

Tuomas Lomakka

RULLAAVA BUDJETOINTI JA ENNUSTAMINEN CASE-
YRITYKSELLE

Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
2011

RULLAAVA BUDJETOINTI JA ENNUSTAMINEN CASE-YRITYKSELLE

Lomakka, Tuomas
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2011
Ohjaaja: Huhtinen, Taina
Sivumäärä: 44
Liitteitä: 9

Asiasanat: budjetit, budjetointi, taloussuunnittelu, rullaava ennustaminen

Tämän opinnäytetyön aiheena oli laatia toimeksiantajayritykselle rullaava budjetointi- ja ennustejärjestelmä. Tavoitteena oli luoda systeemi, joka olisi valmis käytettäväksi yrityksessä sellaisenaan. Järjestelmä luotiin hyödyntäen taulukkolaskentaohjelmaa alusta loppuun saakka, eikä valmisohjelmistoja käytetty projektissa lainkaan. Case-osion lisäksi opinnäytetyössä tarkasteltiin budjetoinnin teoriaa alkeista lähtien, ja syvennyttiin opinnäytetyön aiheenakin olevaan rullaavan budjetoinnin teoriaan.

Teoria koostui kahdesta eri osiosta, joista ensimmäisessä käsiteltiin budjetointia yleisesti ja toisessa syvennyttiin rullaavaan budjetointiin ja ennustamiseen. Teoriaosio alkoi budjetin ja budjetoinnin käsitteistä ja kertoi yleisesti mitä budjetoinnilla tarkoitetaan. Yleisestä määrittelystä siirryttiin kertomaan budjetoinnin tehtävistä, budjetointiprosessista ja budjetointimenetelmistä. Nämä kohdat vastasivat kysymyksiin, mihin budjetointia voidaan käyttää, miten budjetointiprosessi etenee organisaation sisällä ja mitä erilaisia budjetointimenetelmiä on käytössä. Ensimmäisen osion lopuksi laadittiin esimerkkejä osa- ja pääbudjeteista sekä kerrottiin mitä ne pitävät sisällään.

Teoriaosuuden toisessa osiossa käsiteltiin rullaavan budjetoinnin ja ennustamisen teoriaa. Osiossa kerrottiin aluksi määritelmä rullaavasta budjetoinnista ja mm. siitä, mitä rullaava budjetointi on ja mitä sillä tarkoitetaan. Tämän lisäksi osiossa kerrottiin rullaavaan budjetointiin siirtymisen hyödyistä ja mahdollisista haitoista.

Budjettiteorian jälkeen opinnäytetyö käsitteli varsinaista case-yritystä. Aluksi kerrottiin yrityksen taustoista ja toimialasta sekä organisaatorakenteesta. Tästä edettiin vertailemaan yrityksen nykyistä ja uutta budjettikäytäntöä. Seuraavaksi kerrottiin budjetoinnin teknisestä toteutuksesta ja lopuksi laadittiin toimeksiantajayrityksen budjettitaulukot. Taulukot luovutettiin sähköisinä toimeksiantajan käyttöön Excel-tiedostoina. Taulukoiden mallit löytyvät liitteinä työn lopusta.

Opinnäytetyö antoi kokonaiskäsityksen budjetoinnin toteuttamisesta yritykselle ja käsitteli budjetoinnin teoriaa, joka antaa lukijalle peruskäsityksen siitä, mitä budjetoinnilla tarkoitetaan. Tästä opinnäytetyöstä voi olla hyötyä yritysten budjetoinnista vastaaville sekä opiskelijoille, jotka ovat kiinnostuneita budjetoinnista. Työn tuloksena syntyi täysin käytettävissä oleva budjetointijärjestelmä, johon toimeksiantaja oli tyytyväinen ja aikoo jatkaa sen käyttöä tulevaisuudessakin.

ROLLING BUDGETING AND FORECAST FOR CASE-COMPANY

Lomakka, Tuomas
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
May 2011
Supervisor: Huhtinen, Taina
Number of pages: 44
Appendices: 9

Keywords: budgets, budgeting, financial planning, rolling forecast

The purpose of this thesis was to create a rolling budgeting and forecasting system for a case-company. The goal was to create a system that would be ready to be used in the company. The system was created using a spreadsheet programme from beginning to end, and the other software applications were not used in the project at all. In addition to the case section the thesis explored the theory of budgeting from its basics, and also covered the theory of rolling budgeting, which was another topic of this thesis.

The theory consisted of two different parts. The first section dealt with budgeting in general and the second section went deeper into rolling budgeting and forecasting. The theory began by detailing the budget and budgeting concepts and explained in general what budgeting purposes mean. Next, from the general definition, the thesis covered budgeting tasks, budgeting processes and budgeting methods. These items corresponded to questions, such as what budgeting can be used for, how the budgeting process progresses within an organization and what kind of different methods of budgeting are in use. At the end of the first section, examples were created of sub- and head budgets and their contents explained.

The second part of the theory dealt with rolling budgeting and forecasting theory. At the beginning of the section the definition of a rolling budgeting was covered what rolling budgeting is and what it is for. In addition to this section, the benefits and possible drawbacks of rolling budgeting were explained.

After the budgeting theory, the thesis dealt with the actual case-company. At first, the background, industry and the organizational structure of the company were introduced. From this progress, the thesis moved to comparing the company's existing and new budget systems. Next, the technical implementation of budgeting was examined, and finally the company's budget tables were developed. The tables were delivered electronically to the company as Excel files. The Design examples can be found in the attachments at the end of this thesis.

The thesis gave an overall understanding of creating budgeting for the company and dealt with budgeting theory, which gives the reader a basic understanding of what is the meaning of budgeting. This thesis may be useful for people responsible for budgeting in companies as well as students who are interested in budgeting. The result of the project was an immediately useful budgeting system. The company was satisfied to the result and intends to use it in the future.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	BUDJETTI JA BUDJETOINTI.....	6
2.1	Yleistä budjetoinnista.....	6
2.2	Budjetin tehtävät.....	8
2.3	Budjetointiprosessi.....	11
2.4	Budjetointimenetelmät.....	12
2.5	Osa- ja pääbudjetit.....	14
2.5.1	Tulosbudjetti.....	15
2.5.2	Rahoitusbudjetti.....	16
2.5.3	Tasebudjetti.....	17
2.5.4	Myyntibudjetti.....	18
2.5.5	Valmistusbudjetti.....	19
2.5.6	Ostobudjetti.....	20
2.5.7	Muita osabudjetteja.....	20
3	RULLAAVA BUDJETOINTI JA ENNUSTAMINEN.....	21
3.1	Rullaavan budjetoinnin ja ennustamisen määritelmä.....	21
3.2	Rullaavaan budjetointiin ja ennustamiseen siirtymisen hyödyt ja haitat.....	22
4	CASE: TOIMEKSIANTAJAYRITYS.....	24
4.1	Toimeksiantajayritys.....	24
4.2	Uusi budjetointimenetelmä.....	25
4.3	Budjetoinnin toteutus teknisesti ja käytännössä.....	26
4.4	Osabudjetit.....	29
4.4.1	Myyntibudjetti.....	30
4.4.2	Muuttuvat kustannukset.....	30
4.4.3	Kiinteät kustannukset.....	32
4.4.4	Rahoituskustannukset.....	33
4.5	Pääbudjetit.....	34
4.5.1	Tuloslaskelma.....	35
4.5.2	Rahoituslaskelma.....	36
4.5.3	Tasebudjetti.....	36
4.6	Budjettivertailu.....	37
4.7	Tunnusluvut.....	39
4.8	Budjettijärjestelmän käyttöönotto.....	40
5	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	41
	LÄHTEET.....	44
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni käsittelee budjetoinnin suunnittelua ja toteutusta toimeksiantajayritykselle. Toimeksiantaja on graafisella alalla toimiva sitomoalan yritys, jonka päätuotteita ovat erilaiset painotuotteiden sidonnat. Yritys taitaa myös erilaisia liimanidontamenetelmiä, joita on syntynyt oman tuotekehityksen ansiosta. Yritys kuvailee itseään täyden palvelun sitomoksi, joka on vallitsevalla hetkellä markkinajohtaja Suomessa. Yritys aloitti toimintansa 1900-luvun alun vuosikymmeninä. Yrityksessä työskentelee pääkaupungin läheisyydessä noin 40 henkilöä. Yrityksellä on jo valmiina oleva budjetointijärjestelmä, mutta toimeksiannon mukaan yritys haluaa siirtyä normaalista vuosibudjetoinnista rullaavaan ennustamiseen eli jatkuvaan tai liukuvaan budjetointiin, ja kaipaa budjettitaulukoiden teknistä toteutusta. Tämän työn tarkoituksena onkin luoda rullaava budjetointi- ja ennustejärjestelmä olemassa olevalle yritykselle.

Projektin tavoite on luoda Excel-taulukkolaskentaohjelmaa hyödyntäen rullaava budjetointi- ja ennustejärjestelmä joka palvelee yrityksen asettamia vaatimuksia. Yritys haluaa kehittää budjetointisysteemiänsä nykyaikaisempaan suuntaan, joka on vaivatompaa ja dynaamisempaa työntekoa kuin vanhalla järjestelmällä. Vanhan budjetointimenetelmän on katsottu olevan raskas ja vaivalloinen toteuttaa. Loppuvuodesta on tullut kiireinen, kun seuraavan vuoden budjetti pitäisi laatia nopeasti. Rullaava ennustaminen antaa yritykselle mahdollisuuden saada aina seuraavat 12 kuukautta valmiiksi budjetoituna. Tiedot ovat aina ajan tasalla ja kiirettä loppuvuodesta ei enää pitäisi esiintyä.

Budjetoinnin suunnittelun ja käyttöönoton ohella työssä käsitellään myös budjetoinnin teoriaa aina alkeista lähtien. Teoria soveltuu oppaaksi ja työkaluksi opiskelijoille, yritysten talousosastoille tai budjetoinnista muuten vain kiinnostuneille. Budjetoinnin perusteoriassa syvennytään rullaavaan ennustamiseen, joka on myös tämän opinnäytetyön aiheena. Lukija on tarkoitus perehdyttää rullaavan ennustamisen tuomiin mahdollisuuksiin budjetoinnin maailmassa. Budjetoinnin teoriassa on käytetty esimerkkejä havainnollistamaan budjettien sisältöä. Esimerkit on laadittu mahdollisim-

man yksinkertaistetusti ja niissä esiintyvät määrät ja hinnat ovat tekaistuja eivätkä perustu minkään yrityksen todellisiin lukuihin.

Teoriaosuuden jälkeen työssä esitellään lyhyesti toimeksiantajayritys. Yritysesittelyn jälkeen opinnäytetyössä kerrotaan varsinaisen projektin toteuttamisesta. Laaditaan osa- ja pääbudjetit yritykselle ja selvitetään tarkemmin miten ne on laadittu. Luku neljä sisältää myös kaiken muun oleellisen tiedon budjetointiprosessista yritykselle, mm. budjettivertailun. Luvussa käydään kokonaisuudessaan läpi mitä, miten, miksi ja kenelle rullaava budjetointisysteemi on luotu. Budjetointi on toteutettu kokonaisuudessaan niin, kuin se yrityksessäkin olisi toteutettu. Tarkoituksena oli, että yritys voi käyttää budjettitaulukoita sellaisinaan ja ne ovat valmiina täytettäviksi ja otettavissa heti käyttöön liiketoiminnassa.

Teoriaosuus on rajattu koskemaan budjetin ja budjetoinnin perusteita. Normaalin vuosibudjetoinnin tilalle kehitetyistä menetelmistä on keskitytty kertomaan rullaavasta budjetoinnista ja ennustamisesta, joka on tämän työn aiheenakin. Yrityksen strategista suunnittelua on katsottu vain budjetoinnin näkökulmasta. Budjetin ja budjetoinnin teoriassa on kerrottu yleisesti budjetoinnin määritelmästä, budjetin eri tehtävistä, erilaisista budjetointimenetelmistä sekä budjetointiprosessin etenemisestä.

2 BUDJETTI JA BUDJETOINTI

2.1 Yleistä budjetoinnista

Budjetointi on osa yrityksen strategista suunnittelua. Strateginen suunnittelu on kokonaisuudessaan pitkän aikavälin suunnittelua useiksi vuosiksi eteenpäin. Budjetointi taas tehdään lyhyen aikavälin tähtäimellä yleensä yhden vuoden mittaiseksi. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 170.) Budjetointi on talousjohtamisen keskeisimpiä ja tärkeimpiä välineitä yrityksen strategisessa suunnittelussa. Yritys asettaa budjetissa tavoitteensa seuraaville kausille, jotka pyritään toteuttamaan mahdollisimman tarkasti. Tavoitteita ja toteumia tarkastellaan ja vertaillaan budjettikauden päätteeksi ja sen aikana. Mahdolliset eroavaisuudet toteumassa ja budjetissa

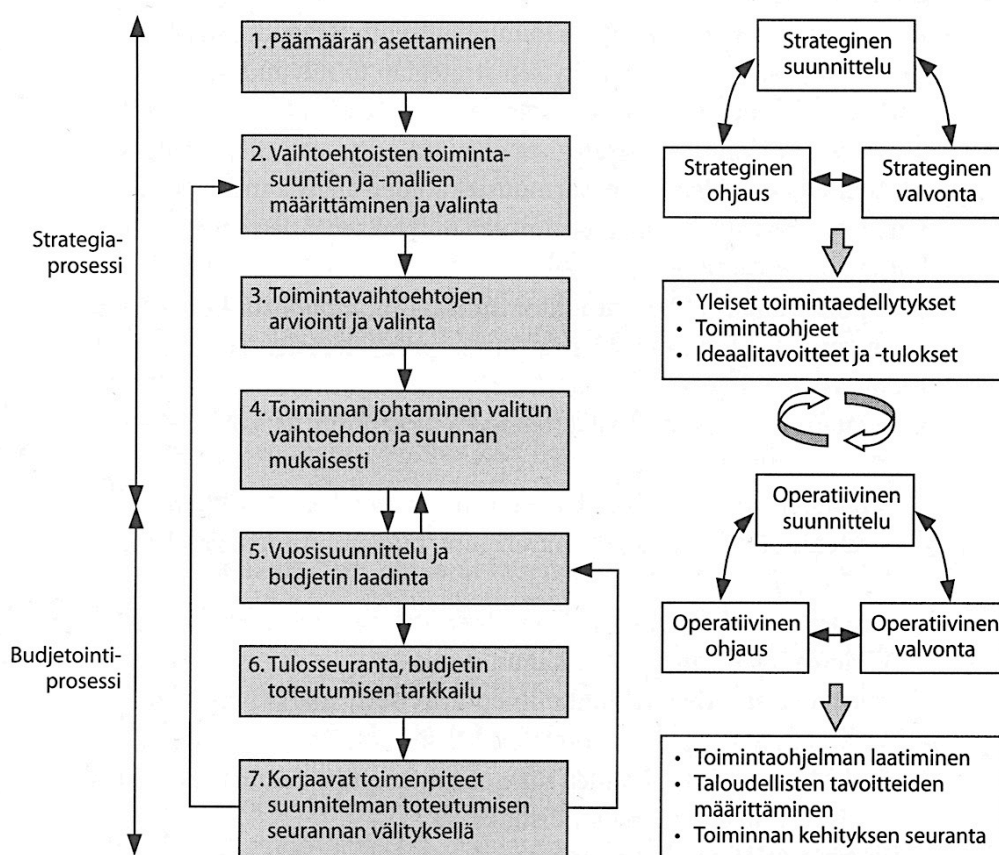
aiheuttavat erilaisia toimenpiteitä, jotka yrityksen johto katsoo tarpeellisiksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230–231.)

Budjetilla tarkoitetaan yrityksen tavoitteellista toimintasuunnitelmaa, johon yrityksen tulisi johdon mukaan pyrkiä. Budjetti ilmaistaan numeroin ja sen tarkoitus on ohjata yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan määritetylle ajanjaksolle. Normaalisissa vuosibudjetoinnissa budjetti on yleensä rakennettu eteenpäin yhdeksi vuodeksi tai tilikaudeksi. Budjetti rakennetaan yrityksen strategian pohjalta, joka on pitkän tähtäimen suunnittelua. (Jormakka ym. 2009, 170.) Budjetti laaditaan yleensä erikseen osasto- tai tulosyksikkökohtaisesti. Yrityksen on näin helpompi kontrolloida eri osastojen tuloja ja menoja sekä seurata strategian toteutumista tulosyksiköittäin. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 207.)

Budjetoinnilla tarkoitetaan laadittujen budjettien käyttöä johdon apuvälineenä. Budjetointi sisältää budjettien laatimisen ja suunnittelun, niiden käyttämisen yrityksen päivittäisessä ohjauksessa sekä budjettien ja toteutumien eroavaisuuksien analysoinnissa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230–231.) Budjetoinnin lisäksi sen tärkeimpiä tehtäviä onkin budjettiseuranta, jossa eroja ja toteutumia tarkastellaan. Budjetti on tavoitteellinen suunnitelma, jonka toteutumista pitää seurata kuukausittain tai viikoittain eri mittareiden avulla. Eroja budjetin ja toteutuneiden lukujen välillä kutsutaan budjettipoikkeamaksi. Poikkeamat tulee aina analysoida ja raportoida eteenpäin. Tarvittaessa yrityksen tulisi ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. (Jormakka ym. 2009, 170.)

Budjetointi tukee yrityksen koko liiketoiminnan strategian suunnittelua. Strategia-prosessissa määritellään liiketoiminnan missiot ja visiot ja strategia asettaa pitkän tähtäimen päämäärät ja tavoitteet. Budjetointi tukee tätä strategiasuunnittelun toimintaa operatiivisesti. Siinä resurssit kohdennetaan valituille alueille, joille on annettu painoarvoa. (Järvenpää ym. 2010, 208–209.) Budjetointi liittyy strategian pitkäaikaisuunnitteluun ja siinä määriteltyjen tavoitteiden toteuttamiseen asettamalla ja konkretisoimalla lyhyen aikavälin suunnitelmat ja tavoitteet. Budjetointi siis varmistaa koko strategian toteutumista. (Järvenpää ym. 2010, 207.)

Kuviossa 1 esitetään strategian ja budjetoinnin yhteyttä toisiinsa prosessikuvauksen ja toiminnallisen kuvauksen näkökulmista. Prosessikuvauksessa strategiaprosessin ja budjetointiprosessin vaiheet esitetään peräkkäisinä toimenpiteinä. Toiminnallisessa kuvauksessa taas budjetointi kytketään keskeisiin johtamisen osa-alueisiin, joita ovat suunnittelu, ohjaus ja valvonta. (Järvenpää ym. 2010, 208–210.)



Kuvio 1. Strategian ja budjetoinnin yhteys toisiinsa (Järvenpää ym. 2010, 209.)

Kuviossa 1 vasemmanpuoleisessa kuvauksessa esitetään prosessikuvaus, jossa prosessien vaiheet esitetään peräkkäisinä toimenpiteinä strategiaprosessista budjetointiprosessin viimeisiin vaiheisiin saakka. Oikeanpuoleisessa kuvauksessa on esitetty toiminnallinen kuvaus.

2.2 Budjetin tehtävät

Budjetointia käytetään monissa erilaisissa tehtävissä. Budjetoinnin tehtävät riippuvat organisaatiosta ja budjetin käyttötarkoitus saattaa vaihdella myös organisaation sisäl-

lä. Organisaation rakenne ja muut yrityskohtaiset tekijät vaikuttavat budjetoinnin käyttötarkoitukseen. Budjetointi on kuitenkin lähes poikkeuksetta aina keskeisessä asemassa yrityksen suunnitelmien muuntamisessa rahamääräisiksi luvuiksi. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 167.)

Budjetoinnin pääasiallinen tehtävä on auttaa seuraavan vuoden tapahtumien ennustamisessa ja suunnittelussa. Ennen suunnitelman tekoa tarvitaan aina ennuste. Ennustamistehtävässä budjettivastaavat keräävät tietoa ympäristöstä ja yritykseen vaikuttavista tekijöistä. Tiedot kerätään yhteen analysoitavaksi ja luodaan budjettiennuste. Yrityksen johdolla saattaa olla näkemystä seuraavan vuoden muuttuvista tekijöistä esimerkiksi inflaatiosta, valuuttakursseista, työmarkkinoista, korkotasosta, toimialan kasvusta ja asiakkaiden tarpeista. Nämä kaikki voivat olla tekijöitä, jotka vaikuttavat ennusteen tekemiseen. Kvalitatiiviset ennusteet perustuvat asiantuntijoiden omiin näkemyksiin tulevasta. Kvalitatiivisia menetelmiä käytetään vain, jos tietoja historiasta ei ole saatavilla. Tarkempi ennustemenetelmä saattaa olla kvantitatiiviset menetelmät, joissa ennuste perustuu historian tietoihin, joita sovelletaan trendien ja vallitsevien suuntauksien avulla. Budjetointi on siis ennustemenetelmä, jossa ensin kerätään tietoa, josta sitten laaditaan ennuste. (Ikäheimo ym. 2009, 167–168.)

Ennustamista seuraa suunnittelu. Suunnittelu toimii budjetointiprosessissa toiminnan ja talouden ennustamisen jälkeisenä tehtävänä, ennusteet suunnitellaan ja toteutetaan tehtäviksi. Suunnittelu on päätöksentekoa etukäteen, jotta saadaan mahdollisimman tarkka ja täsmällinen tieto ajoissa. Ennen suunnittelun tekoa pitää yrityksen tietää tavoitteensa. Suunnitelma rakennetaan ennusteiden pohjalta, jossa otetaan huomioon organisaation tavoitteet. Ennusteita ja tavoitteita verrataan keskenään ja niiden pohjalta luodaan varsinainen budjetti. Budjetti on siis suunnitelma, jota noudattamalla yrityksen pitäisi päästä tavoitteisiinsa. (Ikäheimo ym. 2009, 168–169.)

Budjetoinnin yksi tehtävä on koordinoita ja välittää tietoa organisaatiossa. Budjetointiprosessissa käydään läpi yrityksen tavoitteet ja määrätään vastualueet eli budjettivastuut osastonjohtajille. Kunkin osaston johto rakentaa oman osa-alueensa budjetin. Tällaista koordinaatiota tarvitaan sekä osastojen sisällä, että eri osastojen välillä. Juuri budjetista eri osastot saavat tietoja toisten osastojen tavoitteista ja aikomuksista. Tieto siis kulkee osastojen välillä ja tiedetään mihin yritys kokonaisuutena pyr-

kii. Myös tiedottaminen etukäteen eri osastojen välillä on tärkeää, jotta saadaan tietoa mitä organisaatiossa kokonaisuudessaan tapahtuu. (Ikäheimo ym. 2009, 169.)

Osallistumisella budjetointiprosessiin saattaa olla motivoiva vaikutus. Tavoitteiden saavuttaminen voi luoda hyvänolontunnetta työntekijöiden keskuudessa, ja näin ollen itseluottamus kasvaa. Näiden ansiosta myös työpanos kasvaa, ja parempaa tulosta voidaan olla saavuttamassa. Budjetti siis toimii parhailtaan hyvänä motivoijana työyhteisössä. Koko työyhteisö pyrkii asetettuihin tavoitteisiin onnistumisien kautta. Myös mahdolliset palkkiot hyvästä tuloksesta ajavat henkilöstöä eteenpäin saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Tavoitteet tulee asettaa saavutettaviksi, mutta kuitenkin tarpeeksi haasteellisiksi ja täsmällisiksi. Tavoitteita ja toteutumia verrataan ja tuloksesta raportoidaan. Onnistunut tulos siis motivoi yhä parempiin ja parempiin suoriin. (Ikäheimo ym. 2009, 170.)

Budjetoinnin kontrollointi- ja valvontatehtävä tulee kysymykseen, kun toteutumaa ja suunnitelmaa verrataan keskenään. Mahdolliset eroavaisuudet toteutuneissa ja budjetoiduissa luvuissa johtavat aina johonkin toimenpiteeseen. Toimenpiteet ovat joko korjaavia tai alkuperäiseen budjettiin tehtäviä muutoksia. Budjetti toimiikin kontrolloivassa asemassa ja näin ollen se toimii myös sisäinen tarkastuksen tavoin, eli valvoo organisaatiota. (Ikäheimo ym. 2009, 171–172.)

Suorituksen arviointi kuuluu osana budjetointiprosessia yrityksen strategiseen johtamiseen ja kontrollointiin. Suoritusta arvioitaessa menestystä verrataan toteutuneeseen, ja budjettia käytetään arvioinnin pohjana. Henkilöstöä kannustetaan toimimaan suunnitelman mukaisesti ja positiivisista tuloksista voidaan palkita esimerkiksi käyttämällä rahamääräistä budjettia palkitsemisjärjestelmän pohjana. Suorituksen arvioinnissa voidaan verrata saman yksikön suoritusta aikaisempaan suoritukseen, toisen vastaavan yksikön suoritukseen tai etukäteisarvioon odotetusta suorituksesta. Organisaation yksiköt kaipaavat luonnollisesti tietoa toimintansa tuloksista, joten on tarpeellista tehdä suorituksen arviointeja ja verrata niitä aikaisempiin suoriin. (Ikäheimo ym. 2009, 172–173.)

2.3 Budjetointiprosessi

Budjetointi on säännöllisesti tapahtuvaa suunnitteluprosessia. Budjetointiprosessi rakentuu eri yrityksissä eri tavoin. Prosessin rakentamisen tavat riippuvat mm. organisaation rakenteesta ja koosta. Pienissä yrityksissä budjetointiprosessi saattaa erota suurissa määrin verrattaessa suuremman kansainvälisen konsernin budjetointiprosessiin. Organisaation rakenne siis määrää hyvin pitkälti miten budjetointiprosessi etenee. (Ikäheimo ym. 2009, 163.)

Budjetointiprosessi sisältää useita eri vaiheita. Vaiheiden määrään vaikuttaa jo edellä mainittu organisaation rakenne ja koko, mutta budjetointiprosessista on erotettavissa kolme päävaihetta:

- Suunnittelu
- Toimeenpano eli toteutusvaihe
- Valvonta

(Ikäheimo ym. 2009, 163.)

Budjetointiprosessi alkaa yrityksen talousjohdon tekemistä ennakkoanalyyseista. Talousjohto arvioi menneen kehityksen asetettuja budjettitavoitteita vastaan, miten strategian osa-alueet ovat muuttuneet sekä tekee ympäristöanalyysin. Muutokset arvioidaan sekä menneisyyden, että tulevaisuuden kannalta. Menneisyyttä tarkastellaan siltä pohjalta, miten tavoitteet on saavutettu. Tulevaisuuden tarkastelussa talousjohto käy läpi ympäristöanalyysit, vallitsevat trendit sekä ennusteet kuluvalle vuodelle. Tällä tavoin muodostetaan uudet oletukset nykyiselle liiketoiminnalle ja ehdotukset uusiksi tavoitteiksi tulevassa budjetissa. (Alhola & Lauslahti 2006, 275, 277.)

Tavoiteasettelun ja uusien oletuksien muodostamisen jälkeen, esitellään budjetin luonnin kannalta olennaisimmat tekijät yritysjohdolle. Ylin johto käsittelee ja arvioi esitetyt tiedot ja tekee päätökset uusista toimenpiteistä. Johto hyväksyy esitykset ja uudet ehdotukset, jonka jälkeen budjetointiprosessi etenee liiketoimintayksikköjen tai -osastojen johtoryhmille. Osastot käyvät läpi asetetut tavoitteet ja laativat suunnitelmaa siitä, miten asetettuihin tavoitteisiin tulisi pyrkiä. Yksiköt laativat oman toimintasuunnitelmansa numerotietoineen ja antavat oman yksikkönsä budjetin eteenpäin talousjohdolle. (Alhola & Lauslahti 2006, 277–278.)

Talousjohton tehtäväksi jää koota budjetit yhteen eri liiketoiminta-alueilta ja osastoilta. Budjetointiprosessissa osastojen ja yksiköiden tulee olla jatkuvasti vuorovai-
kutussuhteessa talousjohtoon, jossa lopulliset budjetit laaditaan. Budjetin kokoami-
nen alkaa yleensä myyntibudjetista, jonka pohjalta on voidaan luoda valmistus- ja
ostobudjetti. Talousjohto toimii linkkinä muiden osaston välillä, jotta arviot esimer-
kiksi myynnin ja valmistuksen välillä toteutuvat oikein. Kaikkien tulosityksikkökoh-
taisten alabudjettien valmistuttua ne koostetaan koko yrityksen tulos-, tase- ja rahoi-
tusbudjetiksi. Taloushallinnon tehtävänä on koordinoida budjetointiprosessia ja vas-
tata pääbudjettien laadinnasta. (Järvenpää ym. 2010, 211, 213.)

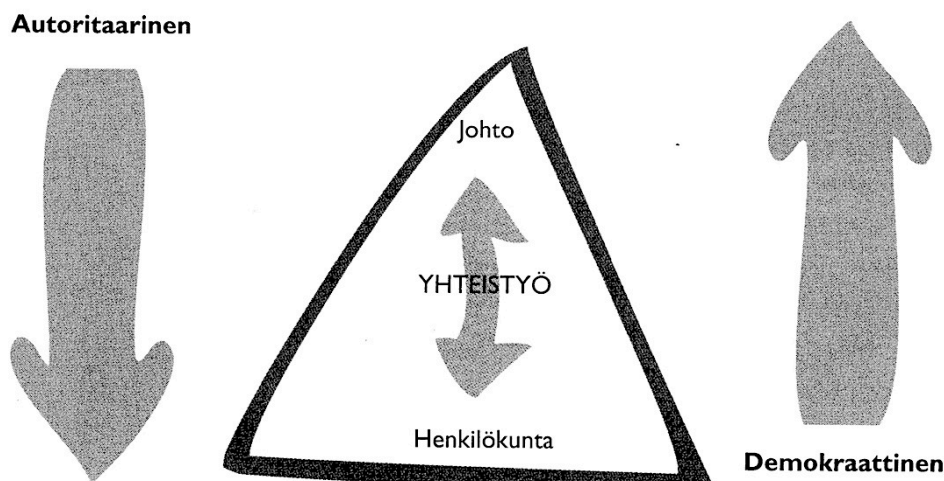
2.4 Budjetointimenetelmät

Budjetointimenetelmät voidaan järjestää yrityksessä monella eri tavalla. Eri mene-
telmiä voidaan myös yhdistellä ja luoda näin budjetointitapoja, jotka soveltuvat yri-
tyksen liiketoimintaan. Budjetointimenetelmillä tarkoitetaan yrityksen tapaa organi-
soida budjetointisuunnittelu ja –prosessi. Budjetointi voidaan rakentaa joko ylhäältä
alas tai alhaalta ylös -menetelmillä tai näiden yhteistyömenetelmin. Menetelmät riip-
puvat niiden soveltuvuudesta yrityksen liiketoimintaan. (Alhola & Lauslahti 2006,
279–280.)

Budjetointikirjallisuudessa on eroteltu kolme erilaista budjetointimenetelmää:

- Demokraattinen menetelmä (build up)
- Autoritaarinen menetelmä (break down)
- Yhteistyömenetelmä (co-operation)

(Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239.)



Kuvio 2. Erilaisia budjetointimenetelmiä (Jormakka ym. 2009, 180.)

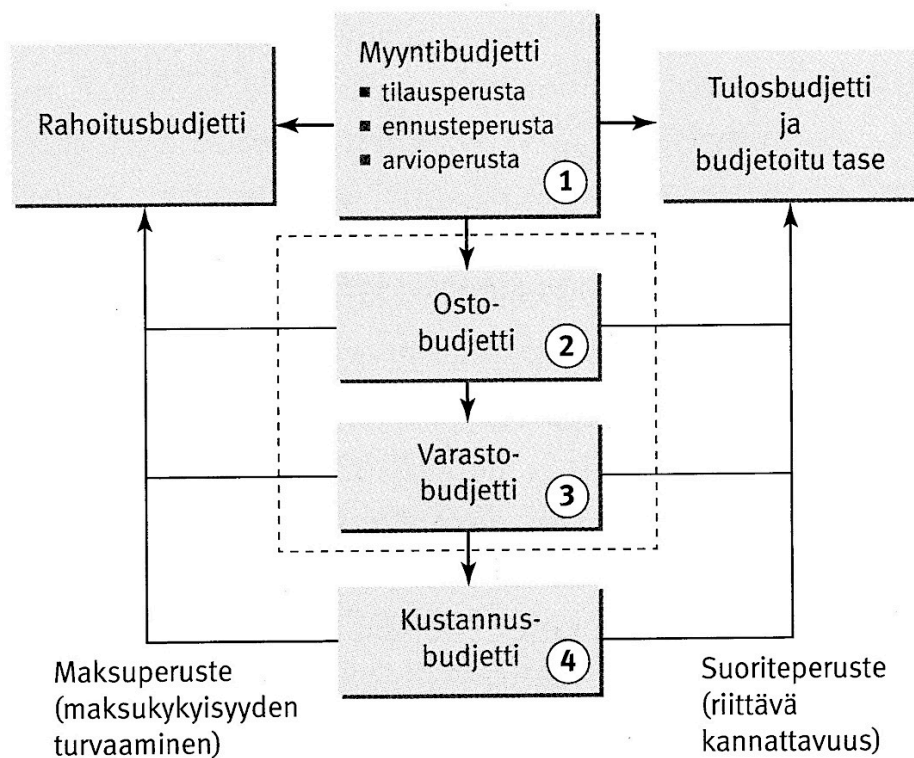
Autoritaarisessa ylhäältä alas –mallissa yrityksen ylin johto asettaa budjettitavoitteet ja jakaa ne alaspäin yrityksen eri vastuualueille, joissa autoritaarinen menetelmä on vähän resursseja kuluttava ja nopea tapa tehdä budjetointi, koska siihen osallistuu vain pieni joukko. Heikkoutena on kuitenkin henkilöstön vähäinen sitoutuminen tavoitteisiin, koska ylin johto on antanut tavoitteet eikä muu henkilöstö ole päässyt niihin vaikuttamaan. (Jormakka ym. 2009, 180.) Autoritaarinen menetelmä sopii mm. aloittaville tai pienille yrityksille, joissa ohjaus tulee yrityksen ylimmältä johdolta. Myös kriisitilanteissa autoritaarinen menetelmä saattaa olla ainoa vaihtoehto, koska silloin on tarpeen koordinoida toimintaa tavallista enemmän. (Järvenpää ym. 2010, 215, 217.)

Demokraattisessa alhaalta ylös –mallissa eri osastoilla budjettivastuussa olevat henkilöt laativat oman osa-alueensa budjettiehdotuksen. Eri osa-alueiden osabudjetit kootaan tämän jälkeen koko yrityksen budjetiksi. Tällaisessa menetelmässä budjetin tekoon osallistuu koko yrityksen henkilöstö. Demokraattisen menetelmän vahvuutena on henkilöstön vahva sitoutuminen asetettuihin tavoitteisiin, koska tavoiteasettelu on lähtöisin henkilöstön omista ajatuksista ja mahdollisuuksista. (Jormakka ym. 2009, 180.) Demokraattinen menetelmä sopii keskisuurille yrityksille ja sellaisilla, joissa organisaation vastuuta on hajautettu. Erityisesti menetelmä sopii yrityksille, joissa on itsenäiset tulosityksiköt. Tulosityksiköt laativat omat alabudjettinsa, jotka johto myöhemmin kokoaa yhteen kokonaisuudeksi. (Järvenpää ym. 2010, 215–217.)

Monissa keskisuurissa ja suurissa yrityksissä budjetointimenetelmänä käytetään autoritaarisen ja demokraattisen menetelmän yhteistyömallia. Tällaista mallia käyttävät yritykset hyödyntävät henkilöstönsä tietämystä omilta osa-alueiltaan. Budjettivastuussa olevat henkilöt luovat budjettiesityksen omalta vastuualueeltaan, joka käydään yhdessä lävitse johdon ja muiden budjetinlaatijoiden kanssa. Tietämyksen ja budjetin oikeellisuuden kannalta tämä saattaa olla hyvä vaihtoehto, mutta yhteistyömenetelmä on hidas ja resursseja kuluttava prosessi, joka vaatii paljon budjettitapaamisia. (Alhola & Lauslahti 2006, 280.)

2.5 Osa- ja pääbudjetit

Yrityksen kokonaisbudjetti koostuu useista toisiinsa yhteydessä olevista osabudjeteista. Budjetit jaetaan osabudjetteihin ja pääbudjetteihin. Pääbudjetit ovat osabudjettien kokonaisuuksia, jotka on koottu osabudjeteista. Pääbudjetit ovat yrityksestä riippumatta aina samat tulos-, tase- ja rahoitusbudjetti. Osabudjettien määrät ja tyypit vaihtelevat yrityksen toimialan mukaan ja ne ovat jaoteltu yrityksen keskeisille toiminnolle. Tyypillisimpiä osabudjetteja ovat esimerkiksi myynti-, osto-, varasto-, valmistus-, kustannus- ja investointibudjetit. (Alhola & Lauslahti 2006, 282–283.)



Kuvio 3. Budjettien yhteys toisiinsa (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 237.)

Kuvio 3 esittää budjettien yhteyttä toisiinsa. Kuvio havainnollistaa budjetoinnin lähtevän alkuun myyntibudjetista, jonka jälkeen sen perusteella laaditaan ostobudjetti, varastobudjetti ja kustannusbudjetti. Kuvio kertoo myös tulosbudjetin ja taseen toimivan suoriteperusteisena ja rahoitusbudjetin toimivan maksuperusteisena. Maksuperusteisuus tarkoittaa menojen ja tulojen kirjaamista sille päivälle, jona maksu tapahtuu.

2.5.1 Tulosbudjetti

Ala- tai osabudjettien luvut ovat nähtävissä tulosbudjetin riveiltä. Esimerkiksi myyntibudjetin luvut linkittyvät suoraan tulosbudjetin myynnit –riville ja ostobudjetin luvut vastaavasti ostot –riville. Tällöin on kyseessä ala- ja pääbudjettien välinen budjettiyhteys. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 237.)

Tulosbudjetin tehtävänä on auttaa yrityksen kannattavuuden suunnittelua. Tulosbudjetista nähdään yrityksen kyky tuottaa voittoa ja se antaa tiedon liiketoiminnan tulo-

jen ja menojen välisestä erotuksesta, josta mahdollinen voitto muodostuu. Tulosbudjetti laaditaan yleensä tuloslaskelman tai katetuottolaskelman muotoon. (Jormakka ym. 2009, 176.) Taulukossa 1 katetuottolaskelman mukaan laadittu tulosbudjetin kaava:

Taulukko 1. Katetuottolaskelman muotoinen tulosbudjetti

Myyntituotot	200 000,00
- Muuttuvat kustannukset	80 000,00
= Myyntikate	120 000,00
- Kiinteät kustannukset	50 000,00
= Käyttökate	70 000,00
- Verot (26 %)	18 200,00
= Voitto	51 800,00

Katetuottolaskelman muotoinen tulosbudjetti saattaa näyttää suppealta ja yksityiskohtaisia lukuja on vaikea verrata toteutuneeseen budjettiin. Katetuottolaskelmaa parempi vaihtoehto on laatia tulosbudjetti virallisen tuloslaskelman muotoon. Näin toteutuneiden lukujen vertaaminen budjettiin on helpompaa ja yksityiskohtaisempaa. (Jormakka, ym. 2009, 176.) Taulukossa 2 kirjanpidon tuloslaskelman muotoinen tulosbudjetti:

Taulukko 2. Kirjanpidon tuloslaskelman muotoinen tulosbudjetti

Liikevaihto	200 000,00
- Liiketoiminnan kulut	130 000,00
= Liikevoitto	70 000,00
+/- Rahoitustuotot ja kulut	0,00
= Voitto ennen veroja	70 000,00
- Verot (26 %)	18 200,00
= Voitto	51 800,00

Suurin eroavaisuus katetuottolaskelman ja tuloslaskelman muotoisissa tulosbudjeteissa on katetuottolaskelman muuttuvien- ja kiinteiden kustannusten erottelun puuttuminen tuloslaskelmasta. (Jormakka ym. 2009, 176.)

2.5.2 Rahoitusbudjetti

Rahoitus- tai kassabudjetin tehtävänä on suunnitella yrityksen likviditeettiä eli maksuvalmiutta. Kassabudjetti auttaa suunnittelemaan rahan riittävyyttä, jotta esimerkiksi palkat ja ostovelat saadaan maksettua ajallaan. Rahoitus- ja kassabudjetti eroavat muista budjeteista siinä, että budjetti toimii maksuperusteisena, kun taas muut budje-

tit ovat suoriteperusteisia. Rahoitusbudjetti laaditaan maksuperusteisesti kassavirtalaskelman muotoon, jota on havainnollistettu taulukossa 3. (Järvenpää ym. 2010, 211.)

Taulukko 3. Kassabudjetin kaava

Alkukassa	15 000,00
+ Kasaanmaksut	
Käteismyynnit	3 000,00
Kasaanmaksut myyntisaamisista	50 000,00
Omistajien sijoitukset	1 000,00
Lainannostot	5 000,00
= Kasaanmaksut yhteensä	74 000,00
- Kassastamaksut	
Kassastamaksut ostovelosta	10 000,00
Kassastamaksut investoinneista	4 000,00
Palkat ja henkilöstökulut	35 000,00
Kiinteät kustannukset	10 000,00
Muuttuvat yleiskustannukset	12 000,00
Lainan lyhennykset	1 000,00
= Kassastamaksut yhteensä	72 000,00
= Loppukassa	2 000,00

Kassabudjetti on mahdollista laatia myös siten, että ainoastaan varsinaisen liiketoiminnan kassavirta esitetään. Silloin budjetoidaan myynnin kasaanmaksut, josta vähennetään kassastamaksut, joita ovat ostot, palkat sekä kiinteät ja muuttuvat kustannukset. (Jormakka, ym. 2009, 177–178.)

2.5.3 Tasebudjetti

Taseen budjetti laaditaan tulosbudjetin ja rahoitusbudjetin avulla. Edellisen kauden toteutunut tase toimii tase-ennusteen pohjalla. Tase-ennuste antaa kuvan yrityksen varoista ja veloista ja sen avulla nähdään yrityksen rahoituksen tarve. Tase-ennuste voidaan laatia virallista tasekaavaa käyttäen. (Jormakka ym. 2009, 179.) Taulukko 4 kuvaa tase-ennustetta tasekaavan mukaan:

Taulukko 4. Tase-ennusteen kaava

Vastaavaa	Vastattavaa
Pysyvät vastaavat	Oma pääoma
Aineettomat hyödykkeet	
Aineelliset hyödykkeet	Vieras pääoma
Sijoitukset	Pitkäaikainen vieras pääoma
	Lyhytaikainen vieras pääoma
Vaihtuvat vastaavat	
Vaihto-omaisuus	
Pitkäaikaiset saamiset	
Lyhytaikaiset saamiset	
Rahoitusarvopaperit	
Rahat ja pankkisaamiset	

Tase-ennusteen vastaavaa -puolelta nähdään yrityksen ennustettu omaisuus. Pysyviin vastaaviin kuuluvat kalusto ja rakennukset. Vaihtuvat vastaavat kuvaavat yrityksen mahdollisia saamisia muilta yrityksiltä ja pankeilta sekä yrityksen myytävissä olevia hyödykkeitä, jotka ovat varastossa. Tase-ennusteen vastattavaa puolelta nähdään yrityksen pääoma, johon kuuluvat oma ja vieras pääoma. Vastattavaa -puoli kuvaa yrityksen rahoituksen lähdettä eli kuinka paljon yrityksen oma pääoma on ja kuinka paljon yrityksen toimintaa on rahoitettu lainoilla eli vieraalla pääomalla.

2.5.4 Myyntibudjetti

Useimmissa yrityksissä budjetointi aloitetaan myyntibudjetista. Myynti on monissa yrityksissä liiketoimintaa eniten rajoittava tekijä. Myyntiarvio vaikuttaa yrityksen muihin toimintoihin kuten valmistukseen ja ostoihin. Myyntibudjetin laadinnan jälkeen voidaan jäsentää valmistusbudjetti ja ostobudjetti, kun tiedetään mahdolliset myyntimäärät ja kuinka paljon ylipäänsä pitää valmistaa ja kuinka paljon valmistukseen täytyy ostaa raaka-aineita. (Jyrkkiö & Riistama 2002, 232.)

Myyntibudjetin laadinta aloitetaan ennakoimalla nykyisten asiakasryhmien ostot. Nykyisten asiakkaiden ostoihin lisätään ennakoitavissa olevien uusien asiakkaiden ostot, joista vielä vähennetään pois jäävien tai menetettyjen asiakkaiden ostot. Myyntimäärät saadaan siis budjetoitua asiakkaiden ostoaikeiden avulla. (Jyrkkiö & Riistama 2002, 232.)

Myyntimäärien ollessa ennustettuina ja budjetoituna, budjetoidaan hinnat. Hintojen budjetoinnissa tulee analysoida vallitsevia markkinatilanteita ja kilpailevia hintoja. Näiden avulla määritellään rajat, joiden väliin hintojen pitäisi budjetissa asettua. Myyntihintatarkasteluun tulisi valita muutamia hintoja, jotta sopiva hintavaihtoehto voidaan budjetoida. (Jyrkkiö & Riistama 2002, 232.)

Taulukko 5. Esimerkki yksinkertaistetusta myyntibudjetista

	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Yhteensä
Myyntimäärät Tuote A	500	600	400	1 500
Myyntihinta Tuote A	100,00	100,00	100,00	
Yhteensä	50 000,00	60 000,00	40 000,00	150 000,00

Myyntibudjetin esimerkissä yritys on ennustanut myyvänsä tammikuussa 500 kappaletta tuotetta A myyntihinnan ollessa 100. Tammikuun myynniksi budjetoidaan näin 50 000.

2.5.5 Valmistusbudjetti

Valmistusbudjetti johdetaan myyntibudjetista. Myyntibudjetista saadaan valmistettavien määrien myyntiennusteet. Myyntimäärien lisäksi valmistusmäärään vaikuttavat alkuvaraston saldo sekä haluttu loppuvarasto. Valmistustarve saadaan kaavasta, jossa lasketaan yhteen myyntibudjetin myyntiennuste ja haluttu loppuvarasto. Näistä vähennetään alkuvaraston saldo, eli kaava on: valmistustarve = myyntiennuste + loppuvarasto – alkuvarasto. (Jormakka, ym. 2009, 173.)

Taulukko 6. Valmistusbudjetti

	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Yhteensä
Myyntimäärä	500	600	400	1500
+ Loppuvarasto	200	300	150	
- Alkuvarasto	100	200	300	
= Valmistusmäärä	600	700	250	1550

Taulukon 6 esimerkissä tammikuun myyntimääräksi on budjetoitu 500. Myyntimäärään on lisätty halutun loppuvaraston saldo 200. Summasta on vähennetty 100, joka oli alkuvaraston saldona. Näin on saatu tulokseksi 600, joka on tammikuun tarvittava valmistusmäärä.

2.5.6 Ostobudjetti

Myynti- ja valmistusbudjeteista saadaan laadittua ostobudjetti. Ostobudjetissa budjetoidaan ostettavien raaka-aineiden määrät ja kustannukset. Valmistusbudjetin tavoin ostobudjettiin vaikuttavat alku- ja loppuvarasto. Ostobudjetissa selvitetään ostotarve kaavasta: $\text{ostotarve} = \text{raaka-ainekäyttö} + \text{haluttu loppuvarasto} - \text{alkuvarasto}$. (Jorukka, ym. 2009, 174.)

Taulukko 7. Esimerkki ostobudjetista

	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Yhteensä
Raaka-aine, menekki	1000	1200	1100	3300
+ Loppuvarasto	200	300	150	
- Alkuvarasto	100	200	300	
= Ostotarve	1100	1300	950	3350
x raaka-aine, hinta	10	10	10	10
= Ostot, raaka-aine	11000	13000	9500	33500

Taulukossa 7 esitetyssä esimerkkipudjetissa raaka-aineen menekki seurantajaksoilta on 3300 yksikköä. Ostotarpeeksi on saatu samalta jaksolta 3350 yksikköä. Raaka-aineen hinnan ollessa 10 euroa, saadaan seurantajakson ostobudjetiksi laskettua 33500 euroa.

2.5.7 Muita osabudjetteja

Myynti-, osto- sekä valmistusbudjettien ohella on myös muita osabudjetteja. Osabudjetit vaihtelevat yrityksen koon ja toiminnan mukaan. Perinteisen valmistusyrityksen osabudjetit voivat erota hyvinkin paljon palveluyrityksen osabudjeteista. Palveluyrityksen budjeteista puuttuu kokonaisuudessaan valmistusbudjetti. Myös varastobudjetti saattaa puuttua kokonaan tai ainakin se eroaa suuresti valmistusyrityksen vastaavasta budjetista. (Järvenpää ym. 2010, 213.)

Varastobudjetissa budjetoidaan seuraavan kauden haluttu loppuvarasto. Varastobudjetti on erityisesti yhteydessä valmistusbudjettiin, johon on budjetoitu tarvittavat raaka-aineet, jotka luonnollisesti saadaan varastosta. Markkinointibudjetti on vahvasti yhteydessä myyntibudjettiin. Siinä budjetoidaan mm. mainonnan ja markkinointimateriaalien sekä -tapahtumien kustannukset. Markkinointikustannukset määritellään

usein prosentuaalisesti myynnistä. Hallintokustannusten budjettiin sisällytetään kaikki yleishallinnon kustannukset, joita ovat mm. laskentatoimen kustannukset ja muuta toimintaa tukevat palvelut. Investointibudjetti sisältää kaikki investoinnit joita tullaan tekemään seuraavan kauden aikana. Suuret investoinnit sitovat yritystä moniksi vuosiksi eteenpäin esimerkiksi koneiden, laitteiden ja rakennusten osalta. Poistoaika selviää investointibudjetista ja itse poistot selviävät tulosbudjetista. (Jormakka ym. 2009, 175.)

3 RULLAAVA BUDJETOINTI JA ENNUSTAMINEN

3.1 Rullaavan budjetoinnin ja ennustamisen määritelmä

Rullaava ennustaminen tähtää aina kuluvaan tilikautta pidemmälle. Tarkastelujaksolla pitää olla siis kahden tilikauden tietoja ja ennustamisen tulee olla jatkuvaa. Rullaavan budjetoinnin käsite tarkoittaa erillisenä toimenpiteenä pidetyn budjetoinnin muuttamista rullaavampaan suuntaan, joka toimii päällekkäisesti muiden strategisen johtamisen tehtävien kanssa. Rullaava budjetointi ei siis ole vain yksi hetkellinen prosessi vaan jatkuva ja jatkuvasti päivitettävä talousohjauksen työväline. (Åkerberg 2006, 60.)

Rullaavalla ennustamisella tarkoitetaan budjettiennusteiden laadintaa rullaavasti esimerkiksi 12 kuukaudeksi eteenpäin. Budjettikausi ei ole sidottu itseensä eikä tilikauden vaan budjetti on aina laadittu tietyksi ajanjaksoksi eteenpäin. Yrityksellä on joka hetki käytössään yhtä pitkän ajan ennusteet eteenpäin. Tietoja päivitetään säännöllisesti, kun saadaan toteutuneita lukuja. Budjetti siis elää jatkuvasti ja on aina ajan-
tasainen. (Jormakka, ym. 2009, 181.)

Budjettijakson esimerkiksi yhden kuukauden tai yhden vuosineljänneksen päättyessä lisätään aina uusi jakso edellisen perään. Näin saadaan budjetoinnin rullaavuus toimimaan. Rullaava systeemi mahdollistaa yritysjohdolle yrityksen toiminnan jatkuvan tarkastelun, ja se antaa laajemman kuvan yrityksen tuloksen ja toiminnan kehityksestä verrattuna normaaliin vuosibudjettiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 243.)

Rullaavan ennustamisen ollessa käytössä ei yrityksen tarvitse aloittaa budjetointia tyhjältä pöydältä. Rullaava ennustaminen jatkuu tilikauden tai budjettikauden päättyessäkin, ja yrityksellä on siis aina käytössään myös seuraavat budjettijaksot valmiiksi budjetoituina. (Ikäheimo ym. 2009, 176–178.)

Rullaavassa systeemissä on myös mahdollista aloittaa uusi tilikausi pitämällä budjettia ennusteena. Silloin budjettia jatketaan tarkentamalla ja päivittämällä uudemmillä ennusteilla. Rullaavalla budjetilla saadaan silloin paremmat ennusteet budjettisuunnittelun tueksi kuin vuosibudjetoinnilla. Budjettia päivitetään jatkuvasti, jopa kuukauden välein. Tämä mahdollistaa entistä paremman ennustustarkkuuden, kun yrityksellä on saatavilla enemmän tietoa. (Ikäheimo ym. 2009, 176–178.)

3.2 Rullaavaan budjetointiin ja ennustamiseen siirtymisen hyödyt ja haitat

Useat yritykset ovat siirtyneet käyttämään normaalin vuosibudjetoinnin rinnalla rullaavaa systeemiä. Jotkut yritykset ovat myös siirtyneet täysin rullaavaan budjetointijärjestelmään. Sijoittajien ja rahoittajien vaatimat tiedot ovat tuoneet ulkoisia paineita yritysjohtolle. Rullaava systeemi mahdollistaa jatkuvat tiedon keräämisen ja tarkat ennusteet tulevista, koska tarkastelujaksoa voidaan tarkentaa tarpeen vaatiessa. (Taloussanomat, 18.8.2000.)

Normaali vuosibudjetointi laaditaan koko vuodeksi kerrallaan. Vuosibudjetointi aloitetaan yleensä loppuvuodesta tiedonkeruulla ja loppuvuoden budjetointiprosessista tulee kiireinen. Rullaava suunnittelu antaa mahdollisuuden tehdä pala kerrallaan. Harvat yritykset elävät kalenterivuositain, joten rullaava suunnittelu on tämänkin vuoksi vartenotettava vaihtoehto. (Taloussanomat, 18.8.2000.)

Rullaava budjetti pyrkii lisäämään budjetoinnin joustavuutta ja pyrkii vähentämään normaalin vuosibudjetin kankeutta. Rullaavuudella yritetään vahvistaa budjetoinnin suuntautuminen yhä enemmän pidemmälle tulevaisuuteen. Rullaava prosessi tulisi tehdä hallittavan kokoisissa jaksoissa, jotta ennustetietoja olisi vaivaton päivittää.

Tavoitteita ja ennusteita tarkasteltaessa huomioon otettavat olosuhteiden muutokset pystytään näin päivittämään budjettiin säännöllisesti. (Järvenpää ym. 2010, 250.)

Normaalia vuosisuunnittelua on kritisoitu paljon sen jäykkyyden ja kaavamaisuuden vuoksi. Budjetin perustaksi otetut kustannuserät ja tuottomahdollisuudet voivat muuttua budjettikauden aikana ratkaisevasti, mutta niitä ei oteta huomioon vuosibudjetoinnissa. Vuosibudjetointi onkin tällöin talousohjauksen työväline, joka ei muutu ohjainten muuttuessa. (Järvenpää ym. 2010, 239.)

Rullaavaan ennustamiseen siirtyminen voi parhaimmillaan poistaa budjetin muuttumattomuuden. Esimerkiksi liiketoiminnan keskeisten materiaalien hankintakustannusten muuttuessa voidaan rullaavassa budjetissa ottaa ne huomioon lähes reaaliaikaisesti. Tämä parantaa koko talouden ja liiketoiminnan ohjausta merkittävästi. (Järvenpää ym. 2010, 239.)

Åkerberg kertoo kirjassaan Budjetoinnin mielettömyys, että rullaavalta ennustamiselta odotetaan mm. seuraavia asioita:

- vuosituloksen parempaa ennakointia
- operatiivisen ohjauksen terävöittämistä
- siirtymistä pois vuosiohjauksesta jatkuvan suunnittelun prosessiin
- kassavirran parempaa hallintaa
- tarpeettoman työn vähentämistä

(Åkerberg 2006, 58.)

Rullaavaan budjetointiin siirtymisessä saattaa eteen tulla ongelmia ja haasteita sekä muutoksia. Uuteen menetelmään siirtyminen voi tuoda muutoksia yrityksen koko suunnittelujärjestelmään. Uusi tapa budjetoida tarvitsee yleensä täysin uutta ajattelutapaa ja budjetin laadinta saattaa siirtyä yhä enemmän budjettivastuussa olevalle johdolle. (Järvenpää ym. 2010, 252.) Erityisenä ongelmana rullaavassa budjetointimenetelmässä on tullut esiin ennusteen ja sen päivityksen tavoitteelliset ja realistiset käsitkset. Saattaa olla hankalaa erottaa onko ennuste yrityksen tavoittelema tulos vai realistinen käsitys tulevasta tuloksesta. (Järvenpää ym. 2010, 253.)

4 CASE: TOIMEKSIANTAJAYRITYS

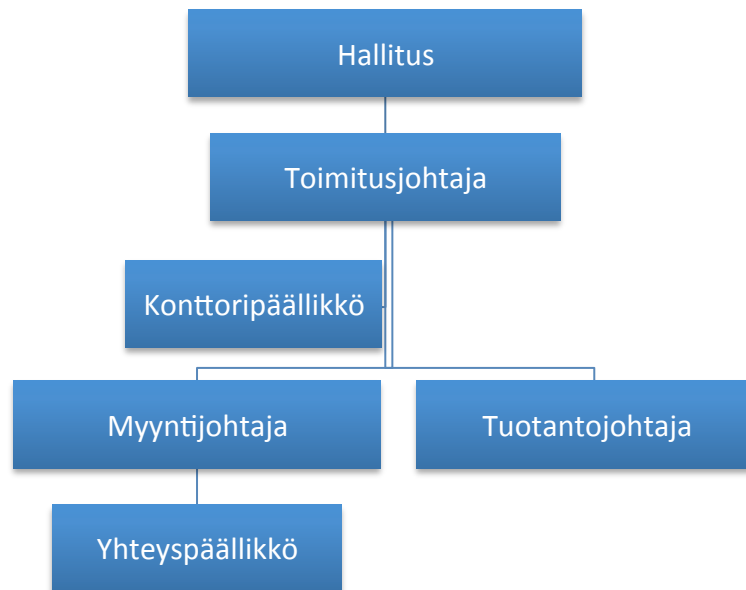
4.1 Toimeksiantajayritys

Toimeksiantajayritys on 1920-luvulla perustettu täyden palvelun sitomo. Sitomotoimintaa yritys on harjoittanut siis jo yli 80 vuotta. Yritys kutsuu itseään Suomen suurimmaksi sitomoksi, jonka markkinaosuus on noin 25 % Suomen markkinoilla olevista sitomoista.

Liikevaihto oli vuonna 2007 3,5 miljoonaa euroa ja vuonna 2008 3,6 miljoonaa euroa. Vuonna 2009 liikevaihto laski 2,7 miljoonaan euroon, joka johtui pitkälti taantumasta ja kilpailutilanteen kiristymisestä. Vuonna 2010 liikevaihto laski edelleen 2,4 miljoonaan euroon. Yritysten vuosikertomusten siirtyminen sähköiseen muotoon on ollut suuri menetys liikevaihdon kannalta toimeksiantajayritykselle. Vuodelta 2011 odotetaan liikevaihdon kasvua ja markkinoiden parantumista. Kasvu ja markkinoiden parantuminen perustuu yleisen talouden kasvuun ja taantuma-ajan asteittaiseen helpottumiseen. Ennustetuksi liikevaihdoksi vuodelle 2011 on budjetoitu 2,8 miljoonaa euroa.

Yritys tarjoaa asiakkailleen laadukkaita sitomotuotteita ja -palveluja. Palveluihin ja tuotteisiin kuuluvat mm. liimanidonta, stiftaus, taitto, sisäänpisto ja postitus sekä taid- ja käsinsidonta. Liimanidonta tuottaa suurimman osan yrityksen liikevaihdosta. Tällä hetkellä liimanidonnän myyntituotot ovat noin 75 % yrityksen koko liikevaihdosta.

Yritys työllistää keskimäärin 40 henkilöä, joista viisi on toimihenkilöitä ja 35 työskentelee tuotannossa. Kuvassa 4 on esitetty yrityksen organisaatiokaavio:



Kuvio 4. Toimeksiantajayrityksen organisaatiokaavio

Toimitusjohtaja nauttii hallituksen luottamusta. Hallitukseen kuuluu neljä henkilöä, joista toimitusjohtaja on yksi. Toimitusjohtaja hoitaa hallintoa, myyntiä sekä vastaa hinnoittelusta. Hän vastaa myös talousjohdosta. Toimitusjohtajan avustajana toimii konttoripäällikkö, jonka tehtäviin kuuluvat laskutus, palkkahallinto sekä kirjanpidon esityöt. Hän toimii myös johdon assistenttina. Toimitusjohtajan alapuolella ovat myyntijohtaja sekä tuotantojohtaja. Myyntijohtaja hoitaa myynnin ja markkinoinnin sekä asiakaspalvelun ja hinnoittelun. Myyntijohtajan alaisena toimii yhteyspäällikkö, joka huolehtii myös hinnoittelusta, saapuvasta ja lähtevästä aineistosta, työohjeista sekä lähetystoiminnoista. Tuotantojohtajan vastuualueisiin kuuluvat tuotannon työ-johto, materiaalihankinnat sekä kunnossapito.

4.2 Uusi budjetointimenetelmä

Budjetointi on laadittu yrityksessä kerran vuodessa. Käytännön heikkoutena on ollut, ettei loppuvuodesta ole päätöksenteon perusteeksi kuin muutaman kuukauden näkemys tulevasta. Budjetointi on koettu myös raskaaksi ja vaivalloiseksi toteuttaa. Loppuvuodesta on tullut aina kiireinen, kun budjetti pitäisi laatia nopeassa aikataulussa.

Uuden budjetointimenetelmän tavoitteena oli, että yrityksellä on saatavilla aina vähintään 12 kuukauden budjettitiedot eteenpäin. Tarkoituksena oli luoda Excel-

ohjelmalla työkalu rullaavaan budjetointiin. Excel-taulukkoita laadittiin kahteen eri tiedostoon: varsinainen budjettitiedosto, johon lisättiin kuukausittaiset sarakkeet vuosille 2011 ja 2012 sekä vertailutiedosto, joka hakee budjettitiedostosta varsinaisen budjetin ja päivittää näin automaattisesti vertailutiedoston budjettivälilehteä.

Vertailutiedostoon luotiin välilehdet budjetille, toteumalle ja budjettivertailulle. Kuukausittaiset toteumatiedot syötetään vertailutiedostoon manuaalisesti kirjanpidosta ja tarvittaessa myös budjettitiedot tarkistetaan. Budjettivertailu -välilehdelle luotiin linkitys budjetti- ja toteuma-välilehdiltä. Näin toimittuna ne päivittyvät automaattisesti ja käsityöltä vältytään.

Graafisille kaavioille luotiin oma välilehtensä, jossa ne päivittyvät automaattisesti toteutuneista tiedoista. Kaavioita esitetään tärkeimmistä tunnusluvuista ja niiden on tarkoitus havainnollistaa budjetin toteutumaa sekä alkuperäistä budjettia, muun muassa hallituksen tarpeisiin kuukausittain. Tarkasteluun otettiin mukaan budjetoitu liikevaihto, myyntikate ja käyttökate sekä 12 kuukauden toteutunut liikevaihto, myyntikate ja käyttökate. Grafiikkaa esitetään myös henkilöstökustannuksista, rahoista ja lyhytaikaisista saamisista sekä laskettiin quick ratio, oma pääoma ja omavaraisuus. Kaavioiden on tarkoitus havainnollistaa toteutuman ja budjetin välisiä eroavaisuuksia hallituksen ja johdon tarpeisiin.

4.3 Budjetoinnin toteutus teknisesti ja käytännössä

Budjetointiprosessi toteutettiin alusta loppuun saakka Excel-taulukoilla. Toimeksianton tarkoituksena oli luoda työkalu budjetointiin Excel-ohjelmalla. Tehtävänä oli siis tekninen toteutus sekä budjettien laatiminen. Valmisohjelmistoja ei hyödynnetty projektissa. Budjetointiprosessi aloitettiin kartoittamalla yrityksen vanhoista budjettitaulukoista pohjia uusia budjettitaulukoita varten. Vanhat taulukot toimivat uusien taulukoiden runkoina, jotka loivat pohjan uudelle rullaavalle järjestelmälle. Vanhasta budjettirungosta saatiin muun muassa taulukoiden nimet sekä niiden rakenteet ja rivitiedot.

Budjettien ulkoasu laadittiin yhtenäiseksi sekä luotiin kaavoilla linkitykset kaikkien taulukoiden välille. Näin syntyi täysin automatisoitu budjetoitijärjestelmä, jossa käyttäjän tulee vain syöttää toteutuneet tiedot taulukoihin sekä tarvittaessa korjata budjetoituja lukuja. Uusi rullaava budjetointi vaati myös taulukoiden luontia rullaavasti eteenpäin, jotta käyttäjällä olisi aina seuraavan 12 kuukauden tiedot budjetoituna. Kaavat luotiin niin, että käyttäjän ei tarvitsisi itse laatia uusia kaavoja vaan kopiointi eteenpäin riittäisi.

Budjettivertailua ei ollut laadittu ennestään, joten vertailulle laadittiin oma tiedostonsa ja budjettivertailusta tuli uusi toivottu asia yrityksessä. Tiedosto hakee automaattisesti budjetoidut tiedot budjettitiedostosta ja käyttäjä syöttää toteutuneet tiedot vertailuun. Vertailutiedosto perustuu Excel-kaavojen käyttöön, jotta automatisointi ja linkitys toiseen tiedostoon saatiin toimimaan.

Varsinainen budjetointi aloitettiin myyntibudjetista (Liite 1), joka on budjetoititeorian mukaan liiketoimintaa eniten rajoittava tekijä. Myös toimeksiantajayrityksellä myyntibudjetti rajoittaa liiketoimintaa eniten. Yrityksen toiminta perustuu täysin myytäviin palveluihin ja myynnin budjetista johdetaan mm. muuttuvat kustannukset.

Myynnin budjetoinnin jälkeen johdettiin siitä muuttuvien kustannusten budjetti (Liite 2), joka sisältää mm. ostot, jotka budjetoitiin prosentuaalisesti suoraan budjetoitujen myyntimäärien perusteella. Seuraavaksi kartoitettiin yrityksen kiinteät kustannukset (Liite 3). Kiinteistä kustannuksista luotiin oma osabudjetti, joka sisältää kiinteät palkat, muut sivukulut sekä muut kiinteät kustannukset mm. vuokrat. Kustannuksista laadittiin vielä oma osabudjettinsa rahoituskustannuksille (Liite 4 ja 5). Rahoituskustannusten budjetti sisältää budjetoidut lainamäärät eri rahoitusyhtiöiltä.

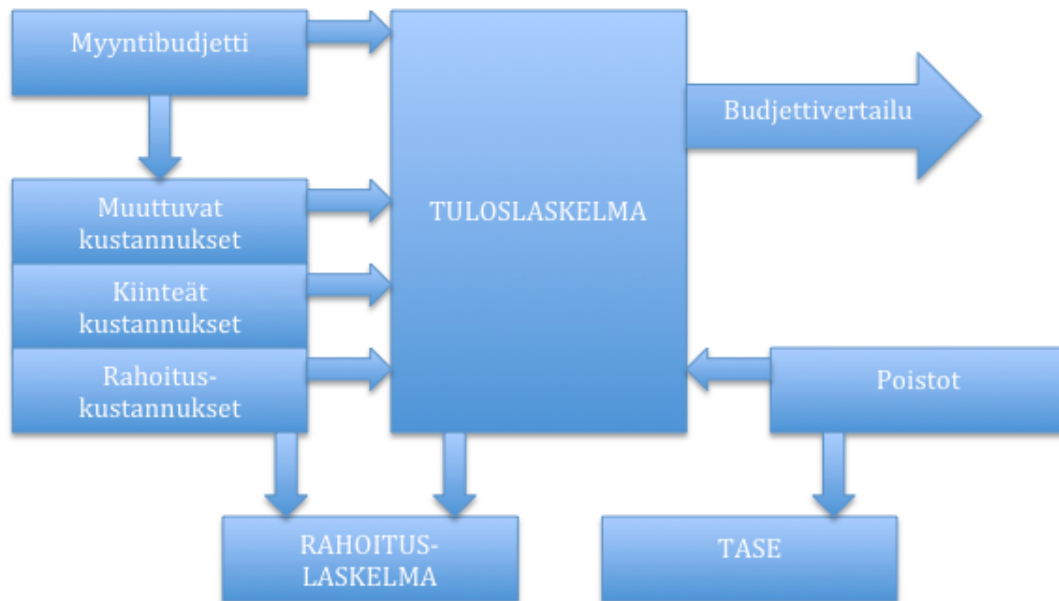
Osabudjettien jälkeen aloitettiin niiden yhdistäminen pääbudjeteiksi. Osabudjeteista laadittiin tuloslaskelma (Liite 7), johon laskettiin välituloksiksi myyntikate, käyttökatte ja liikevoitto. Tuloslaskelman taulukkoon luotiin kaavat, jotka hakevat automaattisesti luvut vastaavista osabudjettien soluista. Näin taulukkoa saatiin hieman automatisoitua ja lukujen uudelleen syöttämiseltä välttyttiin.

Rahoituslaskelma (Liite 6) oli yksi pääbudjeteista, joka yrityksessä oli ennenkin laadittu. Perinteistä maksuperusteista kassabudjettia ei kuitenkaan koskaan oltu tehty, eikä case-yrityksen rahoituslaskelma siis toimi maksuperusteisena kassavirtalaskelmana. Rahoituslaskelma laadittiin tuloslaskelman kautta ja tuloslaskelmassa esitetty käyttökate toimi rahoituslaskelman aloittavana tekijänä. Case-yrityksen rahoituslaskelma toimii suuntaa antavana budjettina yrityksen johdolle.

Pääbudjetteihin kuuluvan tasebudjetin (Liite 8) luvut saatiin suoraan kirjanpitoaineistosta. Budjettiin huomioitiin poistot, joista laadittiin myös oma osabudjettinsa käyttöomaisuuskirjanpidon perusteella. Osabudjettien ja pääbudjettien laadinnan jälkeen alkoi budjettivertailun valmistelu. Budjettivertailulle (Liite 9) luotiin oma budjettivertailutiedosto, johon luvut linkittyvät suoraan budjettitiedostosta.

Toteutuneet luvut syötetään aina budjettivertailutiedoston toteutunut -välilehdelle kirjanpidon tulosteista kuukausittain. Vertailu -välilehdellä kuukausittaista toteutunutta verrataan kuukausittaiseen budjettiin ja niiden eroavaisuudet esitetään taulukossa. Vertailussa seurataan myös edellisten 12 kuukauden toteutumaa ja seuraavan 12 kuukauden budjettia.

Budjettitaulukot ovat sijoitettu tekstiosioon ja ne löytyvät myös liitteistä. Liitteissä olevat taulukot ovat jatkoa tekstiosiossa esiintyville taulukoille. Tässä yritetään havainnollistaa budjetin rullaavuutta ja jatkuvuutta. Tekstiosion budjettitaulukoissa on budjetoitu valmiiksi vuoden 2011 ensimmäinen vuosineljännes. Liitteistä löytyvissä taulukoissa jatketaan toisella, kolmannella ja neljännellä vuosineljänneksellä sekä vuoden 2012 ensimmäisellä vuosineljänneksellä. Näin budjetointi on rullaavaa.



Kuvio 5. Case-yrityksen budjettien yhteys

Edellä kuvattujen toimeksiantajayrityksen osa- ja pääbudjettien yhteyttä toisiinsa havainnollistetaan kuviossa 5. Kuvio osoittaa budjetoinnin lähteneen liikkeelle myyntibudjetista, jonka perusteella on laadittu muuttuvat kustannukset. Osabudjetit linkittyvät tuloslaskelmaan, josta on laadittu budjettivertailu. Tuloslaskelmaa on käytetty myös rahoituslaskelman pohjana. Tasebudjetti on laadittu kirjanpitoaineiston pohjalta, joten osabudjetit eivät linkity siihen lukuun ottamatta poistoja, jotka ovat huomioitu taseessa.

4.4 Osabudjetit

Toimeksiantajayritys on budjetoinut viisi eri osabudjettia, joita ovat olleet myyntibudjetti, muuttuvien kustannusten budjetti, kiinteiden kustannusten budjetti, rahoituskustannusten budjetti sekä poistot, joista on laadittu myös erillinen budjetti. Tämä käytäntö haluttiin pitää yrityksessä ennallaan, joten uusia osabudjetteja ei luotu eikä vanhoja poistettu.

4.4.1 Myyntibudjetti

Myyntibudjetti (Liite 1) on laadittu tuotteittain. Myytäviä tuotekokonaisuuksia yritys on jaotellut taulukon 8 mukaisesti:

Taulukko 8. Case-yrityksen 1. vuosineljänneksen myyntibudjetti

	2011	2011	2011
Myynti alv 0%	tammikuu	helmikuu	maaliskuu
Liimanidotut	150 000	180 000	220 000
Stiftatut	2 000	2 000	2 000
Taittotyöt	5 000	5 000	5 000
Käsityö	8 000	10 000	12 000
Paperinkeräys	4 000	4 000	4 000
Wiresidonta	35 000	35 000	45 000
Digipaino	0	0	0
Muut	1 000	1 000	1 000
Yhteensä	205 000	237 000	289 000

Myyntin tulot syntyvät suurimmilta osin erilaisista painopalveluista. Kuten taulukko 8 osoittaa, liimanidonta on yrityksen eniten tuottava myyntituote. Wiresidonta on toiseksi tuottavinta. Muut tulot koostuvat pienemmistä myyntieristä.

Myyntibudjetin luvut perustuvat yrityksen voimassaoleviin sopimuksiin asiakkaiden kanssa. Myös historiatiedot ja tulevaisuuden näkymät vaikuttavat myyntiennusteen. Esimerkiksi liimanidontan myynti on alkuvuodesta nousujohteista, joten ensimmäinen vuosineljännes näyttää hyvältä.

4.4.2 Muuttuvat kustannukset

Taulukossa 9 on esitetty budjetti muuttuvista kustannuksista (Liite 2). Muuttuvat kustannukset ovat yrityksen budjetissa eroteltu materiaaleihin ja palveluihin, henkilökustannuksiin sekä muihin muuttuviin kuluihin. Muuttuvien kustannusten budjetti on myyntibudjetin ohella yrityksen johtoa eniten kiinnostava tavoitelaskelma. Muuttuvat kustannukset ovat toimeksiantajayrityksen eniten tulosta muuttavia kustannuseriä.

Taulukko 9. Muuttuvien kustannusten budjetti 1. vuosineljännes

	2011	2011	2011
Muuttuvat kustannukset	tammikuu	helmikuu	maaliskuu
Ostot	9 225	11 850	14 450
Varaston muutos			
Vieraat osatyöt työvoima-apu	513	593	723
Vieraat osatyöt muut	513	593	723
Korjaus ja huolto	2 460	2 844	3 468
Varaosat	3 895	4 503	5 491
Materiaalit ja palvelut yhteensä	16 605	20 382	24 854
Tehdaspalkat	55 000	60 000	71 000
Ylityöpalkat	0	0	1 500
Muut vapaa-ajan palkat	12 000	12 000	0
Sairauskulut netto	0	0	0
Lomapalkkavelan muutos	10 000	5 000	10 000
Eläkevakuutusmaksut	11 658	12 528	12 615
Muut pakolliset sos. kulut	2 265	2 434	2 451
Lomapalkkavelan sos. kulut	2 100	1 050	2 100
Henkilöstökustannukset yhteensä	93 023	93 012	99 666
Vapaaehtoiset henkilösivukulut	500	500	500
Matkakulut	100	100	100
Käyttöaineet	500	500	500
Sähkö 2,9%	5 945	6 873	8 381
Myyntirahdit	400	400	400
Luottotappiot	0	0	0
Muut muuttuvat kulut yhteensä	7 445	8 373	9 881
YHTEENSÄ	117 073	121 767	134 401

Materiaalien ja palvelujen kustannukset on saatu budjetoitua taulukon 10 mukaisilla kertoimilla:

Taulukko 10. Case-yrityksen määrittelemät materiaalien ja palvelujen kertoimet

	tammikuu	helmikuu	maaliskuu
Ostot % myynnistä	4,50 %	5,00 %	5,00 %
Vieraat osatyöt työvoima-apu % myynnistä	0,25 %	0,25 %	0,25 %
Vieraat osatyöt muut % myynnistä	0,25 %	0,25 %	0,25 %
Korjaus ja huolto % myynnistä	1,20 %	1,20 %	1,20 %
Varaosat % myynnistä	1,90 %	1,90 %	1,90 %

Kustannukset on saatu kertomalla myyntituotot vastaavilla kertoimilla. Esimerkiksi tammikuun 2011 ostot myynnistä on budjetoitu 4,50 % mukaan. Ostojen prosentuaalisuus myynnistä perustuu historiatietoihin ja ne ovat yrityksen budjettivastuullisen suunnittelemissa prosentiosuuksia. Prosentiosuuksiin on huomioitu myös mahdolliset aineiden ja tarvikkeiden hintojen nousut.

4.4.3 Kiinteät kustannukset

Kiinteät kustannukset (Liite 3) on jaoteltu yrityksessä kiinteisiin kuukausipalkkoihin, niiden sosiaalikuluihin sekä muihin kiinteisiin kustannuksiin, joita ovat mm. toimitilavuokrat, atk-ohjelmistojen ylläpitokustannukset sekä erilaiset asiantuntijapalvelut.

Taulukko 11. Kiinteiden kustannusten budjetti 1. vuosineljännes

	2011	2011	2011
Kiinteät kustannukset	tammikuu	helmikuu	maaliskuu
Toimihenkilöpalkat	20 000	20 000	20 000
Sairauskulut	0	0	0
Muiden palkat ja palkkiot			14 000
Tulospalkkio	0	0	0
Palkat yhteensä	20 000	20 000	34 000
Eläkekulut pakolliset	3 306	3 306	3 306
Eläkekulut vapaaehtoiset	0	0	0
Muut henkilösivukulut	680	680	1 156
Sosiaalikulut yhteensä	3 986	3 986	4 462
Vapaaehtoiset henk. sivukulut	200	200	200
Toimitilavuokrat	23 000	23 000	23 000
Muut toimitilakulut	600	600	600
Ajoneuvokulut	1 500	1 500	1 500
Ohjelmistojen ylläpito, ATK	1 000	1 000	1 000
Muut kone- ja kalustokulut	0	0	0
Matkakulut	0	0	0
Edustuskulut	200	500	500
Markkinointikulut	0	0	0
Asiantuntijapalvelut	7 000	7 000	7 000
Asianajo- ja tilintarkastus	1 000	8 000	1 000
Vakuutukset	12 000	0	0
Muut hallintokulut	2 500	2 500	2 500
Muut liikekulut	0	0	0
Muut kiinteät kulut yhteensä	49 000	44 300	37 300
YHTEENSÄ	72 986	68 286	75 762

Yritykselle syntyy kiinteitä kustannuksia eniten kuukausipalkoista ja toimitilavuok-
rista. Markkinointiin yritys ei ole panostanut tällä hetkellä, mikä näkyy budjetissa
tyhjänä rivinä.

4.4.4 Rahoituskustannukset

Rahoituskustannusten budjettiin (Liite 4) on jaoteltu luottojen korot sekä pääomien lyhennykset rahoituserittäin. Jokaiselle koneelle ja laitteelle on hankittu oma rahoituksensa.

Taulukko 12. Korot rahoituksesta 1. vuosineljännes

	2011	2011	2011
Korot	tammikuu	helmikuu	maaliskuu
Rahoitusyhtiö Laite 1	15	14	13
Rahoitusyhtiö Laite 2	50	0	0
Rahoitusyhtiö Laite 3	0	0	0
Rahoitusyhtiö Laite 4	0	0	0
Rahoitusyhtiö Laite 5	100	90	80
Rahoitusyhtiö Laite 6	30	25	20
Rahoitusyhtiö Laite 7	100	100	95
Rahoitusyhtiö Laite 8	5	5	5
Rahoitusyhtiö Laite 9	6	6	6
Rahoitusyhtiö Laite 10	80	80	75
Rahoitusyhtiö Laite 11	50	50	45
Osamaksukorot yhteensä	436	370	339
Shekkitilin korko	400	400	400
Finvera korko	1 000	1 000	1 000
Shekkitilin limiittikorko	100	100	100
Shekkitilin kustannukset yhteensä	1 500	1 500	1 500
Vuokrapankkitakaus	75	75	75
Nordea laina	0	0	0
VPO kulut yhteensä	75	75	75
Korkotuotto myyntisaamisista	0	0	0
Muut korkotuotot	0	0	0
Muut rahoitustuotot	0	0	0
Rahoitustuotot	0	0	0
YHTEENSÄ	2 011	1 945	1 914

Korkojen rahoituskustannuksiin on huomioitu osamaksukorot koneista ja laitteista, joille jokaiselle on oma rahoituksensa. Budjettiin on myös otettu mukaan shekkitilin kustannukset ja vapaan pääoman kulut. Rahoitustuotot on myös budjetoitu taulukoon ja vähennetty rahoituskuluista.

Taulukko 13. Pääoman lyhennykset 1. vuosineljännes

	2011	2011	2011
Lyhennykset	tammikuu	helmikuu	maaliskuu
Rahoitusyhtiö Laite 1	689	689	689
Rahoitusyhtiö Laite 2	14 285	0	0
Rahoitusyhtiö Laite 3	0	0	0
Rahoitusyhtiö Laite 4	0	0	0
Rahoitusyhtiö Laite 5	2 237	2 237	2 237
Rahoitusyhtiö Laite 6	1 009	1 009	1 009
Rahoitusyhtiö Laite 7	2 950	2 950	2 950
Rahoitusyhtiö Laite 8	220	0	0
Rahoitusyhtiö Laite 9	407	407	407
Rahoitusyhtiö Laite 10	634	634	634
Rahoitusyhtiö Laite 11	445	445	445
Osamaksupääomat yhteensä	22 876	8 371	8 371
Finnvera	0	0	12 500
Nordea	0	0	0
Muut lainaerät yhteensä	0	0	12 500
YHTEENSÄ	22 876	8 371	20 871

Taulukko 13 sisältää rahoituksen pääomien lyhennykset (Liite 5). Ne ovat vastaavat kuin korkokuluissakin. Jokaiselle koneelle ja laitteelle on oma rahoituksensa ja näin ollen myös oma pääomansa. Budjetti sisältää myös pankkilainojen pääomalyhennykset.

4.5 Pääbudjetit

Yritys on laatinut pääbudjeteiksi tuloslaskelman, taseen sekä rahoituslaskelman. Perinteistä maksuperusteista kassabudjettia ei ole yrityksessä laadittu. Tätä lähestymistapaa ei ole haluttu muuttaa, vaan pyrkimyksenä on ollut säilyttää yrityksen käytännöt mahdollisimman pitkälle. Kassavirran hallinta on ollut yrityksen toimitusjohtajan omaa käsialaa eikä siitä ole laadittu budjettia. Yritys on katsonut tämän tavan hyväksi eikä muutokseen ole ollut tarvetta tällä hetkellä.

4.5.1 Tuloslaskelma

Tuloslaskelma (Liite 7) päivittyy kokonaisuudessaan suoraan osabudjeteista ja on siis teknisesti täysin automatisoitu. Tuloslaskelmaan on välituloksiksi laskettu myyntikate, käyttökate sekä liikevoitto.

Taulukko 14. Tuloslaskelma 1. vuosineljännes

	2011	2011	2011
TULOSLASKELMA	tammikuu	helmikuu	maaliskuu
LIKEVAIHTO	205 000	237 000	289 000
Muuttuvat kustannukset			
Materiaalit ja palvelut	16 605	20 382	24 854
Henkilöstökulut	93 023	93 012	99 666
Muut muuttuvat kulut	7 445	8 373	9 881
Muuttuvat yhteensä	117 073	121 767	134 401
MYYNTIKATE	87 927	115 233	154 599
Myyntikate %	42,9 %	48,6 %	53,5 %
Kiinteät kustannukset			
Palkat	20 000	20 000	34 000
Sosiaalikulut	3 986	3 986	4 462
Muut kiinteät	49 000	44 300	37 300
Kiinteät yhteensä	72 986	68 286	75 762
KÄYTTÖKATE	14 941	46 947	78 837
Käyttökate %	7,3 %	19,8 %	27,3 %
Poistot yhteensä	35 500	35 500	35 500
LIKEVOITTO	-20 559	11 447	43 337
Liikevoitto %	-10,0 %	4,8 %	15,0 %
Rahoitustuotot	0	0	0
Rahoituskulut	2 011	1 945	1 914
Tulos ennen satunnaisia eriä	-22 570	9 502	41 423
Satunnaiset erät	0	0	0
Tulos ennen veroja	-22 570	9 502	41 423
Verot	2 435	2 435	2 435
Tilikauden tulos	-25 005	7 067	38 988
Tilikauden tulos %	-12,2 %	3,0 %	13,5 %

Myyntikate eli katetuotto on laskettu liikevaihdon ja muuttuvien kustannusten erotuksesta. Myyntikatteesta on vähennetty kiinteät kustannukset ja erotuksesta muodostuu käyttökate. Käyttökate kertoo, kuinka suuri osa liikevaihdosta jää kattamaan mui-

ta kuluja. Tästä on vielä vähennetty poistot ja erotuksesta muodostuu yrityksen liikevoitto. Välituloksista on myös laskettu prosenttiosuudet liikevaihdosta.

4.5.2 Rahoituslaskelma

Rahoituslaskelma (Liite 6) on laadittu tuloslaskelmasta lähtemällä liikkeelle käyttökatteesta, joka toimii rahoituslaskelman aloituslukuna. Rahoituslaskelma ennustaa kuukausikohtaista kassavirtaa, mutta ei kuitenkaan toimi maksuperusteisesti.

Taulukko 15. Rahoituslaskelma 1. vuosineljännes

	2011	2011	2011
Rahoituslaskelma	tammikuu	helmikuu	maaliskuu
KÄYTTÖKATE	14 941	46 947	78 837
Rahoitusnetto	2 011	1 945	1 914
Satunnaiset erät	0	0	0
Verot	2435	2435	2435
Nettotulorahoitus	10 495	42 567	74 488
VOM ja ROM muutos	0	0	0
Käyttöomaisuuden muutos	0	0	0
Rahan käyttö omaisuuteen	0	0	0
Muu VPO lainanlyhennys	0	0	12 500
Osamaksuvelan lyhennys	22 876	8 371	8 371
Lainannosto	0	0	0
Muu muutos	0	0	0
YHTEENSÄ	-12 381	34 196	53 617

Rahoituslaskelman luvut saadaan kaavojen avulla automaattisesti tuloslaskelmasta ja rahoituskustannusten budjetista. Rahoituslaskelman ensimmäinen välitulos on nettotulorahoitus, joka on saatu vähentämällä käyttökatteesta rahoitustuottojen ja -kulujen erotus, satunnaiset erät sekä verot.

4.5.3 Tasebudjetti

Tasebudjetti (Liite 8) on laadittu suoraan kirjanpidon aloituslukujen kautta. Poistot on huomioitu tasebudjetin Excel-kaavoja luotaessa. Taseen loppusumma vuonna 2010 oli 1,75 miljoonaa euroa. Loppusumma toimii aloituslukuna vuoden 2011 budjettia laadittaessa.

Taulukko 16. Tasebudjetin runko 1. vuosineljännes

		2011	2011	2011
VASTAAVAA	Aloituserät	tammikuu	helmikuu	maaliskuu
Aineettomat hyödykkeet	50 000	45 300	40 600	35 900
Aineelliset hyödykkeet	1 400 000	1 369 200	1 338 400	1 307 600
Käyttöomaisuus arvopaperit	0	0	0	0
Käyttöomaisuus	1 450 000	1 414 500	1 379 000	1 343 500
Vaihto-omaisuus	50 000	50 000	50 000	50 000
Saamiset	188 000	205 000	237 000	289 000
Rahat	65 000	52 619	86 815	140 432
Vaihto- ja rahoitusomaisuus	303 000	307 619	373 815	479 432
VASTAAVAA YHTEENSÄ	1 753 000	1 722 119	1 752 815	1 822 932
VASTATTAVAA				
Sidottu oma pääoma	31 000	31 000	31 000	31 000
Vapaa oma pääoma	0	-25 005	7 067	38 988
Arvostuserät	322 000	322 000	322 000	322 000
OMA PÄÄOMA	353 000	327 995	360 067	391 988
Pitkäaikainen vieras pääoma	950 000	927 124	918 753	897 882
Lyhytaikainen vieras pääoma	450 000	467 000	473 995	533 062
VIERAS PÄÄOMA	1 400 000	1 394 124	1 392 748	1 430 944
VASTATTAVAA YHTEENSÄ	1 753 000	1 722 119	1 752 815	1 822 932

Taulukko 16 osoittaa toimeksiantajayrityksen rahoituksen olevan suurelta osin vierasta pääomaa. Omavaraisuusaste on noin 20 %. Vieras pääoma on sijoitettu lähes kokonaan käyttöomaisuuteen.

Tasebudjetti on yritykselle suuntaa antava budjetti, eikä se ole erityisen merkityksellinen vallitsevalla hetkellä. Tästä osoituksena budjettivertailuun on otettu mukaan vain tuloslaskelma, jossa budjetoituja ja toteutuneita lukuja verrataan keskenään. Tasebudjetista kuitenkin saadaan lukuja, joita käytetään tunnuslukujen laskemiseen.

4.6 Budjettivertailu

Budjettivertailulle (Liite 9) on luotu oma erillinen Excel-tiedosto. Tiedosto hakee budjetoidun tuloslaskelman suoraan budjettitiedostosta. Käyttäjän tulee syöttää toteutuneet luvut taulukkoon kuukausittain kirjanpidon tulosteista.

Taulukko 17. Budjettivertailu

BUDJETTIVERTAILU	tammikuu 2011	tammikuu 2011	tammikuu 2011
TULOSLASKELMA	Toteutunut	Budjetoitu	Ero
LIIKEVAIHTO	157 460	205 000	-47 540
Muuttuvat kustannukset			
Materiaalit ja palvelut	8 637	16 605	-7 968
Henkilöstökulut	69 471	93 023	-23 552
Muut muuttuvat kulut	4 635	7 445	-2 810
Muuttuvat yhteensä	82 743	117 073	-34 330
MYYNTIKATE	74 717	87 927	-13 210
Myyntikate %	47,5 %	42,9 %	27,8 %
Kiinteät kustannukset			
Palkat	20 350	20 000	350
Sosiaalikulut	4 233	3 986	247
Muut kiinteät	56 322	49 000	7 322
Kiinteät yhteensä	80 905	72 986	7 919
KÄYTTÖKATE	-6 188	14 941	-21 129
Käyttökate %	-3,9 %	7,3 %	44,4 %
Poistot yhteensä	31 248	35 500	-4 252
LIIKEVOITTO	-37 436	-20 559	-16 877
Liikevoitto %	-23,8 %	-10,0 %	35,5 %
Rahoitustuotot	38	0	38
Rahoituskulut	1 267	2 011	-744
Tulos ennen satunnaisia eriä	-38 665	-22 570	-16 095
Satunnaiset erät	0	0	0
Tulos ennen veroja	-38 665	-22 570	-16 095
Verot	0	2 435	-2 435
Tilikauden tulos	-38 665	-25 005	-13 660
Tilikauden tulos %	-24,6 %	-12,2 %	28,7 %

Toteutuneita ja budjetoituja lukuja verrataan keskenään, ja näiden erotus lasketaan ero -sarakeeseen. Negatiivinen luku sarakkeessa tarkoittaa toteutuneiden lukujen olleen pienempiä kuin budjetoitujen lukujen. Toteutuneiden ja budjetoitujen lukujen ero kertoo myös sen missä kohdissa toimenpiteitä pitäisi suorittaa poikkeaman korjaamiseksi.

4.7 Tunnusluvut

Yritys on halunnut, että budjetista lasketaan muutamia tunnuslukuja havainnollistamaan yrityksen maksukykyä ja omavaraisuutta. Näitä tunnuslukuja ovat quick ratio, current ratio ja omavaraisuusaste.

Current ratio mittaa yrityksen likviditeettiä ja lyhytaikaisten velkojen maksukykyä. Tunnusluku lasketaan kaavasta, jossa käyttöpääoma jaetaan lyhytaikaisilla veloilla.

Yritystutkimusneuvottelulautakunta on antanut ohjearvoja current ratiolle:

- yli 2 hyvä
- 1–2 tyydyttävä
- alle 1 heikko

(Niskanen & Niskanen 2004, 118–119.)

Quick ratio –tunnuslukua käytetään mittamaan current ratioa lyhytaikaisempaa maksukykyä. Quick ratio lasketaan current ration tapaan jakamalla käyttöpääoma lyhytaikaisilla veloilla, mutta käyttöpääomasta vähennetään varastot. Quick ratio lasketaan näin ollen jakamalla rahoitusomaisuus lyhytaikaisilla veloilla. Yritystutkimusneuvottelulautakunta on antanut ohjearvonsa myös quick ratiolle:

- yli 1 hyvä
- 0,5–1 tyydyttävä
- alle 0,5 heikko

(Niskanen & Niskanen 2004, 120.)

Omavaraisuusaste mittaa kuinka paljon yrityksen varallisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla. Luku saadaan jakamalla oma pääoma taseen loppusummalla. Yritystutkimusneuvottelulautakunnan antamat ohjearvot omavaraisuusasteelle:

- Yli 40 % hyvä
- 20–40 % tyydyttävä
- alle 20 % heikko

(Niskanen & Niskanen 2004, 131.)

Taulukko 18. Tunnusluvut

	2010	2011	2011	2011
Tarvittavat luvut	tilinpäätös	tammikuu	helmikuu	maaliskuu
Käyttöpääoma	303 000	307 619	373 815	479 432
Rahoitusomaisuus	253 000	257 619	323 815	429 432
Lyhytaikaiset velat	450 000	467 000	473 995	533 062
Oma pääoma	353 000	327 995	360 067	391 988
Taseen loppusumma	1 753 000	1 722 119	1 752 815	1 822 932
	2010	2011	2011	2011
Tunnusluvut	tilinpäätös	tammikuu	helmikuu	maaliskuu
Current ratio	0,67	0,66	0,79	0,90
Quick ratio	0,56	0,55	0,68	0,81
Omavaraisuusaste	20 %	19 %	21 %	22 %

Current ratio osoittaa toimeksiantajayrityksen maksukykyisyyden olevan heikko. Ennusteen mukaan maksukykyisyys on parantumassa ja maaliskuun budjetoidut luvut osoittavat sen nousevan tyydyttävälle tasolle.

Quick ration mukaan yrityksen lyhytaikaisten velkojen maksukyky on tyydyttävää. Myös quick ration ennustetaan nousevan hieman, mutta sen mukaan maksukykyisyys säilyy silti tyydyttävällä tasolla.

Omavaraisuusasteessa ei ennusteen ja budjetin mukaan ole tulossa suurta muutosta. Yrityksen omavaraisuus pysyy noin 20 % -tasolla. Vasta kuitenkin tilinpäätös osoittaa yrityksen todellisen suunnan. Alle 20 % omavaraisuusaste on yritystutkimusneuvottelulautakunnan mukaan heikko.

4.8 Budjettijärjestelmän käyttöönotto

Budjettitaulukot valmistuivat loppusyksystä 2010. Tavoitteena oli saada taulukot valmiiksi budjetoituina 12 kuukautta eteenpäin viimeistään ennen vuoden 2011 alkua. Näin tapahtuikin ja taulukot olivat hyvissä ajoin valmiita ennen uuden tilikauden alkua.

Taulukoiden rakenne, rivien nimet sekä välitulokset perustuivat pitkälti yrityksen vanhan budjetointijärjestelmän rakenteeseen, ja sen vuoksi erikoisempaa perehdytys-

tä taulukoiden sisältöön ei tarvittu. Toimeksiannon tehtävänä ollut budjetoinnin rullaavuus ja budjettivertailu olivat täysin uutta järjestelmässä. Tästä annettiin ohjeistus budjettivastuulliselle. Myös laadituista linkityksistä sekä automatisoinneista kerrottiin asianosaiselle henkilölle. Budjetointi on yrityksessä laadittu täysin autoritaarisella menetelmällä. Budjetista vastaa kokonaisuudessaan toimitusjohtaja eikä muita budjettivastuullisia ole ollut.

Liukuva budjettimenetelmä on yksinkertainen täydentää, kunhan se on hyvin laadittu. Tärkeintä on muistaa päivittää taulukkoa kuukausittain, jotta liukuvuus ei pääse katkeamaan. Kokonaisuudessaan järjestelmän käyttöönotto oli vaivatonta eikä ohjeistukselle ja perehdytykselle ollut tarvetta.

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Budjetointi on tärkeä osa yrityksen liiketoiminnan strategista suunnittelua. Strategisen suunnittelun tarkoitus on pitkän aikavälin suunnittelussa, ja se on laadittu useiksi vuosiksi eteenpäin. Budjetointi kuuluu osana strategiaan ja on vastaavasti lyhyen aikavälin suunnittelua. Budjetointi laaditaan vuosittain, ja se antaa ennusteen tulevasta vuodesta. Budjeteissa asetetaan tavoitteet, joihin koko yrityksen tulisi pyrkiä. Budjetti toimii tällöin suuntaa antavana ennustemenetelmänä. Se voi toimia myös kannusteena ja motivoivana työkaluna tavoitellessa parempaa tulosta. Jokainen voi olla tyytyväinen budjetoidun ja toteutuneen tuloksen positiiviseen eroon. Budjetti voi myös tällöin palkita yrityksen henkilöstöä.

Budjetin tarkoituksena on myös ohjata yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Budjetti toimii ohjaavasti määriteltäessä kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Budjetoinnilla voidaan suunnitella ja varmistaa etukäteen yrityksen likviditeettiä, jotta esimerkiksi palkat ja laskut saadaan maksettua ajallaan. Budjetissa suunnitellaan koko yrityksen vuosittaista liiketoimintaa, ja budjetti toimii tässä hyvänä ohjaustyökaluna.

Toimeksiantajayritys halusi siirtyä normaalista vuosibudjetointikäytännöstä rullaavan budjetoinnin ja ennustamisen pariin. Vuosibudjetointi koettiin työläänä ja raskaana toteuttaa kerran vuodessa. Budjetointi laadittiin aina loppuvuodesta, jolloin vuodenvaihteesta tuli kiireinen. Rullaavan budjetoinnin toivottiin auttavan tähän ongelmaan. Uuden menetelmän tarkoituksena oli saada budjetointiprosessiin jatkuvuutta ja rullaavuutta, joka olisi kevyt toteuttaa. Rullaava budjetointimenetelmä saattaa poistaa loppuvuodesta esiintyvän kiireen ja tuo budjetoinnin rutiinitoimenpiteeksi päivittäisessä liiketoiminnassa. Budjettia tulee päivittää kuukausittain, jolloin kuukauden toteutuneet luvut kirjataan ja siirretään ennustetta kuukausi eteenpäin. Näin toimittuna yritys saa aina käyttöönsä esimerkiksi seuraavat 12 kuukautta valmiiksi budjetoituna, joka parantaa muun muassa liiketoiminnan kehittymistä ja ennustettavuutta merkittävästi.

Yritykselle luotiin taulukkolaskentaohjelmalla budjettityökalu rullaavaan budjetointiin. Yritys halusi säilyttää rungon vanhasta budjetointimenetelmästä, jota käytettiin uuden menetelmän pohjana. Taulukoiden ulkoasu laadittiin yhtenäiseksi ja luotiin jokaiselle taulukolle linkityksiä toisiinsa, jotta budjettityökalun automatisointi saataisiin toimimaan. Budjetointimenetelmässä täysin uusia asioita oli budjetoinnin laatiminen rullaavasti eteenpäin ja aina 12 kuukauden budjetoidut tiedot olisivat näkyvillä. Budjettivertailua ei yrityksessä ollut laadittu ennen. Tämä oli toivottu uudistus, jotta päästiin vertailemaan tuloslaskelman toteutuneita ja budjetoituja eroavaisuuksia.

Normaali vuosibudjetointi saattaa olla liian kaavamainen ja muuttumaton. Budjetti lyödään kerrallaan lukkoon eikä sitä enää sen jälkeen muuteta. Ongelmaksi muodostuu tällöin esimerkiksi mahdolliset raaka-aineiden hinnanmuutokset. Kustannuksia voi syntyä huomattavasti lisää kallistuneista raaka-aine-eristä, mutta budjettia ei enää muuteta. Rullaavalla budjetointimenetelmällä tällaista ongelmaa ei esiinny. Koska budjetti on aina päivitettävissä ja muunneltavissa, voidaan haluttuja kustannuseriä muuttaa tarvittaessa. Rullaava ennustaminen ja budjetointi poistaa automaattisesti budjetin muuttumattomuuden, joka on todella tärkeä tekijä yrityksen taloudellisessa suunnittelussa.

Toimeksiantajayrityksen kannalta rullaava budjetointi poisti vuosibudjetoinnin jäykkyyden, ja työnteon määrä jakaantui useiksi pieniksi kuukausittaisiksi toimenpiteiksi. Loppuvuoden kiireellisyys tulee poistumaan, kun budjettia ei enää tarvitsekaan laatia koko vuodeksi kerrallaan, vaan valmiina on jo seuraavat 12 kuukautta valmiiksi budjetoituina. Myös graafisen alan elävyys päästään ottamaan huomioon paremmin rullaavassa menetelmässä. Tilauskannat saattavat vaihdella kuukausittain huomattavasti, joten budjetin muuttumattomuuden poistuminen paransi suunnittelua.

Rullaavan budjetointiprosessin ongelmia pohtiessa eteen tulee kysymys ennusteiden päivityksestä. Ennusteiden päivityksessä tulee pohtia tarkasti, ovatko ennustetut luvut realistisia käsityksiä tulevasta vai tavoitteellisia suunnitelmia. Ennusteet tulisi päivittää realistisesti huomioiden esimerkiksi muuttuvat markkinamuutokset. Kokonaisuudessaan rullaava budjetointi ja ennustaminen on jatkuvan talousseurannan ja -suunnittelun kannalta hyvä työväline, joka oikein käytettynä auttaa yritystä monella eri liiketoiminnan osa-alueella.

Yritys on ottanut taulukot käyttöönsä vuoden 2011 alusta, ja jo muutaman kuukauden käytön jälkeen yritys on ollut järjestelmään tyytyväinen. Liukuva budjetointi edellyttää kuitenkin kuukausittaista tarkastelua ja toteutumatietojen täydennystä, joten yrityksen on uhrattava tietty aika kuukausittain budjetin täyttämiseksi. Tulevaisuudessa järjestelmään voisi lisätä kuukausittaisen kassavirtabudjetin, joka havainnollistaisi paremmin kuukausikohtaista kassavirtaa kuin tämän hetkinen rahoituslaskelma.

LÄHTEET

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: Wsoy.
- Ikäheimo, S. & Lounasmeri, S. & Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. Wsoy-pro.
- Jormakka, R. & Koivusalo, K. & Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2002. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: Wsoy.
- Järvenpää, M. & Länsiluoto, A. & Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. WsoyPro.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2004. Tilinpäätösinformaatio. Helsinki: Edita.
- Taloussanomat arkisto. 2000. Viitattu 29.1.2011.
<http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2000/08/18/budjetin-teko-alkaa---vai-alkaako/200030318/12>
- Toimeksiantajayritys. 2010. Budjettitaulukot.
- Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja. 2010. Haastattelut syyskuussa. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Talentum.

