan vuoden budjetin kanssa. Rakenteeltaan budjetti on pelkistetty laskelma, johon kerätään tiedot odotettavista olevista tuotoista ja menoista, palkkakustannuksista, investoinneista ja muista kuluista. Vuosittainen rahoitusbudjetti laaditaan pitkälti kokemukseen perustuvan tiedon sekä edellisten vuosien ennusteiden perusteella. Budjetti on myös ainoa pitkän aikavälin rahoitusennusteista, joita Starkki Oy Ab:ssä tehdään.

Olkoonkin kyse kassa- tai vuosibudjetista, on rahoitusbudjetointiprosessin idea Starkki Oy Ab:ssä lähes sama. Rahoitusbudjetointia varten ei yrityksessä ole laadittu pysyväisohjeita siitä, miten budjetointi pitäisi suorittaa. Sen sijaan konsernin raportointijärjestelmässä on olemassa valmis rahoitusbudjetin pohja, jonka mukaan budjetit emoyhtiöön laaditaan. Budjettipohja on kaikille tytäryhtiöille sama ja muodoltaan se on hyvin karkea. Lisäksi siinä on yhdisteltyinä useita eriä yhteen.

Budjettien rakentaminen lähtee ns. operatiivisen kassavirran selvittämisestä, eli arvioidaan tulevat tuotot (myynnit) ja kustannukset (ostot). Arvioinnissa käytetään hyväksi kokemuseräistä tietoa, aikaisempia trendejä sekä reskontrien antamia tietoja maksuvirroista, sen sijaan myyntisaatavien ja ostovelkojen hallintaan liittyviä tunnuslukuja ei rahoitusbudjetoinnissa hyödynnetä. Kummastakin reskontrasta voidaan laskentaohjelmiston kautta ajaa tulostuslistat erääntyvistä maksuista tietyille aikavälille. Ostoreskontran listasta nähdään siis tiedot erääntyvistä kotimaisista sekä ulkomaisista ostolaskuista ja myyntireskontrasta saadaan tiedot erääntyvistä myyntilaskuista. Liitteenä 4 on esimerkki ostoreskontran listasta.

Laskentaesimiehen mukaan ostoreskontran antama ennuste on pidemmällä aikavälillä yleensä paikkaansa pitävämpi kuin myyntireskontran. Syy reskontrien väliseen eroon löytyy maksuajoista. Oston puolella yritys on saanut toimittajiltaan suhteellisen pitkät maksuajat. Näin ollen yrityksessä tiedetään jo ennakolta suhteellisen tarkkaan kuinka suuria menoeriä on tulossa minäkin hetkenä. Sen sijaan myynnin puolella tilanne on päinvastoin, jolloin tuottojen ennustaminen pitkällä aikavälillä vaikeutuu. Osa myynnistä on käteismyyntiä, joka ei ole saatavissa reskontrasta.

Operatiivisen kassavirran jälkeen budjetoidaan palkat ja niiden henkilösivukulut. Palkkojen ja henkilösivukulujen ennustamisessa käytetään hyväksi kokemuseräistä tietoa edellisiltä vuosilta. Palkat saataisiin johdettua suoraan myös tulosbudjetista, mutta tällöin summasta pitäisi vähentää mukana olevat henkilösivukulut sekä ennakonpidätykset. Yleensä palkkojen määrä pysyy yrityksessä suhteellisen samana, mutta sesonkiaikoina kulut kasvavat lisääntyneen työvoima tarpeen takia. Näin ollen esimerkiksi kesäkuukausina palkat budjetoidaan muuta kautta suu-

remmiksi. Budjetoitua palkkasummaa voidaan joutua korottamaan myös mahdollisten lakisääteisten palkankorotusten sekä uusien yksikköjen henkilöstövaikutusten takia. Palkkoja budjetoitaessa on lisäksi muistettava, että työeläkemaksu tilitetään Starkilla kolmen kuukauden välein eli aivan eri kuussa kuin palkanmaksu on tapahtunut. Sen sijaan lakisääteiset vakuutusmaksut budjetoidaan maksujen eräpäiville.

Palkkojen jälkeen seuraavaksi rahoitusbudjettiin kerätään tiedot kiinteistä kuluista sekä investoinneista. Budjettikauden aikana maksettavien investointien määrä saadaan muun budjetoinnin yhteydessä laaditusta investointibudjetista. Rahoitusbudjetissa hankinnat jaetaan suuruuden mukaan kahteen ryhmään: 2,0 miljoonan Tanskan kruunun eli noin 268 000 euron ylittäviin ja alittaviin investointeihin. Suuret, yli 2,0 miljoonan kruunun hankinnat jaetaan budjetissa vielä johdon hyväksymiin ja hyväksymättömiin investointeihin.

Viimeisenä budjettiin kirjataan verot, eri rahoitustapahtumat, konsernirahoituksen vaikutukset sekä muut maksut. Verojen maksuna huomioidaan sekä arvonlisävero sekä tuloverot. Maksettavan arvonlisäveron määrä vaihtelee yrityksessä toimialan kausivaihtelujen takia. Esimerkiksi kesäkuukausina verottajalle tilitettävä veron määrä voi olla lähes puolet suurempi kuin hiljaisempina talvikuukausina, mikä täytyy huomioida budjettia laadittaessa. Rahoitustapahtumista budjettiin sisällytetään mm. korot ja osingonjako. Myös konsernilta saadut lainat tai niiden lyhenykset huomioidaan rahoitusbudjetissa.

Kun kaikki edellä olevat tulo- ja menoerät on selvillä, syötetään tiedot Excelissä olevaan budjettipohjaan. Jokaiselle rahoitusbudjetille on olemassa oma budjettipohja, mikä helpottaa budjettien seurantaa. Excel-taulukon lisäksi täytyy kuukausi- ja vuositason rahoitusbudjettien luvut kirjata myös konsernin raportointijärjestelmän budjettipohjaan (liite 5), josta ne saadaan suoraan lähetettyä eteenpäin rahoitusosastolle. Lopuksi rahoitusosasto yhdistelee Starkin budjetoidut luvut yhteen muiden tytäryritysten lukujen kanssa ja näin saadaan muodostettua konsernitason rahoitusbudjetti. Valmiita rahoitusbudjetteja tarkkaillaan pääsääntöisesti

rahoitusosastosta käsin. Mikäli poikkeamia ilmenee, joudutaan niistä Starkilla tekemään tarkat selvitykset emoyhtiöön.

4.4 Rahoitusbudjetin yli- ja alijäämätilanteet

Starkin rahoitustoiminta ja sen hoito on keskitetty konsernin rahoitusosastolle Tanskaan. Rahoitusoston päätehtävänä on vastata konsernin kokonaisrahoituksesta ja rahan riittävydestä. Lisäksi se huolehtii rahoituksen suunnittelusta, toteutuksesta, seurannasta sekä raportoinnista. Rahoitusosasto myös hoitaa yhteydenpidon rahoittajiin, optimoi rahoituksen ehdot sekä hallitsee vakuudet, hyödyntää konsernin kassavarat tehokkaasti sekä huolehtii mahdollisista alijäämätilanteista konserniin kuuluvien yritysten puolesta.

Starkin rahavarat on keskitetty ns. konsernitilille, joka on emoyhtiön nimissä oleva tili ja jota konserniyksiköt käyttävät käyttöoikeustiliensä kautta. Konsernitilin saldo muodostuu käyttöoikeustilien saldojen summasta. Kun käyttöoikeustilille maksetaan tai siltä veloitetaan varoja, vastaava muutos näkyy konsernitilin käytävissä olevassa saldossa. Käyttötileille on konsernin taholta asetettu päiväkohtainen limiitti, jota tili ei saa alittaa. Tilin saldo päivän lopussa tulee olla plusmiinus-nolla.

Jos näyttäisi siltä, että Starkin käyttötilin limiitti ylittyisi jonakin tiettyä päivänä ja syntyisi hetkellinen alijäämätilanne, rahoitusosasto kattaisi alijäämän konsernin rahavaroista. Jos taas alijäämätilanne on pitkäaikainen, täytyy yrityksen pyytää konsernilta lainarahaa, jonka se joutuu myöhemmin maksamaan takaisin. Sen sijaan mikäli käyttötilille jää ylimääräistä rahaa, siirretään ne takaisin konsernitilille. Rahoitusosasto sijoittaa suuret ylijäämät rahamarkkinoille hakemalla parasta tuottoa. Varat sijoitetaan esimerkiksi yön yli -talletuksiin tai pankin sijoitustodistuksiin.

4.5 Rahoitusbudjetoinnin ongelmakohdat

Starkki Oy Ab:n rahoitusbudjetoinnin suurimpana ongelmakohtana ja kompastuskivenä nähdään tulojen ja menojen ennustamisen vaikeus. Varsinkin pidemmällä aikavälillä on lähes mahdotonta tietää tarkkaa tulevia kassavirtoja, koska niiden määrään vaikuttavat monet yrityksestä riippumattomat tekijät. Vaikka vanhoista ennusteista ja budjeteista löytyykin yleisiä trendejä, on mahdollisten poikkeaminen ennustaminen vaikeaa.

Pullisen (2006) mukaan tulojen ennustamista eniten hankaloittavat alaan liittyvät kausivaihtelut ja vallitsevat sääolot. Tuotoissa on yleensä tietty rytmi, miten ne vuoden aikana vaihtelevat. Alan sesonkiaika käynnistyy keväällä ja on vilkkaimmillaan kesäkuukausina, jolloin suurin osa tuotoista kertyy. Sen sijaan siirryttäessä loppusyksystä kohti talvea kauppa ja myynti hidastuvat huomattavasti, mikä näkyy myös tuotoissa. Näin ollen sesonkiaikoina arvioidut tulot pitää muistaa budjetoida muuta kautta suuremmiksi ja vastaavasti talvella pienemmiksi.

Toisaalta vuodet eivät ole samanlaisia. Kauppa voi yllättäen poiketa arvioidusta vuosirytmistä, jolloin rahavirtojen kulkukaan ei suju normaalin vuosirytmien mukaisesti. Esimerkiksi joskus kevät on tullut yllättävän aikaisin ja rakentajat sekä muut remontoijat ovat päässeet aloittamaan urakkansa odotettua aiemmin. Tällöin kauppa ja tulot ovat yhden kuukauden aikana voineet kasvaa todella merkittäviksi, ylittäen kaikki odotukset. Tosin on ollut myös vuosia, jolloin talvi on kestänyt odotettua pidempää. Talven pidentyminen taas on johtanut sesongin myöhästymiseen sekä arvioitujen tulojen alenemiseen. Arvioidut tulot saattavat vuositason lisäksi heilahdella myös päivätasolla. Joinakin päivinä, esimerkiksi viikonloppuina ja joidenkin juhlapyhien aattona, myyntitulot voivat kaksinkertaistua tavalliseen arkipäivään verrattuna.

Kassatulojen budjetointia hankaloittaa myös se, että niistä päättää viime kädessä yrityksen ulkopuolinen talousyksikkö, asiakas. Asiakkaan maksu- ja ostokäyttäytyminen riippuvat useista ulkopuolisista tekijöistä, kuten yleisestä palkka-kehityksestä ja talouden tilanteesta, joihin yrityksen sisällä ei pystytä vaikutta-

maan. Maksukäyttäytymistä voidaan kylläkin tarkkailla ja ennustaa esimerkiksi reskontrien avulla, mutta jo pankkien välisen liikenteen arvopäiväerot voivat aiheuttaa kassassa päivätason heilahtelua.

Edellä olevien seikkojen lisäksi myös ostojen maksuehdot vaikeuttavat osaltaan budjetointia Starkki Oy Ab:ssä. Yrityksen ostot keskittyvät pitkälti alkutalveen ja kevääseen, jolloin vasta valmistaudutaan sesonkiin. Koska toimittajien maksuehdot vaihtelevat jonkin verran, eivät ostojen eräpäivät välttämättä osu samoille kuukausille. Näin ollen riippuen ostoajankohdasta, maksuehdosta ja vuodesta maksettavien rahavirtojen määrät voivat vaihdella suurestikin vuodesta toiseen.

4.6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana oli selvittää, miten rahoitusbudjetointi tulisi organisoida yrityksessä ja mitä seikkoja prosessissa on huomioitava, jotta se onnistuisi. Alaongelmana oli selvittää, millaista tietoa rahoitusbudjetointi tuottaa, mihin budjetti tarvitaan ja miten sitä tarkkaillaan. Tavoitteena oli näiden teoriaosuudessa selvitettyjen tietojen pohjalta tutustua Starkki Oy Ab:n rahoitusbudjetointiin sekä löytää mahdollisia parannusehdotuksia budjetoinnin ongelma-kohtiin.

Starkin rahoitusbudjetointiprosessi on kaksitasoinen, koska laadituilla budjeteilla on vaikutusta sekä omaan että konsernin toimintaan. Rahan riittävyyden suunnittelu ja hallinta jokapäiväisen toiminnan pyörittämisessä on tärkeää kummankin osapuolen kannalta. Budjetoinnin avulla sekä konsernissa että yrityksessä pysytään paremmin hahmottamaan, mihin suuntaan toiminta on menossa ja miten rahavarat riittävät tavoitteiden saavuttamiseksi.

Rahoitusbudjetointia pidetään Starkki Oy Ab:ssä erittäin tarpeellisena. Budjetti antaa vision siitä, minkälaisia ja kuinka suuria rahavirtoja yritykseen ja yrityksestä pois päin on kauden aikana odotettavissa. Lisäksi budjetin kautta pystytään ennakolta selvittämään mahdollisten kassaylijäämien ja kassa-alijäämien ajoittuminen

sekä niiden kesto. Rahoitusbudjetointi asettaa täten raamit koko yrityksen talouden hoidolle ja sen kasvulle. Ilman rahoitusbudjetteja toiminnan pyörittäminen muuttuvassa kysyntä- ja kilpailutilanteessa on lähes mahdotonta.

Starkilla laaditaan kolme eri rahoitusbudjettia, joista kaksi lyhyelle ja yksi pitkälle aikavälille. Lyhyellä periodilla rahoituksen riittävyttä suunnitellaan kassa- ja kuukausibudjetin avulla. Pidemmän aikavälin ennakoimisessa taas käytetään kassavirtalaskelman tapaista vuosibudjettia. Vaikka tällainen jaettu budjetointi teettääkin paljon työtä, on se kuitenkin hyvä ratkaisu, koska näin yrityksellä on aina jonkinlainen näkemys vaadittavista rahavaroista ja niiden sitoutumisesta toimintaan eri ajanjaksoina.

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että kassavirtojen budjetointi on monessa suhteessa monimutkaisempaa kuin esimerkiksi tulosbudjetin tekeminen. Tulosbudjetissa tuotoille ja kustannuksille on omat selkeät paikkansa ja niiden kirjaamisessa ei tarvitse huomioida erien maksuaikoja. Lisäksi tuloja ja menoja voidaan muokata useaan kertaan sellaiseksi, että johdon asettamat yksikkökohtaiset tavoitteet saavutetaan. Rahoitusbudjetin laadinnassa tämä ei ole mahdollista.

Käytännössä rahoituksen suunnittelua ja ennakointia vaikeuttaa se, että kassaan- ja kassastamaksut eivät joka vuosi jakaudu tasaisesti budjettikaudelle, vaan niissä voi esiintyä suuriakin ajallisia vaihteluita. Näin ollen yrityksessä joudutaan miettimään, kuinka paljon eri toiminnoissa tarvitaan rahaa sujuvan toiminnan ylläpitämiseksi. Tavallisimmin erot johtuvat toiminnan kausivaihteluista, yksittäisten suurten maksujen erääntymisajankohdista tai asiakkaiden maksukäyttäytymisestä.

Yrityksellä on toki mahdollisuus vaikuttaa asiakkaidensa maksukäyttäytymiseen niin, että kassatulojen ennustettavuus paranee. Tällaisia Starkilla jo käytössä olevia keinoja ovat esimerkiksi käteisalennusten myöntäminen ja tehokas perintä. Kassatulojen ennakointiin kuuluu myös asiakkaiden ja toimittajien maksukäyttäytymisen tutkiminen reskontran avulla. Rahoitusbudjetteja ei tosin tule laa-

tia kassatulojen osalta pelkästään maksuehtojen pohjalta, vaan mahdollisuuksien mukaan asiakkaiden tosiasiallisen maksukäyttäytymisen mukaisesti.

Maksukäyttäytymistä voitaisiin Starkilla tarkkailla reskontran lisäksi myyntisaatavien hallintaan liittyvien taloudellisten tunnuslukujen, kuten myyntisaamisten kiertoajan ja kiertonopeuden, avulla. Varsinkin myyntisaamisten kiertoajan laskeminen olisi hyvä ottaa mukaan myös rahoitusbudjettiin, sillä se helpottaisi huomattavasti sisään tulevan kassavirran ennustamista. Kun laskettua tunnuslukua verrataan myönnettyihin maksuaikoihin, yrityksessä pystyttäisiin paremmin hahmottamaan kuinka ajoissa tai myöhässä saatavat ovat. Täten tulot pystyttäisiin paremmin kohdentamaan oikeille ajanjaksoille oikean kokoisina. Myyntisaatavien kiertonopeuden avulla taas yrityksessä nähtäisiin, kuinka monta kertaa saatavat kertyvät kassaan tarkkailujakson aikana.

Edellä olevien tunnuslukujen lisäksi asiakkaiden maksukäyttäytymistä voitaisiin seurata tarkastelemalla myös myyntisaamisten ikääntymistä. Tätä tarkastelua varten yrityksen myyntisaamiset voitaisiin jakaa ryhmiin sen mukaan, kuinka ”vanhoja” ne ovat, eli laskemalla tietyllä hetkellä ulkona olevien myyntisaatavien ikä. Saamiset voitaisiin ryhmitellä esimerkiksi seuraavasti: uudet, 0-30, 31-60, 61-90 ja yli 90 päivää myöhässä olevat saatavat. Laskettua informaatiota voitaisiin edelleen jalostaa jaottelemalla maksamattomien myyntisaamisten saldot ja niiden prosentuaaliset osuudet viivästymisen mukaisesti ryhmiin. Näin pystyttäisiin paremmin näkemään, millainen maksurytmi asiakkailta on ja kuinka monta prosenttia myynnistä kunkin maksukauden aikana kassaan kertyy.

Toisaalta sekä vuosi- että rahoitusbudjetoitiprosessien tehostamiseksi olisi järkevämpää, jos yrityksessä uskallettaisiin perinteisen kiinteän budjetoinnin rinnalla käyttää yhä enemmän myös rullaavaa budjetoitintia. Toisin kuin kiinteässä budjetoinnissa, rullaavassa budjetoinnissa budjetoitintiprosessi on jatkuva. Rullaavan budjetoinnin avulla yrityksen hahmottamiskyky paranisi huomattavasti, sillä menetelmä seuraisi kiinteää budjetoitintia tarkemmin ulkoisia ja sisäisiä muutoksia. Näin se antaisi laajemman kuvan toimintojen ja tuloksen kehittymisestä.

Laskentaesimiehen haastatteluissa kävi myös ilmi, että Starkki Oy Ab:ssä ei ole käytössä ns. jälkiseurantajärjestelmää, jonka avulla pystyttäisiin tarkasti seuraamaan, mistä edellisen kuukauden kassavirta on koostunut ja miten se on toiminnoittain jakautunut. Nykyisen laskentajärjestelmän kautta kassavirtaa voidaan seurata taannehtivasti vain loppusummasella. Yrityksessä voitaisiin vakavasti harkita, pitäisikö käytössä olevaa järjestelmää tältä osin uusia tai muokata seurantatarpeita vastaavaksi. Historiatiedon avulla kassavirtojen kaikinpuolinen ennustaminen sekä kohdentaminen helpottuisivat huomattavasti, mikä taas vähentäisi jokseenkin rahoitusbudjetoinnin työmäärää.

Starkki Oy Ab:n rahoitusbudjettirungot ovat informatiivisia ja lähes samankaltaisia kuin Yritystutkimusneuvottelukunnan asettamat budjettimallit. Budjettirungoista tiedot on helppo siirtää emoyhtiön raportointi- ja seurantajärjestelmään. Budjetointipohjat palvelevat hyvin nykyistä rahoitussuunnittelua, joten uudistuksia niihin ei tällä hetkellä kaivata. Sen sijaan emoyhtiön budjetointipohjaa tai lomaketta voisi ehkä uudistaa siten, että joitakin eriä hieman pilkottaisiin pienempiin osiin. Nykyinen raportointipohja on liian karkea lyhyen aikavälin rahoituksen suunnitteluun.

5 YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutustua yrityksen rahoitusbudjetointiin ja budjetointiprosessiin. Muuta budjetointia on käsitelty vain, siltä osin kuin se on rahoitusbudjetointiin yhteydessä. Case-osuudessa on tutustuttu Starkki Oy Ab:n rahoituksen suunnitteluun.

Tutkimuksen teoriaan on perehdytty kirjallisuuden sekä lehtiartikkelien avulla. Rahoitusbudjetointiprosessiin on käytännössä tutustuttu haastatteleamalla case-yrityksen laskentaesimiestä. Haastatteluissa selvitettiin, millaisia rahoitusbudjetteja case-yrityksessä laaditaan ja miten budjetointiprosessi etenee. Lisäksi selvitettiin, millaista tietoa prosessi tuottaa ja mihin sitä tarvitaan.

Yrityksellä on aina odotuksia ja suunnitelmia tulevasta toiminnasta. Budjetointi on väline, jolla yrityksen suunnitelmat tulevaisuudesta puetaan numeroiksi. Budjetoinnilla tarkoitetaan budjetin eli euromääräisen toimintasuunnitelman laatimista sekä sitä varten tarpeellisten vaihtoehtojen etsimistä, vertailu ja valintaa. Yrityksen näkökulmasta budjetointi on sarja toimenpiteitä, joilla pyritään varmistamaan, että yritys säilyy hengissä ja tuottaa omistajilleen mahdollisimman hyvän tuoton.

Budjetoinnilla ja budjetilla on yrityksessä monia samanaikaisia tehtäviä. Budjetin avulla yritys asettaa tavoitteensa, toteuttaa siinä määritettyjä toimenpiteitä ja tarkkailee tavoitteiden toteumaa. Budjetissa otetaan siis kantaa siihen, mitä yritys haluaa seuraavalla budjettikaudella tehdä, mitä resursseja on käytössä, ketkä tekevät mitäkin ja missä aikataulussa. Starkki Oy Ab:ssä budjetti nähdään merkittävänä toiminnan mittarina, jonka avulla luodaan suuntaviivat tulevalle kaudelle. Budjetoitujen tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa Starkilla myös henkilöstön tulospalkkaukseen.

Budjetteja voidaan laatia onnistuneesti monella eri tavalla. Se, kuinka budjetti laaditaan, kertoo paljon yrityksestä, sen toiminta- ja johtamistavasta sekä toimintaympäristöstä. Budjetointi on monivaiheinen prosessi, jonka tärkeimmät osat ovat suunnittelu, toteutus ja tarkkailu. Budjettien suunnittelu ja laatiminen toteutetaan kunkin yrityksen omien tarpeiden perusteella, lisäksi budjetointi pitää aina mitoitaa yrityksen resursseihin ja osaamiseen. Esimerkiksi pienessä yrityksessä johto voi laatia budjetin yksin, kun taas Starkin kaltaisessa suuressa yrityksessä budjetin laatimiseen osallistuvat ylin johto, budjettivastuulliset yksiköt sekä budjettiasiantuntijat.

Koska budjetit laaditaan pääsääntöisesti yrityksen sisäistä käyttöä varten, ei niissä tarvitse noudattaa lainsäädännön kirjanpidon tilinpäätösinformaatiolle asettamia muotomääräyksiä. Täten yritys voi itse päättää minkälaisia budjetteja laaditaan. Useimmiten yrityksen käytössä on kuitenkin useita osa- ja pääbudjetteja, jotka yhdessä muodostavat budjettijärjestelmän.

Rahoitusbudjetti on yksi yrityksen pääbudjeteista, jonka avulla ennakoidaan yrityksen rahankäyttöä ja rahanlähteitä. Lisäksi se on yksi rahoitussuunnittelun työkaluista. Rahoitusbudjetoinnin keskeisenä tarkoituksena on varmistaa rahojen riittävyys koko budjettikauden ajaksi ja kartoittaa mahdolliset kassayli- ja alijäämätilanteet. Budjetti kokoaa yhteen muiden budjettien budjettikauden aikaiset kassaan- ja kassastamaksut. Luonteeltaan rahoitusbudjetti on maksuperusteinen, eli menot ja tulot arvioidaan sen ajankohdan mukaan, milloin niihin liittyvät rahaliikkeet tapahtuvat. Budjetissa näkyvät mm. edellisen tilikauden maksettavat verot, osingot ja siirtoerät sekä palkkojen ja ostovelkojen tulevat kassastamaksut. Samoin siinä näkyvät edellisen tilikauden saatavien erät.

Starkki Oy Ab:ssä rahoitusbudjetteja tarvitaan sekä oman että konsernin talouden seurannan takia. Budjetteja laaditaan yrityksessä niin lyhyelle kuin pitkälle aikavälille. Rahoitusbudjetointi nähdään Starkki Oy Ab:ssä välttämättömänä rahavirtojen seurantamenetelmänä, jonka avulla voidaan mm. arvioida milloin rahaa tulee sisälle ja milloin sitä menee ulos. Lisäksi budjetoinnin avulla pysytään jo ennakolta varautumaan mahdollisiin alijäämätilanteisiin ja suunnitella oikeat toimenpiteet niiden kattamiseksi. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yrityksessä on varsin hyvin tiedostettu rahoitusbudjetoinnin tarpeellisuus ja halukkuus budjetointiprosessin tehostamiseen sekä kehittämiseen.

Tutkimuksessa havaittiin, että rahoitusbudjetoinnissa eniten vaikeuksia ja ongelmia aiheutui tulojen ja menojen ennustamisessa, etenkin pitkällä aikavälillä. Vaikka vanhoista ennusteista löytyykin yleisiä trendejä, on rahavirtojen määrän arvioiminen silti vaikeaa. Käytännössä suunnittelua vaikeuttaa se, että kassaan- ja kassasta-maksut eivät joka vuosi jakaudu toimintakaudelle tasaisesti, vaan niissä voi esiintyä suuriakin eroja. Eräs ratkaisu ongelmaan olisi rullaavan budjetoinnin käyttöönotto perinteisen kiinteän budjetoinnin rinnalle. Rullaavan budjetoinnin avulla yrityksen olisi helpompi seurata ja arvioida toiminnan kehittymistä sekä rahavirtojen kulkua. Toisaalta kassavirtojen ennustamista helpottaisi myös myyntisaatavien hallintaan liittyvien taloudellisten tunnuslukujen laskeminen sekä käytössä olevan laskentajärjestelmän kehittäminen niin, että historiatietojen hyödynnettävyys paranisi.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutustua yrityksen rahoitusbudjetointiin ja ottaa selvää siitä, kuinka budjetointiprosessi etenee ja mitä seikkoja prosessissa on huomioitava. Tutkimusta tehdessä ilmeni, että rahoitusbudjetointi on monivaiheinen ja pidemmällä aikavälillä hieman hankalakin prosessi, joka vaatii budjetoijalta hyvää yritystuntemusta sekä toisaalta taitoa hallita rahavirtojen kulkua. Rahoitusbudjetointi on myös välttämätön edellytys liiketoiminnan onnistumiselle jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja kiristyvässä kilpailutilanteessa. Haastatellun laskentaesimiehen ja hänen esimiehensä mukaan tutkimuksesta on konkreettista hyötyä yritykselle tulevaisuutta ajatellen.

Tutkimuksen edetessä kiinnostavaksi jatkotutkimusaiheeksi nousi tarve tutkia, millaisia vaikutuksia uudella omistajalla Wolseley plc:llä on tulevaisuudessa yritykseen toimintaan ja budjetointiprosesseihin. Jatkossa voitaisiin myös tutkia vielä lähemmin yrityksen kassabudjetointia sekä siihen liittyvää kassanhallintaa.

LÄHTEET

Painetut lähteet

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

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja
asiantuntijoille. Helsinki: Edita Oyj.

Arto, E., Koskela, M. & Leppiniemi, J. 1988. Ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen
perusteet ja hyväksikäyttö. Helsinki: Painokaari Oy.

Bergstrand, J. 1997. Tehokas talouden ohjaus. 3.painos. Ekonomia-sarja.
Juva: Weilin+Göös.

Drury, C. 1999. Management accounting for business decisions.
Lontoo: International Thomson Business Press.

Drury, C. 2004. Cost & Management Accounting. 5.painos. Lontoo: Thomson.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu
painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2005. Yrityksen laskentatoimi.
Juva: WS Bookwell Oy.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto, haas-
teet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Oyj.

Kalliala, E. 2002. Mitä taloustietojen luotettavuus tarkoittaa yrittäjälle?
Kompassi 3/2002, 2-3.

- Kasanen, E., Koskela, M., Leppiniemi, J., Puttonen, V. & Virtanen, K. 1996.
Laskentatoimen ja rahoituksen perustiedot. Keuruu: Ky-Palvelu Oy.
- Kuosa, A. 1972. Budjetointi liikeyrityksessä. Porvoo: Werner Söderström Oy.
- Lampinen, T. 2006: Starkille raskaansarjan isäntä. Keskisuomalainen 26.7.2006
- Leppiniemi, J. 2002. Rahoitus. 3. uudistettu painos. Vantaa: Dark Oy.
- Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus. 2. uudistettu painos.
Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.
- Lucey, T. 1994. Cost and Management Accounting. Lontoo: DP Publications Ltd.
- Martikainen, M. & Martikainen, T. 2000. Rahoituksen perusteet. 2. painos. Ju-
va: WSOY.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2001. Johdon laskentatoimi. 3. uudistettu painos.
Helsinki: Edita Oyj.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2000. Yritysrahoitus. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Paunikallio, H. 2004. Mitä hyötyä rahoitussuunnittelusta? Kompassi 3/2004, 5.
- Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Enterprise adviser nro 35.
Helsinki: Talentum.
- Riistama, V. & Jyrkkiö, V. 1995. Operatiivinen laskentatoimi. 14. painos.
Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.
- Tomperi, S. 2005. Kannattavuus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Edita Oyj.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2002. Menestyvä yritys, liiketoimintaosaamisen perusteet.
5. painos. Helsinki: Edita Oyj.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Wolseley plc 2006: Press release 24.7.2006.

Painamattomat lähteet

Anckar, P. 1999. Budjetointi ja rahoitusbudjetointi case yrityksessä.

Pro gradu-tutkielma. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Kauppatieteiden osasto.

Sampo 2006: <http://www.sampo.fi>. 7.9.2006

Starkki Oy Ab 2006: <http://www.starkki.fi>. 16.6.2006

Yrittäjyysväylä 2006: <http://www2.edu.fi/yrittajyvayla>. 23.4.2006.

Yritystutkimusneuvottelukunta 2006:

<http://www.yritystutkimusneuvottelulautakunta.fi>. 5.9.2006.

Haastattelut

Pullinen Iris 2006: Laskentaesimies, Starkki Oy Ab. Haastattelut elokuussa 2006.