

Budjetointijärjestelmän luominen Insplan Oy:lle

Teemu Karonen



Tekijä Teemu Karonen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Budjetointijärjestelmän luominen Insplan Oy:lle	Sivu- ja liitesivumäärä 35 + 0
<p>Tämän opinnäytetyön tavoite on luoda Insplan Oy:lle budjetointijärjestelmä. Opinnäytetyöprosessi alkoi tammikuussa 2019 ja kesti toukokuuhun saakka. Raportissa käsitellään ensin lähdeaineiston pohjalta budjetoinnin teoriaa ja eri budjetointimenetelmiä. Seuraavaksi luodaan niin ikään teorian pohjalta tietoperusta kehittämishankkeista ja konstruktivisesta tutkimuksesta. Tämän jälkeen kuvataan Insplanin budjetointijärjestelmän luomisprosessi ja järjestelmän toimintaperiaate. Viimeinen luku sisältää yhteenvedon koko työstä.</p> <p>Insplanilla ei ole ollut käytössään mitään budjetointijärjestelmää aiemmin, mutta sellaiselle koetaan tulleen yrityksessä tarve liiketoiminnan kasvun myötä. Tässä opinnäytetyössä luodaan toimeksiantajalle konkreettinen budjetointijärjestelmä taulukkolaskentaohjelmalla. Tämän opinnäytetyön keskeinen osa on myös tuoda esiin eri budjetointimenetelmien hyvät ja huonot puolet helpottaakseen toimeksiantajan työtä budjetointimenetelmän valitsemisessa.</p> <p>Budjetointi on osa johdon laskentatoimea ja sen tarkoitus on tukea organisaation johtamista. Budjetti on yrityksen strateginen suunnitelma, joka on käännetty numeraaliseen muotoon ja se on keskeinen väline vuositason talousjohtamisessa. Budjetti on organisaation taloudellinen suunnitelma, josta selviää arvioidut tuotot ja kulut tietyille ajanjaksolle.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke, joka on saatu toimeksiantona Insplan Oy:ltä. Kehittäminen on toimintaa, jossa pyritään saavuttamaan jokin selkeästi määritelty konkreettinen tavoite. Tavoite on usein jokin parempi toimintatapa tai rakenne. Kehittämisestä on tullut erityisen tärkeää nykyisessä nopeasti muuttuvassa maailmassa, jossa yritykset eivät enää pärjää ilman jatkuvaa kehittämistä.</p> <p>Opinnäytetyön produktina syntynyt budjettijärjestelmä sisältää tulosbudjetin ja kaikki siihen tarvittavat alabudjetit. Lisäksi siinä on valmiit taulukot kassabudjettia varten, joita ei vielä päädytty ottamaan käyttöön. Lopputuloksesta tuli käytännöllinen toimeksiantajalle räätälöity budjetointiratkaisu. Raportissa on lisäksi jatkokehitysehdotuksia budjetoinnin kehittämiseen toimeksiantajayritykselle tulevaisuutta varten.</p>	
Asiasanat Budjetointi, taloudellinen suunnittelu, kehittämishanke	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Hankkeen tavoitteet ja aiheen rajausta	2
1.2	Kehittämismenetelmät.....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	3
2	Budjetointi	5
2.1	Budjettijärjestelmä.....	6
2.1.1	Osabudjetit.....	7
2.1.2	Pääbudjetit.....	9
2.2	Budjetointimenetelmät.....	9
2.3	Budjettiseuranta	11
2.4	Budjetointi asiantuntijayrityksissä	12
3	Perinteinen budjetointi vai rullaava ennustaminen.....	13
3.1	Perinteinen budjetointi.....	13
3.1.1	Perinteisten budjetoinnin haasteet.....	15
3.2	Rullaava ennustaminen.....	16
3.3	Muita ennustamismenetelmiä.....	19
4	Kehittämistoiminta.....	20
4.1	Kehittämispöytä.....	21
4.2	Konstruktioivinen tutkimus	23
5	Case Insplan Oy: budjetoinnin kehittäminen.....	25
5.1	Toimintaympäristö.....	25
5.2	Hankkeen suunnittelu ja budjetointimenetelmän valinta	26
5.3	Budjetin tekninen toteutus.....	28
5.4	Budjetin käyttäminen.....	30
5.4.1	Myynnin ennustaminen	30
5.4.2	Kulujen ennustaminen.....	31
6	Pöhdinta.....	33
6.1	Tuotoksen hyödynnettävyys.....	33
6.2	Jatkokehitys ehdotuksia	34
6.3	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen	35
	Lähteet	36

1 Johdanto

Kun olet lähdössä matkalle, pakkaat mukaan tarvittavan määrän vaatteita rahaa ja muita tarvikkeita. Yrityksen budjetti on saman kaltainen suunnitelma tulevaa ”matkaa” varten. Siinä suunnitellaan yrityksen tulevaisuuden tarpeita ja pyritään varmistamaan resurssien riittävyys. Budjetti on rahamääräinen toimintasuunnitelma tulevaa varten. (Harvard Business School Press 2005, 157.) Englannin kielen budjettia tarkoittava sana 'budget' tulee roomalaisesta sanasta 'bulga' joka tarkoittaa nahkaista pussia, jonka kauppiaat kiinnittivät hevosiinsa lähtiessään kaupparetkelle. Euroopan maat kuten Iso-Britannia, Alankomaat ja Ranska ovat käyttäneet budjetteja 1800-luvulta saakka valtion tulojen ja menojen hallinnoimiseksi. Yhdysvalloissa budjetointi yleistyi yritysten keskuudessa 1920-luvulla, jolloin budjetteja käytettiin lähinnä kulukurin välineenä. (Groot & Selto 2013, 143.)

Budjetointi on osa johdon laskentatoimea, josta käytetään myös nimitystä sisäinen laskentatoimi. Johdon laskentatoimen tarkoitus on tukea organisaation johtamista ainakin kolmella tavalla, jotka ovat päätöksen teko, ihmisten johtaminen ja resurssien varmistaminen. Johdon laskentatoimi tuottaa tietoa organisaation johdolle päätöksenteon tueksi sekä strategisella, että operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla päätökset voivat liittyä esimerkiksi siihen, mihin yritys pyrkii ja miten. Operatiivisen tason päätökset puolestaan liittyvät esimerkiksi investointeihin, hinnoitteluun ja asiakasvalintaan. Lisäksi hyvä johdon laskentatoimi tuottaa näkymiä organisaation tulevaisuuden taloudellisesta kehityksestä. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016. 118.) Budjetoinnilla ja siihen liittyvällä taloudellisella ennustamisella on keskeinen rooli johtamisessa ja päätöksenteon suunnittelussa, joten aiheeseen on syytä kiinnittää huomiota kaikissa organisaatioissa.

Toimeksiantajani Insplan Oy on kulkenut matkaansa ensimmäiset neljä vuotta ilman budjettia ja siihen halutaan nyt muutos. Insplanilla ei ole käytössään budjetointi- eikä muutaakaan taloudellista ennustamisjärjestelmää. Hyvin tehty budjetointi auttaa yritystä ennustamaan tulevaisuuden tarpeita sekä mahdollisia ongelmia ennen, kun on liian myöhäistä (Shim, Siegel & Shim 2011, 1). Insplan on kasvanut nopeasti ja sen investoinnit ovat niin suuria, että niiden rahoitukseen on syytä kiinnittää entistä tarkempaa huomiota jo hyvissä ajoin, ettei yllätyksiä pääse syntymään. Tässä opinnäytetyössä luodaan Insplanille budjetointijärjestelmä, joka auttaa yrityksen johtoa ennustamaan toiminnan kasvua ja kannattavuutta, tulevaa rahoituksen ja rekrytointien tarvetta sekä suunnittelemaan investointeja taloudellisesti kannattaviksi.

1.1 Hankkeen tavoitteet ja aiheen raja

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda Insplan Oy:lle budjetointijärjestelmä. Tarkoituksena on rakentaa budjetoinnille konkreettinen pohja, jolla yrityksen budjetointi tullaan toteuttamaan. Budjetti luodaan Excel-taulukkolaskentaohjelmalla. Toimeksiantajan suunnitelmassa on mahdollisesti myöhemmin hankkia budjetointiohjelma, joka integroidaan osaksi Insplanin toiminnanohjausjärjestelmään, jossa sitä voidaan verrata toteutuneisiin lukuihin. Produktina syntyvä Excel-taulukko soveltuu sellaisenaan yrityksen budjetoinnin välineeksi ja sitä käytetään budjetointimenetelmänä niin kauan, kunnes uusi ohjelma päätetään hankkia. Budjetointipohjan lisäksi tämän opinnäytetyön on tarkoitus tukea toimeksiantajani päätöksentekoa toimivimpien budjetointimenetelmien valitsemiseksi. Tässä opinnäytetyössä tehtävä budjetointipohja luodaan räätälöitynä toimeksiantajayrityksen tarpeisiin, joten se ei ole yleistettävissä muille yrityksille. Tämä opinnäytetyö soveltuu kuitenkin yleisesti muidenkin yritysten budjetoinnin aloittamisen apuvälineeksi tarjoten tietoa budjetoinnista yleisesti, eri budjetointimenetelmistä ja budjettipohjan luomisesta taulukkolaskentaohjelmalla.

Työn tuloksena syntyy konkreettinen budjetti, joka on muodoltaan Excel-taulukko. Suunnitelmana on mahdollisesti hankkia Insplanille budjetointiohjelma, joka tullaan integroimaan yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään, mutta tämän opinnäytetyön aihe on rajattu käsittelemään prosessia Excel-taulukon luomiseen saakka. Tulevan budjetointijärjestelmän käyttöönotto on rajattu pois tästä opinnäytetyöstä, koska sen hankkiminen ei ole vielä ajankohtaista ja se vaatii nykyistä suuremmat resurssit. Tämä opinnäytetyö sisältää kuitenkin ohjeita ja ehdotuksia jatkotoimenpiteitä varten. Annan toimeksiantajalle myös ohjeita budjetin käyttämiseen, taloudelliseen ennustamiseen sekä omia huomioitani rullaa- van ennustamisen ja digitaalisen budjetointijärjestelmän hyödyntämiseen lähdeaineiston perusteella toimeksiantajan tarpeet huomioiden.

1.2 Kehittämismenetelmät

Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke, joka on saatu toimeksiantajalta tapausyritykseltä. Kehittäminen on selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseksi tähtäävää konkreettista toimintaa. Kehittämistoiminnan tavoite on tavallisesti jokin parempi tai tehokkaampi toimintatapa tai rakenne, ja tavoitteellisuus onkin kehittämistoiminnan keskiössä. Kehittämistoiminta voi saada alkunsa nykyisen toiminnan tai tilanteen ongelmasta tai kokonaan uudesta ideasta. (Toikko & Rantanen 2009, 14.) Kehittämishankkeen tavoite on kehittää organisaation tuotteita, palveluita tai toimintoja ja sen keskeinen osa on tavoitteiden ja hankerajauksen määrittely (Silfverberg 2007, 22). Tavoitteet ja niiden saavuttamisen arviointi

on koko kehittämistyön perusta. Arvioinnilla pyritään edistämään tavoitteiden saavuttamista ja siksi arvioinnissa pitääkin painottaa kehittämistyön tavoitteiden kannalta tärkeimpiä seikkoja. (Anttila 2007, 15.)

Kehittämishankkeen tarkoitus on olla alkusysäys jollekin uudelle toiminnalle tai toimintatavalle. Tärkeää on, että toiminta ei jää riippuvaiseksi projektista ja sen rahoituksesta. Toimintamallit, joita hankkeessa kehitetään, on tärkeä saada toiminnasta vastaavan organisaation käyttöön jo hankkeen aikana. Pitkäkestoinen toiminta ei voi perustua projektin tai projektiorganisaation varaan, koska projekti tulee päätökseen ja projektiorganisaatio tullaan purkamaan. Projektin avulla voidaan kuitenkin luoda organisaatioon parempia toimintatapoja, osaamista ja niin edelleen, joiden seurauksena hankkeen todelliset vaikutukset näkyvät tulevaisuudessa. (Silfverberg 2007, 30.)

Tämän kehittämishankkeen tavoite on luoda toimeksiantajayritykselle budjetointijärjestelmä. Budjetointi on yrityksen taustaprosessi eli toiminto. Hankkeen tukena on käytetty lähdeaineistoa, joka muodostuu pääasiassa suomen- ja englanninkielisestä alan liittyvästä kirjallisuudesta sekä internet-lähteistä. Toteutan tämän projektin pääsääntöisesti itsenäisesti ilman projektiorganisaatiota, mutta saan toimeksiantajaltani, eli Insplan Oy:n toimitusjohtajalta, tukea projektin aikana. Erityisesti tarvitsen toimeksiantajalta tietoa yrityksen yksilöidyistä tarpeista sekä toimeksiantajan mielipiteitä budjetointijärjestelmästä, joita kysyn häneltä aktiivisesti projektin edetessä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Toisessa luvussa luodaan budjetoinnin tietoperusta lähdeaineiston perusteella. Siinä selvitetään mikä on budjetti ja mihin sitä käytetään ja miksi. Lisäksi siinä avataan budjetointiprosessin vaiheita ja niiden merkitystä sekä esitellään eri budjetointimenetelmiä. Kolmannessa luvussa syvennytään tarkemmin perinteisen budjetointiprosessin ja rullaavan ennustamisen eroihin, koska toimeksiantajani on kiinnostunut ottamaan käyttöön rullaavan ennustamisen talouden suunnittelun välineenä. Neljännessä luvussa käsitellään kehittämishankkeita, projektitoimintaa ja tutkimuksellista kehittämistä. Siinä syvennytään projektin eri vaiheisiin ja konstruktivisen tutkimuksen erityispiirteisiin.

Viidennessä luvussa kuvaan Insplan Oy:lle toteuttamaani prosessia. Se sisältää esittelyn toimeksiantajasta ja kuvauksen lopullisesta produktista eli budjettijärjestelmästä sekä ohjeita sen käyttämiseen. Viimeinen luku on pohdinta, jossa on yhteenveto raportin keskeisimmistä tuloksista ja peilaan omaa tuotostani tietoperustaan, jonka olen luonut lähdeai-

neiston perusteella. Siinä käsitellään muun muassa tuotoksen hyödynnettävyyttä ja ajankotaisuutta. Viimeinen luku sisältää myös jatkotoimenpide-ehdotuksia toimeksiantajalle sekä osuuden, jossa arvoan omaa oppimistani tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Lopullisen budjetin toimitan erikseen opinnäytetyön arvioijalle eikä sitä julkaista tämän opinnäytetyön liitteenä, koska se sisältää liikesalaisuuksia, eikä toimeksiantaja luonnollisesti halua sitä julkisesti nähtäville.

2 Budjetointi

Yrityksen tulevaisuuden suunnittelun lähtökohta on, että yrityksellä on selkeä käsitys sen nykytilasta. Suunnitelmia tehtäessä pitää tietää yrityksen toiminnan vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Yrityksen menestystekijät, joiden varaan tulevaisuuden suunnitelmat rakennetaan perustuvat näihin tekijöihin. Liiketoiminnan suunnittelu perustuu yrityksen visioon, eli siihen missä halutaan olla tai minne halutaan päästä. Vision aikahorisontti on tavallisesti kolmesta viiteen vuotta. Pitkän aikavälin tavoitteista konkretisoituu lyhyen aikavälin strategiset toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Budjetoinnilla pyritään selvittämään etukäteen, kuinka paljon resursseja tavoitteiden edistämiseen vaaditaan ja millaisen tuloksen liiketoiminta tuottaa vaadittavilla toimenpiteillä. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9-10.)

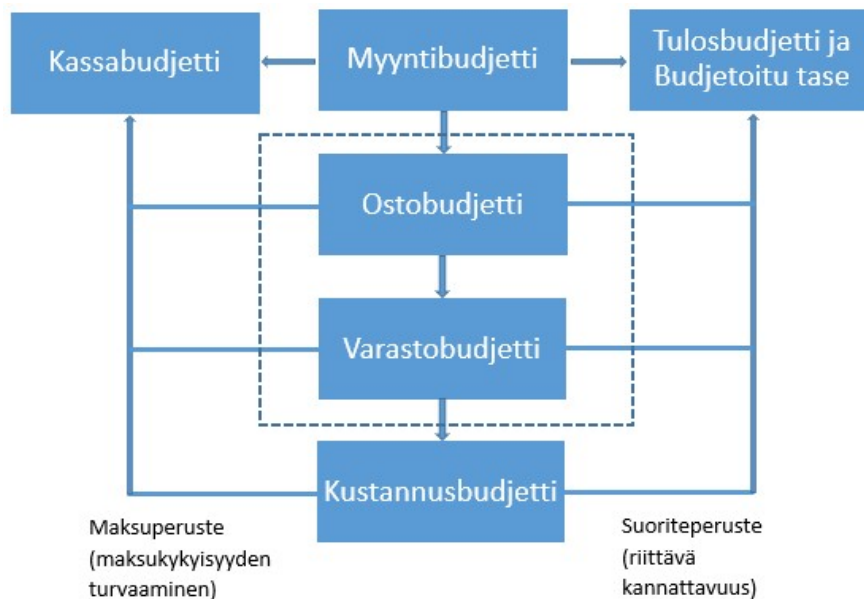
Budjetti on yrityksen strateginen suunnitelma, joka on käännetty numeraaliseen muotoon. Se näyttää arvioidut tuotot tietyltä tulevaisuuden ajanjaksolta sekä vaadittavat resurssit niiden saavuttamiseksi ja sitä ohjaa organisaation lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Budjetti voi olla muodoltaan esimerkiksi arvoitu tuloslaskelma, tase ja kassavirtalaskelma tietylle ajanjaksolle. (Harvard Business School Press 2005, 157.) Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, 230) mukaan ”Yrityksen budjetti on vuositason talousjohtamisen keskeisin instrumentti”.

Budjetti sisältää lähes poikkeuksetta rahamääräisiä lukuja, mutta usein myös kappale-, kilo- sekä tuntimääriä. Budjetteja voidaan tehdä lyhyelle (korkeintaan vuosi), keskipitkälle (kahdesta kolmeen vuotta) tai pitkälle (yli kolme vuotta) aikavälille. Mitä lyhyemmälle aikavälille budjetti tehdään, sitä yksityiskohtaisempia tietoja se yleensä sisältää. Yleisimmin yrityksissä tehdään yhden vuoden eli lyhyen aikavälin budjetteja. Budjetoidun ajanjakson pituus vaihtelee kuitenkin sen tavoitteiden ja käytettävissä olevan tiedon mukaan. Oikein käytettynä budjetti on tehokas keino johtaa ja motivoida työntekijöitä. (Shim ym. 2011, 1-2.)

Budjetilla voi olla useita eri tehtäviä ja ne vaihtelevat organisaatioiden välillä. Budjetin tehtävä voi olla ennustaa todennäköistä taloudellista tulosta, tukea toiminnan suunnittelua, koordinoita yrityksen osa-alueiden toimintaa, valvoa ja tarkkailla tuloksia ja rahankäyttöä, motivoida työntekijöitä sekä arvioida suorituksia ja se voi olla myös lupa käyttää rahaa. Budjetin avulla voidaan siis pyrkiä näkemään etukäteen mitä toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseen vaaditaan, antaa lupa niiden tekemiseen ja valvoa ja arvioida niiden toteuttamista jälkikäteen. (Ikäheimo ym. 2016, 146-147.)

2.1 Budjettijärjestelmä

Budjetointijärjestelmä koostuu yrityksen käyttämistä budjeteista ja niiden yhteyksistä toisiinsa. Järjestelmät vaihtelevat muun muassa yrityksen koon ja toimialan mukaan eikä ole olemassa yhtä oikeaa eikä parasta budjetointijärjestelmää, mutta tietyt piirteet niissä yleensä toistuu. Budjetointijärjestelmä koostuu yleensä kolmesta pääbudjetista, jotka ovat tulos- ja kassabudjetti sekä tase-ennuste. Nämä pääbudjetit koostetaan joukosta osabudjetteja. Osabudjetit määritellään perinteisesti yrityksen keskeisten toimintojen mukaan ja niitä voivat olla esimerkiksi myynti-, osto-, valmistus-, varasto-, kustannus- ja investointibudjetit. Kaikki muut budjetit paitsi kassabudjetti tehdään kirjanpidon tapaan suoriteperusteisesti. Kassabudjetti tehdään maksuperusteisesti, jotta sillä voidaan seurata yrityksen todellista maksukykyä. Budjetointijärjestelmän rakenne kuitenkin vaihtelee yrityksen toimialan mukaan ja esimerkiksi palvelualan yrityksillä valmistusbudjettia ei luonnollisesti aina ole. Budjetin kokoaminen alkaa osabudjettien tekemisellä, joten käsitellään niitä seuraavassa alaluvussa hieman tarkemmin. (Ikäheimo, ym. 2016, 148; Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 236.)



Kuva 1. Palveluyrityksen budjettijärjestelmä (mukaillen Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 237)

Budjettijärjestelmän voi hyvin luoda taulukkolaskentaohjelmalla, mutta monet yritykset tarjoavat nykyään budjetointiin tarkoitettuja tietokonejärjestelmiä. E-budjetointi on suosittua kasvattava tapa hoitaa yrityksen budjetointi. Se tarkoittaa internet-pohjaista budjetointityökalua, jolla voi sujuvoittaa ja nopeuttaa budjetointiprosessia. Tällaisen digitaalisen järjestelmän etu on se, että moni henkilö voi syöttää siihen dataa eri paikoista, eikä tarvitse huolehtia siitä kenen tietokoneella taulukko on muokattavana. Ohjelmat järjestelvät tiedon selkeästi ja on luotu pääsääntöisesti helppokäyttöisiksi. Niissä tietoja ei tarvitse etsiä

useista eri taulukoista, vaan tiedot on koottu järkevästi yhteen paikkaan kaikkien saataville. Varsinkin suurissa yrityksissä järjestelmät auttavat sujuvoittamaan budjetointiprosessia ja saattamaan tiedon kaikkien saataville helposti. (Shim ym. 2011, 346.) Budjetointiin tarkoitettut tietokoneohjelmat analysoivat tietoa nopeasti ja tuottavat erilaisia tilastoja ja kuvaajia. Niissä voi olla myös käytettävissä monipuolisia historialliseen kehitykseen perustuvia ennustamismalleja, jotka on tarkoitettu helpottamaan etenkin myynnin ennustamista. (Jobber & Lancaster 2012, 509.)

2.1.1 Osabudjetit

Budjetointi on hyvä aloittaa toimintaa eniten rajoittavasta tekijästä, joka on yleensä myynti. Myynnillä on merkittävä vaikutus yrityksen muihin toimintoihin ja sen määrä sekä jakautuminen esimerkiksi eri tuotteille vaikuttaa muun muassa henkilöstöressurssien ja markkinointipanostusten kautta yrityksen kustannusrakenteeseen. Myyntibudjetin luominen vaatii paljon aikaa ja tiedon hankkimista. Ennustaakseen tulevaa myyntiä on hankittava tietoa muun muassa markkinan kehityksestä, kilpailijoista ja asiakkaista. Lisäksi pitää tietää oma hinnoittelu, tuotevalikoima ja kapasiteetti, jotta myyntiä voi ennustaa rahamääräisenä. Tulevaa myyntiä voidaan ennustaa monesta eri näkökulmasta kuten tuotteittain tai palveluittain, asiakkaittain, henkilöittäin tai yksiköittäin. (Syvänperä & Lindfors 2014, 27-28.)

Myynnin ennustaminen ei ole helppoa, mutta siihen kannattaa panostaa. Ilman kunnollista myyntiennustetta pitää joko varata paljon valmistuskapasiteettia varmuuden vuoksi, jolloin ylimääräinen kapasiteetti tuo todennäköisesti turhia kuluja tai varautua siihen, että joudutaan käyttämään alihankintaa, koska kapasiteetti ei riitä. Myyntiä voi ennustaa historialliseen dataan perustuen, jolloin esimerkiksi edellisen vuoden myyntimäärään lisätään arvioitu vuotuinen kasvu. Ennusteen voi tehdä myös puhtaalta pöydältä arvioimalla taloudellista kehitystä, asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja muuta informaatiota. Jälkimmäinen tapa vaatii enemmän työtä, mutta tuo usein tarkemman lopputuloksen. (Groot & Selto 2013, 152; Harvard Business School Press 2005, 169.)

Myynnin ennustamisessa puhutaan myös kvalitatiivisista ja kvantitatiivisista menetelmistä. Kvalitatiiviset menetelmät ovat nimensä mukaan laadullisia menetelmiä, jotka pohjautuvat enemmän ihmisten mielipiteisiin ja vähemmän matematiikkaan. Kvalitatiivisia menetelmiä ovat esimerkiksi asiakaskyselyllä toteutettuun markkinatutkimukseen pohjautuvat ennusteet. Markkinoiden tilaa ja tulevaa myyntiä voidaan ennustaa myös alan asiantuntijoilta tai myyntihenkilöstöltä kysytyjen tietojen pohjalta. Kvalitatiivisia menetelmiä käytetään usein yhdessä kvantitatiivisten menetelmien kanssa. (Jobber & Lancaster 2012, 495-496.)

Kvantitatiiviset menetelmät ovat puolestaan määrällisiä menetelmiä, jotka ovat objektiivisempia ja pohjautuvat enemmän matematiikkaan. Kvantitatiiviset menetelmät ovat usein historiaan perustuvia menetelmiä, kuten aikajana-analyysi, jossa historiallisen myynnin kehityksen perusteella lasketaan todennäköinen tulevaisuuden skenaario. Ennusteissa voidaan käyttää esimerkiksi liukuvaa keskiarvoa, joka tasoittaa myynnin vaihtelua, mutta seuraa trendiä. Kvantitatiiviset menetelmät ovat kasvattaneet suosiotaan, koska budjetointiin suunnitellut tietokonejärjestelmät käyttävät niitä usein automatisoituun ennusteiden laatimiseen. (Jobber & Lancaster 2012, 499-500.)

Kun myyntibudjetti on valmis ja arvioitu myyntimäärä on tiedossa, voidaan tehdä osto- ja tuotantobudjetti. Tähän budjettiin kirjataan kaikki hankinnat, jotka tarvitaan myytävien tuotteiden ja palveluiden valmistamiseksi sekä alihankintana ostetut palvelut. Tarvittavien raaka-aineiden määrä on helppo laskea myyntibudjetista ja sen avulla arvioida tulevan kauden ostot. Yrityksissä kuitenkin saatetaan ostaa ja valmistaa tavaraa eri määrä kuin sitä myydään. Tällöin ostobudjetissa on huomioitava myös varaston muutos. (Syvänperä & Lindfors 2014, 27-28.)

Varsinkin palvelualueiden yrityksissä henkilöstökulut ovat merkittävä kuluerä ja niiden osuus liikevaihdosta on suuri. Palkat ja niiden kaikki sivukulut budjetoidaan henkilöstökulubudjetissa samalla tavalla kuin ne käsitellään kirjanpidossa. Palkat kirjataan budjetissa sille kuulle, jona palkka ansaitaan. Samalle kuulle kirjataan myös palkkojen sivukulut sekä kyseiseltä kuulta kertynyt lomapalkkavelka, vaikka niitä ei maksettaisiinkaan kyseisenä aikana. Lomapalkkavelka siis lisääntyy budjetissa aina kun työntekijät ansaitsevat palkkaa ja vähentyy kun loma-ajan palkka maksetaan. (Syvänperä & Lindfors 2014, 33-35.)

Pidempiaikaiseen käyttöön tarkoitetut hankinnat kirjataan kirjanpidossa tasetilille ja niistä tehdään suunnitelman mukaiset poistot. Tällaiset hankinnat merkitään investointibudjettiin. Investointibudjetti sisältää hankinnat sekä niiden suunnitelmanmukaiset poistot. Investointibudjetista saa siten tarpeellista tietoa yrityksen tuloksen, taloudellisen aseman ja kassavirran ennustamiseen. Liiketoiminnan muut kulut budjetoidaan yleensä edellisen vuoden lukujen perusteella. Niissä täytyy kuitenkin huomioida kulujen kasvu varsinkin nopeasti kasvavissa yrityksissä. Budjetin laatijan on tiedettävä suunnitelmat esimerkiksi rekrytointien, uusien autojen hankinnan tai markkinointitoimenpiteiden aiheuttamista lisääntyneistä kuluista. (Syvänperä & Lindfors 2014, 37-39.)

2.1.2 Pääbudjetit

Tulosbudjetti kertoo arvoidun toiminnan tuloksen ja se on muodoltaan yleensä tuloslaskelman näköinen. Se kootaan tuomalla tiedot osabudjeteista. Tulosbudjetti on tarkoitettu yrityksen kannattavuuden suunnitteluun. Sen avulla nähdään tuottaako suunnitelmien mukainen toiminta omistajia tyydyttävän tuloksen. Jos omistajat eivät ole tyytyväisiä esitettyään tulosbudjettiin, on suunnitelmia syytä korjata paremman tuloksen saavuttamiseksi. Tulosbudjetti kannattaa laatia tuloslaskelman muotoon käyttäen yrityksen oikeaa tilikarttaa, jotta toteutumien vertaaminen budjettiin on mahdollisimman vaivatonta. Budjetissa voi kuitenkin olla tuloslaskelmasta puuttuvia lisätietoja kuten myyntikate. Tulosbudjetti tehdään kirjanpidon tapaan suoriteperusteisesti eli esimerkiksi myynnit kirjataan kaudelle, jona tavara on myyty, vaikka rahat saataisiin vasta myöhemmin. (Ikäheimo ym. 2016, 148; Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 176.)

Maksuvalmiuden säilyminen eli yrityksen kyky selviytyä lyhytaikaisista maksusitoumuksista pyritään varmistamaan kassabudjetin avulla. Se on kassavirtalaskelman muotoon tehty laskelma. Kassabudjetissa otetaan huomioon kaikki rahoitukseen liittyvät toimenpiteet kuten lainan nostot ja lyhennykset sekä osingon maksut. Kassabudjetin avulla pyritään varmistamaan rahan riittämisen lisäksi mahdollisimman edulliset rahoituskustannukset ja siitä käytetäänkin myös nimeä rahoitusbudjetti. Kassabudjetti tehdään aina maksuperusteisesti, eli suoritukset kirjataan kaudelle, jona maksu on maksettu tai vastaanotettu. (Ikäheimo ym. 2016, 148; Jormakka ym. 2009, 177.) Syvänperä & Lindfors (2014, 49) muistuttavat, että kassabudjetissa tuotot ja kulut käsitellään arvonlisäverollisina ja siinä huomioidaan erikseen verottajalle tilitettävä alv. toisin, kuin tulosbudjetissa.

Tase-ennuste puolestaan on yrityksen taloudellista asemaa kuvaava arvioitu tase budjetoidun ajanjakson päättyessä. Se luodaan edellisen vuoden taseen perusteella lisäämällä siihen tulos- ja kassabudjeteissa olevien erien vaikutus. Tase-ennusteessa pyritään arvioimaan, miten yrityksen omaisuus ja pääomarakenne kehittyy tilikauden aikana ja se auttaa selvittämään tulevaa rahoituksen tarvetta. (Jormakka ym. 2009, 179; Syvänperä & Lindfors 2014, 66.)

2.2 Budjetointimenetelmät

Budjetointityö aloitetaan käymällä läpi yrityksen toimintasuunnitelma seuraavalle vuodelle, josta selviää esimerkiksi liiketoiminnan kehitys, markkinointitoimenpiteet, investoinnit ja henkilöstöresurssit. Tämän jälkeen itse budjetin laatiminen aloitetaan osabudjeteista, joita voivat olla myyntituotot, ostot, henkilöstökulut, liiketoiminnan muut kulut, investoinnit ja rahoituskulut. Seuraavaksi osabudjetit yhdistetään koko yrityksen pääbudjeteiksi, eli tulos-

kassavirta- ja tasebudjeteiksi. Sitten pääbudjetit käydään läpi, tarkistetaan vastaavatko ne yrityksen tavoitteita ja tehdään tarvittaessa korjauksia tai täydennyksiä. Viimeisenä johto hyväksyy budjetit. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9-10.)

Budjetointi voidaan tehdä erilaisilla menettelytavoilla, joita yleensä ovat kiinteä, tarkistettava, rullaava ja liukuva budjetti. Kiinteä budjetti on vuodeksi kerrallaan tehtävä budjetti, jonka toteutumista seurataan tilikauden aikana, mutta johon ei tehdä enää muutoksia. Tarkistettava budjetti tehdään kuten kiinteä budjetti, mutta ulkoisten olosuhteiden muuttuessa tilikauden aikana, siihen tehdään muutoksia esimerkiksi neljännesvuosittain. Rullaavaa budjettia käytetään kuten tarkistettavaa budjettia, mutta tarkistuksen yhteydessä budjetin perään lisätään uusi budjetoitu jakso. Näin budjetoitu ajanjakso on aina noin vuoden mittainen. Liukuvassa budjetissa puolestaan kiinteät kulut budjetoidaan vuodeksi, mutta muuttuvat kulut jätetään riippumaan toiminta-asteesta. Pk-yrityksissä kiinteä budjetti on suosittu, mutta sen lisäksi on tehtävä muita ennusteita, kun toimintaympäristöön tulee muutoksia. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15.)

Budjetin luomiseen on kaksi yleistä lähestymistapaa, jotka ovat nollapohjabudjetointi ja edellisen vuoden lukuihin perustuva budjetointi. Monet yritykset aloittavat budjetoinnin edellisen vuoden luvuista. Niitä muokataan tavoitteiden, kasvuodotusten ja inflaation mukaan. Tämä malli vaatii, että yrityksen toiminnot pysyvät kutakuinkin samoina vuodesta toiseen. Toinen tapa lähestyä budjetin luomista on aloittaa se puhtaalta pöydältä joka kerta eli niin sanottu nollapohjabudjetointi. Tämä mallin etuna on se, että jokaisella budjetointikerralla tulee käytyä läpi kaikki oletukset, jotka mahdollistavat liiketoiminnan. Nollapohjabudjetoinnissa kyseenalaistetaan helpommin kaikki kuluerät ja se johtaa herkemmin uusiin innovaatioihin kuin edellisen vuoden lukuihin perustuva budjetointi. Se vie kuitenkin paljon aikaa, joten on syytä pohtia, onko siitä saatu hyöty suurempien kulujen arvoinen. (Nugus 2006, 184-185.)

Budjetointia voidaan lähestyä myös autoritaarisella tai demokraattisella mallilla. Autoritaarinen malli on niin sanottu ylhäältä alas -malli, jossa ylin johto sanelee tavoitteet, jotka jakautuvat organisaatiossa alaspäin kunkin vastuualueelle. Tällä mallilla budjetin luominen on yleensä nopeampaa, koska prosessiin osallistuu vähemmän henkilöitä. Mallin huono puoli on se, että henkilöstö sitoutuu heikosti tavoitteisiin, joihin he eivät ole itse saaneet vaikuttaa. Demokraattinen malli puolestaan on niin sanottu alhaalta ylös -malli, jossa budjetit laaditaan niiden henkilöiden toimesta, jotka myöhemmin ovat vastuussa niiden toteuttamisesta. Tämän mallin toteuttaminen vie monien henkilöiden työaikaa huomattavasti, mutta auttaa työntekijöitä sitoutumaan tavoitteisiin ja estää usein epärealististen tavoittei-

den syntymistä. Usein molempia malleja käytetään kuitenkin yhdessä ja esimiehet budje-toivat omat vastuualueensa huomioiden ylimmän johdon asettamat strategiset tavoitteet. (Jormakka ym. 2009, 180.) Tästä tavasta käytetään myös nimitystä yhteistyömenetelmä (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 239).

2.3 Budjettiseuranta

Budjetin suunnittelemisen ja toteutuksen jälkeen seuraava vaihe on sen seuranta tai tarkkailu. Budjettiseurannalla tarkkaillaan budjettien ja toteutumien eroja sekä erityisesti analysoidaan niiden syitä. Seurannalla pyritään ohjaamaan yritystä saavuttamaan budjetoinnissa määritellyt tavoitteet. Budjettiseurannan keskeinen tarkoitus on huomata mahdollisimman hyvissä ajoin, jos yritys ei ole saavuttamassa tavoitteitaan. Tämä auttaa johtoa reagoimaan nopeasti korjaavien toimenpiteiden toteuttamiseksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 243-245.)

Budjettiseurannan apuna käytetään standardikustannuslaskentaa. Standardit ovat tavoitearvoja esimerkiksi myyntihinnoille ja -määrille. Huolellisesti asetettuja standardien avulla voidaan laskea standardi- eli tavoitekustannukset esimerkiksi jollekin työvaiheelle tai suoritteelle. Standardikustannuslaskenta kertoo tavoitteiden ja toteutumien erot rahamääräisinä ja sen avulla erot voidaan jakaa hinta- ja määräeroihin. Hint erot johtuvat myytyjen tai ostettujen tavaroiden toteutuneiden ja tavoitehintojen erosta. Määräerot johtuvat puolestaan myynti- ja ostomäärien erosta tavoitteeseen nähden. Tämä auttaa selvittämään johtuuko budjettipoikkeama esimerkiksi siitä, että raaka-aineita ostettiin suunniteltua enemmän, vai siitä, että ne olivat suunniteltua kalliimpia. Tieto auttaa huomattavasti erojen perimmäisten syiden selvittämiseen, joka mahdollistaa korjaavien toimenpiteiden suunnittelemisen. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 186-187.)

Budjettiseurantaa tehdään kirjanpidon tuottamien raporttien perusteella, joten on tärkeää, että budjetoidut luvut ja seurantaluvut ovat vertailukelpoisia. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että molemmissa käytetään suoriteperustetta ja samoja jaksotuskäytäntöjä sekä sitä, että budjetti ja seuranta on toteutettu samalla tarkkuudella. Yritykset tuottavat usein sisäistä raportointia varten tuloslaskelmaa yksityiskohtaisempia lukuja kuten myynti- ja käyttökate. Näiden raporttien avulla taloutta voidaan seurata ja verrata ennusteisiin erittäin monipuolisesti ja syntyneiden erojen syiden analysointi helpottuu. Nykyään budjettien seuranta hoituu yrityksissä usein toiminnanohjausjärjestelmän avulla, mutta kassabudjetin seuraamisen tarvitsee yleensä erillisen ohjelman tai Excel-taulukon, koska kirjanpidossa luvut ovat suoriteperusteisia eikä maksuperusteisia. Tulosbudjettia seurataan yleensä kuukausitasolla, mutta kassabudjettia ja esimerkiksi myyntimääriä voi olla tarpeen seurata useamminkin. (Syvänperä & Lindfors 2014, 79, 83.)

2.4 Budjetointi asiantuntijayrityksissä

Budjetoinnista puhuttaessa keskitytään yleensä tuotantoyritysten budjetointiin. Nykyään kuitenkin yhä useammat yritykset ovat palveluyrityksiä, joilla ei ole varsinaista tuotantoa, ja nekin hyötyvät budjetoinnin mukana tuomasta suunnittelusta ja valvonnasta. Budjetointimenetelmät palvelualan yrityksissä ovat hyvin saman kaltaisia tuotantoyritysten kanssa, vaikka palvelualan yrityksissä budjetti pohjautuu tuotantolaitteiden kapasiteetin sijaan esimerkiksi työntekijöiden käytettävissä olevaan työaikaan ja tehokkuuteen. On hyvä huomioida, että myös palvelualoilla suunnittelu ja valvonta on tärkeää, vaikka palveluyritysten johto ei välttämättä näe sille yhtä suurta tarvetta esimerkiksi varaston puutteen vuoksi. (Shim ym. 2011, 453-454.)

Palvelualoilla yritysten suurin kuluerä on yleensä henkilöstö, jonka vuoksi keskeinen tekijä niiden budjetoinnissa on suunnitella henkilöstön käyttäminen mahdollisimman tehokkaaksi. Asiantuntijayritykset myyvät työntekijöidensä osaamista. Niiden kriittiset tekijät menestyksen kannalta ovat työntekijöiden tuottavuus ja kiinteät kustannukset. Hinnoittelupolitiikka on budjetoitava työntekijöiden käyttämän työajan ja palkkojen perusteella, jotta toiminta voidaan suunnitella kannattavaksi. Näistä syistä henkilöstöön on kiinnitettävä poikkeuksellisen paljon huomiota palvelu- ja asiantuntijayritysten budjetoinnissa. (Shim ym. 2011, 455.)

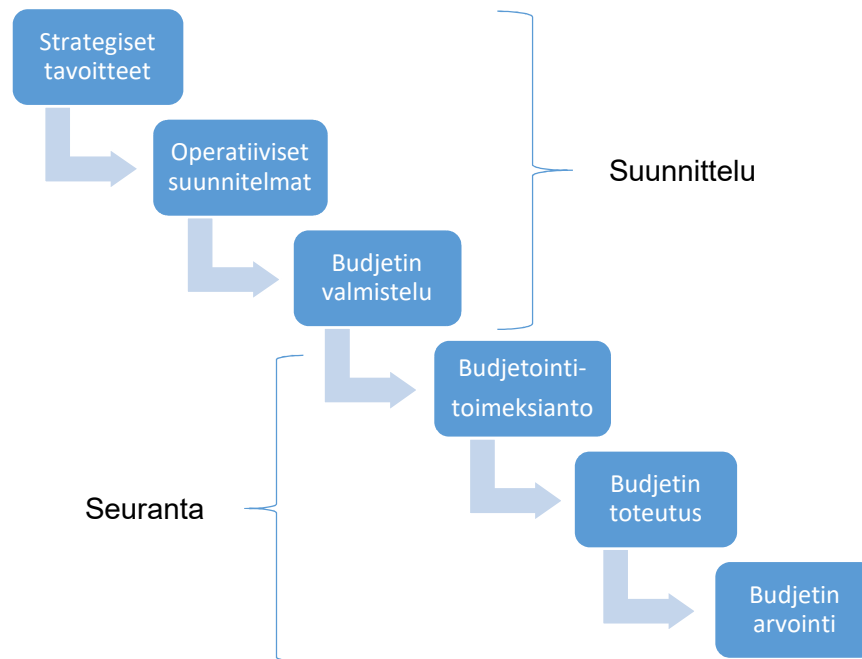
3 Perinteinen budjetointi vai rullaava ennustaminen

Toimeksiantajani haluaisi budjetointiprosessiinsa joustavuutta niin, että vuosibudjetti ei rajoita toimintaa eikä estä tekemästä nopeita ratkaisuja muuttuvassa ympäristössä. Tästä syystä yksi vaihtoehto olisi ottaa käyttöön ainakin osittain rullaava budjetointimallin, joka olisi enemmänkin ennuste, kuin vuosittainen tavoite. Tässä luvussa käsitellään perinteisen vuosibudjetoinnin, rullaavan ennustamisen ja muiden ennustamismenetelmien hyviä ja huonoja puolia lähdeaineiston perusteella, tarkoituksena antaa tukea budjetointimenetelmän valitsemiseen.

3.1 Perinteinen budjetointi

Perinteisestä budjetoinnista puhuttaessa tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan vuodeksi kerrallaan tehtävää budjettia. Tämä prosessi aloitetaan yleensä loppukesällä tai alkusyksystä. Siinä esimiehet budjetoivat oman vastuualueensa tavoitteet, tuotot ja kulut seuraavalle vuodelle. Tämän jälkeen kaikkien osastojen budjetit yhdistetään koko yrityksen budjetiksi talousosaston toimesta. Johtoryhmä käsittelee budjettia ja viimeiseksi hallitus hyväksyy sen vuoden lopulla. Vuoden vaihtuessa budjettia aletaan seuraamaan täsmällisesti eli budjetoitujen ja toteutuneiden lukujen eroja vertaillaan. Prosessi on rutiininomainen ja toteutetaan ennalta määritellyn aikataulun mukaan vuosittain. (Åkerberg 2017, 21-22; Neillimo & Uusi-Rauva 2005, 235.)

Budjetointi perustuu yrityksen strategiseen suunnitelmaan. Toimitusjohtaja ja hänen tiiminsä määrittelee eri strategisille businessalueille tai osastoille niiden tavoitteet. Tämä luo kehityksen koko yrityksen toiminnan kehittämissuunnalle. Kun eri osastojen tavoitteet ovat asetettu, on jokaiselle luotava strateginen ja operatiivinen suunnitelma niiden saavuttamiseksi. Tämä vaihe vaatii erityistä huomiota ja huolellisuutta, koska numeraalista budjettia tai ennusteita ei voi tehdä hyvin, elleivät osastojen tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi ole selkeästi määritetty. Kun nämä vaiheet ovat suoritettu, voidaan luoda eri osastoille budjetit ja yhdistää ne lopulta koko yrityksen pääbudjeteiksi. (Lalli 2011, 42-43.)



Kuva 2. Budjetointiprosessi (Groot & Selto 2013, 145)

Vaikka perinetistä vuosibudjetin tekemistä on myös kritisoitu, kuvassa 2 kuvaamastani budjetointiprosessista itsessään on paljon hyötyä yrityksen johtamisessa. Budjetointiprosessi selkeyttää osastojen ja koko yrityksen strategiatyössä määriteltyjä tavoitteita, kun ne muunnetaan konkreettisiksi toimenpiteiksi tietylle ajanjaksolle ja ilmaistaan lopulta rahamääräisinä lukuina. Prosessi sitouttaa työntekijöitä saavuttamaan heille asetetut tavoitteet, kun osastojen johtajat osallistuvat riittävän haasteellisten tavoitteiden asettamiseen itselleen. Budjetti välittää informaatiota ja luo keskustelupintoja eri osastojen ja organisaatiotasojen välillä. Siitä selviää, mitä eri osastojen on suunniteltu tekevän milloinkin, jolloin esimerkiksi markkinointiosasto voi varmistaa, että kampanjat tehdään ajankohtana, jolloin tuotanto pystyy vastaamaan lisääntyneeseen kysyntään. Prosessi auttaa myös selkeyttämään kuka yrityksessä on vastuussa mistäkin. (Ikäheimo ym. 2016, 146-147; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 233, 235.)

Kun budjetti on valmis ja vuosi alkaa, aletaan budjettia noudattamaan. Budjetti toimii vuoden aikana kontrollin ja ohjauksen välineenä, jonka avulla pyritään saamaan sen toteuttajat eli yrityksen työntekijät tekemään yrityksen strategian mukaisia asioita ja saavuttamaan heille asetetut tavoitteet. Budjetti auttaa työntekijöitä ymmärtämään yrityksen tavoitteita isossa kuvassa ja ohjaamaan toimintaansa niiden mukaan sekä asettaa rajoituksia resurssien käytölle, jotta budjetissa pysytään. Vuoden aikana budjetin toteutumista seurataan käyttäen varianssianalyysiä, jonka avulla arvioidaan budjetoitujen ja toteutuneiden lukujen

erojen suuruutta sekä niiden syitä. Analyysin tuloksia voidaan käyttää oppimiseen, korjaavien toimenpiteiden tekemiseen, suoriutumisen arviointiin ja palkitsemiseen. (Groot & Selto 2013, 144.)

3.1.1 Perinteisien budjetoinnin haasteet

Perinteisen budjetoinnin toimintamalli on luotu aikana, jolloin yritysten toimintaympäristö oli varsin erilainen ja hitaammin muuttuva kuin nykyään. Kun tätä mallia kehitettiin, hyödykkeiden tarjonta oli vähäistä ja yritykset pystyivät hinnoitella tuotteensa ja palvelunsa lähes mielivaltaisesti. Nykyään kilpailu asiakkaista on kovempaa ja toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Terrori-iskut, raaka-aineiden hinnan muutokset tai osakemarkkinoiden heilunta voivat vaikuttaa yrityksen toimintaympäristöön hyvinkin nopeasti, jos ei muuten, niin asiakkaiden mielialan kautta. Näiden seikkojen vuoksi useimpien yritysten käyttämien vuoden, kolmen tai jopa viiden vuoden suunnitelmien lisäksi tarvitaan joustavampia toimintatapoja, jotka mahdollistavat reagoinnin yllättäviin uhkiin ja mahdollisuuksiin välittömästi. (Åkerberg 2017, 37.)

Bogsnesin ja Kaplanin (2016, 2-3) mukaan yritysjohtajat kertovat, että budjetoinnin tyypillisiä ongelmia ovat seuraavat:

- Budjetti ja strategia luodaan erillään toisista, jolloin niiden yhteys on heikko.
- Sekä budjetin tekeminen, että sen seuraaminen vie valtavasti aikaa ja voimavaroja.
- Budjetin tekeminen tuottaa epäeettistä käytöstä, kun prosessiin osallistuvat henkilöt pyrkivät itselleen suotuisaan lopputulokseen yrityksen edun sijaan.
- Budjetoidessa käytetyt oletukset osoittautuvat vanhentuneiksi tai muuten vääriksi.
- Budjetti luo vain hallinnan tunteen todellisen hallinnan sijaan.
- Päätöksiä tehdään liian aikaisin, ennen, kuin asiasta on riittävästi informaatiota.
- Päätökset tehdään liian korkealla organisaatiotasolla, koska alemmilla tasoilla ei ole riittävästi toimivaltaa.
- Tarvittavia toimenpiteitä ei voida tehdä, koska niitä ei ole merkitty budjettiin.
- Vääriä toimenpiteitä tehdään, koska ne ovat merkitty budjettiin.
- Budjetti ei ota huomioon tulevaisuutta seuraavan vuoden jälkeen, vaikka yritystoiminta on pitkäjänteistä.
- Tuloksia arvioidaan budjetin pohjalta, vaikka se on usein merkityksetöntä.

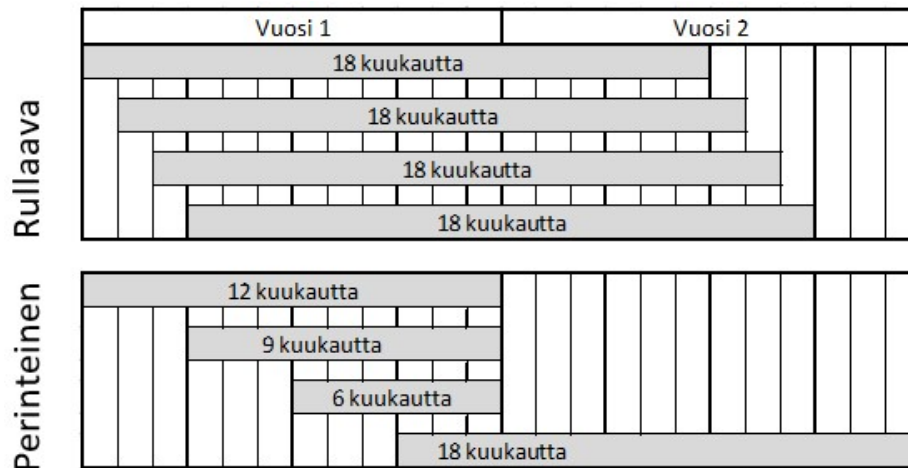
Sanotaan, että budjetti on vanhentunut jo valmistuessaan. Budjettia laatiessaan on käytettävä oletuksia esimerkiksi markkinoiden kehityksestä ja hintatasosta. Nämä oletukset vaikuttavat merkittävästi seuraavan vuoden suunnitteluun, vaikka ne eivät välttämättä vastaa todellisuutta. Oletuksiin perustuvan budjetin luomiseen käytetään paljon työtunteja, joille löytyisi osan mielestä tehokkaampaakin käyttöä. On kuitenkin syytä huomioida, että tavoitteiden asettamiseen ja niiden saavuttamisen kriteerien määrittämiseen on käytettävä aikaa, vaikka budjettia ei tehtäisikään. (Ikäheimo ym. 2016, 153.)

Budjetoinnissa tavoiteasetanta ja palkitseminen voi synnyttää ristiriitoja johdon ja operatiivisen organisaation välille. Työntekijät saattavat haluta asettaa itselleen matalat tavoitteet, jotta ne olisivat helposti saavutettavissa. Johto haluaa puolestaan asettaa tavoitteet korkeammalle ja asiasta neuvotellaan, jotta saadaan aikaan kompromissi. Budjetin luomissa tavoitteissa on myös näkemyseroja yritysten ja johtajien välillä. Toisten mielestä budjetoidut luvut ovat vaatimuksia, jotka on saavutettava. Toiset pitävät niitä enemmän haasteena, jonka eteen on tehtävä töitä ja joita ei voi joka kerta saavuttaa. Nämä seikan huomioon ottaen henkilöstön palkitseminen yhdenvertaisesti ja järkevästi budjetin perusteella asettaa haasteita. (Åkerberg 2017, 42, 46.) Näiden syiden vuoksi ennen budjetointia on luotava selkeät pelisäännöt budjetoinnille ja palkitsemiselle sekä varmistettava, että kaikki osapuolet ymmärtävät budjetin samalla tavalla.

Budjetit aiheuttavat yleensä stressiä talousosastoille muita strategisesti tärkeitä asioita enemmän, joka saattaa johtaa niitä tavoittelemaan lyhyen aikavälin kannattavuuden parantamista kuluja karsimalla pitkän aikavälin arvon luomisen sijaan (Groot & Selto 2013, 144). Ikäheimon ym. (2016, 153) mukaan budjetointia on kritisoitu myös siitä, että sen perustana käytetään usein viime vuoden budjettia yrityksen strategisten tavoitteiden sijaan ja siitä, että se saattaa estää tärkeiden investointien tekemisen, jos niitä ei ole huomioitu budjetissa. Budjetoinnissa menetelmänä ei kuitenkaan ole mitään vikaa, ihmiset vain käyttävät sitä väärin (Ikäheimo ym. 2016, 154). Sama päätelmä on havaittavissa muustakin budjetointiin kohdistuneesta kritiikistä.

3.2 Rullaava ennustaminen

Rullaavan ennustamisen mallissa ennuste tehdään tietylle ajanjaksolle, esimerkiksi vuodeksi. Ennustetta päivitetään tyypillisesti kuukausittain tai neljännesvuosittain niin, että kun yksi kuukausi tai vuosineljännes on päättynyt, lisätään ennusteen perään uusi vastaavan pituinen ajanjakso. Näin yrityksellä on koko ajan käytössään tuore ennuste esimerkiksi seuraavalle 12 tai 18 kuukaudelle. Ennuste voi olla myös lyhyemmälle tai pidemmälle ajanjaksolle. Yleensä lähimmille kuukausille kuten seuraavalle kuudelle kuukaudelle tehdään tarkempi ennuste ja sitä pidemmälle aikavälille ennuste on enemmän suuntaa antava. Näin yrityksen johdolla koko ajan tuoreeseen informaatioon perustuva laaja käsitys tulevasta taloudellisesta kehityksestä. Kuukausittain ennusteista päivitetään tavallisesti myynnit ja muuttuvat kustannukset. Kiinteitä kustannuksia ei ole järkevää päivittää niin usein, vaan esimerkiksi vuosittain tai aina silloin, kun niihin tulee suurempia muutoksia. Myynnin ennustaminen on yleensä rullaavan ennustamisen vaikein osa ja siksi myynnin avainhenkilöt, joilla on paras kuva myynnin kehityksestä, on saatava mukaan tekemään ennusteita. (Ikäheimo ym. 2016, 152; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 243.)



Kuva 3. Ennustehorisontti rullaavalla ja perinteisellä ennustamisella (mukaillen Morlidge & Player 2009, 64)

Rullaavaan ennustamiseen on siirrytty yrityksissä ainakin kahdesta syystä. Se tukee yrityksen omaa suunnittelua sekä koko yrityksen tasolla, että sen osissa. Kun ennustetta päivitetään säännöllisesti, nähdään ajoissa, jos ennuste ei enää vastaa yrityksen tavoitteita ja tilanne vaatii toimenpiteitä asian korjaamiseksi. Jos ennuste antaa aikaisempaa paremman kuvan tulevien kuukausien kysynnästä, voidaan sen avulla yksiköiden tuotanto suunnitella mahdollisimman kustannustehokkaaksi, siten, että se vastaa kysyntään. Pörs-silistattujen yritysten on tiedotettava niiden tulevaisuuden odotuksista ja niiden on annettava tulosvaroitus, jos odotuksiin tulee muutoksia. Yhtiön on myös pystyttävä kertomaan, miten ennusteisiin on päädytty, mikäli ne ovat antaneet harhaanjohtavaa tietoa taloudellisista näkymistään. Tämä vaatii järjestelmän, joka tuottaa sijoittajille jatkuvasti päivitettyä informaatiota tulevaisuudesta. (Ikäheimo ym. 2016, 152.)

KPMG:n teettämän kyselyn mukaan 69 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että seuraavan viiden vuoden aikana perinteinen budjetointi tulee muuttumaan rullaavaksi ennustamiseksi. Kysely suoritettiin 17. huhtikuuta 2015 ja 11. toukokuuta 2015 välisenä aikana ja vastauksia saatiin yli 900 rahoituksen ammattilaiselta yli 50 eri maasta. Saman tutkimuksen mukaan kaksi kolmasosaa uskoi, että ennustaminen hoidetaan automatisoidulla, koko yrityksen kattavalla ohjelmistolla, joka vaatii vain vähän manuaalista puuttumista prosessiin. Kuitenkaan 41 prosenttia vastaajista ei ollut investoinut kunnolliseen ennustamista tukevaan teknologiaan. Syynä voi olla se, että ennustaminen ja suunnittelu ei yleensä ole kenenkään tietyn henkilön vastuulla yrityksissä, jolloin hyväksynnän saaminen uudelle teknologiainvestoinnille voi olla vaikeaa. (O'Mahony & Lyon 2015, 18.)

Ennen rullaavan budjetoinnin aloittamista on selvitettävä mitä sillä halutaan saavuttaa ja miksi. Rullaavalla budjetoinnilla voidaan pyrkiä muun muassa ennakoimaan vuositulosta paremmin, nopeuttamaan reagointia ja terävöittämään ohjausta, hallitsemaan kassavirtaa paremmin tai vähentämään tarpeetonta työtä. On myös syytä pohtia jääkö jokin asia tekemättä siirryttäessä pois perinteisestä vuosibudjetoinnista. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi rullaavan budjetin aikahorisontin valintaan vaikuttaa muun muassa se kuka saa tehdä mitäkin asioita koskevia päätöksiä, kuinka nopeasti toimittajilta saadaan tavaraa ja kuinka nopeasti varastosta saadaan myytyä tuotteita. (Åkerberg 2017, 103-104.)

Rullaava prosessi mahdollistaa nopean reagoinnin ja tehokkaan johtamisen vuosibudjetointia paremmin, mikäli se on toteutettu oikein. Hyvin toteutetussa rullaavassa prosessissa vastuut ennusteiden laatimisesta on sovittu ja ne ovat kaikkien tiedossa. Ennusteita ei myöskään saa muuttaa kuka tahansa ja kaikkein merkittävimmät muutokset on tehtävä yhteistyössä ylimmän johdon kanssa. Ennusteiden päivittämisen tulee ensisijaisesti tähdätä parempaan kykyyn reagoida muutoksiin asiakassuhteissa, kilpailukyvyssä, kassavirrassa ja muissa yritykselle tärkeissä tekijöissä, eikä seuraavan kvartaalin tai vuoden tuloksen ennustamiseen. Hyvässä ennustamisprosessissa myyntiosastolta on saatava volyymi- ja hintatiedot, koska ne ovat perusta koko yrityksen toiminnalle. Eri osastojen laatimien ennusteiden tulee myös olla yhdenmukaiset. On tärkeää ymmärtää, että rullaava ennustaminen ei ole perinteisen budjetin tekemistä monta kertaa vuodessa, vaan sen on tarkoitus antaa mahdollisimman realistinen kuva yrityksen menestystekijöitä kuvaavista indikaattoreista. Palkitsemisjärjestelmää ei pidä rakentaa rullaavan budjetoinnin pohjalle. (Åkerberg 2017, 104-105.)

Rullaavaan budjetointiin on kohdistettu myös kritiikkiä. Rullaavalla budjetoinnilla ei voida korvata perinteisen vuosibudjetoinnin hyötyjä täysimääräisesti. Jos perinteisestä budjetoinnista luovutaan, tarvitaan jokin muu järjestelmä tavoitteiden sopimiseen ja työntekijöiden suoritusarvioimiseen. Tähän tarkoitukseen käytetään usein tulokorttia. Rullaavan ennusteen onkin tarkoitus olla mahdollisimman realistinen kuvaus tulevaisuudesta, kun taas budjetti kuvaa tavoiteltua tilaa, johon yritys pyrkii. Budjetin luonteeseen kuuluu työntekijöiden ohjaaminen tavoitteita kohti, ennusteen tärkein tehtävä puolestaan on tukea päätöksen tekoa. Ne eivät siis ole sama asia. (Ikäheimo ym. 2016, 153.) Neilimon ja Uusi-Rauvan (2007, 243) mukaan rullaava budjetointi vaatii yritykseltä jatkuvaa budjetointia, ja sen tuomat hyödyt ovat pienet siihen käytettäviin resursseihin nähden. Atrill & McLaney (2011, 318) huomauttavat, että rullaavan budjetin päivittämisestä tulee helposti mekaaninen prosessi, koska johtajat eivät ehdi muiden kiireidensä ohella keskittyä jatkuvasti vuoden päähän ulottuvien ennusteiden laatimiseen.

3.3 Muita ennustamismenetelmiä

Eurooppalainen Beyond Budgeting Round Table -järjestö on ottanut radikaalin lähestymistavan budjetointiin ja kehottaa yrityksiä hylkäämään budjetoinnin kokonaan sellaisena, kuin se perinteisesti tunnetaan. Beyond Budgeting suosittelee yrityksille hajautettua päätöksentekoa, joka lisää vapautta ja vastuuta alemmilla organisaatiotasolla. Budjetti on tarkoitus korvata johdon määräämillä periaatteilla ja rajoituksilla sekä työntekijöiden keskuudessa vallitsevalla valvonnalla ja ryhmäpaineella, joka näkyy muun muassa koulutuksessa ja yhteisissä arvoissa. Ideana on budjetin sijaan arvioida menestystä suhteellisesti esimerkiksi osastojen välillä tai muihin vertailukelpoisiin yrityksiin nähden. Tällainen järjestelmä mahdollistaa sen, että johtajat keskittyvät suunnittelussa ja valvonnassa enemmän strategiaan asioihin, kun ilman budjetin aiheuttamia rajoitteita. (Groot & Selto 2013, 146-147.)

Toimintoperusteinen budjetointi puolestaan perustuu samaan ajatukseen kuin toimintolaskenta. Sen ajatuksena on, että tuotteiden tai palveluiden luominen yrityksessä edellyttää toimintoja. Toiminnot puolestaan kuluttavat yrityksen resursseja, joita on rajallinen määrä. Toimintoperusteisessa budjetoinnissa keskitytään siis siihen mitä toimintoja tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen tarvitaan ja sitä kautta mitä resursseja toiminnot vaativat ja edelleen mitä kustannuksia kyseisten resurssien käytöstä aiheutuu. Toimintolaskennan etuna on sen kyky tuoda esille tuotteen tai palvelun tuottamisesta aiheutuneet kokonaiskustannukset. Ottaakseen käyttöön toimintoperusteisen budjetoinnin, yrityksessä tulisi kuitenkin ensin soveltaa toimintolaskentaa muillakin osa-alueilla. (Horngren, Sundem, Burgsthaler & Schatzberg 2014, 307.)

4 Kehittämistoiminta

Nopeasti muuttuvassa maailmassa yrityksissä tapahtuvan kehittämistyön merkitys kasvaa kovaa vauhtia. Menestyäkseen yritysmaailmassa, ei enää riitä, että sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, vaan on pystyttävä itse viemään kehitystä eteenpäin. Tällaisille kehityksen moottoreille tyypillistä on, että ne kykenevät arvioimaan tulevaisuuden kehitystä, varautumaan siihen ja toteuttamaan pitkän aikavälin tavoitteita suunnitelmallisesti tilanteen mukaan. Etenkin digitalisoitua ja globalisoitua toimintaympäristö luo yrityksille tarpeen kehittää toimintoja jatkuvasti pysyäkseen kehityksen kärkipäässä. Digitaalisessa maailmassa tietoa on saatavilla valtavasti ja olennaisen tiedon poimiminen tästä massasta on muodostunut menestystekijäksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 12-13.)

Kehittäminen on selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen tähtäävää konkreettista toimintaa. Kehittämällä tavoitellaan jotain parempaa tai tehokkaampaa toimintatapaa tai -rakennetta, eli se tähtää muutokseen. Kehittämistoiminta voi saada alkunsa nykyisen toiminnan tai rakenteen ongelmasta tai kokonaan uudesta ideasta. Kehittäminen voi kohdistua lukuisiin eri asioihin kuten yksittäisen työntekijän ammatilliseen osaamiseen, uusien työvälineiden käyttöönottoon ja koulutukseen, laadunvarmennukseen tai tuotekehitykseen. Työntekijöillä on nykyään usein mahdollisuus osallistua organisaatiossa tapahtuvaan kehitystoimintaan ja etenkin asiantuntijatehtäviin sisältyy oletus työn jatkuvasta kehittämisestä. Kehittämistä voidaan tehdä organisaation sisällä tai siihen voidaan käyttää ulkoisia konsultteja. Nykyään kehittämistä tapahtuu myös erilaisissa verkostoissa, joissa voivat olla osallisena toimijoita yritys-elämästä, julkiselta sektorilta sekä korkeakouluista. Verkostojen tavoitteen on innovatiivisuus, joka syntyy, kun kaikki luovat uusia ideoita ja osallistujat tarkastelevat asioita eri näkökulmista. (Toikko & Rantanen 2009, 14-17.)

Tutkimus ja kehitys (t&k) on nykyään paljon käytetty sanapari ja kehittämistyöhön yleensä liittyy tutkimuksellisuus. Tutkimuksellinen kehittämistyö on tieteellisen tutkimuksen ja arki ajatteluun perustuvan kehittämisen välimaastossa. Tieteellinen tutkimus on usein teoriapainotteista ja siinä pohditaan tieteenfilosofisia kysymyksiä. Arki ajatteluun perustuva kehittäminen puolestaan pyrkii ratkaisemaan käytännön ongelmia, mutta tietoa kerätään sattumanvaraisesti käytännöstä ja teoriasta ja kriittinen arviointi jää vähemmälle. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä käyttämällä systemaattisesti tietoa sekä käytännöstä, että teoriasta. Pääpaino on käytännön parannuksien tai uusien ratkaisujen etsimisessä, mutta prosessin dokumentointi mahdollistaa uuden ammatillisen tiedon syntyminen. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä voidaan käyttää monipuolisesti erilaisia menetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 18-20.)

4.1 Kehittämisprosessi

Kehittämistyö tehdään yleensä projektina, joka koostuu toisiaan seuraavista vaiheista ja voidaan kuvata selkeästi prosessina. Kuvassa 4 on esitelty projektin vaiheet niiden toteuttamisjärjestyksessä. Projekti etenee pääsääntöisesti kuvan mukaisessa järjestyksessä vaiheesta toiseen, mutta jos tulokset tai kehitystyö sitä vaativat, voidaan palata myös edellisiin vaiheisiin. (Kettunen 2009, 43.) Kehittämistyön kuvaaminen prosessina auttaa etenemään järjestelmällisesti ja suorittamaan kunkin vaiheen loppuun asti ennen siirtymistä seuraavaan. Prosessin huolellinen suunnittelu on tärkeää myös aikataulussa pysymisen kannalta, koska kehittämistyö vie kaiken ajan, joka sille annetaan. (Ojasalo ym. 2014, 22.)



Kuva 4. Projektin kulku. (Kettunen 2009, 43)

Projekti alkaa siitä, että tunnistetaan tarve tai idea. Tarve voi syntyä esimerkiksi sisäisestä kehitystarpeesta tai ideasta tai vaikka asiakkaan tilauksen perusteella. Projektin omistajan, jolle projektin tulos lopulta siirtyy projektin päätyttyä, on aina tunnistettava tarve. Projektin omistaja on tärkeää tietää, koska silloin on varmasti joku, joka on kiinnostunut projektin tuloksista ja projektin onnistuminen on todennäköisempää. Määrittelyvaiheessa selvennetään, mitä projektin lopputuloksena halutaan saada. Tässä vaiheessa tutkitaan myös erilaisia toimintamalleja ja pohditaan kuka voisi tehdä kyseisen projektin. Määrittelyvaihe on erityisen tärkeä, jos projektin tavoite on vielä epäselvä. Tässä vaiheessa yleensä myös päätetään, jatketaanko hanketta eteenpäin vai ei. Pienissä ja selkeissä projekteissa määrittelyvaihe voidaan kuitenkin sisällyttää joko tarpeen tunnistamis- tai suunnitteluvaiheeseen. (Kettunen 2009, 49, 51.)

Projektin suunnittelu on yksi sen elinkaaren tärkeimmistä vaiheista. Suunnitteluvaiheessa projektin kustannukset ja tarvittavat resurssit selviävät ja niiden karsiminen enää toteutusvaiheessa on hankalaa. Tähän vaiheeseen on siis syytä varata riittävästi aikaa. Suunnitteluvaiheessa projektin tavoite vielä selkeytyy ja projektin tilaajan sekä toteuttajan on syytä

varmistua, että heillä on yhtenevä käsitys projektin lopputuloksesta, toteutustavasta ja aikataulusta. Projektisuunnitelma kannattaa aina dokumentoida, jotta kaikilla osapuolilla on selkeä ja yhtenäinen käsitys projektin kulusta ja pelisäännöistä. Näin vältetään sekaannuksilta ja luodaan perusta projektin onnistumiselle. Projektit kuitenkin elää ja muuttuu vielä toteutusvaiheessa. Tämän vuoksi suunnitelmaa on syytä päivittää ajan tasalle, koska vanhentuneesta projektisuunnitelmasta ei ole hyötyä kenellekään. Projektisuunnitelman omistaja eli projektipäällikkö vastaa aina projektisuunnitelman luomisesta. (Kettunen 2009, 54, 55.)

Itse projektin toteuttaminen aloitetaan projektin käynnistyspäätöksellä. Projektipäälliköllä on suuri vastuu siitä, että projekti etenee suunnitelman mukaisesti. Toteutuksen aikana on kiinnitettävä huomiota siihen, että suunnitellut resurssit riittävät projektin toteuttamiseen. Etenkin projektin tekijät, osaaminen, laitteisto ja kalusto sekä raaka-aineet ovat asioita, joiden riittävyys on syytä kiinnittää huomiota. Toteutuksen aikana projektista raportoidaan projektin omistajalle muun muassa projektin etenemisestä, aikataulussa pysymisestä ja tarvittavista lisätöistä. Näin projektin omistaja tietää missä mennään ja projektipäällikkö antaa toiminnastaan osaavan kuvan. Lopulta, kun projektia päätetään, pidetään yleensä päätösseminaari tai muu tilaisuus, jossa tulokset julkaistaan. Tilaisuudessa on paikalla kaikki projektiin osallistuneen henkilöt sekä työn tilaaja. Tilaisuudessa on hyvä keskustella tuloksista ja niiden hyödyntämisestä. Jos projektin tuloksena syntyy jokin tuotos, tilaaja tekee sille tarvittavat testaukset ja tarkastukset. Lopullinen dokumentointi projektista kannattaa tehdä huolella, jotta asiakkaan ja projektin omistajan välille jää mahdollisimman vähän kysymyksiä ilmaan. (Kettunen 2009, 156-183.)

Kehittämisen prosessi voidaan ja kannattaakin jakaa useampaan vaiheeseen. Silloin vaiheet eivät ole yhtä selkeästi jaoteltavissa eikä yleistettävissä kaikkiin hankkeisiin. Tarkemman prosessimallin luominen on kuitenkin järkevää, jotta saadaan kokonaiskuva kehittämistyön vaiheista. Prosessia ei voida kuitenkaan aina suorittaa tarkasti kaavion mukaan, vaan vaiheisiin joudutaan yleensä palaamaan ennen siirtymistä seuraavaan. Kehittämistyö voidaan jakaa kahdeksaan vaiheeseen:

- Vaihe 1: Mielekkään kohteen ja alustavan tavoitteen määrittäminen.
- Vaihe 2: Tiedon hankkiminen ja arvioiminen.
- Vaihe 3: Kehittämistehtävän määrittäminen.
- Vaihe 4: Tietoperustan muodostaminen.
- Vaihe 5: Lähestymistavan valitseminen. Lähestymistapoja ovat Tapaustutkimus, Toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu, innovaatioiden tuottaminen ja tutkiminen, ennakointi ja verkostotutkimus.
- Vaihe 6: Kehittämistyötä tukevien menetelmien käyttäminen.
- Vaihe 7: Tulosten jakaminen.
- Vaihe 8: Kehittämistyön arvioiminen.

(Ojasalo ym. 2014, 26-47.)

Toikko ja Rantanen (2009, 56) ovat jakaneet kehittämistoiminnan viiteen tehtävään. Ensimmäinen tehtävä on perustelu. Perustelu tarkoittaa toiminnan lähtökohtien määrittelyä eli siinä vastataan kysymyksiin: mitä kehitetään? ja miksi? Toinen tehtävä on organisointi, jossa suunnitellaan ja valmistellaan käytännön toteutusta. Tässä vaiheessa hanke saa hyväksynnän esimerkiksi organisaatiolta sekä rahoittajalta ja siitä tulee virallinen. Kolmas tehtävä on itse kehittämistoiminnan toteuttaminen. Neljäntenä tulee arviointi, jonka tehtävänä on suunnata ja ohjata kehittämisprosessia. Arviointi onnistumista mitataan hanke-suunnitelmassa määriteltyjen tavoitteiden pohjalta. Viimeinen tehtävä on tulosten levittäminen. Se erotetaan kuitenkin usein omaksi hankkeekseen itse kehittämistyöstä. Tulosten levittäminen tapahtuu yleensä tuotteistamisen kautta. (Toikko & Rantanen 2009, 56-63.)

4.2 Konstruktiivinen tutkimus

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmäksi valikoitui sen olemuksen perusteella konstruktiivinen tutkimus. Konstruktiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi silloin, kun tavoitteena on luoda jokin konkreettinen tuotos kuten suunnitelma, mittari tai malli. Siinä ratkaistaan käytännön ongelma tutkimustiedon pohjalta luomalla jokin uusi rakenne. Rakenteen luomisessa käytetään hyväksi sekä teoreettista tietoa, että uutta empiiristä eli käytännöstä kerättyä tietoa, mutta käytännönläheisyys on ongelmanratkaisun keskiössä. Teoreettisella osuudellakin on oma merkityksensä, koska konstruktiivisen tutkimuksen tavoite on luoda käytännön ongelmaan teoreettisesti perusteltu ratkaisu. Tämä käytännön ja teorian yhdistäminen luo oman haasteensa konstruktiivisen tutkimuksen tekemiseen. Tärkeää myös on se, että kehitetty ratkaisu osoittautuu toimivaksi ja on parhaimmillaan yleistettävissä myös muihin organisaatioihin. (Ojasalo ym. 2014, 65.)

Konstruktiivinen tutkimus alkaa aina mielekkään ongelman etsimisestä. Tämän jälkeen hankitaan syvällistä teoreettista ja käytännöllistä tietoa tutkimuksen ja kehittämisen kohteesta. Tiedon pohjalta laaditaan ratkaisuja ongelmaan, jonka jälkeen ratkaisujen toimivuutta testataan ja ne pyritään osoittamaan oikeiksi. Ratkaisujen uutuusarvo ja yhteys teoreettiseen tietoon tulisi myös pystyä osoittamaan. Viimeiseksi tarkastellaan ratkaisujen soveltamisalueen laajuutta eli sitä, onko ratkaisu yleistettävissä muihin organisaatioihin. Konstruktiivisessa tutkimuksessa eri vaiheiden dokumentointi on erityisen tärkeää ja metodit tulee aina perustella. Tutkimus voi kestää pitkään, koska se perustuu usein uusiin ideoihin ja innovaatioihin. Tämän vuoksi se vaatii sitoutumista sekä kohdeorganisaatiolta, että kehittäjältä. (Ojasalo ym. 2014, 67.)

Ratkaisun toimivuutta voidaan arvioida kolmen eritasoisen markkinatestin avulla. Heikko markkinatestin läpäistäkseen ratkaisun tulee toimia kohdeorganisaatiossa käytännössä. Keskivahvan markkinatestin läpäiseminen vaatii, että useampi organisaatio ottaa ratkaisun käyttöön. Vahvan markkinatestin vaatimus on, että ratkaisun käyttöönottaneet organisaatiot menestyvät verrokkejaan paremmin. Ratkaisun testaaminen tapahtuu joskus myöhemmin, eikä sen vuoksi aina sisälly konstruktivisesta tutkimuksesta laadittuun raporttiin. (Ojasalo ym. 2014, 68.) Ojasalon ym. (2014, 65) mukaan ”Konstruktivinen tutkimus on siis suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista sekä mallien toteutusta ja testaamista”.

5 Case Insplan Oy: budjetoinnin kehittäminen

Insplan Oy on vuonna 2015 Porvoossa perustettu energia- ja infrastruktuurialan asiantuntijayritys. Yritys on keskittynyt sähkö-, telekommunikaatio- ja valaistusverkkojen elinkaaren hallintaan ja se tarjoaa korkeatasoisia suunnittelu-, tarkastus- ja projektinhallintapalveluita. Insplan on kasvanut nopeasti neljän vuoden historiansa aikana ja sen liikevaihto vuonna 2018 oli noin 4 miljoonaa euroa. Yritys on laajentunut myös maantieteellisesti ja sillä on nyt toimipisteitä viidessä eri kaupungissa eri puolilla Suomea. Työntekijöitä Insplanilla on ympäri Suomea jo noin 35. Suurin osa Insplanin liikevaihdosta muodostuu sähkö- ja valaistusverkkojen suunnittelusta sekä kasvava osa tietoliikenneverkkojen suunnittelusta. Sähköverkkojen suunnittelu, joka on yrityksen tärkein tulonlähde, painottuu pääasiassa maakaapeleiden suunnitteluun.

Insplan hyödyntää yrityksen prosesseissa vahvasti uutta teknologiaa, joka näkyy esimerkiksi monipuolisessa toiminnanohjaus- ja taloushallintojärjestelmässä ja työntekijöille tarjotuissa laadukkaissa laitteissa. Teknologialla on tärkeä rooli myös työntekijöiden kommunikoinnissa, kun työntekijät tekevät yhteistyötä eri puolilta Suomea pääosin Microsoft Teamssin välityksellä. Kaikki työssä käytettävä informaatio on myös tallennettuna pilvipalveluihin, jotta kaikilla on pääsy tarpeelliseen tietoon reaaliaikaisesti. Yrityksessä panostetaan henkilöstön hyvinvointiin ja aiheesta on tehty aiemmin yritykselle myös opinnäytetyö.

Insplanilla ei ole käytössään mitään budjetointijärjestelmää, jonka takia tälle hankkeelle on kova tarve yrityksessä. Yrityksellä on reaaliaikaista dataa näyttävä taloudenseurantajärjestelmä ja yrityksen toimitusjohtaja haluaisi sen rinnalle taloudellisen ennusteen, johon voidaan verrata toteutuneita lukuja. Budjetin onkin tarkoitus olla luonteeltaan tulevaisuuden suunnitelma, joka asettaa rajoituksia, mutta antaa toisaalta valtuuksia työntekijöille rahankäytön ja muun päätöksenteon suhteen. Suunnitelman avulla yrityksen päätöksenteko helpottuu, kun johdolla on käytössään saatavilla olevaan tietoon perustuva ennuste yrityksen lähitulevaisuudesta.

5.1 Toimintaympäristö

Insplan on varsin nuori yritys ja omalta osaltaan itse muokkaamassa toimintaympäristöään. Yrityksen tarkoitus on menestyä tuomalla toimialalle uusia ketteriä toimintatapoja. Vuonna 2011 myrskyt aiheuttivat laajoja sähkökatkoja Suomessa, joka johti sähkömarkkinain muutoksiin. Laissa säädettiin, että vuoteen 2028 loppuun mennessä sähkönjakeluverkkoyhtiöiden on huolehdittava, että sähkönjakelu ei keskeydy asemakaava-alueilla yli kuudeksi tunniksi ja näiden ulkopuolella yli 36 tunniksi. Tämä vaatii jakeluverkkoyhtiöiltä

suuria panostuksia sähköverkkojen säävarmuuden parantamiseksi. Yhtiöt saavat lain mukaan itse valita keinot säävarmuuden parantamiseksi, mutta maakaapelointi on yleinen ja hyväksytty keino. Sähköverkkoyhtiöiden kehittämissuunnitelmien mukaan yhtiöt tekevät vuosina 2014-2028 noin yhdeksän miljardin euron edestä investointeja verkkojen kehittämiseen. Jo nykyisten kaltaisten verkkojen ylläpitämisen kustannukset olisivat noin 6-7 miljardia euroa. Suurin osa Suomen ilmaverkoista on myös rakennettu 1960-70 luvuilla, joten merkittävä osa niistä olisi uudistuksen tarpeessa ilman uusia vaatimuksiakin. (Energiavirasto 2019.)

Merkittävä osa Insplanin liikevaihdosta syntyy nimenomaan sähköverkkoyhtiöiden investoinneista. Insplan suunnittelee yhtiöille säävarmaa verkkoa, jota niiden tulee lain mukaan tehdä kovaa vauhtia. Tämä luo Insplanille suuren ja kasvavan markkinan, josta se on valannut vasta murto-osan. Nämä asiat huomioon ottaen Insplanilla on hyvät edellytykset jatkaa kovaa kasvuaan, jos yrityksessä tehdään asiat oikein. Markkinan koosta tai kasvuvauhdista sen ei pitäisi ainakaan jäädä kiinni.

5.2 Hankkeen suunnittelu ja budjetointimenetelmän valinta

Insplan Oy:n talouden suunnittelu on tähän mennessä perustunut yrityksen tilinpäätöstiedon, kassatilanteen ja kirjanpidon tuottamien raporttien seurantaan. Nämä kaikki antavat tietoa lähinnä menneestä kehityksestä, eikä ota juurikaan kantaa tulevaisuuteen. Yrityksen toiminta on kasvanut ja se on laajenemassa uudelle aiempaa pääomaintensiiviselle liiketoiminta-alueelle, joten myös tulevaisuuden investointien ja kassatilanteen suunnittelusta tulee entistä tärkeämpää. Suunniteltaessa välineitä talouden suunnitteluun ja ennustamiseen, on otettava huomioon, että yrityksellä ei ole kontrolleria tai talouspäällikköä, vaan toimitusjohtaja hoitaa talouden seurannan ja suunnittelun yhdessä ulkopuolisen neuvonantajan kanssa. Tämän vuoksi budjetointiprosessin tulee olla kevyt, eikä se saa viedä kohtuuttomasti aikaa. Kontrolleri-tyyppisen työntekijän palkkaaminen on mahdollisesti suunnitelmissa. Tämän jälkeen talouden suunnitteluun on mahdollista käyttää enemmän resursseja ja sitä voidaan kehittää eteenpäin.

Pienten resurssien vuoksi, päädyttiin lopputulokseen, että taulukkolaskentaohjelma sopii budjetointiin tällä hetkellä parhaiten. Investointi kalliiseen ja monimutkaiseen ohjelmistoon ei kannata vielä, jos kukaan ei paneudu syvällisesti sen käyttöön. Toimitusjohtajan on helppompaa tehdä vuosibudjetit yhdessä suunnittelupäälliköiden kanssa ja päivittää niitä tarpeen vaatiessa kevyessä Excel-tilukossa, joka on helppokäyttöinen ja tarpeen mukaan muokattavissa. Investointi toiminnanohjausjärjestelmään integroitavaan budjetointiohjel-

maan tulee ajankohtaiseksi, kun yrityksessä on enemmän resursseja käytettävissä talouden seuraamiseen ja suunnitteluun. Excelillä tehty budjetti toimii myös eräänlaisena testinä, jolla voidaan tarkentaa kuvaa siitä, mitä budjetointiohjelmalta tulevaisuudessa halutaan. Tulevan budjetointiohjelman rakentaminen tulee olemaan helpompaa, kun yrityksessä on käytännön kokemusta budjetoinnista ja tiedetään sen kriittisimmät kohdat, jotka osataan tulevaisuudessa ottaa huomioon mahdollista ohjelmaa valitessa.

Rullaavaa budjetointia ei päädytty vielä ottamaan käyttöön osittain samasta syystä, kuin Excel-muotoiseen budjettiin päädyttiin. Rullaava budjetointi vaatii jatkuvaa budjetin tarkkailemista, korjaamista ja tulevaisuuden ennustamista. Tämä veisi huomattavasti aikaa jo valmiiksi erittäin kiireiseltä toimitusjohtajalta, sen tuomaan lisähyötyyn nähden, eikä tämän vuoksi ole vielä mielekästä. Tavoitteet, joita varten budjetti tehdään eivät myöskään tuke-neet erityisesti rullaavaa ennustamista. Budjetti, joka toimii toimintasuunnitelmana, on selkeämpää tehdä rauhassa suunnitellen vuodeksi kerrallaan ja päivittää sitä tarpeen mukaan, kuin jatkuvasti vuoden päähän, jolloin joudutaan suunnittelemaan toimintaa pitkälle tulevaisuuteen jatkuvasti, eikä siihen tulisi todennäköisesti paneuduttua yhtä syvällisesti.

Budjetointimenetelmäksi valittiin tarkastettava vuosibudjetti, joka toteutetaan samalla tavalla kuin perinteinen vuosibudjetti, mutta siihen tehdään tarkennuksia ja korjauksia budjettikauden aikana. Tässä menetelmässä ei tarvitse jatkuvasti tehdä ennustuksia seuraavan vuoden päähän, mutta lyhyen aikavälin suunnitelma pysyy ajan tasalla, vaikka toiminnassa tapahtuu muutoksia, kunhan budjetti päivitetään. Menetelmässä yhdistyy siis vuosibudjetoinnin kevyempi rakenne ja rullaavan ennusteen päivitysten tuoma tarkkuus lyhyen aikavälin suunnitelmassa. Insplanilla ei ole myöskään velvollisuutta raportoida seuraavan vuoden ennustetta ulkoisille sidosryhmille, joten rullaavan ennusteen pitkän aikavälin päivittäminen ei ole välttämätöntä. Sopiva tarkastusväli budjetille on esimerkiksi kvartaaleittain tai aina kun toiminnassa tai toimintaympäristössä tapahtuu merkittäviä muutoksia.

Budjetointi tullaan suorittamaan yhdistämällä autoritääristä eli ylhäältä alas menetelmää ja demokraattista alhaalta ylös menetelmää eli niin sanotulla yhteistyömenetelmällä. Ylimmällä johdolla eli toimitusjohtajalla tulee olemaan tärkeä rooli budjetoinnissa, koska sen avulla pyritään siirtämään lisää vastuuta alemmalle tasolle. Toimitusjohtaja on myös parhaiten selvillä yrityksen tämän hetkisestä tilasta, vahvuuksista ja heikkouksista, joten hänellä on välttämätöntä tietoa budjetointia varten. Nykyään toimitusjohtaja hyväksyy itse vähän suuremmat hankinnat yksitellen, mutta budjetin avulla hankintoja on tarkoitus suunnitella eteenpäin, jolloin työntekijät voivat toteuttaa hankintoja budjetoidusti nykyistä vähemmällä valvonnalla. Kun toimitusjohtaja jakaa vastuuta päivittäisestä johtamisesta työn-

tekijöille, on myös heidän näkemyksensä tärkeitä budjetin suunnittelussa. Kun työntekijöiden vastuu operatiivisessa toiminnassa kasvaa, on selvää, että he tulevat tietämään parhaiten myös tarpeet esimerkiksi kalustohankinnoissa tai työntekijöiden palkkaamisessa, kuten muissakin päivittäin ilmenevissä asioissa. Budjetointi tulee siis toimimaan sekä johtamisen, että vastuun jakamisen välineenä.

Budjetoinnin on tarkoitus tukea lisäksi hallittua ja kannattavaa kasvua. Insplan on kasvanut lähivuosina kovaa vauhtia ja nyt toiminnan suunnittelua halutaan lisätä. Yritys on jo niin suuri, että sen toiminnan ja varsinkin kasvattamisen hallitseminen näppituntumalla alkaa olemaan haastavaa. Budjetointi auttaa suunnittelemaan toiminnan ja sen kasvattamisen lisäksi kannattavuutta, jota ei pidä jättää kasvun varjoon. Budjetoidessa nähdään mitä toimenpiteitä tavoiteltu kannattavuus vaatii eri tilanteissa. Sopivin sana kuvaamaan Insplanin budjettia voisikin olla suunnitelma paljon käytettyjen ennusteen tai tavoitteen sijaan.

5.3 Budjetin tekninen toteutus

Budjetointijärjestelmä luotiin yhteen Excel-tiedostoon, jossa pää- ja alabudjetit ovat omilla välilehdillään. Järjestelmä sisältää myynti- ja ostobudjetin, henkilöstöbudjetin, investointibudjetin, tulosbudjetin ja budjetti vertailun. Kassabudjetti jätettiin järjestelmästä pois, koska sen ylläpitäminen vie huomattavasti aikaa eikä siitä saatavaa lisäarvoa koettu tarpeelliseksi. Toimeksiantajalla on ennestään hyvät välineet lyhyen aikaväli kassatilanteen seurantaan ja ennustamiseen kirjanpito- ja toiminnanohjausjärjestelmien avulla. Kassabudjetin pois jäämisen myötä myöskään arvioutua tasetta ei voi muodostaa, koska taseeseen tarvitaan kassabudjetista löytyviä tietoja. Arvioutua tasetta ei koettu niin tärkeäksi, että tästä olisi merkittävää haittaa. Kaikki pää- ja alabudjetit ovat jaoteltu kuukausittain, joka helpottaa budjettiseurantaa.

Myynti- ja ostobudjetti on jaettu liiketoiminnoittain niin, että jokaiselle liiketoiminta-alueelle ennustetaan erikseen myyntimäärät, jotka yhdessä muodostavat ennustetun liikevaihdon. Myös henkilöstökulut, aineet, tavarat ja tarvikkeet sekä ulkopuoliset palvelut arvioidaan liiketoiminta-alueittain, jolloin kullekin liiketoiminta-alueelle saadaan myynti- ja ostobudjettiin näkyviin myyntikate. Myynti- ja ostobudjetti -välilehdeltä löytyy myös liiketoiminnan muut kulut, jotka sisältävät muun muassa toimitilakulut, atk-laitekulut ja markkinointikulut. Kaikki tämän välilehden tiedot siirtyvät linkitysten avulla automaattisesti tulosbudjettiin.

Henkilöstökulubudjetissa budjetoidaan kaikki palkat ja työnantajan maksamat palkkojen sivukulut. Siellä on erilliset kentät, joihin syötetään TYEL- ynnä muiden maksujen ajanta-

saiset prosentit. Henkilöstökulut määräytyvät myyntibudjetissa arvioidun henkilöstön tarpeen mukaan. Kun työntekijöiden määrä ja keskipalkka syötetään myyntibudjetissa niihin tarkoitettuihin kenttiin, ohjelma laskee palkkojen sivukulut ja vie tiedot suoraan tulosbudjettiin. Omistajien palkat budjetoidaan erikseen ja taulukko laskee myös niille palkkojen sivukulut.

Investointibudjettiin kirjataan kaikki arvioidut investoinnit, jotka kuuluvat pysyviin vastaaviin. Nämä ovat sellaisia investointeja, joita ei kirjata kuluksi, kun ne ostetaan, vaan ne näkyvät taseessa yrityksen omaisuutena ja niistä tehdään vuosittain poistot. Investointibudjetti -välilehdellä näkyy pysyvien vastaavien alkusaldo ja siinä on rivejä, joihin kirjataan suunnitellut investoinnit. Taulukko laskee poistopohjan, eli sen kuinka paljon pysyviä vastaavia kyseisellä hetkellä on ja ilmoittaa kuukausittaiset poistot näiden tietojen mukaan. Poistot tehdään koko vuodelta, vaikka hankita tapahtuisi kesken vuotta. Tämän vuoksi esimerkiksi marraskuussa tehdystä hankinnasta aiheutuu 12 kuukauden poistot budjetteihin. Poistot linkittyvät suoraan tulosbudjetille.

Tulosbudjetti kerää suurimman osan tiedoistaan linkitysten avulla alabudjeteista, kuten yllä on kerrottu. Siihen tarvitsee syöttää vain arvioidut liiketoiminnan muut tuotot sekä rahoitustuotot ja -kulut, koska niitä ei ole budjetoitu alabudjeteissa. Liiketoiminnan muita tuottoja tulee yrityksessä harvoin, eikä ne ole ennustettavissa, joten rivi voidaan jättää budjetissa pääsääntöisesti tyhjäksi. Pienten korkojen vuoksi myös rahoitustuotot ja -kulut ovat erittäin pieniä suhteessa liikevaihtoon, eikä siten vaikuta tulokseen merkittävästi. Tulosbudjetti näyttää arvioidun liiketoiminnan tuottaman tuloksen kuukausikohtaisesti ja koko vuodelta.

Tulosbudjetin lisäksi järjestelmässä on myös budjettivertailu, johon syötetään edellisen vuoden toteutuneet luvut vertailuarvoiksi. Tästä selviää, millaisen tuloksen suunnitellut toimenpiteet tuottavat suhteessa edelliseen vuoteen. Jos esimerkiksi jotkut kulut näyttäisivät kasvavan merkittävästi edellisvuoteen verrattuna, olisi syytä pohtia mistä se johtuu ja voiko niitä pienentää jotenkin. Vertailu -välilehdelle syötetään myös toteutuneita lukuja budjettikauden aikana, jolloin voidaan seurata sitä, kuinka hyvin tavoitteisiin ollaan pääsemässä. Näin voidaan reagoida nopeasti, jos toteutuneiden ja budjetoitujen lukujen välillä on merkittäviä eroja. Vertailu -välilehti suhteuttaa kaikki tulosbudjetin rivit liikevaihtoon, jotta siitä näkee myös, miten kulut suhteessa liikevaihtoon ovat kehittyneet.

5.4 Budjetin käyttäminen

Vuosibudjetointi tullaan aloittamaan perinteiseen tapaan syksyllä. Toimitusjohtaja valmistelee budjetin yhdessä tiimipäälliköiden kanssa ja talven aikana hallitus saa sen tarkasteltavaksi. Vaikka budjetti tehdään aluksi vuodeksi kerrallaan, ei se tarkoita, että sitä ei voida enää jälkeinpäin muuttaa tai korjata. Budjetti tullaan tarkastamaan vähintään kvartaaleittain tai aina kun liiketoiminnassa tapahtuu merkittäviä muutoksia. Budjetin tarkastuksen yhteydessä budjettivertailuun syötetään toteutuneet luvut ja ajanjakso, jolta luvut ovat. Näin voidaan tarkkailla, onko siihen asti edetty tavoitteiden mukaan ja suunnitella tarvittavia toimenpiteitä. Tarkastuksessa myös loppuvuoden ennusteita ja toimenpiteitä voidaan täsmentää, jotta budjetti pysyy mahdollisimman realistisena ja ajantasaisena. Kolmannen kvartaalin tarkistuksen yhteydessä seuraavan vuoden budjettia on jo alettua laatimaan, joten viimeisen kvartaalin ennusteet voidaan täsmentää samalla, kun seuraavan vuoden budjettia tehdään.

5.4.1 Myynnin ennustaminen

Budjetin tekeminen aloitetaan toimintaa eniten rajoittavasta tekijästä, joka usein on myynnin ennustamisesta. Myynnin määrä on kriittinen tekijä, joka antaa raamit yrityksen toiminnalle ja määrittää tarpeet henkilöstön määrälle, tarvikkeiden ostolle ynnä muille kustannuksille. Insplanilla myynnin määrässä merkittävän rajoitteen puolestaan aiheuttaa ammattitaitoisten työntekijöiden löytäminen. Henkilöstön määrän ja myynnin määrän välillä on vahva yhteys, koska yrityksessä myydään henkilöstön ammattitaitoa ja aikaa. Tästä syystä tulimme toimeksiantajan kanssa siihen lopputulokseen, että myynti ja henkilöstön määrä on syytä arvioida kokonaisuutena.

Myynnin ja henkilöstön määrän budjetointi aloitetaan siitä, että arvioidaan henkilöstön määrä tulevan vuoden alussa. Tämä tieto on kohtuullisen tarkka jo budjettia valmistellessa, koska vuoden vaihteeseen ei ole enää montaa kuukautta aikaa. Tämän jälkeen arvioidaan yhdessä, kuinka monelle uudelle työntekijälle saadaan myytyä töitä vuoden aikana ja kuinka monta onnistunutta rekrytointia suoritetaan. Rekrytoinnit voidaan sijoittaa eri kuukausille lisäämällä työntekijöiden määrää kyseisestä kuukaudesta alkaen. Olemassa olevia työntekijöitä voidaan myös siirtää yrityksen sisällä liiketoiminta-alueelta toiselle.

Kun työntekijöiden määrä on arvoitu, voidaan arvioida yhden työntekijän tuottama liikevaihto. Tämän tiedon arvioimiseen saadaan apua sisäisen laskennan raporteista edelliseltä vuodelta, josta selviää työntekijöiden määrä eri liiketoiminta-alueilla, sekä työntekijöiden generoima liikevaihto samalla liiketoiminta-alueella. Laskussa pitää huomioida, että

osa liikevaihdosta syntyy ulkopuolisten palveluiden laskutuksesta asiakkaalta. Tätä osuutta liikevaihdosta ei oteta huomioon työntekijöiden synnyttämässä liikevaihdossa. Yhden työntekijän synnyttämä keskimääräinen vuosittainen ja kuukausittainen liikevaihto selviää näillä tiedoilla yksinkertaisella jakolaskulla. Edellisen vuoden lukemaan lisätään vielä tavoiteltu tehokkuuden kasvu, jonka tuloksena saadaan seuraavan vuoden arvioitu liikevaihto per työntekijä.

Kokonaismyynnin ennusteeseen pitää lisätä vielä asiakkailta laskutettavien ulkopuolisten palveluiden osuus. Insplan ostaa osan palveluista ulkopuolisilta alihankkijoilta, lisää hintaan oman katteensa ja laskuttaa ne sitten asiakkailta. Oman työvoiman tarpeen lisäksi budjetissa huomioidaan myös ennustettu tarve ulkopuolisille palveluille. Budjettiin syötetään arvioitu tarve sekä tavoiteltu kate ja järjestelmä siirtää tiedot tuotoiksi ja kuluiksi tulosbudjettiin.

Nämä arvoit työntekijän määrästä, liikevaihdosta per työntekijä ja ulkopuolisten palveluiden katteesta ovat standardeja eli tavoitearvoja. Myyntibudjettia valmistellessa arvoidut standardit ovat tärkeitä budjettiseurantaa ajatellen. Jos vuoden aikana myynti jää odotettua pienemmäksi, on myyntibudjetin standardien perusteella helppo selvittää, johtuuko alitus odotettua pienemmästä työntekijämäärästä, pienemmästä liikevaihdosta per työntekijä vai ulkopuolisten palveluiden katteesta tai määrästä. Jos myyntimäärän alitus johtuu odotuksia pienemmästä liikevaihdosta työntekijää kohtaan, selvitetään seuraavaksi, johtuiko se siitä, ettei saatu myytyä tarpeeksi, vai siitä, että työntekijät eivät saneet projekteja ajallaan valmiiksi. Tämän prosessin seurauksena tiedetään, mistä osa-alueesta ei suoriuduttu tavoitteiden mukaan ja osataan kohdistaa korjaavat toimenpiteet oikeaan paikkaan.

5.4.2 Kulujen ennustaminen

Henkilöstö puolestaan tarvitsee kalustoa kuten erilaisia teknisiä laitteita ja autoja työnsä suorittamiseksi, joten seuraavaksi täytetään investointibudjetti. Investointibudjetin avulla voidaan suunnitella mitä hankintoja tehdään milloinkin. Excel taulukko ottaa uudet hankinnat huomioon ja laskee kuukausittaiset poistot automaattisesti ja vie ne myös tulosbudjettiin, jotta poistoja ei tarvitse laskea tai syöttää manuaalisesti. Hankintoja suunnitellessa on syytä kiinnittää huomioita varsinkin työntekijöiden määrän ja toimipisteiden määrän muutoksiin, koska rekrytoinnit ja uusien toimipisteiden avaaminen synnyttää tarpeen uusille hankinnoille. Myös toiminnan laajentaminen uusille liiketoiminta-alueille synnyttää suuren investointitarpeen. Näihin investointeihin on paneuduttava tarkasti budjetoidessa, koska niiden ennustaminen on haastavaa.

Viimeisenä budjetoidaan liiketoiminnan muut kulut. Ne voidaan budjetoida pitkälti edellisen vuoden toteutuneiden lukujen pohjalta. Esimerkiksi atk-laite ja -ohjelmistokuluissa on otettava huomioon työntekijöiden tuleva määrä ja suhteuttaa kulut sen mukaan. Ajoneuvokuluissa puolestaan on huomioitava tulevat ajoneuvoinvestoinnit. Toimitilakulut ovat helposti ennustettavissa, jos suunnitelmissa ei ole uuden toimipisteen avaamista tai tilojen vaihtamista, koska vuokrasopimuksissa on kirjattuna vuokran korottamisperusteet. Kasvavassa yrityksessä kuitenkin uusia toimipisteitä avataan tai siirrytään suurempiin tiloihin kohtuullisen usein, mikä pitää ottaa huomioon toimitilakuluja ennustettaessa. Markkinointikuluja budjetoidessa tulee otettua kantaa seuraavan vuoden markkinointipanostuksiin, mikä tukee hyvin pitkäjänteistä suunnittelua. Budjetoidessa on hyvä suunnitella jo esimerkiksi seuraavan vuoden messuja ja muita suurempia markkinointitilaisuuksia, joihin aiotaan osallistua.

6 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö on kehityshanke, joka on saatu toimeksiantona Insplan Oy:ltä. Hankkeen tavoite oli luoda yritykselle budjetointijärjestelmä ja sen produktina syntyi Excel-tiedosto, joka tulee toimimaan Insplanin budjetointijärjestelmänä. Budjetointijärjestelmä sisältää tulosbudjetin ja tarpeelliset alabudjetit sen laatimiseksi, joita ovat myynti- ja ostobudjetti, henkilöstökulubudjetti ja investointibudjetti. Järjestelmä sisältää myös valmiit taulukot tase-ennustetta ja kassabudjettia varten, sekä tarpeelliset alabudjetit niiden laatimiseksi. Näiden budjettien käyttöönottoa ei kuitenkaan koettu mielekkääksi tässä tilanteessa.

Aloitin opinnäytetyöprosessin tammikuussa 2019 tutustumalla aiheeseen lähdeaineiston pohjalta. Loin vankan tietoperustan ennen, kuin edes aloitin itse budjetointijärjestelmän rakentamista. Rakensin järjestelmää ensin itsenäisesti lähdeaineistosta hankitun teorian, oman ymmärryksen ja toimeksiantajalta saatujen toiveiden pohjalta siihen pisteeseen, että budjetti oli jo toimiva ja lähes valmis käytettäväksi. Tässä vaiheessa oli hyvä ottaa toimeksiantaja mukaan tarkastelemaan budjetointijärjestelmän toimivuutta ja erityisesti menetelmiä myynnin ennustamiseen. Toimeksiantaja piti ideaa myynnin ja henkilöstön budjetoinnista kokonaisuutena hyvänä ja aloimme yhdessä jatkokehittämään sitä. Olimme molemmat varsin tyytyväisiä lopputulokseen. Teimme vielä yhdessä testejä edellisten vuosien lukujen pohjalta esimerkiksi syöttämällä järjestelmään viime vuoden henkilöstömäärän, työntekijöiden tuottaman keskimääräisen liikevaihdon ja palkan. Budjetti antoi realistisia lukuja kokonaisliikevaihtoon ja henkilöstökuluihin, joten menetelmän voidaan olettaa toimivan.

6.1 Tuotoksen hyödynnettävyys

Ennen varsinaisen budjettijärjestelmän luomista hankin lähdeaineistoa hyväksikäyttäen tietoperustan budjetoinnista. Budjetointijärjestelmässä on hyödynnetty vahvasti tietoperustaa, mutta se on luotu toimeksiantajan yksilöityihin tarpeisiin, joten se ei noudata täsmällisesti kirjojen ohjeita. Budjettijärjestelmä on kohtuullisen suppea ja siitä poistettu kaikki ylimääräinen, jotta sen käyttö olisi sujuvaa eikä vie kohtuuttomasti aikaa. Myynnin ja henkilöstön määrän arvioiminen on järjestelmän keskeisin toiminto ja se soveltuu erittäin hyvin Insplanin tarpeisiin. Toinen tärkeä asia järjestelmää suunnitellessa oli investointien suunnittelu, johon budjetointijärjestelmä tarjoaa hyvän työkalun.

Budjetointi itsessään ei ole aiheena uusi, mutta toimeksiantajalleni se on erittäin ajankohtainen kehittämiskohde. Insplan on nopeasti kasvava yritys ja jo nykyisellä kokoluokalla

sen hallitseminen ilman kunnollista suunnitelmaa on haastavaa. Tämä opinnäytetyö auttaa Insplanin johtoa hallitsemaan yritystä ja sen kasvua suunnitellusti tavoitteita kohden. Budjetoinnin aloittamista on suunniteltu Insplanilla jo pidempään ja tämä opinnäytetyö antaa hyvän alku sysäyksen tulevaisuuden tarkemmalle suunnittelulle.

Produktina luomani budjetointijärjestelmä ei ole monistettavissa muille yrityksille, koska se on räätälöity Insplanin tarpeiden mukaiseksi. Järjestelmän käyttö muissa saman toimialan yrityksissä olisi mahdollista, mutta sitä ei julkaista tämän opinnäytetyön liitteenä eikä se siten ole muiden saatavilla. Tätä opinnäytetyötä sisältää kuitenkin hyödyllistä informaatiota kaikille budjetointia aloittaville tai kehittäville yrityksille. Varsinkin asiantuntujayritykset ja muut palvelualoilla toimivat yritykset voivat saada hyödyllistä tietoa ja ohjeita budjetointijärjestelmän luomiseen ja käyttämiseen tästä opinnäytetyöstä.

6.2 Jatkokehitys ehdotuksia

Tässä opinnäytetyössä tehty budjettijärjestelmä soveltuu Insplanin budjetointiin hyvin ja on käyttökelpoinen väline budjetointiratkaisuksi vielä vuosien ajan. Seuraava looginen kehityssaskel Insplanilla on kassabudjetoinnin käyttöönotto. Kassabudjetti ja tase-ennuste vaatii suoriteperusteisen budjetoinnin lisäksi kassavirtojen maksuperusteista budjetointia.

Insplanille rakentamassani budjettijärjestelmässä on välilehdet myyntisaamisten suoritus-ten, ostovelkojen maksun ja verotilin tapahtumien budjetoinnille. Ottamalla myös nämä välilehdet budjetissa käyttöön, voidaan tiedoista muodostaa kassabudjetti ja tase-ennuste, joille on myös omat välilehdet valmiina Excel-tiedostossa. Näiden käyttöönottoa ei koettu vielä tarpeelliseksi, mutta toimeksiantaja halusi säilyttää mahdollista tulevaisuuden tarvetta varten. Ottamalla nämä toiminnot käyttöön, budjettijärjestelmästä tulisi erittäin monipuolinen ja sitä voisi käyttää vielä hyvinkin pitkään yrityksen kasvaessa. Käyttöönotto auttaisi yritystä pidemmän aikavälin kassanhallinnassa.

Toinen mahdollinen tulevaisuuden askel on budjetointiohjelman hankkiminen. Jotta ohjelma toisi merkittävästi lisäarvoa, tulisi sen olla yhteydessä yrityksen taloushallinto-ohjelmaan. Näin samasta paikasta näkisi budjetoidut ja toteutuneet luvut ja niiden vertailu olisi vaivattomampaa. Ohjelmalla voisi myös soveltaa erilaisia enemmän automatisoituja menetelmiä ennustamiseen, joka voisi vähentää budjetointiin käytettyä työaikaa. Ohjelman kustannukset on kuitenkin otettava huomioon ja selvitettävä, säästääkö se todellisuudessa yrityksen resursseja. Ohjelman valitsemisessa on myös oltava tarkkana, että se so-

pii juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin. Nykyinen Excel-ratkaisu on suunniteltu Insplanin tarpeisiin ja kaikki monistettavat ohjelmistot eivät välttämättä huomioi yrityskohtaisia erityistarpeita yhtä hyvin.

Rullaavan ennustamisen käyttöönotto on myös yksi toimeksiantajan harkinnan varaan jäävä mahdollinen kehitysaskel. Siinä on kuitenkin pohdittava mitä sillä halutaan saavuttaa ja onko sen tuoma hyöty riittävän suuri lisääntyneeseen työmäärään nähden. Lisäksi on pohdittava jääkö tavoitteet asettamatta rullaavaan ennustamiseen siirryttäessä tai tarvitaanko tavoiteasetantaan silloin jokin toinen työkalu. Jos rullaava ennustaminen halutaan ottaa käyttöön, voisi se olla järkevintä tehdä budjetoitiohjelmalla, jolloin automaatio hoitaisi suuremman osan ennustamisesta ja työmäärä ei lisääntyisi niin merkittävästi.

6.3 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Aloitin opinnäytetyöprosessin riittävän aikaisin, jotta ehtisin perehtyä aiheeseen rauhassa ja luoda mahdollisimman hyvän tuotoksen toimeksiantajalle. Työskentelin Insplanissa osaikaisena luvitus-assistenttina koko prosessin ajan. Kuten neljännessä pääluvussa kerrotaan, kehityshankkeen toteuttamiseen menee kaikki se aika, jota sille varataan. Tämänkin projektin toteuttaminen vei paljon aikaa ja välillä tuntui, että tulee kiire saada kaikki valmiiksi. Prosessin loppupuolella pidetty palaveri toimeksiantajan kanssa kuitenkin asetti palaset kohdilleen ja saimme itse produktin valmiiksi ja olimme molemmat siihen tyytyväisiä. Tämän jälkeen pystyin levollisin mielin lähteä viimeistelemään raporttia. Pidín koko prosessin ajan mielestäni hyvän tasapainon töiden ja tämän hankkeen välillä. Uskon, että prosessi olisi ollut erittäin raskas, jos olisin tehnyt töitä kokoaikaisesti koko kevään ajan.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä olen saanut paljon uutta tietoa etenkin yritysten talouden suunnittelusta ja budjetoinnista. Budjetoinnin lukuisat menetelmät ja toimintatavat yllättivät minut paljoudellaan. Raportin laatiminen on puolestaan kehittänyt minua ammatillisena kirjoittajana. Lähdeviitatun tekstin kirjoittaminen opetti myös pätevien lähteiden etsimistä ja oleellisen tiedon löytämistä niistä lähteistä. Mielestäni oli mielenkiintoista perehtyä työnantajaani uudesta näkökulmasta, koska työni ei liity yrityksen taloushallintoon tai johtamiseen. Opin samalla paljon uutta asiantuntijayritysten ja etenkin Insplanin liiketoimintamallista ja ansaintalogiikasta.

Lähteet

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Akatiimi Oy. Hamina.

Atrill, P. & McLaney, E. 2011. Accounting and finance for non-specialists. Pearson Education Limited. Harlow.

Energiavirasto 2019. Sähkönsiirron kohtuullisen hinnoittelun ja verkkoinvestointien valvonta – Usein kysyttyä. Luettavissa: https://www.energiavirasto.fi/siirtohinnoittelu_faq. Luettu: 25.3.2019

Groot, T & Selto, F. 2013. Advanced management accounting. Pearson Education Limited. Harlow.

Harvard Business School Press. 2005. The Essentials of Finance and Budgeting. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston, Massachusetts.

Horngren, C. Sundem, G. Burgsthaler, D. & Schatzberg, J. 2014. Introduction to management accounting. Pearson Education Limited. Harlow.

Ikäheimo, S. Malmi, T. & Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. Talentum Pro. Helsinki.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2012. Selling and Sales Management. Pearson Education Limited. Harlow.

Jormakka, R. Koivusalo, K. Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi. Edita. Helsinki.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. WSOY pro.Helsinki.

Lalli, W. 2011. Handbook of Budgeting. John Wiley & Sons, Incorporated. Hoboken, New Jersey.

Morlidge, S. & Player S. 2009. Future Ready: How to Master Business Forecasting. Hoboken John Wiley & Sons, Inc.

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

Nugus, S. 2006. Financial planning using Excel: forecasting planning and budgeting techniques. CIMA Publishing. Oxford.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro. Helsinki.

O'Mahony, J. & Lyon, J. 2015. Planning, Budgeting and Forecasting. An eye on the future. KPMG LLP.

Shim, J., Siegel, J. & Shim, A. 2011. Budgeting Basics and Beyond. John Wiley & Sons, Incorporated. Hoboken, New Jersey.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Edita. Helsinki.

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

Syvänperä, O & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere University Press

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Alma Talent Oy. Helsinki.