

PK-yrityksen johtaminen ja budjetoinnin kehittäminen

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Taloushallinto

Opinnäytetyö

Kevät 2007

Petri Penttinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

PENTTINEN, PETRI: PK- yrityksen johtaminen ja budjetoinnin kehittäminen

Taloushallinnon opinnäytetyö, 45 sivua, 0 liitesivua

Kevät 2007

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata budjetoinnin ja rullaavan ennustamisen merkitystä case- yrityksissä. Case- yritysten perusliiketoiminnot ovat täysin erilaisia, joten opinnäytetyössä ei verrata yritysten talousohjausta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellään pk- yrityksen johtamisen, budjetoinnin ja rullaavan ennustamisen teoriaa. Haastattelemalla kootussa empiirisessä osuudessa kuvataan, kuinka kahdessa erilaisessa pk- yrityksessä käytännössä toteutetaan näitä. Teoriaosuus on koottu aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta ja empiiristä osuutta varten on haastateltu kahden case- yrityksen taloushallinnosta vastaavia johtajia.

Opinnäytetyössä kuvataan pk- yrityksen johdon tehtäviä, johtamisprosesseja, johtamijärjestelmiä sekä johtamisen välineitä. Yritysjohdon keskeisiä tehtäviä ovat suunnittelu, organisointi ja koordinointi, ohjaus sekä valvonta. Keskeiset johtamisen prosessit ovat suorituksen, osaamisen ja tiedon johtaminen sekä päivittäisjohtaminen. Yrityksen johtamijärjestelmiin puolestaan sisältyy tiettyjen johtamistoimenpiteiden yhteisesti sovitut sisällöt. Johtamisen välineillä toteutetaan käytännön johtamistyö. Budjetti on yksi keskeinen johtamisen väline.

Budjetointi on monivaiheinen prosessi, joka laajasti määriteltynä on kaikkea sitä toimintaa, mitä tarvitaan budjetin laadinnassa ja hyväksikäytössä. Budjetointityyppejä on useita, esimerkiksi budjetointi aikaulottuvuuden kannalta tai ensisijaisen kohteen perusteella. Rullaavalla ennustamisella tarkoitetaan taloudellisen kuvauksen tai suunnitelman päivittämistä tietty periodi eteenpäin. Budjetointia ja rullaavaa ennustamista käytetään myös rinnakkain ennustepäivitysmenetelmänä. Budjettitarkkailun avulla selvitetään, mikä on budjetin ja todellisen tilanteen ero.

Molemmissa opinnäytetyön case- yrityksissä käytetään rullaavaa ennustamista talouden ohjauksessa. Case 1 -yrityksessä taloutta ohjataan perinteisellä vuosibudjetilla sekä lisäksi operatiivinen johto käyttää rullaavaa ennustamista kuukausitasolla. Case 2 -yrityksessä ei tehdä perinteistä vuosibudjettia ollenkaan, koska liiketoiminnan katsotaan olevan niin projektiluontoista, että vuosibudjetti ei ole käyttökelpoinen. Yhteenvetona opinnäytetyössä todetaan, että budjetoinnin ja rullaavan ennustamisen teorioita sovelletaan pk- yrityksissä parhaaksi katsotulla tavalla.

Avainsanat: Pk- yritys, johtaminen, budjetointi, suunnittelu, ennustaminen, ennustekäsittely, strateginen suunnittelu

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

PENTTINEN, PETRI: Managing and Budget Developing in a Small and Medium-Sized
Company

Bachelor's Thesis in Financial Management, 45 pages, 0 appendices

Spring 2007

ABSTRACT

This thesis describes the importance of budgeting and rolling estimate in two different case companies. The businesses of these two companies are totally different, therefore the purpose of this thesis is not to compare the control of finances.

The aim of this thesis is to explain the theories of management, budgeting and rolling estimate. The empiric part of this thesis describes how budgeting and rolling estimate are executed in two different small and medium-sized companies. The literature of this field, a newspaper article and the Internet have been used as source material for the theoretical part of this thesis. For the empiric part, two managers responsible for financial management of two different small and medium-sized companies were interviewed.

In this thesis the tasks of management, the process of management, the tools of management and methods of managing in small and medium-sized companies are described. The essential tasks of managers are planning, organizing, coordinating and supervising. The essential processes of managing comprise management of performance, know-how, information and daily management. The systems of management include the mutually agreed contents of certain methods of management. Practical managing uses the tools of management. Budgeting is one of the main tools of management.

Budgeting is a multiphase process, which includes all the action that is needed in making and using a budget. There are several types of budgets, for instance the budget with time perspective. The rolling estimate means periodically updating a financial situation or plan. Both budgeting and rolling estimate are also being used simultaneously as a forecasting method. The difference between the real situation and the budget is found out with budget monitoring.

The rolling estimate is used for financial monitoring in both case companies of this thesis. In case 1 company the finances are being monitored with traditional annual budgeting and rolling estimate. In case 2 company the traditional annual budgeting is not used at all, because the business is so project-based that an annual budget is not useful. This study found that budgeting and rolling estimate are being used in the most practical way in each small and medium-sized company.

Key words: small and medium-sized company, management, leadership, budgeting, planning, forecasting, forecasting method, strategic planning

SISÄLTÖ

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO | 1 |
| 1.1 Opinnäytetyön tavoite | 2 |
| 1.2 Tutkimusmenetelmät..... | 3 |
| 1.3 Tutkimuksessa käytettävät käsitteet..... | 4 |
| 1.4 Tutkimuksen rakenne | 8 |
| 2 PK-YRITYKSEN JOHTAMINEN | 9 |
| 2.1 Yritysjohdon tehtävät | 10 |
| 2.2 Johtamisprosessit | 11 |
| 2.3 Johtamisjärjestelmät..... | 13 |
| 2.4 Johtamisen välineet | 15 |
| 3 BUDJETOINTI JA RULLAAVA ENNUSTAMINEN | 16 |
| 3.1 Budjettien valmisteluprosessi..... | 17 |
| 3.2 Budjetoinnin muodot..... | 19 |
| 3.3 Rullaava ennustaminen | 22 |
| 3.4 Budjettitarkkailu ja -seuranta | 23 |
| 4 TALOUDEN ENNUSTAMINEN JA SEURANTA KAHDESSA CASE- YRITYKSESSÄ...25 | |
| 4.1 Konsultointiyritys (case 1) | 25 |
| 4.1.1 Budjetoinnin kehitys case 1 -yrityksessä | 26 |
| 4.1.2 Case 1 -yrityksen budjetti- ja ennustekäsittelyprosessi..... | 34 |
| 4.1.4 Miten budjetointia ja ennustekäsittelyä kehitetään case 1 -yrityksessä tulevaisuudessa ? | 35 |
| 4.2 Metallialan yritys (case 2) | 35 |
| 4.2.1 Budjetoinnin kehitys case 2 -yrityksessä | 35 |
| 4.2.2 Case 2 -yrityksen rullaavan ennustamisen prosessi..... | 36 |
| 4.3 Johtopäätökset..... | 40 |
| 5 YHTEENVETO | 42 |
| LÄHTEET | 44 |

Kuvioluettelo

- Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne
- Kuvio 2: Suorituksen johtamisen käytäntö
- Kuvio 3: Johtamisen vuosikello
- Kuvio 4: Budjetointiprosessin tehtävät
- Kuvio 5: Budjetoinnin muodot
- Kuvio 6: Case 1 -yrityksen budjetoinnin aikajana

Taulukkoluetelo

- TAULUKKO 1: Case 1 -yrityksen perinteinen vuosibudjetti
- TAULUKKO 2: Case 1 -yrityksen myyntibudjetti ja ennustekäsittely (Excel)
- TAULUKKO 3: Case 1 -yrityksen tulosbudjetti ja ennustekäsittely (Excel)
- TAULUKKO 4: Case 1 -yrityksen tulosbudjetti ja toteuma
(oma tietojärjestelmä)
- TAULUKKO 5: Case 1 -yrityksen tasebudjetti ja toteuma
(oma tietojärjestelmä)
- TAULUKKO 6: Case 2 -yrityksen tulosennustetaulukko 1
- TAULUKKO 7: Case 2 -yrityksen tulosennustetaulukko 2

1 JOHDANTO

Yrityksen kaikki sidosryhmät, esimerkiksi johto ja omistajat, tarvitsevat olennaisia, oikea-aikaisia ja käyttökelpoisia tietoja yrityksen toiminnasta. Taloushallinto on tukitoiminto, joka palvelee liikkeenjohtoa ja joka tuottaa tietoa johtamisen avuksi, tukee yrityksen prosesseja ja huolehtii taloudellisesta osaamisesta organisaatiossa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 8.) Taloushallinnolla on perinteisesti ollut vahva rooli yrityksen toiminnan taloudellisen suunnittelun ja ohjauksen alueella. Taloushallintoa hyödynnetään mm. budjettisuunnittelussa ja rahamääräisessä suorituksen mittauksessa. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 153.)

Kritiikki taloudellisia mittareita kohtaan on kuitenkin voimistunut. Rahamääräiset tunnusluvut ovat liian karkeita ja helposti manipuloitavissa. Tulokset on usein saatu liian myöhään, jolloin niitä ei ole riittävästi voitu käyttää strategiseen tai operatiiviseen ohjaukseen. (Järvenpää ym. 2001, 153.) Esimerkiksi Suomen Yrittäjien puheenjohtaja Eero Lehti (2005) on todennut, että yrityksen talouden ohjauksen tulisi olla dynaamista ja ketterää, toimimista ajan hermoilla. Hänen mukaansa kerran vuodessa julkaistavien tunnuslukujen tarkastelu liiketoiminnan ohjauksessa on liian pitkä periodi ja parempi vaihtoehto on rullaavaa 12 kuukauden sykliajattelu, joka lähettää varoitussignaaleja ongelmista jo hyvin aikaisessa vaiheessa. (KPMG:n yrittäjäuutiset 3/2005, sivut 2-3)

Perinteisen kiinteän vuosittaisen tulosbudjetoinnin rinnalle onkin kehitetty strategisesti perusteltuja ja yrityksen markkina-arvon kasvattamiseen tähtäviä raha- ja ei-rahamääräisiä mittareita. Esimerkiksi BSC (Balanced Scorecard), EVA (Economic Value Added), ERP (Enterprise Resource Planning), rullaava ennustaminen ja muut uudet tekniikat saavat suurimman huomion tulosbudjetoinnin jäädessä suhteellisen vähäiselle huomiolle. Uusia ja vanhoja laskentatoimen menetelmiä käytetään rinnakkain. (Pellinen 2005, 20.)

Yrityksen toimintaan vaikuttavien muutosten tulee näkyä myös toimintasuunnitelmassa eli budjetissa. Tällöin puhutaan tarkastetusta budjetista. Yritys voi etukäteen päättää, että sovituin väliajoin tarkastetaan toimintasuunnitelmaa jäljellä olevan kauden osalta ja samalla tarkastetaan myös budjettilukuja. Nykyaikainen johtaminen edellyttääkin aidon, jatkuvasti ja syvällisesti laadittavan rullaavan toimintasuunnitelman laatimista sekä sen käyttämistä johtamisen apuvälineenä. (Vilkkumaa 2005, 397-398.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa case 1 -yrityksen toimitusjohtajan kanssa käydyistä keskusteluista yritysten budjetointijärjestelmistä ja niiden kehitystarpeista. Näiden keskusteluiden pohjalta aiheeksi opinnäytetyöhön tuli pk-yritysten budjetointi ja budjetoinnin kehittäminen. Opinnäytetyötä tehdessä todettiin, että aiheeseen liittyy olennaisesti myös pk-yrityksen johtaminen, jolloin teoriaosuuteen lisättiin myös oma luku pk-yrityksen johtamisesta.

Tässä opinnäytetyössä kuvataan kahden erilaisen pk-yrityksen budjetointia ja rullaavaa ennustamista ja sitä, kuinka budjetointia on kehitetty yritysten historian aikana. Opinnäytetyössä myös taustoitetaan syitä budjetointien muutoksiin kyseisissä yrityksissä.

Case 1 on 20 henkilön business-to-business (b-to-b) konsultointiyritys ja case 2 on 45 henkilön metallialan teollisuusyritys. Case 1 -yrityksessä käytetään operatiivisessa johtamisessa perinteisen vuosibudjetoinnin rinnalla rullaavaa ennustamista. Case 2 -yrityksessä ei tehdä perinteistä vuosibudjettia ollenkaan, vaan toimintaa ohjataan kuukausitasoisilla ennusteilla.

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on kuvata kahden erilaisen pk-yrityksen budjetoinnin ja rullaavan ennustamisen suunnitteluprosessia ja käyttöä. Osatavoitteena on myös selvittää, kuinka esimerkkiyritysten operatiivisessa toiminnassa hyödynnetään budjetointia sekä rullaavaa ennustamista.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on: Mikä on budjetoinnin ja rullaavan ennustamisen merkitys kahdessa erilaisessa pk-yrityksessä ?

Opinnäytetyössä ei ole tarkoitus verrata esimerkkiyritysten budjetointiprosesseja, koska yritysten liiketoiminnan perustehtävät ovat täysin erilaiset.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Teoriaosuudessa kuvataan perinteisen pk- yrityksen johtamista sekä vuosibudjetoinnin teoriaa, erilaisia budjetoinnin muotoja, rullaavaa ennustamista sekä budjetoinnin ja rullaavaan ennustamisen yhteiskäyttöä eli ennustekäsittelyä. Teoria on pääosin koottu aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa kuvataan kahden erilaisen case- yrityksen budjetoinnin historiaa sekä yritysten budjetointiprosesseja. Tämän opinnäytetyön case –yritykset esitellään nimettöminä yritysten johtohenkilöiden pyynnöstä.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena case-tutkimuksena haastatteleamalla kahden case-yrityksen taloushallinnosta vastaavia johtajia: case 1 -yrityksessä toimitusjohtajaa sekä case 2 -yrityksessä talousjohtajaa. Case 1 -yrityksen toimitusjohtajaa haastateltiin 22.09.2006 sekä case 2 -yrityksen talousjohtajaa 27.09.2006. Haastatteluissa ei käytetty mitään standardoitua haastattelurunkoa, vaan haastattelut olivat keskustelunomaisia. Haastatteluissa käytiin läpi yritysten budjetointiin liittyviä seikkoja sekä yleisesti yritysten taloushallintoa sekä taloushallinnon prosesseja. Haastatteluja ei nauhoitettu, vaan koko haastattelujen ajan tehtiin muistiinpanoja, joiden pohjalta yritysten budjetointiprosesseja kuvataan tässä opinnäytetyössä.

Case 1 -yrityksen vuositason perinteisestä budjetointitaulukosta saatiin paperiversio, josta muokattiin sisällöllisesti vastaava Excel-taulukko. TAULUKKO 1:ssä on Excel- taulukosta malli. Case 1 -yrityksen kuukausitasoisesta Excel-budjetointipohjasta muokattiin tähän opinnäytetyöhön havainnollistavat versiot (TAULUKKO 2 ja TAULUKKO 3). Case 1 -yrityksen tämänhetkisen johtamisjärjestelmän demoversioon päästiin tutustumaan saatujen käyttäjätunnusten avulla ja johtamisjärjestelmästä tehtiin sisällöllisesti vastaava Excel –taulukko budjetoinnin osalta tähän opinnäytetyöhön. TAULUKKO 4 ja TAULUKKO 5 kuvaavat tietojärjestelmän tietoja, joita budjetoinnin osalta kirjataan järjestelmään. TAULUKKO 4 on tuloslaskelman budjetointitiedot ja TAULUKKO 5 taseen budjetointitiedot. Taulukot siis eivät ole identtisiä tietojärjestelmän syöttöruutuja, vaan sisällöllisesti vastaavia.

Case 2 -yrityksestä saatiin paperiversio tuloseennusteen taulukosta, josta muokattiin tähän opinnäytetyöhön sisällöllisesti vastaava Excel-taulukko. TAULUKKO 6:ssa ja TAULUKKO 7:ssä on mallit näistä taulukoista. Rullaavaan ennustamisen sijaan yrityksessä käytetään yleisesti termiä budjetointi.

1.3 Tutkimuksessa käytettävät käsitteet

Tutkimuksen teoreettinen ja empiirinen viitekehys syntyy seuraavien käsitteiden ympärille:

BSC (Balanced Scorecard) eli tasapainotettu tuloskortti

Tuloskorttiajattelussa tarkastellaan yrityksen tavoitteita ja toimintaa neljän näkökulman avulla: Nämä näkökulmat ovat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä kehittymisen ja kasvun näkökulma. (Kaplan & Atkinson 1998, 368.)

Budjetointi

Budjetointi on budjetin ja siihen kuuluvien toimintasuunnitelmien laatimista sekä tähän tarkoitukseen tarpeellista ennakkointia, tavoitteiden asettamista ja toimintavaihtoehtojen kehittämistä, vertailua ja valintaa (Jyrkkiö & Riistama 2003, 226.).

Budjetti

Budjetti on yrityksen toimintaa varten laadittu mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä ja määrättyä ajankohtana toteutettavaksi tarkoitettu euromääräinen tai määrällinen toimintasuunnitelma (Jyrkkiö & Riistama 2003, 226.).

Business-to-business (b-to-b)

Myyjänä on yritys ja ostajana on toinen yritys tai organisaatio (Viitala & Jylhä 2006, 380.).

CRM (Customer Relationship Management) eli asiakkuusjohtaminen

Asiakkuusjohtamisessa asetetaan ja seurataan tavoitteita sen mukaan, mitä asiakaskunnassa tapahtuu. Pyritään parantamaan asiakkaiden hankintaa, asiakkaiden pysyvyyttä ja tyytyväisyyttä sekä asiakaskannattavuutta (Viitala & Jylhä 2006, 379.)

Ennustaminen

Ennustaminen keskittyy tulevaan ja perustuu omaan logiikkaansa ja omaan menettelyynsä. Ennustaminen perustuu kaikista yrityksen toiminnan kannalta merkittävistä tekijöistä kerättyyn tietoon. (Vilkkumaa 2005, 52.)

Ennustepäivitys

Budjettitavoitteet säilytetään kiinteinä koko vuoden ja muutetaan vain ennusteita. Tällöin on kyseessä ennustepäivitysmenetelmä eli latest estimate (LE) tai latest forecast (Järvenpää ym. 2001, 170.).

ERP (Enterprise Resource Planning) eli toiminnanohjausjärjestelmä

Toiminnanohjausjärjestelmän tarkoituksena on integroida yrityksen liiketoimintaprosessit tehokkaammin toimiviksi kokonaisuuksiksi sekä yritysten sisällä että yritysten välillä (Kettunen & Simons 2001, 40.).

EVA (Economic Value Added) eli taloudellinen lisäarvo

Taloudellinen lisäarvo tarkoittaa liiketoiminnan tulosta, josta on vähennetty oman ja vieraan pääoman sijoittajille kuuluva osuus. Kysymys on yrityksen sisäisestä mittarista, jolla yritysjohto voi mitata, kuinka hyvin se saavuttaa omistajien yritykselle asettamat tavoitteet. (Alhola & Lauslahti 2000, 145.)

Joustava budjetti

Joustavassa budjetissa laaditaan useampia vaihtoehtoisia budjetteja, jotka eroavat toisistaan jonkin vaikeimman ennakoitavan ja tuloksen kannalta oleellisen tekijän, kuten esimerkiksi myynnin suhteen (Pellinen 2005, 111.).

Kiinteä budjetti

Kiinteä budjetti laaditaan kerralla koko seuraavaa vuotta ajatellen, eikä sitä muuteta kuluvan vuoden aikana (Pellinen 2005, 110.).

Leadership

Ihmisten johtamista tai johtajuutta, jossa painotus on pehmeissä asioissa, esimerkiksi motivaatiossa ja työilmapiirissä (Uusi-Rauva , Haverila, Kouri & Miettinen 2003, 33.).

Management

Liiketoiminnan tavoitteellista johtamista, jossa pääpaino on asioiden johtamisessa ja kovissa asioissa, esimerkiksi pääomassa, teknologiassa, toimeenpanoa koskevissa käskyissä, määräyksissä ja menetelmissä (Uusi-Rauva ym. 2003, 33.).

Pk- yritys

”Aitoja pk- yrityksiä ovat yritykset, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 40 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma enintään 27 miljoonaa euroa. Lisäksi pk- yritykseltä edellytetään riippumattomuutta. Riippumattomia pk- yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta ja äänivaltaisista osakkeista 25 % tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa pk- yrityksen määritelmää” (<http://www.ktm.fi>).

Rullaava budjetointi

Kun yrityksen vuosibudjetista on toteutunut ensimmäinen neljännes, lisätään vuosibudjetin perään uusi neljännes budjettierineen. (Neilimo&Uusi-Rauva 1999, 237.)

Rullaava ennustaminen

Rullaavassa ennustamisessa tulevaa toimintaa ennakoidaan säännöllisin väliajoin. Ennustetta päivitetään sen tietämyksen perusteella, joka tarkistushetkellä on saatavilla.(Eskola & Mäntysaari 2006, 95.)

Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi, jonka tarkoituksena on pitää organisaation yhteensopivana ympäristönsä kanssa. (Uusi-Rauva ym. 2003, 34.)

Strateginen suunnittelu

Strateginen suunnittelu on osa yrityksen strategia-ajattelua, johon liittyvät suunnittelun lisäksi strateginen johtaminen ja strategia-analyysi. Strateginen suunnittelu kertoo, mitä yrityksessä pitäisi tehdä. (Uusi-Rauva ym. 2003, 35.)

Tarkentuva budjetti

Tarkentuvassa budjetoinnissa suunnitelmat tarkentuvat kuukausittain tai neljännesvuosittain, karkeiden tulossuunnitelmien ulottuessa aina vuoden päähän ja tarkempien suunnitelmien seuraavan vuosineljänneksen loppuun. (Pellinen 2005, 111.)

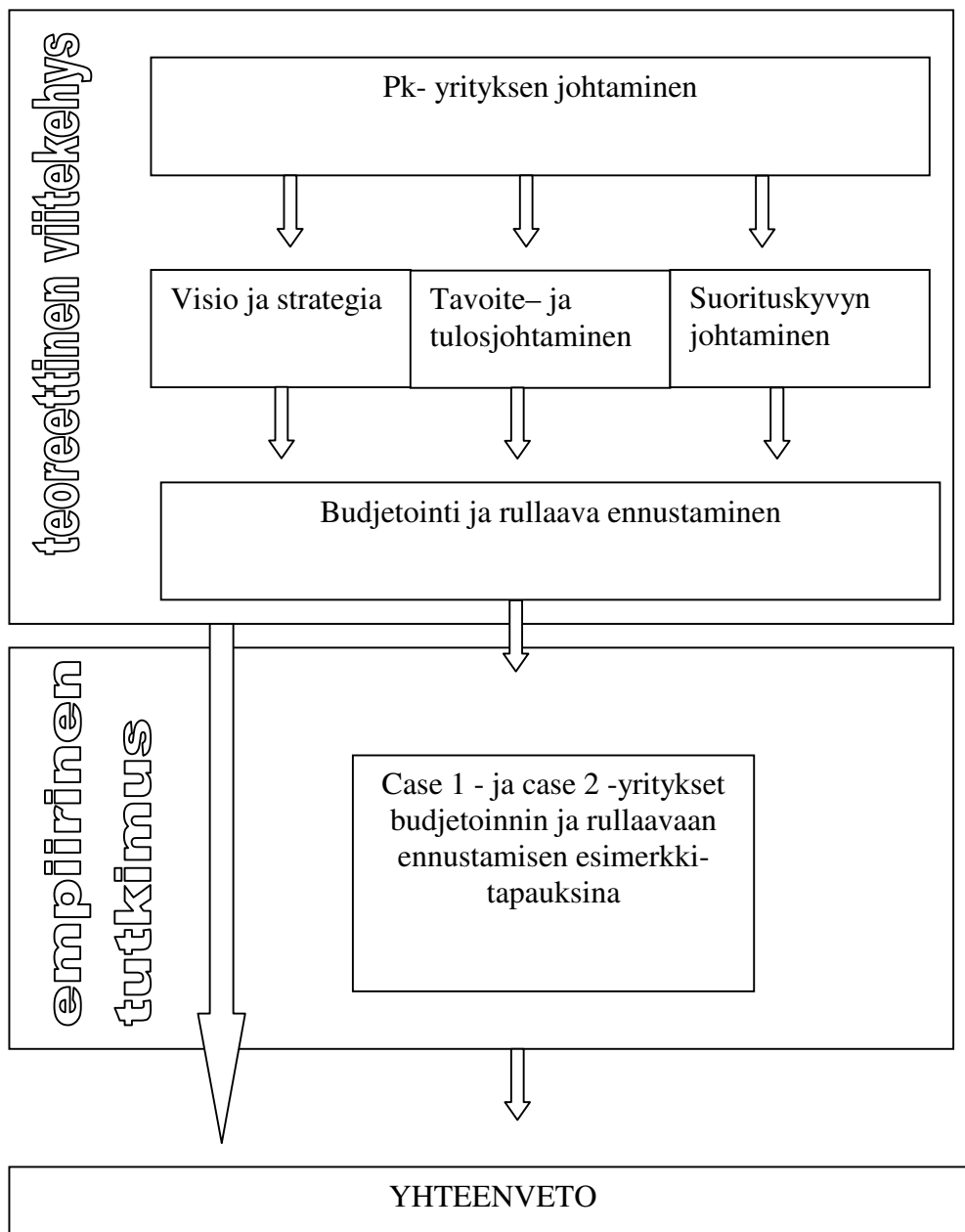
Toimintasuunnitelma

Toimintasuunnitelman avulla päätetään siitä, millä toimenpiteillä ja millä tekemisellä strategiset tavoitteet saavutetaan (Vilkkumaa 2005, 40.)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämän opinnäytetyön rakenne on kuvio 1:n mukainen. Teoriaosuudessa kuvataan pk-yritysten johtamista yleisesti sekä tarkemmin budjetointia. Pk-yrityksen johtamista käsitellään luvussa 2 sekä budjetointia ja rullaavaa ennustamista luvussa 3.

Käytännön osuudessa kuvataan esimerkkiyritysten budjetointi- ja rullaavan ennustamisen prosesseja. Empiirinen osuus käsitellään luvussa 4. Yhteenveto teoriasta ja esimerkkiyrityksistä on luvussa 5.



KUVIO 1: Tutkimuksen rakenne

2 PK-YRITYKSEN JOHTAMINEN

Johtamisen tavoitteena on saada yrityksen koko henkilökunta ajattelemaan ja toimimaan yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. Ilman työntekijöiden hyväksyntää johtaminen on yrityksessä käytännössä mahdotonta. Johtamisen avulla asioita pyritään tekemään todeksi ihmisten kautta. (Viitala & Jylhä 2006, 250.) Johtaminen voidaan määritellä organisaatiossa tapahtuvaksi toiminnaksi, jonka ydin on saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Tässä määritelmässä on keskeistä tulosten aikaansaaminen ihmisten avulla ja kanssa eikä itse tekemällä. (Saari 1998, 17.)

Englanninkielisten sanojen ”management” ja ”leadership” suomenkielinen vastine on johtaminen. Näiden englanninkielisten sanojen sisältö kuitenkin poikkeaa selvästi toisistaan. (Uusi-Rauva ym. 2003, 33.) Management tarkoittaa asioiden johtamista; leadership tarkoittaa ihmisten johtamista eli johtajuutta (Viitala & Jylhä 2006, 250.). Nämä johtamisen käsitteet eivät sulje toisiaan pois, vaan täydentävät ja tukevat toisiaan (Uusi-Rauva ym. 2003, 33.).

Toimintaympäristöjen nopeutuneiden muutosten myötä on johtajuudelle määritelty asioiden ja ihmisten lisäksi kolmaskin johtamisen ulottuvuus: muutos. Muutosjohtamisessa johtajien tärkein haaste on auttaa alaisiaan pärjäämään erilaisissa muutostilanteissa ja kehittämään sekä hyödyntämään osaamistaan tehokkaasti. (Viitala & Jylhä 2006, 251.)

Pienten ja keskisuurten yritysten toimintaympäristö on muuttumassa merkittävästi. Toimintaympäristöstä kohdistuu yritykseen uudenlaisia ja vaikeasti ennustettavia sekä yritysten toimintaan vahvasti vaikuttavia muospaineita. Yritysjohdon keskeiseksi tehtäväksi muodostuukin strategisten muospaineiden analysointi ja huomioonottaminen yrityksen johtamisessa. Strategisen johtamisen merkitys yritysjohdon tehtäväkentässä korostuu pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. (Jahnukainen 1992, 153.)

Rakenteiden komplisoituminen ja tehokkuuden vaatimus yhdessä ovat johtaneet siihen, että pk-yritystä ei voida johtaa ilman erityistä tieto- ja johtamisjärjestelmää. Tällä hetkellä yrityksiämme johdetaan harkitusti rakennettujen järjestelmien ja prosessien avulla. (Näsi & Neilimo 2006, 37-38.)

Yrityksen taloushallinnon keskeisenä tehtävänä on hoitaa yrityksen talouteen liittyvät tehtävät sekä avustaa yrityksen muita toimintoja kuten tuotantoa, markkinointia ja henkilöstöhallintoa niiden taloushallinnon tehtävissä. Talousjohdon yleisiä tehtäviä ovat yrityksen taloudellisten tavoitteiden asettaminen, yrityksen toiminnan taloudellisten vaikutusten suunnittelu ja seuranta, talouden ohjaus, talouden toteumatarkkailu sekä konsultointi ja neuvonanto. (Jahnukainen 1992, 158-159.)

2.1 Yritysjohdon tehtävät

Yritysjohdon tehtäväkenttä on yleisesti ottaen hyvin pirstaloitunut. Johtajan työssä toistuvat samat vuosikymmenestä toiseen pysyneet peruspiirteet. Johtajan keskeisimmät tehtävät yrityksessä ovat suunnittelu, organisointi ja koordinointi, ohjaus sekä valvonta. (Viitala & Jylhä 2006, 257-258.)

Suunnittelu on päämäärien ja tavoitteiden asettamista ja ennakointia, toimintamallien ja sääntöjen laadintaa, resurssien varaamista sekä budjetointia (Viitala & Jylhä 2006, 270.).

Liiketoiminnan suunnittelun avulla yritystä ohjataan hallitusti ja systemaattisesti.

Tulevaisuuteen suuntautuneessa tarkastelussa yhdistetään tietoa nykytilanteesta ja ennusteita tulevaisuudesta. (Alhola & Lauslahti 2000, 252.)

Organisointi ja koordinointi on resurssien, tehtävien, toimenpiteiden, vastuun ja toimivallan jakamista ja suuntaamista, organisaation rakentamista, asioiden järjestelyä ja tätä kaikkea koskeva viestintää. Organisoinnin ja koordinoinnin avulla pyritään varmistamaan, että tavoitteisiin päästään. (Viitala & Jylhä 2006, 270.) Esimiehet eivät pelkästään tee itse asioita, vaan saattavat muutkin tekemään olennaisia tehtäviä (Uusi-Rauva ym. 2003, 35.).

Johtajan ohjaustehtäviin kuuluvat ihmisten ohjaaminen ja tukeminen hyvän työn tekemiseen, ohjaava ja kannustava vuorovaikutus, palkitseminen ja viestintä. Johtajan tulee myös arvioida toiminnan tuloksellisuutta, kehittää ja soveltaa mittareita sekä tehdä toiminnasta ja mittareista johtopäätöksiä. (Viitala & Jylhä 2006, 270.) Valvonnan avulla esimiehet pyrkivät varmistamaan, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Mikäli jokin organisaation osa on

menossa väärään suuntaan, on johdon tiedettävä siitä ja varmistettava, että tilanne korjaantuu. (Uusi-Rauva ym. 2003, 35.)

Organisaation tavoitteena on saada järjestelmällistä tietoa siitä, miten hyvin tavoitteet saavutetaan. Ohjausjärjestelmät edellyttävät selvästi määriteltyjä tavoitteita. Tavoitteiden asettelu voi tapahtua täsmällisinä taloudellisina tai määrällisinä suureina tai laadullisina tavoitteina. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 72.)

Talouden ohjaus on talousjohdon tavanomainen perustehtävä, joka sisältää esimerkiksi budjettien ja kustannuslaskelmien laadintaa. Talouden toteumatarkkailu on talouden johtamiseen kuuluvan suunnittelu-toimeenpano-valvonta prosessin vaihe, jossa erityisesti budjettitarkkailun avulla pyritään ohjaamaan yritystä kohti asetettuja taloudellisia tavoitteita. (Jahnukainen 1992,159.).

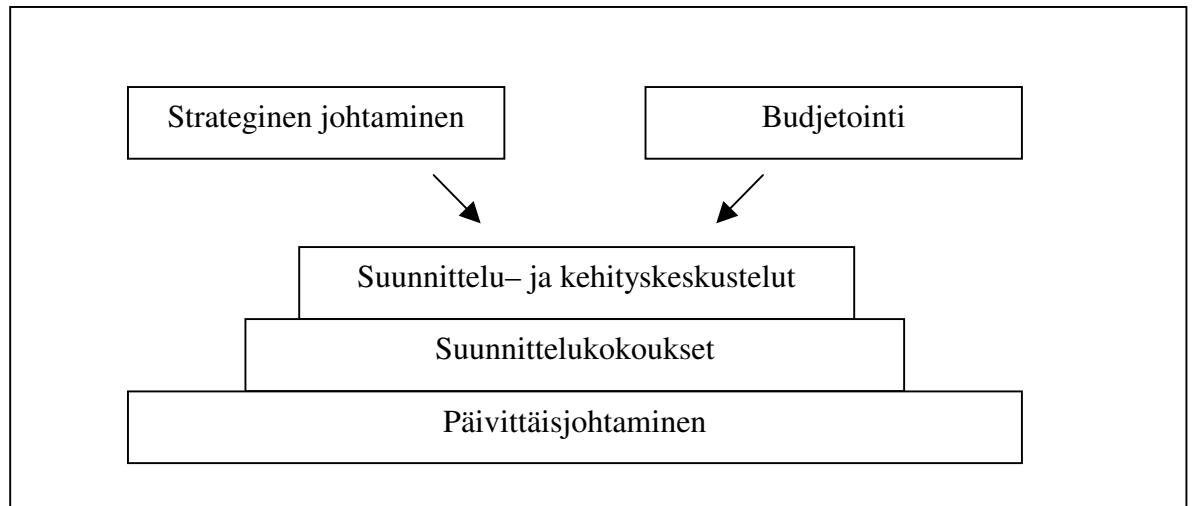
2.2 Johtamisprosessit

Johtaminen voidaan jakaa erilaisiin johtamisen prosesseihin: suorituksen johtamiseen, päivittäisjohtamiseen, osaamisen johtamiseen sekä tiedon johtamiseen (Sydänmaanlakka 2003, 74-171.).

Suorituksen johtaminen on henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi ja se luo edellytykset muille henkilöstöjohtamisen prosesseille. Suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että kaikki organisaatiossa tietävät, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat sekä mitä osaamista tarvitaan. Suorituksen johtamisprosessissa on tavoitteena jatkuva suorituksen parantaminen. Suorituksen johtamisprosessissa asetetaan tavoitteita, toteutetaan seuranta ja valmennusta, annetaan palautetta sekä kehitetään. (Sydänmaanlakka 2003, 75.)

Suorituksen johtaminen rakentuu päivittäisjohtamisesta, suunnittelukokouksista ja suunnittelu- ja kehityskeskusteluista. Näillä on kiinteä yhteys strategiseen johtamiseen ja organisaation vuosisuunnitteluun. Tällaisesta kokonaisuudesta syntyy toimiva suorituksen johtamisen käytäntö. (Sydänmaanlakka 2003, 102.)

Päivittäisjohtaminen muodostaa perustan suunnittelukokouksille sekä suunnittelu- ja kehityskeskusteluille. Toisaalta nämä työkalut ohjaavat, tukevat ja antavat suuntaa päivittäisjohtamiselle kuvio 2:n osoittamalla tavalla. Päivittäisjohtaminen ja johtamisen työkalut ovat siis toisiaan täydentäviä ja tukevia asioita. (Sydänmaanlakka 2003, 102-103.)



KUVIO 2 : Suorituksen johtamisen käytäntö (Sydänmaanlakka 2003, 102.)

Päivittäisjohtaminen on päivittäistä alaisten ohjaamista, tukemista, palautteenantoa, valmentamista, delegointia ja yhdessä tekemistä. Hyvä päivittäisjohtaminen edellyttää alaisten tuntemista ja johtajana on osattava johtaa heitä yksilöllisesti ja oikeudenmukaisesti. Johtajan on osattava motivoida alaisiaan. Suorituksen johtaminen rakentuu päivittäisjohtamiselle. (Sydänmaanlakka 2003, 103.)

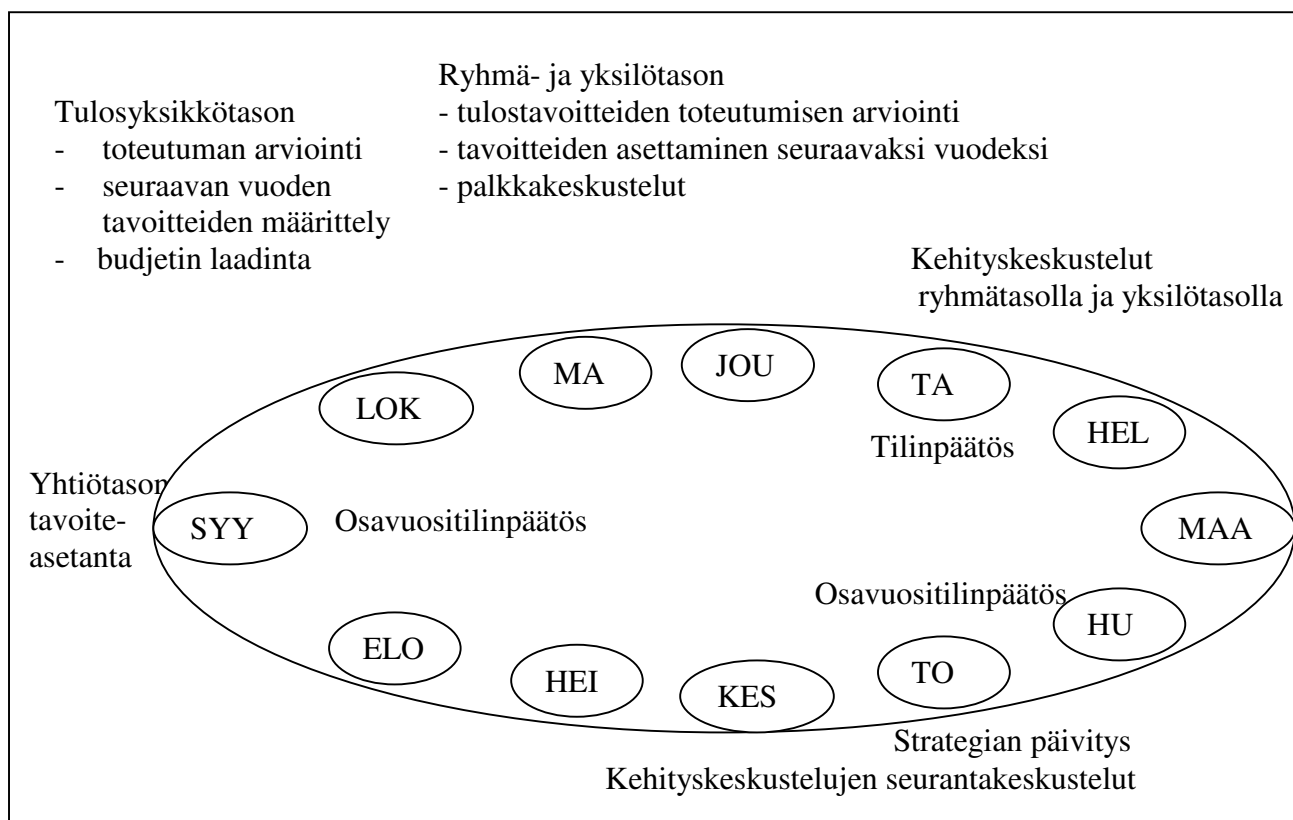
Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Ensin on selvitettävä organisaation visio, strategia ja tavoitteet. Tämän jälkeen määritellään ydinosaamiset, jotka luovat merkittävää kilpailuetua yritykselle ja lisäarvoa asiakkaalle. (Sydänmaanlakka 2003, 122,145.)

Tieto on organisaation tärkeä kilpailutekijä ja yritykset kilpailevat huippuosaajista. Tiedon johtaminen on prosessi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Näin yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja piilevä tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. Tiedon johtamisen tavoitteena on tiedon tehokas soveltaminen päätöksentekotilanteessa.

Tiedolla sinänsä ei ole merkitystä, vaan sitä on osattava soveltaa käytäntöön. Organisaation kannalta on olennaista, että tarvittava tieto on saatavilla suhteellisen vähin ponnistuksin ja sitä voidaan soveltaa. (Sydänmaanlakka 2003, 164-165, 171.)

2.3 Johtamisjärjestelmät

Yrityksessä on johtamisjärjestelmä, joka käsittää tiettyjen johtamistoimenpiteiden yhteisesti sovitut sisällöt, aikataulut ja työkalut. Johtamisjärjestelmä on kuvattu monissa yrityksissä kuvio 3:n mukaisessa vuosikellossa, johon on vuoden sykliin sijoitettu kaikki tärkeimmät johtamistyön säännöllisesti toistuvat teot. (Viitala & Jylhä 2006, 267.)



KUVIO 3 : Johtamisen vuosikello (Viitala & Jylhä. 2006, 267.)

Vuosikellossa on esimerkiksi strategiasuunnitelmien laadinta, seuraavan vuoden tavoitteiden määrittely, budjettien laadinta, ryhmä- ja yksilökohtaisten saavutusten arviointi,

kvartaalitulosten julkistaminen, kehityskeskustelut, ilmapiirikartoitukset ja niiden tulosten käsittely. Vuosikelloon sijoitetut teot kertovat siitä, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä. (Viitala & Jylhä 2006, 267.)

Johtamisjärjestelmä on osa yrityksen liikeidea eli tapaa toimia. Johtamisjärjestelmän avulla yrityksessä koordinoidaan ja johdetaan toimintaa päämäärien saavuttamiseksi. (Alhola & Lauslahti 2000, 14.) On olemassa useita erilaisia johtamisjärjestelmiä, esimerkiksi resurssijohtaminen, strateginen johtaminen, tilannejohtaminen, tavoite- ja tulosjohtaminen, prosessijohtaminen sekä laatujohtaminen. Johtamisen onnistumisen mittana voidaan pitää organisaation kannalta tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on työtyytyväisyys. (Rissanen ym. 1996, 74-84.)

Resurssijohtaminen merkitsee kustannusten seuranta ja pääoman mahdollisimman tehokasta käyttöä. Johdon tulee huolehtia, että toiminta on tehokasta ja nykyisestä toiminnasta on löydettävä uusia mahdollisuuksia. Nykyisen toiminnan on lisäksi varauduttava tulevaisuuden muuttuviin olosuhteisiin. (Rissanen ym. 1996, 74.)

Yritystoiminnassa strategiajohtaminen tarkoittaa organisaation voimavarojen ohjaamista siten, että pitkän tähtäyksen tavoitteet saavutetaan. Strategiajohtaminen käsittää strategian määrittämisen ja täytäntöönpanon. Resurssijohtaminen on osa strategista johtamista. (Rissanen ym. 1996, 74.)

Tilannejohtamisen perusajatuksena on, että johtamisen tulee olla erilaista eri tilanteissa. Johtamistyyli on mietittävä tilanteen vaatimalla tavalla. Johtamistyylin valintaa vaikuttavia tekijöitä on useita, esimerkiksi työntekijöiden asenteet, ammattitaito, esimiehen persoonallisuus ja arvomaailma, työtehtävän laatu ja ylipäätään organisaatiokulttuuri. (Rissanen ym. 1996, 75.)

Tavoite- ja tulosjohtamisen pyrkimyksenä on sopia tuloksista ja jättää keinojen valinta jokaisen työntekijän ja ryhmän vastuulle. Sovittaessa avaintuloksista suunnataan ihmisten voimavarat organisaation kannalta keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tulosjohtamisessa painotetaan siis työn tuloksia, ei tehtäviä tai tekemistä. (Rissanen ym. 1996, 76-77.)

Prosessijohtamisessa pyritään selvittämään ne prosessit, joilla asiakkaiden tarpeet tyydytetään. Prosessijohtamisessa lähtökohtana ovat yrityksen toiminnan ydinprosessit, jotka ovat yrityksen ja sen avainsidosryhmien toimintaa läpileikkaava toimintaketju. Prosessijohtajan tulee tuntea organisaation ydinprosessit ja niiden suoritusmittarit. (Rissanen ym. 1996, 78-79.)

Laatu on yksi käytetyimpiä johtamiskäsitteitä. Johtamisessa kiinnitetään huomiota asiakkaan kokemaan laatuun ja yrityksen sisäiseen laatuun. Hyvään laatujohtamiseen päästään henkilöstön osallistumisella, visionäärisellä johtamisella, tilastollisella laadunohjauksella ja tiimityöskentelyllä. Demingin mukaan laatujohtaminen pohjautuu kolmeen peruslähtökohtaan: laadun jatkuvaan kehitykseen, yhteistoimintaan ja henkilöstön laajaan osallistumiseen sekä tieteellisten menetelmien käyttöönottoon. (Rissanen ym. 1996, 81-82.)

2.4 Johtamisen välineet

Johtaminen tapahtuu suorassa vuorovaikutuksessa ihmisten välillä tai välineiden avulla. Suorassa vuorovaikutuksessa tapahtuva johtaminen vaatii johtajalta tilanteen ymmärtämistä ja tilanteeseen sopivia persoonallisuustekijöitä. Johtaminen välineiden avulla tarkoittaa organisaatiossa käytössä olevien erilaisten välineiden käyttöä johtamistapahtumassa. Tällaisia välineitä ovat esimerkiksi tavoitteet, budjetti, tiimityö, projektiorganisaatio ja palkitseminen. (Saari 1998, 17.)

Johtaminen ilman johtamisen välineitä perustuu johtajan omiin havaintoihin, omaan päättelyyn ja kokemuksiin sekä intuitioon. Organisaation muiden henkilöiden toiminta perustuu tällöin johtajan ja alaisen väliseen luottamukseen. Tilannesidonnainen, suorassa vuorovaikutuksessa tapahtuva johtaminen on mahdollista pienissä omistajajohtoisissa yrityksissä. Se ei ole kuitenkaan mahdollista organisaation kasvaessa, sillä henkilömäärän kasvaessa välitön vuorovaikutus tulee mahdottomaksi. Johtamiseen on käytettävä soveltuvia johtamisen välineitä. (Saari 1998, 18-20.)

Budjetti on merkittävä johtamisen väline. Sen avulla saavutetaan parempi ote liiketoimintaan ja pyritään saamaan tulevaisuutta paremmin hallintaan. (Saari 1998, 18-19.) Budjetin avulla yritys asettaa tavoitteet, toteuttaa siinä määriteltyjä toimenpiteitä ja tarkkailee sen tavoitteiden toteumaa. (Neilimo&Uusi-Rauva 1999, 224.)

3 BUDJETOINTI JA RULLAAVA ENNUSTAMINEN

Budjetilla ja budjetoinnilla on lukuisia tehtäviä. Budjetti voidaan nähdä kuvauksena yrityksen realististen tai haasteellisten suunnitelmien taloudellisista vaikutuksista. Budjetti voi myös toimia suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen perustana. Budjetoinnin yhteydessä voidaan päättää resurssien jaosta organisaation eri yksiköiden välillä. Budjetti voidaan luoda joko tiukasti ylhäältä ohjaten tai kokoamalla osien tiedot yhteen. Riippumatta budjetin ja budjetoitintprosessin luonteesta se on koko organisaation kattava numeerinen yhteenveto tulevaisuudesta. (Granlund & Malmi 2003, 73.)

Budjetoinnin ja muu taloudellisen ohjauksen kehittäminen on syytä tehdä yhdessä muun operatiivisen ja erityisesti strategisen ohjauksen kehittämisen kanssa (Järvenpää ym. 2001, 153). Budjetointi on väline toteuttaa yrityksen strategista toimintasuunnitelmaa ”askel askeleelta”. Toisaalta strategia luo budjetoinnille puitteet (Jahnukainen 1992, 160.).

Budjetti on yrityksen toimintaa varten laadittu mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä ja määrättyä ajankohtana toteutettavaksi tarkoitettu euromääräinen tai määrällinen toimintasuunnitelma (Jyrkkiö & Riistama 2003, 226.). Budjettien avulla koordinoidaan yrityksen toimintoja, kehitetään ja täsmennetään suunnitteluprosessia ja suunnitelmien toteuttamista sekä avustetaan valvontaa. Budjetoinnin avulla saadaan tietoa, jota voidaan hyödyntää rahoitusrakenteen suunnittelemisessa ja rahan hinnan ennakoimisessa. Budjettia laadittaessa yrityksen toiminnalle asetetaan tavoitteita, eikä pelkästään pyritä ennustamaan yrityksen tulevia tilanteita. (Leppiniemi 1993, 46.).

Yleensä budjettiin tarvitaan ainakin tulos- ja rahoitusbudjetit sekä ennakoitu tase. Budjetti voi sisältää myös muita suunnitelmia, mutta sen pitäisi kuitenkin aina kertoa siitä, mitä suunniteltu toiminta tarkoittaa kassavirtojen ja vuosituloksen kannalta. (Pellinen 2005, 105.) Organisaatiossa tehdyn lyhyen tähtäimen suunnitelman avulla annetaan yrityksen toiminnalle ja taloudelle toimintaraamit lyhyellä tähtäimellä, yleensä vuosi kerrallaan. Erityisesti ollaan kiinnostuneita arvioimaan kassavirtojen ja resurssien riittävyyttä niin, että ne systemaattisesti vastaavat kapasiteettia ja rahoitusvaatimuksia. (Kaplan & Atkinson, 43.)

Budjetoinnista on useampi variaatiota kuin perinteinen budjetointi tai rullaava ennustaminen. Budjettitavoitteet voidaan säilyttää kiinteinä koko vuoden ja muuttaa vain ennusteita. Tällöin kyseessä on ennustepäivitysmenetelmä, jota kutsutaan myös nimillä latest estimate (LE) tai latest forecast. (Järvenpää ym. 2001, 170.) Case 1-yrityksessä toteutetaan juuri tätä perinteisen budjetoinnin ja rullaavaan ennustamisen yhdistelmää. Case 2-yrityksessä taas ei budjetoida ollenkaan, vaan ennustetaan kuukausittain tilikauden loppu.

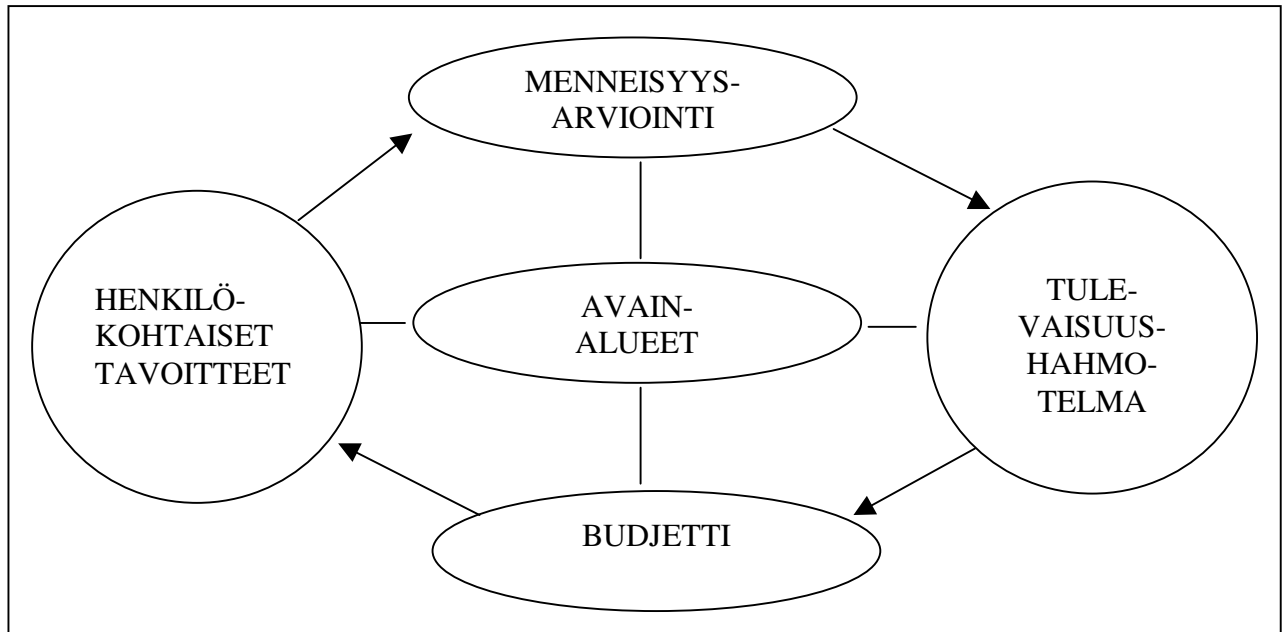
3.1 Budjettien valmisteluprosessi

Budjetointiprosessissa yrityksen strategia muunnetaan konkreettisiksi toimintasuunnitelmiksi ja arvioidaan strategian toteutumiseen tarvittavia resursseja. Budjetteja laaditaan hyvin monella tavalla. Budjetin laadintatapa kertoo paljon yrityksestä, sen toiminta- ja johtamistavoista sekä toimintaympäristöstä. (Pellinen 2005, 110.) Budjetointiprosessi voi sisältää runsaasti yrityskohtaisia piirteitä. Lopulta prosessin tuloksena on kuitenkin eri tason budjetteja, jotka sisältävät sekä raha- että tuotteiden kappalemääräisiä lukuja. (Vehmanen & Koskinen 1997, 348.)

Yrityksen budjetointi on prosessi, joka koostuu useasta eri vaiheesta. Budjettisuunnittelu-, budjettitoimeenpanovaihe eli budjettitoteutus- ja budjettitarkkailutehtävät korostuvat budjetointiprosessissa. (Neilimo&Uusi-Rauva 1999, 228.) Budjetointi on siis prosessi, joka voidaan jakaa aikatekijän perusteella eri vaiheisiin (Ihantola 1997, 32.) Budjetointiprosessia voidaan kuitenkin kuvata myös muilla tavoin. Budjetointiprosessin tapahtumat voidaan kytkeä yrityksen vuosisuunnittelun aikajänteelle ja samalla korostaa budjetoinnin tärkeimpiä työvaiheita. Tällaisesta budjetointiprosessista voidaan esittää kuvio 4:n mukainen budjetointiprosessi. (Neilimo&Uusi-Rauva 1999, 228.) Budjetoinnilla tarkoitetaan laajasti määriteltynä kaikkea sitä toimintaa, mitä tarvitaan budjetin laadinnassa ja hyväksikäytössä. (Ihantola 1997, 33.)

Budjetointiprosessiin kuuluu olennaisena osana yrityksen menneen kehityksen arviointi asetettuja budjettitavoitteita vasten. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi vuositason

budjetoinnissa kalenterivuositain, jolloin edellisen vuoden budjetoinnin toteuma on tiedossa (Neilimo&Uusi-Rauva 1999, 228-229.)



KUVIO 4: Budjetointiprosessin tehtävät (Neilimo&Uusi-Rauva 1999, 228.)

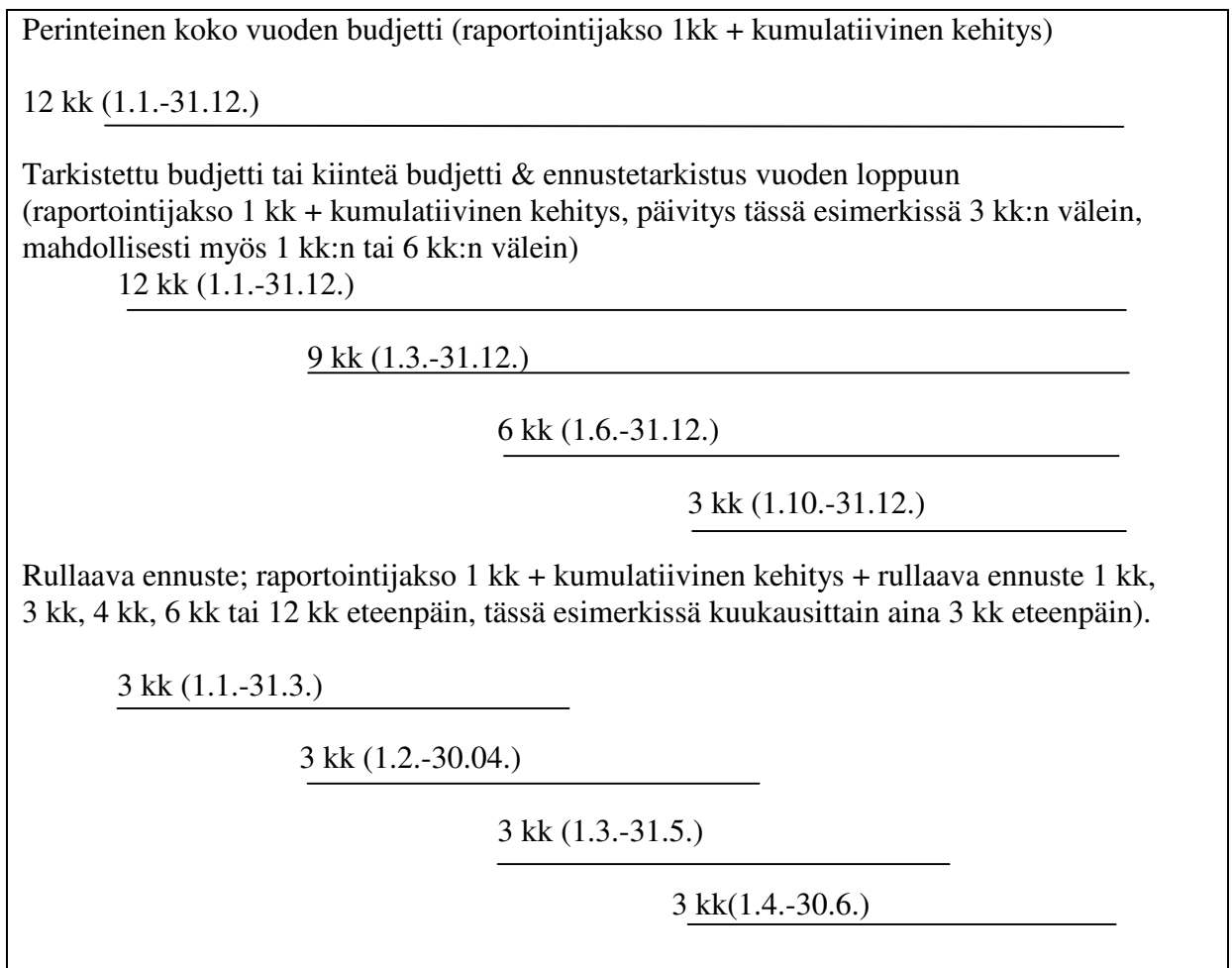
Kun yrityskohtainen budjetti on valmis, on keskeiset tehtävät kohdistettava henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Esim. myyntibudjetin tavoitteet ositetaan myyntipäällikkö- ja myyjäkohtaiseksi tavoitteiksi. Ennen budjetin vahvistamista päätöksentekoeilimissä, kannattaa määritellä myös avaintulostavoitteet eli budjetin ne tavoitteet, joiden saavuttamista budjettivuoden aikana pidetään erityisen tärkeänä. (Neilimo&Uusi-Rauva 1999, 229.)

Budjettiprosessiin liittyy siis monia vaiheita ja toimintoja. Onnistunut budjetointi vaatii ylimmän johdon tuen ja koko organisaation sitoutumisen budjettiin. Haasteelliset budjettitavoitteet vaativat sellaiset resurssit, että tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Hyvä budjettitavoiteasetanta vaatii tuekseen täsmällisen budjetin seurannan, erojen analysoinnin ja virheiden korjaamisen korjaustoimenpiteiden avulla. Myös budjettiaikataulut, budjettilomakkeet ja budjettikausien määrittely kuuluvat budjetointiprosessiin. (Neilimo&Uusi-Rauva 1999, 229.)

3.2 Budjetoinnin muodot

Budjetoinnin muotoja on tyypitelty monin tavoin. Erilaisia budjetointityyppejä ovat esimerkiksi budjetointi aikaulottuvuuden kannalta, budjetointi ensisijaisen kohteen perusteella, kululajibudjetointi, ohjelma-, toiminta- tai prosessibudjetointi sekä budjetointi lähtökohdan perusteella.(Pellinen 2005, 110-114.). Kaikissa budjetointimuodoissa on aina aikaulottuvuus mukana.

Jos budjetointia tarkastellaan aikaulottuvuuden kannalta, budjetoinnin periaattelliset vaihtoehdot ovat seuraavat:



KUVIO 5: Budjetoinnin muodot (Järvenpää ym. 2001, 170.)

Tarkasteltaessa budjetointia aikaulottuvuuden kannalta, voidaan tehdä ero kiinteään, joustavan ja jatkuvan eli rullaavan budjetoinnin välillä. Kiinteässä budjetissa suunnitellaan kerralla

koko seuraava vuosi, eikä budjettia muuteta kuluvan vuoden aikana. Joustava budjetti tarkoittaa sitä, että laaditaan useampia vaihtoehtoisia budjetteja, jotka eroavat toisistaan jonkin vaikeasti ennakoitavan ja tuloksen kannalta oleellisen tekijän, kuten myynnin suhteen. Mikäli toimintaympäristölle on ominaista jatkuvat, nopeat ja rajut muutokset esim. kysynnässä voidaan siirtyä käyttämään jatkuvasti tarkentuvaa tai rullaavaa budjetointia. Tällöin suunnitelmat tarkentuvat kuukausittain tai neljännevuosittain (Pellinen 2005, 110-111.).

Rullaava budjetointi mahdollistaa yrityksen toiminnan jatkuvan tarkastelun esimerkiksi vuoden aikaperiodilla eteenpäin. Se antaa yritysjohdolle vuosibudjetointia laajemman kuvan yrityksen toimintojen ja tuloksen kehityksestä. Toisaalta se vaatii yritykseltä lähes jatkuvaa budjetointia. Tämän budjetoinnin hyödyt saattavat olla aika pienet verrattuna sen vaatimiin uhrauksiin ja kustannuksiin. (Neilimo&Uusi-Rauva 1999, 237.)

Budjetteja voidaan erotella myös ensisijaisen kohteen perusteella. Mikäli budjetoinnin tärkein kohde on vastuualueet, puhutaan vastuualuebudjetoinnista. Vastuualuebudjetoinnissa rahaa varataan ja tavoitteita asetetaan vastuualueille karkealla tasolla, ja kunkin vastuualueiden johto suunnittelee vastuualueelleen varatun rahan tehokkaan käytön yksityiskohtaisemmin. (Pellinen 2005, 111.)

Kululajibudjetointi on hyvin keskitetty ja yksityiskohtainen budjetoinnin muoto, jossa rahaa varataan erilaisten resurssien hankkimiseen, esimerkiksi henkilöstän palkkaukseen tai tietokoneiden hankintaan (Pellinen 2005, 111.).

Ohjelma-, toiminto- tai prosessibudjetoinnin ensisijaisena budjetointikohteenä ovat organisaation tavoitteen kannalta tärkeät prosessit. Budjetointi kohdistetaan niihin palveluprosesseihin, joita eri vastuualueet voivat yhdessä ylläpitää. (Pellinen 2005, 112.).

Budjetointimuotoja voidaan myös erotella budjetoinnin lähtökohdan perusteella, jolloin puhutaan joko muutosbudjetoinnista tai nollapohjabudjetoinnista. Muutosbudjetoinnin lähtökohdaksi on nykyinen toiminta. Budjetointi kohdistuu toiminnassa tapahtuvien muutosten ennakkointiin ja kokonaisuuden sopeuttamiseen muutoksia vastaavaksi.

Nollapohjabudjetoinnissa asetetaan kaikki nykyinen toiminta kyseenalaiseksi. Voimavarat kohdistetaan organisaation tehtävän toteuttamisen kannalta tärkeimpiin toimintoihin.

Toisijaiset toiminnot pyritään tunnistamaan, jotta niiden resurssointi voidaan jättää vähemmälle. (Pellinen 2005, 112.)

Kaikki budjetointimuodot voidaan jaotella sen perusteella, miten ne hyödyntävät organisaatiossa olevaa tietoa ja vaikuttavat organisaation tavoitteisiin. Autoritaariselle budjetoinnille on ominaista, että ylin johto suunnittelee budjetit ja asettaa sille tavoitteet. Toimitus- tai talousjohtaja valmistelee budjetin, jonka hallitus hyväksyy ja tämän jälkeen tavoitteet annetaan tiedoksi vastuualueille. Tällainen autoritäärinen budjetointi on lähinnä yrittäjäjohtoisille pk-yrityksille soveltuva. Demokraattisessa budjetoinnissa kerätään tiedot eri vastuualueilta ja talousjohtoon roolina on koota näistä tiedoista yrityksen budjetti. (Pellinen 2005, 113.)

Budjetoinnin onnistumisen edellytyksenä on mahdollisimman hyvä oman prosessin tunteminen sekä kurinalainen raportintijärjestelmä. Budjetointia hankaloittaa kuitenkin se, että myyntituloista päättää viime kädessä asiakas. Budjetoidessa ei ole vielä tietoa asiakkaan osto- ja maksukäyttäytymistä, joten sitä voidaan ainoastaan ennustaa. Toisin kun omiin menoihin, asiakkaisiin ei budjetoitavalla yrityksellä yleensä ole välitöntä määräysvaltaa. (Leppiniemi 1993, 60-61.)

Myynnin ennakointi on yrityksessä tehtävien päätösten ja yrityksen ulkopuolisten tapahtumien yhteisvaikutusten hahmottamista. Myyjien tiedot ja odotukset, tilauskanta, asiakaskyselyt, messut tai toimialojen kysyntä- ja kasvuennusteita tekevät asiantuntijat antavat vihjeitä myyntimäärien tulevasta kehityksestä. Yleinen tapa laatia myyntiennuste on pyytää jokaiselta asiakassuhdevastuulliselta myyntiennuste ja käyttää tätä tietoa lähtökohtana rahamääräisen myyntibudjetin laatimisessa. Tilastollisessa myynnin ennustamisessa voidaan myös käyttää aiempina vuosina toteutunutta myyntiä (Pellinen 2005, 115-116.)

Talousohjausprosessin edetessä suunnittelusta toimintaan annetaan toiminnasta säännöllistä palautetietoa kaikille taloudellisessa vastuussa oleville. Palaute annetaan yleensä yrityksen tuloskehityksestä sekä budjettieroista ja raportoidaan vastuualueittain. Jokainen budjettivastuullinen saa kuukausittain raportin, jossa viimeksi kuluneen kuukauden ja kuluvan vuoden kumulatiivista suoriutumista verrataan budjetin tavoitteisiin. Vertailukohtana saattaa olla myös edellinen vuosi ja budjettivuoden aikana määritelty tulosennuste. (Pellinen 2005, 134.)

3.3 Rullaava ennustaminen

Rullaavan ennustamisen tai suunnittelun käyttöönoton yhteydessä puhutaan usein budjetoinnista luopumisesta. Kyseessä on kuitenkin lähinnä valinta, millä nimellä asioita kutsutaan. Onkin veteen piirretty viiva, milloin ei enää budjetoida vaan rullaavan ennustamisen liittyvien positiivisten mielikuvien tapaan suunnitellaan, ennustetaan ja kehitetään toimintaa. (Järvenpää ym. 2001, 169.).

Rullaavalla ennustamisella tarkoitetaan taloudellisen kuvauksen tai suunnitelman päivittämistä jatkuvasti tietty periodi eteenpäin, esimerkiksi kuukausittain tai kolmen kuukauden välein. Tarkoituksena on tarkastella toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia, joten aikajänne ei saa olla liian pitkä, vaan sellainen joka on hallittavissa. Tällä tavalla näkemys tulevaisuuden taloudellisesta menestyksestä perustuu koko ajan viimeisimpään mahdolliseen tietoon. (Granlund & Malmi 2003, 74.) Kuitenkin myös rullaavassa ennustamisessa on tavoitteiden oltava selvät pitkällä aikavälillä. Rullaavan ennustamisessa työmäärä jakaantuu tasaisemmin suunnittelujakson aikana ja ennusteet pysyvät ajan tasalla perinteisiä budjetteja paremmin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 95.)

Maailman muuttuessa nopeasti tieto ja tiedon yhdistelyn arvo kasvaa. Muutosten merkityksen ennakoiminen vahvistuu ydinmenestystekijänä ja siksi rullaavan ennustamisen käyttö interaktiivisen ohjauksen keinona lisääntyy. Tuloksen, taseen ja kassavirtojen keskeisimmät erät ennustetaan kauden aikana useamman kerran entistä vähemmällä väkimäärällä. (Järvenpää ym. 2001, 165.)

Tulevaisuuden jatkuvan ennustamisen keskeisiä tehtäviä ovat trendien havaitseminen etukäteen, mahdollisuuksien ja uhkien kartoitus, vallitsevien oletusten kyseenalaistaminen sekä korjaavien toimenpiteiden ennakoitavuus. Tarkoituksena on, että asioihin voidaan puuttua jo ennen kuin ne ovat menneet pieleen. Tarkoituksena on estää riskien realisoituminen, myynnin romahtaminen, kustannuksen kasvaminen tai keskittyminen yrityksen kannalta väärin asioihin. (Järvenpää ym. 2001, 165.)

3.4 Budjettitarkkailu ja -seuranta

Budjetointiprosessin tehokas hyväksikäyttö sisältää myös budjettitarkkailun (Uusi-Rauva ym. 2003, 162.). Budjettitarkkailu on budjetointiprosessin kolmas vaihe suunnitelun ja toteutuksen ohella (Neilimo&Uusi-Rauva 1999, 237.). Budjettitarkkailun avulla selvitetään, millaisia eroja on syntynyt budjetoidun ja todellisen tilanteen välille. Yrityksestä ja budjetista riippuen tarkkailua tehdään erilaisissa jaksoissa: vuositasolla, neljännesvuosittain, kuukausittain sekä viikko- ja päivätasolla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 89.)

Budjettitarkkailun tavoitteena on ohjata yrityksen toimintoja siten, että yritys kykenee mahdollisimman hyvin saavuttamaan budjettitavoitteensa. Mikä budjettitarkkailussa havaitaan merkittäviä eroja tavoitteiden ja toteutumien välillä, yritysjohton tulee ryhtyä välittömästi korjaaviin toimenpiteisiin (Neilimo&Uusi-Rauva 1999, 237.)

Yrityksen toiminnasta annetaan säännöllistä palautetietoa kaikille taloudellisessa vastuussa oleville. Palautteen anto järjestetään yleensä niin, että vastuualueittain raportoidaan yrityksen tuloskehityksestä ja budjettieroista. Jokainen budjettivastuullinen saa määräajoin raportin, jossa viimeksi kuluneen jakson ja kuluvan vuoden kumulatiivista suoriutumista verrataan budjetoinnin yhteydessä asetettuun tavoitteeseen. Joskus vertailukohtana saattaa olla edellinen vuosi ja budjettivuoden aikana määritelty tulosenuste. (Pellinen 2005, 134.)

Palautetieto on päätöksenteon pohja, koska se toimii impulssina korjaustoimenpiteisiin ja se vaikuttaa asenteisiin, motivaatioon ja toimintaan tulevaisuudessa. Palautetieto on keskeinen budjetointiprosessin instrumentti, jonka tarkoituksena on parantaa suoritusta. (Ihantola 1997, 96.)

Tulosvaikuttavuuden analysointi on vaiheittainen prosessi. Ensin tarkastellaan eroja tuloslaskelmaerittäin yritystasolla, jotta saadaan yleiskuva tilanteesta. Sitten tulokseen vaikuttavia eriä analysoidaan erittelemällä ne. Erittelyn avulla vastuullisen toiminnan ja olosuhdetekijöiden vaikutukset erotetaan toisistaan. Erittelyn pitäisi aina perustua yrityksen tuloksen kannalta tärkeimpiin tietoihin eli avaintulostekijöihin. Tulosvaikuttavuuden analyysissä kannattaakin pitäytyä olennaisissa asioissa. (Pellinen 2005, 134-135.)

Budjettitarkkailu ei ole vain tavoitteiden ja saavutusten vertaamista sekä poikkeamien rekisteröintiä. Se on ennen muuta tarkkailun antamien tietojen hyväksikäyttöä uuden

toiminnan suunnittelussa ja budjettierojen syiden analyysissa. Jos budjetointi noudattaa liikekirjanpidon tilirakennetta, saadaan budjettiseuranta luontevasti osaksi kirjanpidon raportointia. (Uusi-Rauva ym. 2003, 162.)

4 TALOUDEN ENNUSTAMINEN JA SEURANTA KAHDESSA CASE-YRITYKSESSÄ

Erilaisilla liiketoiminta-aloilla toimivat yritykset tarvitsevat hyvinkin erilaista toiminnan suunnittelua sekä ennustamista. Seuraavissa kahdessa case-tapauksessa tarkastellaan kahden erilaisen pk-yrityksen budjetointia sekä rullaavaa ennustamista liiketoiminnan suunnittelussa. Case –yritysten nimiä ei mainita tässä opinnäytetyössä, vaan niitä kutsutaan case 1- ja case 2-yrityksiksi.

Case 1-yrityksessä tehdään perinteinen 12 kuukauden budjetti, minkä lisäksi operatiivinen johto haluaa seurata myös ennusteita rullaavasti kuukausitasolla. Case 2-yrityksessä ei tehdä vuositasolla perinteistä budjettia lainkaan, vaan yrityksessä käytetään vain tilikauden loppuun ulottuvaa rullaavaa ennustamista.

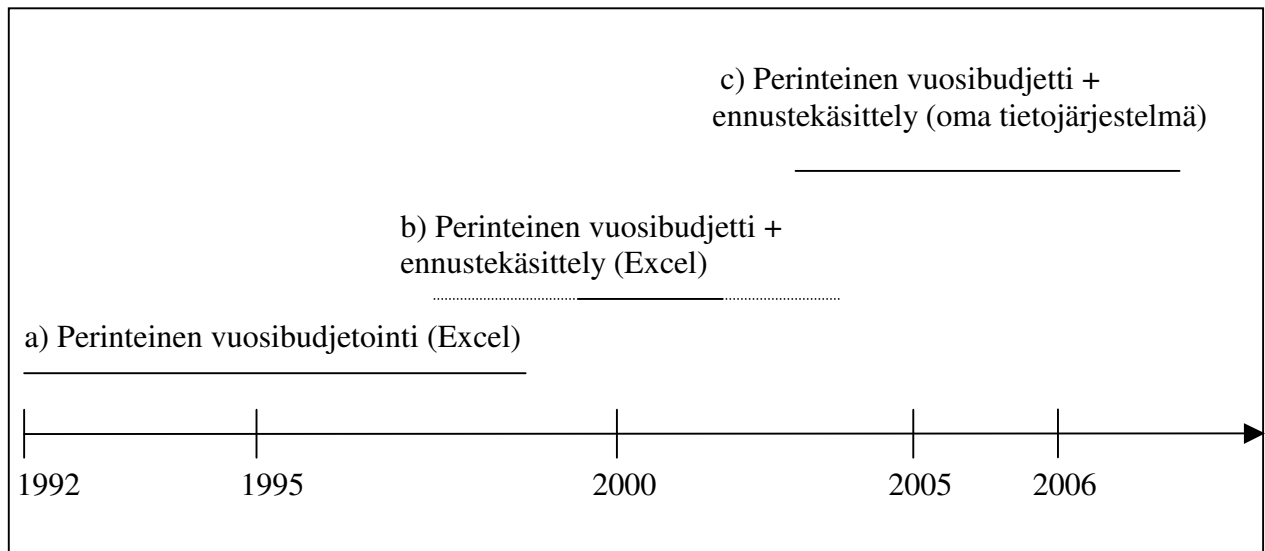
Tässä opinnäytetyössä molempien case- yritysten budjetointia ja rullaavaa ennustamista kuvaaviin taulukoihin on kirjattu vain viitteellisiä lukuja.

4.1 Konsultointiyritys (case 1)

Case 1-yritys on 1990-luvun alussa perustettu konsultointiyritys, joka on perustettu business-to- business (b-to-b) – palvelualalle. Yritys sijaitsee Päijät-Hämeessä ja sillä on myyntikonttori Espoossa. Yritys on perustettu yhden henkilön voimin, mutta heti ensimmäisinä vuosina on rekrytoitu muutama henkilö lisää. Ensimmäisinä vuosina tehtiin räätälöityjä konsultointipalveluita asiakaskohtaisesti ja vuodesta 1999 alkaen lisättiin tavoitteellista ja vahvaa panostusta palvelujen tuotteistamiseksi. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee noin 20 henkilöä ja liikevaihtoa on noin 1 miljoona euroa vuodessa. Yrityksen taloushallinnon hoitaa ulkopuolinen tilitoimisto. (Case 1- yrityksen toimitusjohtajan haastattelu, 22.09.2006)

4.1.1 Budjetoinnin kehitys case 1 -yrityksessä

Yrityksen budjetoinnin kehitystä yrityksen elinkaaren aikana kuvataan tässä opinnäytetyössä kuvio 6:n mukaisella budjetoinnin aikajanalla.



KUVIO 6: Case 1 –yrityksen budjetoinnin aikajana

a) Perinteinen vuosibudjetointi (Excel)

Yrityksen perustamisesta vuoteen 1999 asti yrityksessä käytettiin ns. perinteistä Excel – pohjaista vuosibudjettia. Tulosbudjetti esitettiin tuloslaskelman muodossa, siten että kustannukset kirjattiin budjettiin hyvin yksityiskohtaisesti kirjanpidon tilien tasolla. Myyntibudjetti kirjattiin asiakas– ja tavoiteasiakaskohtaisesti. Jo sovittu myynti ja mahdollinen lisämyynti kirjattiin myös hyvin tarkalla tasolla. Toiminnan laajuus ei edellyttänyt mitään ”normaalia” Excel-vuosibudjetointia laajempaa. TAULUKKO 1:ssä on lyhennelty malli yrityksen vuosibudjetoinnista.

TAULUKKO 1: Case 1 –yrityksen perinteinen vuosibudjetti

| Budjetti 1996 | |
|----------------------------|-------|
| Liikevaihto | 50000 |
| Muuttuvat kulut | |
| Ostot (muuttuvat) | 20000 |
| Yleiset jakamattomat kulut | 5000 |
| MYYNTIKATE | 25000 |
| Kiinteät kulut: | |
| ATK-laitelaajennukset | 1000 |
| ATK-ohjelmapäivitykset | 2000 |
| Edustus | 50 |
| Johdon palkat | 0 |
| Jäsenmaksut | 200 |
| Konttoritarvikkeet | 300 |
| Koulutus | 100 |
| Leasing-vuokrat | 150 |
| Lehdet, kirjat | 0 |
| Mainonta | 100 |
| Matkat | 0 |
| Palkan sivukulut | 2000 |
| Palkat | 4000 |
| Pankkikulut | 150 |
| Postikulut | 150 |
| Puhelinkulut | 200 |
| Sähkö (lämpö) | 150 |
| Tilavuokrat | 1000 |
| Vakuutukset | 1000 |
| Vapaa-ajan kulut | 0 |
| Vieraat palvelut | 150 |
| YEL | 600 |
| Yleiset jakamattomat kulut | 0 |
| KÄYTTÖKATE | 11700 |
| VPO kulut | |
| Sekalaiset muut kulut | 100 |
| Säännölliset muut kulut | 200 |
| Säännölliset muut tuotot | 0 |
| Verot | 1500 |
| Yleiset jakamattomat kulut | 10 |
| RAHOITUSTULOS | 9890 |
| Laskennalliset poistot | 150 |
| NETTOTULOS | 9740 |
| Avustukset | 0 |
| Satunnaiset tuotot | 0 |
| Satunnaiset kulut | 150 |
| Tuloksen järjestelyerät | 0 |
| TULOS | 9590 |

Yrityksen toiminnan laajentuessa 1990- luvun loppupuolella siellä aloitettiin käyttää kiinteää vuosibudjettia kuukausitasolla ja toiminnan ennustettavuutta laajennettiin ottamalla käyttöön kuukausitasoinen ennustekäsittely.

b) Perinteinen vuosibudjetti + ennustekäsittely (Excel)

1990-luvun lopulla siirryttiin kuukausikohtaiseen tulosbudjetointiin edelleen Excel-pohjaisesti toteutettuna. Toimitusjohtajalla oli kuitenkin halu ennustaa tulevaisuutta hiukan eteenpäin. Budjetin seurantaan otettiin mukaan ennustekäsittely, jolla suunniteltiin tulevia kuukausia eteenpäin. Budjettitavoitteet säilytettiin kiinteinä koko vuoden ja ennusteita muutettiin vain kuukausitasolla. Ennuste perustuu varmoihin ja mahdollisesti toteutuviin sopimuksiin asiakkaiden kanssa. Ennustetta päivitettiin niinä kuukausina, jolloin se katsottiin olevan tarpeellista. Mikäli viitteitä ennusteen päivittämisen tarpeellisuudesta ei ollut, silloin ennustetta ei päivitetty. Budjetin ja ennusteen lisäksi kuukausittain seurattiin edellisten kuukausien toteutumia. TAULUKKO 2:ssa on kuvattu yrityksen myyntibudjetti- ja ennustekäsittely- taulukkoa. Kuukausittain siihen sisältyy kolme eri sarakkeisiin erotettua osatietoa.

TAULUKKO 2:n sisältö:

Sarakkeet kuukausittain tammikuu - joulukuu

- ”Budjetti” – sarake
Asiakkaalle kirjattu kuukausitasoinen kiinteä budjetti.
- ”Ennuste” – sarake
Asiakkaalle kirjattu kuukausitasoinen ennuste
- ”Toteuma” – sarake
Asiakkaalle kirjatut toteutuneet luvut.

TAULUKKO 2:een ja TAULUKKO 3:een on esimerkkinä kuvattu tammi- ja helmikuun kuvitteelliset tiedot. Case 1 -yrityksessä käytössä olevassa taulukossa on sarakkeet kaikille kuukausille sekä kumulatiivinen vuosi- sarake.

TAULUKKO 2: Case 1 –yrityksen myyntibudjetti ja ennustekäsittely (Excel)

| Asiakas / asiakasryhmä | Myyntilaji / prospekti | Tammikuu | | | Helmikuu | | |
|---------------------------------------|------------------------|--------------|------------------|-------------------|--------------|------------------|-------------------|
| | | Budjetti | Ennuste 15.01 | Toteuma 31.01. | Budjetti | Ennuste 12.02 | Toteuma 28.02. |
| Projektiliiketoiminta | | | | | | | |
| Asiakas 1 | Tukipalvelumaksut | 5000 | 0 | 5000 | 5000 | 0 | 5000 |
| | Kehityshankkeet | 3000 | 0 | 3000 | 3000 | 1000 | 4000 |
| | Lisenssit + tuki | 0 | 0 | 0 | 0 | 1000 | 1000 |
| Asiakas 2 | Tukipalvelumaksut | 2000 | 0 | 2000 | 1000 | 0 | 1000 |
| | Kehityshankkeet | 5000 | | 5000 | | | |
| Asiakas 3 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Muut | | 0 | 0 | 0 | 1000 | 1000 | 2000 |
| Projektiliiketoiminta yhteensä | | 15000 | 0 | 15000 | 10000 | 3000 | 13000 |
| Tuoteliiketoiminta | | | | | | | |
| Asiakas 1 | Tukipalvelumaksut | 1000 | 3000 | 3000 | 1000 | 0 | 1000 |
| | Kehitystyöt | 0 | | 0 | 1000 | 1000 | 2000 |
| Asiakas 2 | | 500 | 5000 | 5000 | 0 | 0 | 0 |
| Asiakas 3 | | 500 | 6000 | 6000 | 3000 | 0 | 3000 |
| Muut | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tuoteliiketoiminta yhteensä | | 2000 | 14000 | 14000 | 5000 | 1000 | 6000 |
| Kaikki yhteensä | | 17000 | 14000 | 29000 | 15000 | 4000 | 19000 |

Kustannukset budjetoidaan ja ennustetaan vastaavasti TAULUKKO 3:n mukaisesti tuloslaskelman muodossa tiliryhmittäin. Liikevaihto- riville summataan TAULUKKO 2:sta myyntitiedot tuloslaskelman alkuun.

TAULUKKO 3:n sisältö

Sarakkeet kuukausittain tammikuu – joulukuu

- ”Budjetti” – sarake

Tiliryhmälle kirjattu kuukausitasoinen kiinteä budjetti

- ”Ennuste” – sarake

Tiliryhmälle ennustettu kuukausitasoinen ennuste

- ”Toteuma” – sarake

Kirjanpidon tiliryhmälle kirjattu toteuma

TAULUKKO 3: Case 1 -yrityksen tulosbudjetti ja ennustekäsittely (Excel)

| | Tammikuu | | | Helmikuu | | |
|------------------------------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------|------------------|-------------------|
| | Budjetti | Ennuste 15.01. | Toteuma 31.01. | Budjetti | Ennuste 14.02 | Toteuma 28.02. |
| Liikevaihto | | | | | | |
| Projektiliiketoiminta | 15000 | 0 | 15000 | 10000 | 3000 | 15000 |
| Tuoteliiketoiminta | 2000 | 14000 | 14000 | 5000 | 1000 | 6000 |
| Yhteensä | 17000 | 14000 | 29000 | 15000 | 4000 | 21000 |
| Suorat ostot/ alihankinta | | | | | | |
| Materiaaliostot | 5400 | 5000 | 11000 | 5400 | 100 | 11000 |
| Alihankintaostot | 1200 | 800 | 2000 | 1200 | 800 | 2000 |
| Muut suorat kulut | | | | | | |
| Myyntikate | 10400 | 8200 | 16000 | 8400 | 3100 | 8000 |
| Myyntikate -% | 61 % | 59 % | 55 % | 56 % | 78 % | 38 % |
| Palkat yhteensä | 2500 | 0 | 2500 | 2500 | 0 | 2500 |
| TEL Palkat | 1000 | 0 | 1000 | 1000 | 0 | 1000 |
| Sivukulut | 1500 | 0 | 1500 | 1500 | 0 | 1500 |
| Toimitilavuokrat | 250 | 0 | 250 | 250 | 0 | 250 |
| Muut toimitilakulut | 50 | 0 | 50 | 50 | 0 | 50 |
| ATK (nettivuokrat) | 50 | 0 | 50 | 50 | 0 | 50 |
| Kone ja kalusto | 300 | 0 | 400 | 300 | 0 | 400 |
| Matkakulut | 7 | 0 | 5 | 7 | 0 | 5 |
| Esitteet ja muut mainosmateriaalit | 11 | 0 | 10 | 11 | 0 | 10 |
| Muut markkinointikulut | 10 | 0 | 20 | 10 | 0 | 20 |
| Tiltoimistopalvelut | 10 | 0 | 10 | 10 | 0 | 10 |
| Lakipalvelut | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 |
| Muut konsultointipalvelut | 15 | 0 | 10 | 15 | 0 | 10 |
| Puhelinkulut | 24 | 0 | 15 | 24 | 0 | 15 |
| Dataliikennekulut | 27 | 0 | 25 | 27 | 0 | 25 |
| Postikulut | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Vakuutukset | 40 | 0 | 40 | 40 | 0 | 40 |
| Toimistotarv. | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Kokous & neuv.kulut | 1 | 0 | 4 | 1 | 0 | 4 |
| Hautomomaksu | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Alihankinta | 100 | 0 | 120 | 100 | 0 | 120 |
| Koulutus ja seminaarit | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Muut kulut yhteensä | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 5 |
| Kulut yhteensä | 5897 | 0 | 6020,5 | 5897 | 0 | 6020 |
| Käyttökate | 4503 | 8200 | 9979,5 | 2503 | 3100 | 1980 |
| Poisto | 15 | 0 | 15 | 15 | 0 | 15 |
| Liikevoitto | 4488 | 8200 | 9964,5 | 2488 | 3100 | 1965 |
| Rahoituskulut | 15 | 0 | 15 | 15 | 0 | 15 |
| Kauden voitto | 4473 | 8200 | 9949,5 | 2473 | 3100 | 1950 |

Hyvinä puolina ennustekäsittelyssä nähtiin tulevaisuuden ennustaminen tarkemmalla tasolla, jolloin saatiin tarkempaa tietoa myynnistä ja kustannuksista. Ennusteiden syöttäminen kuukausittain toi hyvin vähän lisätyötä, mutta se antoi lisää informaatiota päätöksien teon pohjaksi.

c) Perinteinen vuosibudjetti + ennustekäsittely (oma tietojärjestelmä)

Yrityksessä ei toteuteta budjetointia enää Excel-pohjaisella järjestelmällä. 2000-luvulla on yrityksen tuotekehityksen tuloksena on tuotettu johtamisen avuksi tietojärjestelmä, jota yritys markkinoi pk-yrityksille. Tietojärjestelmä sisältää myös budjetointiominaisuuden. Järjestelmässä budjetoinnin toimintaperiaate on vastaava kuin Excel- pohjaisessa budjetoinnissa, eli järjestelmään voidaan kirjata kuukausittain kiinteän vuosibudjetin tiedot sekä kuukausitasoiset ennusteet ja toteumat. Toteutuneet tiedot saadaan kuukausittain liittymän kautta suoraan kirjanpidosta. TAULUKKO 4 sisältää tiliryhmittäin luokitellut budjetin kirjaustiedot. Tiedot kirjataan tietojärjestelmään omilla kirjausnäytöillään. Ennusteet kirjataan vastaavalla näytöllä kuin budjetti. Vertailulukuina näytölle voidaan hakea myös edellisen vuoden vastaavan jakson lukuja. Sisällöllisesti TAULUKKO 5:tä vastaavaan taulukkoon kirjataan taseen tiedot.

Taulukoihin kirjataan tiedot kustannuspaikoittain kuukausitasolla halutulle jaksovälille. Tietojärjestelmä summaa jaksojen tiedot kuten Excel- pohjainen budjetointi summaa tiedot vuositason tasolla.

TAULUKKO 4:n sisältö

Tuloslaskelman sarakkeet kuukausittain valitulla ajanjaksolla

- ”Budjetti” – sarake

Tiliryhmälle kirjattu kuukausitasoinen kiinteä budjetti

- ”Jaetut” – sarake

Kiinteät kustannukset voidaan jakaa tietyn kirjatun prosentin mukaan eri kustannuspaikoille. (Esimerkkitaulukossa on vain yksi kustannuspaikka, joten kustannuksia ei ole jaettu).

- ”Toteuma” – sarake

Kirjausruudulle voidaan valita edellisen tilikauden toteutuneet tiedot kirjanpidosta vertailuun.

TAULUKKO 4: Case 1 -yrityksen tulosbudjetti ja toteuma (oma tietojärjestelmä)

| Budjetin muokkaus | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------|-----------|--------|-----------|-----------|--------|
| Jaksot Marraskuu 2006 - Joulukuu 2006 | | | | | | |
| Kustannuspaikka Kustannuspaikka X | | | | | | |
| | 11 / 2005 | 11 / 2006 | | 12 / 2005 | 12 / 2006 | |
| | Toteuma | Budjetti | Jaetut | Toteuma | Budjetti | Jaetut |
| Toiminnan tuotot | | | | | | |
| Myyntituotot | | | | | | |
| Myynti | 140000 | 160000 | | 135000 | 160000 | |
| Myynti / välitysmyynti | 20000 | 40000 | | 5000 | 40000 | |
| Projekti X | 10000 | 0 | | 1000 | 0 | |
| Muut tuotot | | | | | | |
| Vuokratuotot | 0 | 0 | | 0 | 0 | |
| Muut tuotot / avustukset | 0 | 0 | | 0 | 0 | |
| Muuttuvat kulut | | | | | | |
| Materiaaliostot (muuttuvat) | 54000 | 60000 | | 54000 | 60000 | |
| Alihankintaostot (muuttuvat) | 12000 | 15000 | | 12000 | 15000 | |
| Palkat ja henkilöstökulut | 0 | 0 | | 0 | 0 | |
| Muut muuttuvat kulut | 35000 | 20000 | | 35000 | 20000 | |
| Kiinteät kulut | | | | | | |
| Palkat | | | | | | |
| Kiinteät palkat | 50000 | 60000 | | 50000 | 60000 | |
| Provisiopalkat | 20000 | 0 | | 20000 | 0 | |
| Palkkiot | 0 | 0 | | 0 | 0 | |
| Palkkojen sivukulut | 30000 | 32000 | | 30000 | 32000 | |
| TEL- ja YEL-maksut | 1000 | 0 | | 1000 | 0 | |
| Muut palkkojen sivukulut | 9000 | 0 | | 9000 | 0 | |
| Henkilöstökulut | | | | | | |
| Henkilökunnan virkistys | 100 | 100 | | 0 | 100 | |
| Työterveyshuolto | 100 | 100 | | 1000 | 100 | |
| Koulutus / kurssit | 100 | 100 | | 0 | 100 | |
| Muut henkilöstökulut | 100 | 100 | | 0 | 100 | |
| Vuokrat | | | | | | |
| Toimitilavuokrat | 1000 | 1500 | | 1000 | 1500 | |
| Kalusto- ja laitevuokrat | 2000 | 3000 | | 2000 | 3000 | |
| Matka - ja majoituskulut | 1000 | 1100 | | 1000 | 1100 | |
| Mainonta- ja myynninedistäminen | 1500 | 2000 | | 1500 | 2000 | |
| Käyttö - ja ylläpitokulut | 0 | 500 | | | 500 | |
| Puhelin- ja tietoliikennekulut | 2500 | 3000 | | 3000 | 3000 | |
| Ulkoiset palvelut | | | | | | |
| Muut kiinteät kulut | 1500 | 2000 | | 1000 | 2000 | |
| Poistot | | | | | | |
| Laskennalliset poistot | | | | | | |
| Koneet ja kalusto | 100 | 100 | | 100 | 100 | |
| Rakennukset | 100 | 100 | | 100 | 100 | |
| Aineettomat oikeudet | 100 | 100 | | 100 | 100 | |
| Rahoitustuotot ja -kulut | | | | | | |
| Rahoitustuotot | | | | | | |
| Rahoituskulut | 40 | 30 | | 40 | 30 | |
| Satunnaiset tuotot ja kulut | 40 | 30 | | 40 | 30 | |

TAULUKKO 5:n sisältö

Taseen sarakkeet kuukausittain valitulla ajanjaksolla

- ”Budjetti” – sarake

Tiliryhmälle kirjattu kuukausitasoinen kiinteä budjetti

- ”Toteuma” – sarake

Taseen tiliryhmälle kirjattu edellisen vuoden toteutuneet kustannukset. Sarake voidaan tuoda vertailuluvuksi näytölle.

TAULUKKO 5: Case 1 -yrityksen tasebudjetti ja toteuma (oma tietojärjestelmä)

| Jaksot Kustannuspaikka | Lokakuu 2006 - Joulukuu 2006 | | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|
| | Kustannuspaikka X | | | | | |
| | 10/ 2005 Toteuma | 10 / 2006 Budjetti | 11/ 2005 Toteuma | 11/ 2005 Budjetti | 12/ 2005 Toteuma | 12 / 2006 Budjetti |
| Vastaavaa | | | | | | |
| Pysyvät vastaavat | | | | | | |
| Aineettomat hyödykkeet | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| Aineelliset hyödykkeet | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Sijoitukset | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| Vaihtuvat vastaavat | | | | | | |
| Vaihto-omaisuus | 100 | 200 | 100 | 200 | 100 | 200 |
| Pitkäaikaiset saamiset | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Myyntisaamiset | 100 | 150 | 100 | 150 | 100 | 150 |
| Lainasaamiset | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Muut saamiset | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Siirtosaamiset | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| Arvopaperit | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rahat - ja pankkisaamiset | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vastattavaa | | | | | | |
| Oma pääoma | | | | | | |
| Osakepääoma | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 |
| Ylikurssirahasto | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 |
| Tilinpäätössiirrot | | | | | | |
| Edellisten tilikausien voitto | 200 | 60 | 200 | 60 | 200 | 60 |
| Tilikauden voitto | 150 | 100 | 150 | 100 | 150 | 100 |
| Pääomalaina | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vastattavaa | | | | | | |
| Lainat rahoituslaitoksilta | | | | | | |
| Siirtovelat | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Muut velat | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Siirtovelat (lyhytaikaiset) | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |

Tietojärjestelmästä voidaan tulostaa budjettien ja ennusteiden tuloslaskelmat ja taseet valitulta ajanjaksolta kustannuspaikoittain. Myös vertailuluvut edellisiltä kausilta voidaan tulostaa.

4.1.2 Case 1 -yrityksen budjetti- ja ennustekäsittelyprosessi

Yrityksessä toteutetaan kululajipohjaista autoritääristä kuukausitasoista kiinteätä vuosibudjetointia. Operatiivinen johto käyttää toiminnassaan kuukausitasoista ennustekäsittelyä. Yrityksen toimitusjohtaja valmistele syksyllä kiinteän vuosibudjetin seuraavalle vuodelle. Vuosibudjetti sekä ennusteet kirjataan kuukausitasolla tuloslaskelman muotoon, jossa kirjanpidon tilit ovat ryhmitelty tiliryhmittäin.

Yrityksessä toimii aktiivinen hallitus, jolle toimitusjohtaja esittelee syksyllä hyväksyttäväksi seuraavan vuoden budjettiehdotuksensa. Seuraavan vuoden budjettiehdotus hyväksytään yrityksen hallituksessa ja budjetointi antaa näin yrityksen toiminnalle raamit seuraavaksi vuodeksi ja toimitusjohtajalla valtuudet toimia budjetin raameissa. Budjetin toteutumia seurataan säännöllisesti yrityksen hallituksessa ja budjettipoikkeamat käsitellään yksityiskohtaisesti.

Rullaava ennustaminen on operatiivisen johdon työväline, jolla seurataan talouden tilannetta kuukausitasolla. Ennusteita tehdään budjetin rinnalle tarvittaessa, kuitenkin enintään yksi kuukaudessa. Ennusteen tekeminen voidaan jättää väliin, mikäli mitään muutoksia ei ole budjettiin näköpiirissä. Ennusteita voidaan tehdä olemassa olevien tarjousten pohjalta tai asiakaskontaktoinnin näkymien pohjalta.

Rullaavan ennustamisen käyttöönottoon ollaan yrityksessä erittäin tyytyväisiä. Rullaava ennustaminen ei teetä paljoa lisää työtä, sillä siinä lisätään vain muutama luku edellämäinnittujen asioiden pohjalta. Rullaava ennustaminen tuo operatiivisen johdon työhön lisäarvoa, eikä huonoja puolia ole tullut esiin.

4.1.4 Miten budjetointia ja ennustekäsittelyä kehitetään case 1 -yrityksessä tulevaisuudessa ?

Yrityksessä on selkeä näkemys mihin suuntaan budjetointia pitää kehittää. Yrityksessä työskentelee useita myyjiä, jotka kirjaavat asiakastapaamisten tiedot Customer Relationship management (CRM) –järjestelmään. Yrityksen operatiivinen johto tekee ennusteita mahdollisista uusista asiakkaista tai kaupoista CRM-järjestelmään vietyjen asiakastietojen pohjalta. Koska operatiivisen johdon ratkaisut perustuvat CRM-järjestelmässä oleviin myyjien arvioihin, tulee kirjattavien tietojen olla tarkkoja ja keskenään vertailukelpoisia. Yrityksessä pyritäänkin kehittämään kriteeristöä tietojen syöttämiseksi, jotta rullaava ennustaminen olisi mahdollisimman luotettavaa.

4.2 Metallialan yritys (case 2)

Yritys on perustettu 1983 Päijät-Hämeessä. Yritys toimii metallialalla ja se toimittaa tuotteita asiakkaille räätälöityinä projektitoimituksina. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee noin 45 henkilöä ja liikevaihto oli viime vuonna noin 5,3 miljoonaa euroa. Baltiaan perustettiin vuonna 2005 sisaryritys, joka valmistaa alihankintana metallituotteita yritykselle.

Vuoteen 1996 asti yrityksen taloushallinnon hoiti kokonaan ulkopuolinen tilitoimisto. Nykyään yrityksessä hoidetaan koko taloushallinto itse ja tällä hetkellä yrityksessä työskentelee kolme taloushallinnon työntekijää. Ostoreskontra, myyntireskontra, palkanlaskenta ja kirjanpito hoidetaan Visma Software Econet -ohjelmistolla. Kaikki tieto hallinnoidaan saman ohjelmiston puitteissa, jotta tiedonkäsittely olisi mahdollisimman tehokasta. (Case 2 -yrityksen talousjohtajan haastattelu, 27.09.2006)

4.2.1 Budjetoinnin kehitys case 2 -yrityksessä

Yrityksen alkuaikoina yrittäjä ei tehnyt yrityksessä varsinaista budjettia, vaan yrityksen omistaja teki laskelmat vain ajatuksen tasolla. Budjetointia aloitettiin varsinaisesti tekemään

noin 10 vuotta sitten ulkopuolisen konsultin tuomalla Teemu Ahon (TA)-mallilla, joista taloushallinnon vastaava huolehtii rullaavasta ennustamisesta toimitusjohtajan kanssa.

Yrityksessä ollaan tyytyväisiä nykyiseen budjetointiin, eikä merkittäviä kehittämistarpeita koeta olevan.

4.2.2 Case 2 -yrityksen rullaavan ennustamisen prosessi

Yrityksessä käytetään rullaavaa ennustamista, vaikka puhutaan budjetoinnista. Rullaava ennustaminen tehdään Excel-tilukkolaskelmalla ulkopuolisen konsultin ohjeiden mukaan. Yrityksessä tehdään kuukausittain välitilinpäätös, jossa kirjanpidon tuloslaskelman toteutuneet luvut syötetään käsin välitilinpäätöksen Excel-tilukkoon. Yrityksessä ei ole nähty tarpeelliseksi automatisoida kirjanpidon ja välitilinpäätöksen liittymää, koska kirjattavia lukuja ei ole montaa. Välitilinpäätös työllistää noin 1 – 2 henkilötyöpäivää kuukaudessa.

Yrityksen välitilinpäätöksen tekee yrityksen taloushallinnosta vastaava henkilö. Tilikauden lopun ennustaminen tekevät yrityksen toimitusjohtaja sekä taloushallinnosta vastaava henkilö. Investoinnit budjetoidaan erikseen. Yrityksessä on tehty laaja investointi, jonka budjettia on seurattu erillisellä Excel – tilukolla.

Yrityksessä ei tehdä varsinaisesti vuosibudjettia seuraavaksi vuodeksi ollenkaan, sillä budjetointi koetaan hankalaksi töiden projektiluontoisuuden vuoksi. Kirjanpidon tulosteiden pohjalta tehdään kuukausittain välitilinpäätös. Välitilinpäätöksen toteutuneet tiedot kirjataan kuukausittain tulosennuste-tilukkoon (TAULUKKO 6 ja TAULUKKO 7). Tilukosta voidaan verrata toteutuneita lukuja ennusteisiin. Tulosennusteet kirjataan kuukausittain parhaan tietämyksen mukaan toteutuneiden ja ennustettavissa olevien kauppojen pohjalta.

Tilukoissa on kuvattu esimerkkitalanteena syyskuun alun tilannetta, jolloin tilikaudelta on saatu toteumatietoja elokuun loppuun. Loppuvuoden kuukaudet ovat vielä tässä vaiheessa luonnollisesti ennusteita.

TAULUKKO 6: Case 2 -yrityksen tuloseennustetaulukko 1

| TULOSENNUSTE | | | | | |
|--|--------------------------------|----------|--------------|-------------|-------------------------|
| Yritys | | | | | |
| Case yritys 2 | | | | | |
| Dokumentin nimi | | | | | Pvm |
| TULOSENNUSTE | | | | | 1.9.2006 |
| Laatija(t) | | | | | |
| Aikajakso | | | | | 01.09.2006 - 31.12.2006 |
| Ennustejakson pituus | | | | | 4 kk. |
| TULOSENNUSTE | Edellinen tilikausi 12/2005 | Budjetti | Toteuma 8 kk | Jakso 4 kk. | Ennuste 12 kk. |
| LIKEVAIHTO 1000 € | 12000 | 0 | 8800 | 4400 | 13200 |
| Liiketoiminnan muut tuotot | 0 | 0 | 0 | | 0 |
| Valmisteveraston muutos (lis +/väh -) | 0 | | | | |
| Valmistus omaan käyttöön (lis +) | | 0 | 0 | | 0 |
| Ostot tilikauden aikana | 5400 | 0 | 3960 | 1980 | 5940 |
| Varaston muutos (Lis +/väh -) | | 0 | 0 | | 0 |
| Ainekäyttö | 5400 | 0 | 3960 | 1980 | 5940 |
| Ulkopuoliset palvelut | 1200 | 0 | 880 | 440 | 1320 |
| Tehdyn työajan tuntipalkat | 0 | 0 | 0 | | 0 |
| Tuotannon kuukausipalkat | 1100 | 0 | 660 | 330 | 990 |
| Tuotannon sosiaalipalkat ja -kulut | 400 | 0 | 440 | 220 | 660 |
| Tuotannon henkilöstökulut yhteensä | 1500 | 0 | 1100 | 550 | 1650 |
| Liiketoiminnan muut muuttuvat kulut | 500 | 0 | 440 | 220 | 660 |
| MYYNTIKATE | 3400 | 0 | 2420 | 1210 | 3630 |
| Hallinnon palkat | 700 | 0 | 500 | 252 | 752 |
| Hallinnon sos.kulut | 150 | 0 | 110 | 56 | 166 |
| Hallinnon henkilöstökulut | 850 | 0 | 610 | 308 | 918 |
| Vuokrat | 0 | 0 | 0 | | 0 |
| Markkinointikulut | 200 | 0 | 150 | 80 | 230 |
| Muut kiinteät kulut | 700 | 0 | 550 | 240 | 790 |
| Kiinteät kulut yhteensä | 900 | 0 | 700 | 320 | 1020 |
| KÄYTTÖKÄTE | 1650 | 0 | 1110 | 582 | 1692 |
| Aineettomat hyödykkeet | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rakennukset | 50 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Koneet ja laitteet | 50 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Aktivointi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Poistot yhteensä | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| LIKEVOITTO | 1550 | 0 | 1110 | 582 | 1692 |
| Korkotuotot | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Korkokulut | 4 | 0 | 1 | 4 | 5 |
| Muut rahoituskulut | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Voitto ennen satunnaisia eriä | 1542 | 0 | 1111 | 578 | 1689 |
| Satunnaiset tuotot | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Satunnaiset kulut | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Voitto ennen tilinpäätössiirtoja | 1542 | 0 | 1111 | 578 | 1689 |
| Tilinpäätössiirrot +/- | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Verot | 400 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TILIKAUDEN VOITTO | 1142 | 0 | 1111 | 578 | 1689 |

TAULUKKO 6:n sisältö

- ”Edellinen tilikausi 12/2005” – sarake
Tässä sarakkeessa näkyy edellisen tilikauden tuloslaskelman toteutuneet tiedot.
- ”Budjetti”-sarake
Tätä saraketta ei käytetä yrityksessä ollenkaan.
- ”Toteutuneet 8 kk” – sarake
Tähän sarakkeeseen kirjataan kirjanpidon elokuun loppuun mennessä toteutuneet tiedot.
- ”Jakso 4 kk” – sarake
Ennustejakson pituus on tässä vaiheessa 4 kuukautta, siis vuoden loppuun asti. Sarakkeeseen summataan tilikauden lopun ennusteet syys-, loka-, marras- ja joulukuulta TAULUKOSTA 7.
- ”Ennuste 12 kk” – sarake
Tähän sarakkeeseen summataan koko vuoden tulosenuste edellisistä sarakkeista. Tässä sarakkeessa lisätään kahdeksan kuukauden toteumalukuihin neljän kuukauden ennusteet.

TAULUKKO 7: Case 2 -yrityksen tuloseennustetaulukko 2

| TULOSENNUSTE | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|-----------|-------------|------------|--|
| Yritys | | | | | | | | | | | | |
| Case yritys 2 | | | | | | | | | | | | |
| Dokumentin nimi | | | | | | | | | | | | |
| TULOSENNUSTE | | | | | | | | | | | | |
| Laatija(t) | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| E 1 | E 2 | E 3 | E 4 | E 5 | E 6 | E 7 | E 8 | E syys | E loka | E marras | E joulu | |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1100 | 1100 | 1100 | 1100 | LIIKEVAIHTO 1000 € |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Liiketoiminnan muut tuotot |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Valmisteveraston muutos (lis +/väh -) |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Valmistus omaan käyttöön (lis +) |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 495 | 495 | 495 | 495 | Ostot tilikauden aikana |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Varaston muutos (Lis +/väh -) |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 495 | 495 | 495 | 495 | Ainekäyttö |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 110 | 110 | 110 | 110 | Ulkopuoliset palvelut |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 82,5 | 82,5 | 82,5 | 82,5 | Tehdyn työajan tuntipalkat |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Tuotannon kuukausipalkat |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 55 | 55 | 55 | 55 | Tuotannon sosiaalipalkat ja -kulut |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 137,5 | 137,5 | 137,5 | 137,5 | Tuotannon henkilöstökulut yhteensä |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 55 | 55 | 55 | 55 | Liiketoiminnan muut muuttuvat kulut |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 302,5 | 302,5 | 302,5 | 302,5 | MYYNTIKATE |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 63 | 63 | 63 | 63 | Hallinnon palkat |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 14 | 14 | 14 | Hallinnon sos.kulut |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 77 | 77 | 77 | 77 | Hallinnon henkilöstökulut |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Vuokrat |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 20 | 20 | 20 | Markkinointikulut |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 60 | 60 | 60 | 60 | Muut kiinteät kulut |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 80 | 80 | 80 | 80 | Kiinteät kulut yhteensä |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 145,5 | 145,5 | 145,5 | 145,5 | KÄYTTÖKÄTE |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Aineettomat hyödykkeet |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Rakennukset |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Koneet ja laitteet |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Aktivointi |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Poistot yhteensä |
| | | | | | | | | 145,5 | 145,5 | 145,5 | 145,5 | LIIKEVOITTO |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Korkotuotot |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | Korkokulut |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Muut rahoituskulut |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 144,5 | 144,5 | 144,5 | 144,5 | Voitto ennen satunnaisia eriä |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Satunnaiset tuotot |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Satunnaiset kulut |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 144,5 | 144,5 | 144,5 | 144,5 | Voitto ennen tilinpäätössiirtoja |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Tilinpäätössiirrot +/- |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Verot |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 144,5 | 144,5 | 144,5 | 144,5 | TILIKAUDEN VOITTO |

TAULUKKO 7:n sisältö

- ”E 1”–”E 7” – sarakkeet
Tammikuun – heinäkuun ennuste – sarakkeet. Näissä sarakkeissa on lukuarvoina nolla, koska kyseisistä kuukausista on saatu jo toteutuneet luvut.
- ”E syys” – sarake
Syyskuulle kirjatut ennusteet.
- ”E loka” – sarake
Lokakuulle kirjatut ennusteet
- ”E marras” – sarake
Marraskuulle kirjatut ennusteet
- ”E jouluku” – sarake
Joulukuulle kirjatut ennusteet

Sekä TAULUKKO 6 että TAULUKKO 7 ovat sisällöltään kirjanpidon tuloslaskelman mukaisia. Ne on toteutettu Excelissä yhteen taulukkoon, mutta teknisistä syistä ne ovat tässä opinnäytetyössä kahdella sivulla.

4.3 Johtopäätökset

Molemmissa case-yrityksissä toteutetaan autoritaarista eli ylhäältä-alas - budjetointia ja rullaavaa ennustamista. Autoritaarinen toiminta on tyypillistä juuri pienille yrittäjäjohtoisille yrityksille.

Case 1- yrityksessä budjetointi ja talouden ohjaus ovat kehittyneet toiminnan laajenemisen myötä. Yrityksen alkuaikoina yhden henkilön konsultointiyrityksessä toiminnan laajuus oli niin suppeaa, että perinteinen vuosibudjetointi oli riittävää. Vuosibudjettia laadittaessa pystyttiin ennustamaan seuraava vuosi riittävällä tarkkuudella. Toiminnan laajetessa ja henkilöstömäärän kasvaessa on todettu, että perinteinen vuosibudjetti ei riitä talouden seurantaan. Operatiivinen johto käyttää päivittäisessä toiminnassaan rullaavaa ennustamista sekä yrityksen hallitus seuraa tilannetta vuosibudjetin tasolla.

Case 2- yrityksessä ei ole käytetty perinteistä vuosibudjetointia. Liiketoiminnan on todettu olevan niin projektiluontoista, että perinteinen vuosibudjetointi ei riitä tulevaisuuden ennustamiseen. Yrityksessä on käytetty rullaavaa ennustamista koko sen ajan kun yrityksessä on ennustettu tulevaa liiketoimintaa.

Case 1- yrityksissä on tarvinnut tehdä pieniä muutoksia talouden seurantaan yrityksen historian aikana. Perinteiseen vuosibudjettiin on lisätty rullaava ennustaminen sekä budjetin kirjauksessa on siirrytty kuukausitasolle. Case 2- yrityksessä on pysytty koko ajan rullaavassa ennustamisessa, koska sen on katsottu olevan tarpeenmukaista toiminnan ohjauksessa.

Yritysten ohjausjärjestelmissä ei ole vain yhtä oikeaa standardiratkaisua, vaan menetelmät ovat yritys- ja organisaatiokohtaisia. Eri kokoiset, eri laiset ja eri liiketoiminta-aloilla toimivat pk- yritykset toteuttavat talouden ennustamista oman tarpeensa mukaisesti parhaaksi katsomallaan tavalla.

5 YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli teoriaosuudessa käydä läpi pk- yrityksen johtamista sekä tarkemmalla tasolla budjetointia lyhyen aikavälin suunnittelussa. Empiirisessä osuudessa käytiin läpi kahden erilaisen pk- yrityksen budjetointiprosesseja.

Liiketoiminnan tavoitteellinen johtaminen on prosessi, jossa suunnitellaan, organisoidaan, johdetaan ja valvotaan organisaation jäsenten työsuorituksia. Samalla valvotaan muiden organisaation resurssien käyttöä siten, että organisaation asettamat tavoitteet saavutetaan. Johtaminen on prosessimaista ja systemaattista. (Uusi-Rauva ym. 2003, 33.)

Johtaminen tapahtuu suorassa vuorovaikutuksessa ihmisten välillä tai välineiden avulla. Johtamisen välineitä ovat esimerkiksi budjetti, strategiasuunnittelu, toimintasuunnitelmat, tulospalkkiot, laatuajattelu ja tavoitteet. Johtamisen välineet ovat käsitteitä, joille jokainen yritys luo oman toiminnallisen sisällön. (Saari 1998, 17,21.) Esimerkiksi tämän opinnäytetyön case- yrityksissä käytettiin termiä budjetointi, mutta käsitteellä oli osittain eri sisältö. Case 1 -yrityksessä budjetointi tarkoitti perinteistä vuosibudjettia ja rullaavaa ennustamista; Case 2 -yrityksessä rullaavaa ennustamista.

Yritykset tarvitsevat aina jonkin menetelmän, jolla varmistetaan kassavirtojen riittävyys ja kannattavuuden hallinta. Tuotannossakin tarvitaan tietoja myynnistä ennakoitaessa tuotantomääriä. Mikäli budjettia ei ole, pitää olla vähintään juoksevat ennustemenetelmät, joissa arvioidaan raha- ja volyymimääräiset kehitykset. Myös mittarit, tunnusluvut ja rarpotit sekä näihin liittyvät tavoitteet ovat tarpeellisia yrityksen ohjauksessa. (Alhola & Lauslahti 2000, 303.)

Molemmissa case -yrityksissä toteutetaan yrityksen kannalta mielekkäintä tapaa budjetoida. Kummankin yrityksen toiminta on niin laajaa, että pelkkä perinteinen vuosibudjetointi ei anna operatiiviselle johdolle riittävästi oikea-aikaista ja oikeanlaista tietoa toiminnan suunnitteluun. Molemmissa yrityksissä käytetään soveltaen teorioiden mukaista budjetointia.

Onnistuneen talousohjauksen lähtökohtana on selväpiirteinen vastuualueiden määrittely ja oikeiden henkilöiden valitseminen vastuualueiden johtoon. Budjetoinnin lähtökohtana ovat

strategisen johdon asettamat pitkän tähtäimen tavoitteet ja organisaation voimavarojen sitoutuminen. Pitää myös muistaa, että budjetointi on juuri niin hyvä kuin budjetoijakin. Johtajien tavoissa käyttää budjetteja tulohjauksen välineenä on eroja, niin kuin organisaatioiden budjetointikulttuurissa tai –ilmapiirissä. (Pellinen 2005, 198.)

Tämän tutkimuksen teoriaosuuden aineiston hankinta oli helppoa, koska aiheesta on kirjoitettu paljon. Teoriaosuudessa käsiteltävät asiat löytyvät useasta lähteestä vain pienin vivahte-eroin. Asioiden yksimielinen käsittelytapa lienee osoitus siitä, että yritysten talousohjausjärjestelmien rakenteet ja käytännöt muistuttavat toisiaan. Pellinen (2005) toteaa, että organisaatioiden ohjaukseen on taipumus muuttua keskenään samanlaisiksi muistuttamaan parhaiten menestyvien yritysten käytäntöjä (Pellinen 2005, 209.).

Case- yritysten budjetointiin tutustuminen oli erittäin antoisaa. Oli mielenkiintoista huomata, kuinka yrityksissä sovelletaan teoriaa yritykseen parhaiten sopivalla tavalla. Tämän opinnäytetyön kautta pääsin tutustumaan teorian yhteyttä käytännön budjetointiin ja talouden ennustamiseen näissä kahdessa yrityksessä. Opinnäytetyön tekemisen prosessinomaisuus näkyi esimerkiksi siinä, että alunperin teoriaosuudessa oli tarkoitus käsitellä budjetointia ja talouden ennustamista. Työn edetessä kuitenkin selveni, ettei aihetta voi käsitellä ilman johtamisen teorian esittelyä, koska budjetointi on niin merkittävä osa johtamista. Jatkotutkimusta olisi mielenkiintoista tehdä käytännön johtamisesta pk- yrityksissä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Alhola, K., Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. WSOY, Helsinki.

Eskola, A., Mäntysaari, A. 2006. Menestys - Kannattavuuden hallinnan perusteet. Kustannusyhtiö Otava, Keuruu.

Granlund, M. , Malmi, T. 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. WSOY, Helsinki

Ihantola, E-M. 1997. Organisaation budjetointi-ilmapiirin ymmärtäminen organisatooris-sosiaalisessa kontekstissaan. Tampereen yliopisto, yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Vammalan kirjainpaina, Vammala.

Kaplan, R., Atkinson, A. 1998. Advanced management Account. Prentice Hall International, New Jersey.

Jahnukainen, I. 1992. Uudistuva pienyritys. Weilin+Göös, Jyväskylä.

Järvenpää, M., Partanen, V., Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Edita Oyj, Helsinki.

Jyrkkiö, E., Riistama, V. 2003. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. WSOY, Helsinki.

Kettunen, J., Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. Teknologia- ja tutkimuskeskus VTT. Teknologia- ja tutkimuskeskus VTT. Automaatio, Espoo.

Leppiniemi, J. 1993. Rahoitus. WSOY, Helsinki.

Neilimo, K., Uusi-Rauva, E. 1999. Johdon laskentatoimi. Oy Edita Ab, Helsinki.

Näsi, J., Neilimo, K. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. WSOYpro, Helsinki.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Talentum, Helsinki

Rissanen, R. Sääski, K., Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Kirjapaino raamattutalo, Pieksämäki.

Saari, S. 1998. Johtamisen välineiden logiikka ja epälogiikka. MIDO Oy, Tummavuoren kirjapaino.

Sydänmaanlakka, P. 2003. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Uusi-Rauva, E., Haverila, M., Kouri, I., Miettinen, A. 2003. Teollisuustalous. Neljäs painos. Tammer-Paino, Tampere.

Vehmanen, P., Koskinen, K. 1997. Tehokas kustannushallinta. WSOY, Helsinki.

Viitala, R., Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy, Helsinki.

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

Artikkelit

Lehti, E. 2005. Käsi kaasulla kaiken aikaa. KPMG:n yrittäjäuutiset 3 / 2005, 2-3.

Haastattelut

Case 1-yrityksen toimitusjohtajan haastattelu 22.09.2006

Case 2- yrityksen talousjohtajan haastattelu. 27.09.2006

Elektroniset lähteet

<http://www.ktm.fi>