

**BUDJETOINNIN JA KASSAVIRRRAN HALLINNAN
PARANTAMINEN PK-YRITYKSESSÄ**

Case Pohjan Taimi Oy

Jaana Mannermaa

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (AMK)

2015

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja
hallinnon ala
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä	Jaana Mannermaa	Vuosi	2015
Ohjaaja	Päivi Mastosaari		
Toimeksiantaja	Pohjan Taimi Oy		
Työn nimi	Budjetoinnin ja kassavirran hallinnan parantaminen pk-yrityksessä - Case Pohjan Taimi Oy		
Sivu- ja liitemäärä	48		

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kohdeyrityksenä toimivan Pohjan Taimi Oy:n budjetointia ja punnita yritykselle uutta tapaa hoitaa budjetointi, jotta talous ja kassavirran hallinta olisi paremmin ennustettavissa. Yrityksen talouden suunnittelu edellyttää tulevaisuutta koskevia talouden ennusteita sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Case-yrityksellä on käytössään vuosibudjetti ja kuukausi-budjetit talouden seurantaan. Suurimpana ongelmana on talouden ennustamisen vaikeus ja heilahtelut kassatilanteessa ja ne ovat saaneet yrityksen pohtimaan budjetoinnin kehittämisen mahdollisuuksia tuloksen ennustettavuuden parantamiseksi. Tämä opinnäytetyö ei anna ratkaisua budjetin varsinaiseen toteuttamiseen vaan vain suuntaviivoja sen kehittämiseen ennustettavuuden parantamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineisto koostuu case-yrityksen avainhenkilöiden haastatteluista, budjetointiin liittyvistä dokumenteista sekä opinnäytteen tekijän omista havainnoista. Vaihtoehtoisia tapoja budjetointiin avataan case-yrityksen avulla. Työssä käsitellään vertailupohjana budjetointimallia, joka Pohjan Taimi Oy:llä on käytössään ja sitä verrataan kahteen erilaiseen tapaan toteuttaa talouden suunnittelu. Aiheen teoriaan on perehdytty kirjallisuuden ja Internet-materiaalin avulla. Käytännön budjetointiprosessiin tutustutaan haastatteleamalla yrityksen rahaliikenteen kanssa toimivia henkilöitä ja perehtymällä yrityksen taloutta koskeviin aineistoihin. Yrityksen toimihenkilöt ovat olleet alalla ja yrityksessä kauan ja siksi yrityksen sisältä tulleella tiedolla ja kokemuksella, kuten myös omilla havainnoineilla, on suuri merkitys johtopäätösten teossa.

Työn johtopäätöksenä on se, että yrityksen nykyinen budjetointitapa ei anna riittävästi joustomahdollisuuksia, jotta talouden ennakoiminen olisi riittävällä tasolla. Yrityksen kannattaa kehittää budjetointia rullaavan ennustamisen suuntaan, jolloin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin pystytään reagoimaan paremmin. Kassabudjetin käyttöönotto tulevaisuudessa parantaa yrityksen kassavirranhallintaa.

Avainsanat budjetti, kassavirta, ennustettavuus, budjetointi

School of
Business and Administration

Author	Jaana Mannermaa	Year	2015
Supervisor(s)	Päivi Mastosaari		
Commissioned by	Pohjan Taimi Oy		
Subject of thesis	Improvement of budgeting and cash flow management in small and medium-sized enterprise (SME) - Case Pohjan Taimi Oy		
Number of pages	48		

The purpose of this bachelor's thesis is to describe the budgeting process of the target company, Pohjan Taimi Oy, and to evaluate a new way of dealing with the budgeting so that the financial and cash flow management would be more predictable. The company's financial planning requires forward-looking economical forecasts both in the short and long term. The case company has an annual budget and monthly budgets for financial monitoring at its disposal. The main problems are the difficulty of forecasting the economy and the fluctuations in the cash situation and those issues have led the company to consider the opportunities to develop their budgeting in order to improve the predictability of the financial result. This thesis does not provide a solution to the actual implementation of the budget, but proposes guidelines for developing the budgeting process from the perspective of improving the predictability.

The thesis is a qualitative case study, the data of which is composed of the interviews of the case company's key personnel, budget related documents, as well as the author's own observations. Alternative ways of budgeting are covered from the case company's point of view. As a basis for comparison, this thesis covers a budgeting model that Pohjan Taimi Oy is currently applying and compares it to two different ways of implementing the financial planning. Literature and different Internet sources have been used to get familiar with the theoretical framework of the topic. Practical budgeting process is studied by interviewing people dealing with the company's money transactions and by studying company's economy related materials. Company officers have been in the industry and within the company for a long time and therefore, the information and experience gathered inside the company, as well as author's own observations, are of great importance when the conclusions are drawn.

The conclusion is that the company's current method of budgeting does not provide enough flexibility in order to predict the economy sufficiently. The company should develop their budgeting towards the rolling forecasting which enables them to react in the changes in the operating environment in a better way. Implementation of the cash budget in the future improves the company's cash flow management.

Keywords: budget, cash flow, predictability, budgeting

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus.....	5
1.2	Tutkimusaineisto ja -menetelmä	6
1.3	Tutkimusongelma ja prosessin kuvaus	8
2	BUDJETOINTI	10
2.1	Budjetointiprosessi.....	10
2.2	Budjetin tehtävät	10
2.3	Budjetointimenetelmät	11
2.4	Erilaisia budjetointitapoja	12
2.4.1	Kiinteä budjetti.....	13
2.4.2	Rullaava budjetointi.....	14
2.4.3	Budjetista luopuminen - Uusi suunnittelumalli	16
2.5	Budjetit.....	19
3	CASE POHJAN TAIMI OY.....	21
3.1	Yritysesittely.....	21
3.2	Talouden toimintaedellytykset.....	24
3.3	Budjetointi	25
3.4	Kassavirran hallinta	29
3.5	Budjetointiin ja kassavirran hallintaan liittyvät ongelmat Pohjan Taimi Oy:ssä	30
4	BUDJETOINNIN JA KASSAVIRRAN HALLINNAN PARANTAMINEN	33
4.1	Toimintaympäristön muutoksen vaikutus tulevaisuuden suunnitteluun.....	33
4.2	Kolmen eri budjetointimallin soveltuvuus Pohjan Taimi Oy:lle	35
4.2.1	Kiinteä budjetointimalli.....	36
4.2.2	Rullaava budjetointi.....	37
4.2.3	Uusi suunnittelumalli – budjetista luopuminen.....	38
4.3	Kassavirran hallinnan parantaminen.....	41
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	43
	LÄHTEET	47

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kohdeyrityksenä toimivan Pohjan Taimi Oy:n budjetointia ja punnita yritykselle uutta tapaa hoitaa budjetointi, jotta talous ja kassavirran hallinta olisi paremmin ennustettavissa. Pohjan Taimi Oy on taimiyritys, joka tuottaa metsänuudistamiseen metsäpuun taimia, lähinnä kuusta, mäntyä ja koivua. Yrityksellä on taimitarhoja Kannuksessa, Juuassa, Kemijärvellä ja Katissa, joista toimitetaan taimia ihan eteläisintä osaa lukuun ottamatta koko Suomeen. Vuotuinen tuotantokapasiteetti on noin 35 miljoonaa tainta ja liikevaihto on noin 3,5 miljoonaa euroa. (Pohjan Taimi 2015.)

Lahti & Salmisen (2014) mukaan yritysten talouden suunnitteluun ja sen talousjohtamiseen kohdistuu suuria muutospaineita, koska liiketoiminnan tarpeet ja koko taloussympäristö on muuttunut suuresti. Liiketoiminta- ja taloussympäristön monimutkaisuus ja epävarmuus on lisääntynyt eivätkä yritykset voi eivätkä saa pysähtyä nykytilanteeseen vaan niiden pitää elää muutoksessa mukana. Maailma elää jatkuvassa muutostilassa ja se heijastuu jokaiseen yritykseenkin, sekä pieneen että suureen. Tästä syystä talousjohtamisen ja taloushallinnon täytyy olla entistäkin proaktiivisempaa ja yrityksen täytyy pystyä reagoimaan nopeasti ja olla muutoskykyinen, jotta se lunastaisi paikkansa omassa toimintaympäristössään. Yritystoimintaan liittyy aina riskinsä, mutta niiden hallinta on entistäkin tärkeämpää. Mikään yritys ei voi elää pelkästään tässä hetkessä vaan toiminnan suunnittelun fokus on entistä enemmän tulevaisuuden ennustamisessa ja liiketoimintaympäristön muutosten analysoinnissa. Taloushallinto ei voi olla enää muuta liiketoimintaa ja organisaatiota palveleva tukitoiminto vaan sen täytyy integroitua tiiviimmin osaksi yrityksen liiketoimintaa. Loppujen lopuksi se on raha, joka ratkaisee. (Lahti & Salminen 2014, 205.)

Tulevaisuuden suunnittelun ennakointi ja muutoksiin varautuminen on Pohjan Taimi Oy:ssä varsin haasteellista, koska taimitarha-alalla toiminnan aikajänne on pitkä. Taimitarhan on aloitettava myyntiin kasvatettavan taimimateriaalin valmistus jo vähintäänkin vuotta ennen siitä saatavia tuloja. Toisaalta myös yrityksen

asiakkaat joutuvat painimaan samojen epävarmuustekijöiden kanssa. He eivät voi varmasti tietää tarvitsemaansa taimimäärää ja siksi tilausten toteutuminen ja paikkansapitävyys on melkoinen epävarmuustekijä. Kaikista epävarmuustekijöistä huolimatta yrityksen täytyy voida huolehtia rahan riittävydestä. Tämä asettaa vaatimuksia myös budjetoinnille, jotta talouden ennustettavuus olisi riittävällä tasolla. Pohjan Taimen suurin ongelma on kassavirran hallinnan vaikea ennustettavuus.

Tämän opinnäytetyön liikkeelle panevana voimana on ollut tarve budjetoinnin kehittämiseksi, jotta talouden suunnitelmallisuus paranisi. Alkuperäisenä ajatuksena oli toteuttaa tutkimus- ja kehittämisprosessi, jossa kokeillaan uutta budjetointimalleja ja arvioidaan sen toimivuutta. Yritykseen kohdistui kuitenkin opinnäytetyön teon aikaan niin rajuja muutospaineita, että tästä kokeilusta jouduttiin luopumaan. Muutospaineet johtivat meneillään oleviin yt-neuvotteluihin. Uuden budjettiratkaisun sijaan työssä keskitytään avaamaan uusia näkökulmia yrityksen budjetointiin vaihtoehtoisten toimintamallien avulla. Käsillä oleva opinnäytetyö toimii ikään kuin esiselvityksenä, jossa kartoitetaan yrityksen budjetoinnin nykytilannetta sekä mahdollisuuksia budjetoinnin kehittämiseksi. Varsinaiset konkreettiset toimenpiteet ja niiden toteuttaminen jäävät toimitusjohtajan ja hallituksen harkittaviksi.

1.2 Tutkimusaineisto ja -menetelmä

Opinnäytetyön tutkimusaineisto käsittää kolme case-yrityksen avainhenkilön haastattelua, yrityksen budjetointiin liittyvät dokumentit ja opinnäytetyön tekijän omat havainnot yrityksen toiminnasta. Yrityksen budjetointiin liittyviä dokumentteja ovat tuloslaskelmat ja taseet vuodelta 2013, yrityksen kuukausittaiset ja kustannuspaikkakohtaiset talousarvioiseurantakaaviot ja pääkirjat vuosilta 2009–2014 sekä tiliotteet vuosilta 2013–2014. Erilaisiin budjetointimalleihin liittyvää tietoa on haettu alan tutkimuksiin liittyvistä lähdekirjoista ja internet-materiaaleista. Kerättyä teoreettista tietoa on verrattu ja analysoitu haastatteluista ja dokumenttiaineistosta saatuun informaatioon sekä tutkijan omiin havaintoihin ja pyritty yhdistämään nämä tiedot keskenään, jotta budjetin ennustettavuuden kehittämiseen tässä yrityksessä saadaan parhaat mahdolliset työkalut.

Tutkimushaastattelut toteutettiin kesällä 2014. Haastattelin opinnäytetyötä varten yrityksen toimitusjohtaja Reijo Linnaa, toimistosihtööri Taina Välikangasta sekä tilitoimiston yritysneuvoja Kaija Holopaista, jonka kanssa Pohjan Taimi Oy on tehnyt jo pitkään yhteistyötä. Yritysneuvoja Holopainen valittiin haastateltavaksi, jotta saataisiin lisää asiantuntemusta yrityksen ennustettavuuden parantamiseen. Toimistosihtööri Taina Välikankaan toimenkuvaan kuuluu huolehtia eri kustannusyksiköiden budjettien koostamisesta yhteen sekä yrityksen maksuliikenteen hoidosta. Toimitusjohtaja Reijo Linnalla on yli 20 vuoden kokemus yrityksen talouden hoidosta ja rahoituksen järjestämisestä, joten hänen näkemyksillään ja ajatuksillaan oli suuri merkitys työhön.

Omiin työtehtäviini taimitarhanjohtajana on kymmenen vuoden ajan kuulunut talousarvioiden laatiminen, talouden seuranta, henkilöstöhallinto, markkinointi ja sidosryhmäyhteistyö oman kustannusyksikköni osalta. Näiden vuosien aikana saaduilla kokemuksilla ja havainnoineilla on merkittävä osuus ongelmakohtien havaitsemiseen ja johtopäätösten tekoon. Yrityksen pitkäaikaisena työntekijänä en voi asettua objektiivisen tutkijan rooliin, vaan olen osa tutkimuskohteena olevaa työyhteisöä ja siinä suhteessa näkökulmani on aina jollakin tapaa subjektiivinen. Oma osuuteni on osallistuvaa havainnointia, jossa tutkija vaikuttaa aktiivisesti läsnäolollaan tutkittavaan asiaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 84–85). Pysin tutkimuksessani kunnioittamaan haastateltavien ääntä ja olen tarkistuttanut vielä lopullisen tekstin heillä, jotta tutkimuksen luotettavuus varmistuisi.

Haastatteluissa ei käytetty mitään standardoitua haastattelurunkoa, vaan haastattelut toteutettiin vapaamuotoisesti keskustellen. Tällainen avoin haastattelu on aikaa vievä tiedonkeruun muoto, mutta oikein toteutettuna antaa paljon tutkimukselle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 194–196.) Haastatteluissa käytiin läpi yrityksen budjetointiin liittyviä asioita sekä yrityksen taloushallinnon prosesseja ja niihin liittyviä ongelmia.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa aineisto koostuu todellisissa tilanteissa. Aineiston hankintaan käytetään laadullisia metodeja, joissa tutkittavien ääni ja heidän näkökulmansa tulevat esille. (Hirsjärvi, Remes

& Sajavaara 2000, 154–155.) Menetelmällisesti työtä voi pitää tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen kohteena on yksittäinen tapaus, joka voi olla esimerkiksi yritys, osasto, henkilö tai tapahtuma. Tutkimusaineistona voivat toimia monenlaiset dokumentit, haastattelut, arkistosta saatavat tiedot ja omat havainnot asiasta. Tapaustutkimuksen tutkimusstrategiana on yhdistää eri tietolähteistä saatavaa tietoa keskenään. (Kananen 2008, 84–85.) Tapaustutkimuksen tavoitteet ja toteutus vaihtelevat, mutta kaikille yhteistä on monipuolisten ja monilla eri tavoilla hankittujen tietojen koonti tutkittavasta tapauksesta. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 10–11.) Tämä opinnäytetyö täyttää tapaustutkimuksen kriteerit, sillä kohteena on yksi yritys (tapaus), aineisto on laadullinen ja se on koottu useammasta eri lähteestä.

1.3 Tutkimusongelma ja prosessin kuvaus

Tutkimusongelmana on selvittää 1) miten budjetointi Pohjan Taimi Oy:ssä on toteutettu, 2) mitä ongelmia nykyisessä mallissa on ja 3) miten budjetointia tulisi kehittää, jotta se toimisi paremmin muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimusprosessi eteni niin, että tarkastelimme jokaisen haastateltavan kanssa yrityksen dokumenttiaineistoa ja kartoitimme ongelmakohtia, joihin tarvitaan muutosta ja parannusta. Erilaisiin budjetointitapoihin perehdyin itsenäisesti ja avasin sitten eri tapojen soveltuvuusmahdollisuuksia muille toimihenkilöille ja haastateltaville. Kaikki yleisimmin käytössä olevat tavat: kiinteä, rullaava, tarkistettava ja liukuva budjetti sekä budjetiton vaihtoehto käytiin läpi. Näistä valitsimme yhdessä kiinteän, rullaavan ja budjetittoman tavan vaihtoehtoiksi, joihin tutkimuksessa erityisesti halutaan keskittyä. Näihin päädyttiin siksi, että nämä koettiin hyödyllisimmiksi vertailumalleiksi yrityksen toimintaa ajatellen. Valinnan ulkopuolelle jääviä tarkistettavaa ja liukuvaa budjettia kuvaa toimitusjohtaja Reijo Linnan kommentti:

”Tarkistettavalla budjetilla saamme tehdä saman työn vain moneen kertaan ja liukuva budjetti taas saisi meidän tapauksessamme liukua paremminkin vuosittain, ei kuukausittain.” (toimitusjohtajan haastattelu)

Budjetiton vaihtoehto otettiin vertailuun innovatiivisena ja uudenlaista ajattelutapaa synnyttävänä vaihtoehtona. Perinteisillä aloilla on tapana tehdä kaikki ehkä liiankin perinteisesti ja tällä vaihtoehdolla haluttiin avata silmiä toisenlaiseen tapaan tehdä tulevaisuutta koskevaa taloudensuunnittelua.

Opinnäytetyö käsittelee ensin budjetointia yleisesti, prosessin etenemistä, erilaisia budjetointimenetelmiä ja -tapoja sekä budjetin tehtäviä. Seuraavassa luvussa esitellään Pohjan Taimi Oy esimerkkiyrityksenä. Luku sisältää yritysesittelyn, talouden toimintaedellytykset, yrityksen nykyiset budjetointikäytännöt, kassavirran hallinnan ja sekä budjetointiin että kassavirran hallintaan liittyvät ongelmat. Luvussa neljä pohditaan budjetoinnin ja kassavirran hallinnan parantamisen mahdollisuuksia Pohjan Taimi Oy:ssä. Luku sisältää arvioinnit toimintaympäristön muutoksen vaikutuksesta tulevaisuuden suunnitteluun, kolmen vaihtoehdoisen budjetointimallin soveltuvuusarvioinnin Pohjan Taimi Oy:ssä sekä kassavirran hallinnan parantamismahdollisuudet yrityksessä. Viimeinen luku sisältää pohdinnan ja johtopäätökset yrityksen budjetoinnin ja kassavirran hallinnan ennustettavuuden parantamiseksi sekä jatkotutkimusehdotukset.

2 BUDJETOINTI

2.1 Budjetointiprosessi

Budjetointiprosessi on budjetoinnin suunnitteluprosessi, joka tapahtuu useimmiten säännöllisesti kerran vuodessa. Budjettisuunnittelulla yritykselle ja sen eri vastuualueille määritellään tavoitteet seuraavalle vuodelle. Prosessiin kuuluvat suunnitteluvaihe, toimeenpano- eli toteutusvaihe ja valvontavaihe. Budjetointiprosessin alussa voidaan asettaa taloudellinen, koko yritystä koskeva tavoite, esimerkiksi tietyn tuottoprosentin saavuttaminen sijoitetulle pääomalle. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 164.) Tällainen tavoite kertoo toisaalta johdolle omistajien toiveista ja vaatimuksista ja toisaalta lisää myös alemmilla organisaatiotasolla ymmärrystä siitä, mitä varten budjetti tehdään.

Budjetin laadintaan liittyy sekä taloudellisia että toiminnallisia tavoitteita. Taloudellinen tavoite on selkeä rahamääräinen tuottotavoite tai vaikkapa sijoitetun pääoman tuottoaste. Toiminnallinen tavoite liittyy tuotanto- tai myyntimääriin ja niihin tapoihin, millä tavoite on tarkoitus saavuttaa. Budjetti yhdistää nämä tavoitteet ja siinä määritellään sekä se millaista toimintaa ja kuinka paljon tavoitellaan ja mitä tällä toiminnalla on tavoitteena saavuttaa rahallisesti. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 164.)

2.2 Budjetin tehtävät

Budjetin tehtävänä on toimia yrityksen tulevaisuuden suunnittelun ja suunnitelmien toteutumisen seurannan apuvälineenä. Budjetti voidaan määritellä tietyn kauden tavoitteeksi asetetuksi taloudelliseksi toimintasuunnitelmaksi. Se on nimenaan rahamääräinen toimintasuunnitelma ja siksi sen toteutumisen seuranta on helppoa. Budjetti on ennuste, mutta sitäkin enemmän se on tavoitteeksi asetettu toimintasuunnitelma, jonka toteutumiseen pyritään omin aktiivisin toimenpitein. Siten se on työväline, jolla yrityksen toimintaa ohjataan. (Kasanen, Koskela, Leppiniemi, Puttonen & Virtanen 1996, 202.)

Budjetti on siis tavoitelaskelma, joka laaditaan kirjallisena. Kaikkien, jotka ovat vastuussa sen toteutumisesta, täytyy olla siitä ja sen tavoitteista tietoisia. Budjetti ei saa olla pelkästään mekaaninen suunnittelun apuväline vaan sen laatiminen edellyttää vaihtoehtojen etsimistä, vertailua ja parhaan vaihtoehdon valintaa. Ennusteiden avulla pyritään ottamaan huomioon yrityksen ulkopuolinen maailma, eri tekijöiden kehitys ja niiden vaikutusten arviointi. Ennustaminen ei ole aina helppoa, mutta omaan yrityspolitiikkaan pyritään suhteuttamaan ulkopuoliset tekijät. Jotkut ulkopuoliset tekijät ovat eduksi yritystoiminnalle ja niitä pyritään käyttämään hyväksi, toiset taas ovat epäedullisia ja niihin on sopeuduttava. Jokainen budjetti, esimerkiksi myynti- ja ostobudjetti, pyrkii omalta osaltaan kannattavan toiminnan aikaansaamiseen. Toisaalta budjettien on oltava sopusoinnussa yrityksen tavoitteiden kanssa. Parhaimmillaan budjetin avulla voidaan tavoitteiden saavuttamisen lisäksi asettaa realistisia suoritustavoitteita, motivoida henkilöstöä ja arvottaa saavutettuja tuloksia. Se, miten budjetoinnissa onnistutaan, riippuu ratkaisevasti siitä, miten koko yrityksen henkilöstö saadaan budjettiin sitoutumaan. (Riistama & Jyrkkiö 1996, 351–353.)

2.3 Budjetointimenetelmät

Budjetointimenetelmiä voidaan erottaa kolmea eri tyyppiä, riippuen painotettavista näkökohdista. Autoritaarisessa menetelmässä budjetoinnin suorittaa johdon toimeksiantamana joku tietty henkilö tai ryhmä. Budjetoinnin pohjana olevat toimintasuunnitelmat ovat johdon antamia ja budjetoinnissa hyödynnetään kokemusta ja erilaisia indikaattoreita, joilla taloudellista kehitystä voidaan kuvata. Autoritaarinen menetelmä on melko helppo siinä mielessä, että työhön ei osallistumontaa ihmistä. Menetelmä on nopea ja prosessi on helposti hallittavissa. Se käy hyvin pieniin yrityksiin tai toisaalta yrityksiin, jotka ovat vasta toimintansa alussa ja joissa henkilökunta ei vielä hallitse riittävästi kaikkia budjetin tekemiseen liittyviä asioita. Haittapuolena on se, ettei kaikkia työntekijöitä saada sitoutettua budjettiin, koska he eivät ole voineet siihen itse vaikuttaa. (Riistama & Jyrkkiö 1996, 361; Alhola & Lauslahti 2003, 279.)

Demokraattinen menetelmä on nimensä mukaisesti autoritaarisen menetelmän vastakohta. Kaikki henkilöt, jotka ovat mukana vaikuttamassa budjetin onnistumiseen, ovat myös sen laadinnassa mukana. Heillä on mahdollisuus asettaa mahdollisimman vapaasti omat budjettitavoitteensa. Budjetin laatiminen aloitetaan alimmasta organisaatioportaasta ja lopullinen budjetti on sitten osabudjettien summa. Tämä menetelmä edellyttää hyvää yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta toisaalta se korostaa myös jokaisen henkilökohtaista vastuuta. Parhaimmillaan demokraattinen menetelmä saa aikaan hyvin valmistellun ja realistisiin tavoitteisiin perustuvan budjetin, johon jokainen on sitoutunut. Huonosti toteutettuna se voi värittyä kunkin henkilökohtaisilla, turhan tunnepitoisilla ajatuksilla tulevaisuudesta ja alan kehityksestä. (Riistama & Jyrkkiö 1996, 361–362.)

Kuten monessa muussakin asiassa, asioiden ja menetelmien yhdistely saa aikaan paremman lopputuloksen kuin jonkin tietyn mallin orjallinen noudattaminen. Yhteistyömenetelmässä pyritään hyödyntämään kahden edellä esitetyn menetelmän hyvät puolet. Siinäkin kunkin vastuualueen tai osaston työntekijät osallistuvat budjetin laatimiseen ja antavat oman tietämyksensä ja näkemyksensä budjetin laativan työryhmän käyttöön. Koordinoivana elimenä on kuitenkin pysyvä työryhmä, joka koostaa lopullisen budjetin. Tämä vaikkapa budjettikomiteaksi kutsuttava työryhmä pitää huolen siitä, että lopullinen budjetti on paremmin osabudjettien summa. (Riistama & Jyrkkiö 1996, 362.)

2.4 Erilaisia budjetointitapoja

Budjetin kokoamisessa voidaan käyttää erilaisia tapoja. Yleisesti käytettyjä ovat kiinteä, tarkistettava, rullaava ja liukuva budjetti. Kiinteä budjetti tehdään ennen tilikauden alkua kerrallaan koko seuraavaa budjettikautta varten. Toteutuneita lukuja verrataan alkuperäisen budjetin vastaaviin lukuihin, joten mahdolliset eroavaisuudet on helppo nähdä. (Pellinen 2005, 110). Tarkistettavaan budjettiin tehdään tarkistuksia tilikauden aikana esimerkiksi neljännesvuosittain ja näin budjetti voidaan sopeuttaa paremmin ulkoisiin muutoksiin. Rullaavassa budjetoinnissa budjetoitavan kauden päätöstä siirretään jatkuvasti eteenpäin siten, että jokaisen

kuukauden tai vuosineljänneksen perään sisällytetään uusi kuukausi tai vuosineljännes. Rullaava budjetti sopii parhaiten muuttuvilla markkinoilla toimivalle yritykselle. (Alhola & Lauslahti 2005, 98.) Rullaavalla budjetoinnilla tai ennustamisella haetaan vuosituloksen parempaa ennakointia, operatiivisen ohjauksen aikaisempaa reagointia, jatkuvan suunnittelun prosessia ja kassavirran parempaa hallintaa sekä tarpeettoman työn vähentämistä (Åkerberg 2006, 59). Liukuva budjetti muuttuu toteutuvan toiminta-asteen mukaan. Siinä kiinteät kulut budjetoidaan vakiomääräisinä ja muuttuvat kulut riippuvat toteutuneesta toiminta-asteesta. Tämä sopii erityisesti yrityksille, joissa toiminta-aste vaihtelee kuukausittain. Yritys voi toimia myös ilman budjettia, mutta tällainen toimintatapa vaatii sekä uudenlaista osaamista että johtamistapaa. (Alhola & Lauslahti 2005, 98.)

Taimitarhan toimintaan parhaiten ajateltavia budjetointitapoja ovat kiinteä, nykyisin käytössä oleva budjetointitapa, tarkistettava budjetti, rullaava budjetointi sekä budjetiton vaihtoehto. Taimitarhayhtiön toimintajänne on pitkä ja siksi liukuvan budjetin lyhyt toiminnan tarkastelujakso ei sovellu niinkään hyvin yrityksen budjetointiin. Tarkistettava budjetti eroaa kiinteästä budjetista oikeastaan pelkästään siinä, että siinä tehdään tavallaan useampia kiinteitä budjetteja vuoden mittaan, mikäli oleellisia muutoksia tapahtuu. Itse budjetointiprosessiin tarkistettava budjetti ei tuo muutosta. Näiden seikkojen vuoksi työssä käsitellään tarkemmin pelkästään kiinteä budjetti, rullaava budjetti ja budjetiton vaihtoehto.

2.4.1 Kiinteä budjetti

Kiinteä budjetti voi olla hyvä suunnittelun apuväline ja siinä on paljon hyviä puolia. Koko vuoden toimintasuunnitelma ja tavoitteet on kiinteässä budjetissa selkeästi esillä ja se antaa selkeän taloudellisen ennusteen rahoittajille ja omistajille. Kiinteä budjetti antaa vakautta toimijoille, koska budjettilukujen pysyvyyteen voi luottaa. Se sopii yrityksille, jotka toimivat vakailta markkinoilla. Sanonta kuuluu, että hyvin suunniteltu on puoliksi tehty ja se pitää myös hyvin usein paikkansa. Suunnittelua ei vaan kannata tehdä pelkästään suunnittelun vuoksi vaan siitä täytyy saada jotain hyötyä. Suunnittelua voitaisiin tehdä yrityksissä tehokkaamminkin ja mikä tärkeintä, suunniteltua budjettia voitaisiin hyödyntää paremmin. Taiichi

Ohno on sanonut: ”One thing you can't recycle is wasted time.” (Åkerberg 2006, 21). Ei kannata tuhlaa aikaa sellaisiin asioihin, mistä ei ole hyötyä. Jos budjetointi tuntuu työvaiheelta, joka tehdään vain rahoittajia varten, on syytä miettiä sen teon mielekkyyttä tai ainakin sen kehittämisen mahdollisuuksia.

Kiinteä budjetointi koetaan usein vanhanaikaisena ja siksi monet yritykset ovat muuttaneet perinteisen budjetoinnin mallia enemmän tämän päivän tarpeita vastaavaksi. Näihin yrityksiin kuuluu muun muassa entinen Nokia. Kiinteä budjetointitapa ei niinkään ota huomioon asiakkaiden muuttuvia vaatimuksia ja pitkäaikaisempaa yrityksen rahatilanteen ja koko sen toiminnan hyvinvointia. Se ei vastaa nykyajan kilpailutilanteiden jatkuvaan muutokseen, koska sen avulla ei useinkaan voida suunnitella tulevaisuutta pitemmällä aikajänteellä vaan saatetaan sortua tuijottamaan liikaa vain yhtä vuotta kerrallaan budjetin saavuttamiseksi. Tiukka budjettiin sitoutuminen saattaa altistaa yrityksen tietynlaiseen keinotteluun. Toisin sanoen säästetään väärässä paikassa markkinoinnissa tai työntekijöiden koulutuksessa tai tehdään budjetti tahallaan alimitoitetuksi, jotta se olisi helpompi saavuttaa. Budjetin tekemiseen kuuluu myös paljon aikaa. Academic Studies:in tutkimuksessa havaittiin, että lähes 40 % yrityksistä käytti budjettivalmisteluihin 16–20 vk aikaa. Budjetin tekoon kuluu huomattava summa rahaa eikä sillä silti välttämättä onnistuta mittaamaan ja kuvaamaan tärkeitä asioita, kuten asiakasuskollisuutta, asiakkaiden odotusten kohtaamista, työntekijäkehitystä ja tuotteiden tai palveluiden laatua. (Uyar 2009, 117–119.)

2.4.2 Rullaava budjetointi

Rullaava budjetointi tarkoittaa sitä, että tilikausi aloitetaan perinteisesti pitämällä budjettia ennusteena koko vuodelle. Budjettilukuja täsmennetään ja päivitetään uudemmilla luvuilla koko budjetointikauden loppuun asti. Budjetti siis elää koko ajan ja loppuennuste on luultavasti lähempänä totuutta ja toteumaa kuin normaalissa vuodeksi kerrallaan tehdyssä budjetissa. Tarkoituksena ei ole vain päivittää lisäkustannuksia eikä lisämyyntiäkään ilman perusteluja, vaan tavoitteen saavuttaminen ja siihen pääsemiseksi tehtävät toimenpiteet ovat koko ajan keskustelun alla. Paremmasta budjetoinnista puhuttaessa tarkoitetaan usein juuri rullaavaa

budjetointia, joka voisi korvata perinteisen budjetoinnin. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 177–178.)

Rullaavaan budjetointiin siirryttäessä täytyy pohtia tarkasti mitä halutaan ja miksi. Muuten voi käydä niin, että budjetointia tehdään pitkin vuotta ja budjetointiin käytetty työmäärä kasvaa suhteettoman suureksi verrattuna siitä saatavaan hyötyyn. Hyötyjen saaminen edellyttää sitä, että myös johtamisjärjestelmään tehdään muutoksia, rullaavan budjetoinnin suunnittelu on toteutettu kunnolla ja todella mietitty mitä budjetoinnilta halutaan. Se voi olla apuna vuosituloksen parempaan ennakkointiin, aikaisempaan reagointiin operatiivisella puolella, kassavirran parempaan hallintaan ja tarpeettoman työn vähentämiseen. Rullaava budjetointi edellyttää jatkuvaa suunnittelua, mutta juuri jatkuva suunnittelu pitää yrityksen virkeänä. (Åkerberg 2006, 58–59.)

Åkerberg (2006, 62–63) kertoo kirjassaan muutamia pelisääntöjä, joilla rullaava budjetointi saadaan toimimaan. Ensinnäkin kiinteiden kustannusten: vakuutusten, energian, tilojen ja IT-infrastruktuurin hoito kannattaa keskittää yksiin käsiin. Toiseksi, tulostavasti sopii myyntitavoitteensa, jota seurataan toiminnasta riippuen joko päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Hänen tulee myös esittää kannanottonsa merkittäviin resurssitarpeisiin kuten henkilöstömäärään ja investointeihin. Tärkeää on myös se, että esimiesvastuu ja johtajuus tehdään selväksi, jottei tule epäselvyyksiä siitä kuka vasta ja mistä. Sitä vastoin rullaavaan budjetointiin siirtymisen jälkeen ei saa laittaa vastuuhenkilöitä budjetoimaan asioita, joihin he eivät voi vaikuttaa. Yleiskustannuksia, joista on vastuussa yksi henkilö, ei kannata budjetoida rullaavasti lainkaan. Niiden ennustaminen osataan tehdä olemassa olevan tiedon pohjalta ja ne muuttuvat vain, jos niiden suhteen aktiivisesti tehdään jotain. Sisäisten palvelujen tarve selvitetään erikseen eikä niitä ole myöskään syytä ennustaa rullaavasti, vaan ne sovitaan esimerkiksi vuodeksi kerrallaan.

Rullaava budjetointi on aktiivinen seurantajärjestelmä, joka ennakoi säännöllisesti. Se mahdollistaa nopean palautteen ja antaa ns. ”early warning” – signaa-

leja johdolle, jolloin ikäviä yllätyksiä taloustilanteessa ei pääse syntymään. Taloushallinnon ja budjetista vastuussa olevien ihmisten työmäärä tulee tasaisemmaksi vuoden aikana, kun loppuvuoden työläästä budjetointiprosessista siirrytään kevyeen pitkin vuotta tapahtuvaan päivitysprosessiin. Nykyisillä tietojärjestelmillä ennusteiden päivittäminen on nopeaa ja helppoa ja siksi yhä useammat yritykset ovat siirtyneet rullaavaan ennustamiseen. Rullaavalla budjetoinnilla tulevaisuus on paremmin kontrollissa, ennakoitavissa. Se myös pakottaa keskittymään oikeisiin asioihin, siihen mitä organisaatiolla on saatavissa aikaan ja miten sitä pitäisi tai voisi kehittää. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 173–175.)

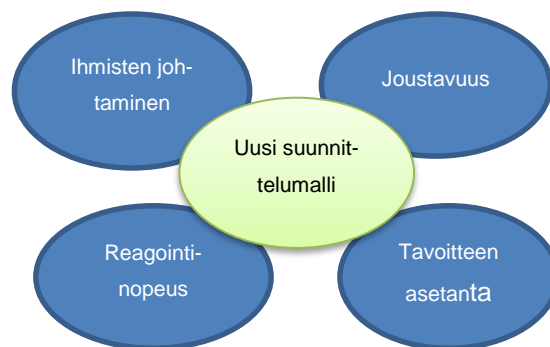
2.4.3 Budjetista luopuminen - Uusi suunnittelumalli

Budjetista luopumista tavoitteleva uusi suunnittelumalli korostaa lähtökohtana toimenpiteiden suunnittelua. Tavoiteltavien toimenpiteiden pohjalta suunnitelmat muutetaan taloudellisiksi luvuiksi, mutta avainasemassa on tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tehtävät toimet. Kokonaan uusi suunnittelumalli voi olla joskus parempi vaihtoehto kuin entisen budjetointimallin muuttaminen, koska huonosti toimiva budjetointimalli ei välttämättä parane sillä, että sitä aletaan kehittää. Joskus on aika luopua kokonaan jostakin vanhasta, mutta se vaatii rohkeutta. Åkerberg (2006, 159.) sanoo kirjassaan, että paremman tekeminen alkaa siitä, että lopetetaan huonon tekeminen. Tämä ei päde pelkästään budjetointiin vaan moneen muuhunkin asiaan: kannattamattomaan liiketoimintaan, tuotteeseen tai markkina-alueeseen. Åkerbergin (2006, 160) mukaan kannattaa keskittyä tärkeimpiin asioihin parantaakseen kilpailuasemaansa yritysmaailmassa. Uuden suunnittelumallin keskeinen tavoite onkin turvata yrityksen kyky nopeaan reagointiin, joustavuuteen ja ihmisten johtamiseen.

Uuden suunnittelumallin toteuttajia käytännössä on Svenska Handelsbanken, Ruotsin suurin pankki, joka on luopunut budjetoinnista jo 1970-luvulla. Tästä huolimatta tai juuri tämän takia se väittää olevansa kustannustehokkain pankki koko Euroopassa kun verrataan maksujen ja tulojen suhdetta. Tanskalainen Borealis puolestaan käyttää rullaavia ennusteita tulevaisuuden hahmottamiseen ja tuloskorttia suorituskyvyn mittaamiseen ja henkilökunnan motivoimiseen. Tavoitteen

asettaminen, sen tiedostaminen koko henkilökunnassa ja siihen tosissaan pyrkiminen, on avainasemassa Borealiksessa. Kaikilla on yhteinen tavoite, kilpailun voittaminen. (Neely, Bourne & Adams 2003, 25–26.)

Budjetista luopumista tavoitteleva uusi suunnittelumalli pitää tärkeimpinä ihmisen johtamista, joustavuutta, nopeaa reagointia muutoksiin ja selkeiden tavoitteiden asettamista (Kuvio 2). Jokainen yritys voi rakentaa näiden neljän periaatteen avulla sille itselleen sopivan ja toimivan suunnittelu-, tavoiteasetanta- ja seuranta-prosessin. Perustan, jolle toimintamalli rakennetaan, on oltava kunnossa ja uuden mallin pitää sopia niihin olosuhteisiin, jotka yrityksessä vallitsevat tai joita lähdetään tavoittelemaan. (Åkerberg 2006, 161–162.)



Kuvio 2. Uuden suunnittelumallin tärkeimmät painotukset

Ihmisten johtaminen –leadership–on haasteellista, mutta ilman sen onnistumista yrityksen tulevaisuus ei näytä hyvältä. Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö on välttämättömyys yrityksen menestymiselle. Ei riitä, että hallitaan management-johtaminen ja tiedollisella tasolla osataan johtaa. Management-johtamisella tarkoitetaan sitä, että tiedetään laskentatoimen vaatimukset ja tunnetaan tehokkaan logistisen suunnittelun menetelmät. Ihminen ei toimi pelkästään tiedon tasolla vaan käyttää aivojensa molempia puolia, myös oikean aivolohkon tunteita säätelevää puolta. Motivoituneisuutta ei saavuteta ja suunnitteluprosessiin kirjatut hienot tavoitteet jäävät saavuttamatta, jos ei osata yhdistää sekä tiedon että tunteen tasoa. (Åkerberg 2006, 160–163.)

Joustavuus vaatii, että tuntee oman toimintansa perin pohjin ja ne markkinaolosuhteet, joissa se toimii. Liiketoimintaprosesseissa on lähtökohtana asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Meidän tulee tietää, mitä asiakkaat meissä arvostavat, mitä me haluamme heidän arvostavan ja miltä tulevaisuus mielessämme näyttää (Åkerberg 2006, 179). Budjetointi on liiketoiminnan prosesseista vain yksi osa-alue, johon joustavuutta tarvitaan. Se ei saa olla kiveen kirjoitettu vaan sen pitäisi voida elää tilanteiden mukaan tavoitteita unohtamatta. Joustavuuden saavuttamiseksi omat prosessit on tunnettava perin pohjin. Prosesseista on alettu puhua nykyään enemmän, vaikka monet yritykset ovatkin organisoituneet toiminoittain, kuten myynti, tuotanto, talous ja henkilöstöhallinto. Toimintoajattelussa voi käydä niin, että toiminnot lokeroituvat liikaa ja kokonaistehokkuutta on vaikea selvittää. Prosessiajattelulla saadaan koko toiminnan ketju kartoitettua, tarkoitus on tyydyttää jokin asiakkaan tarve, esimerkiksi tilaus-toimitusprosessi. (Åkerberg 2006, 177–181).

Muutoksiin täytyy pystyä reagoimaan nopeasti, ja reagoinnin johdosta tapahtuu muutoksia myös ennusteissa ja suunnitelmissa. Markkinoiden heikkoja signaaleja täytyisi pystyä tulkitsemaan, jotta voisi reagoida nopeasti. Nopeaa reaktiota – tai reaktiota lainkaan – ei voi syntyä, jos ei tiedä mihin tulisi reagoida. Siksi oman yritysmaailman tunteminen on ensiarvoisen tärkeää. Kilpailijoiden liikkeet ja asiakaspalaute ovat tärkeitä seurattavia asioita, niiden avulla voidaan haistella muutoksia kilpailuasemassa tai asiakkaiden muuttuvia tarpeita tulevaisuudessa. (Åkerberg 2006, 184–185.)

Hyvä tavoiteasetanta, tämän pitää olla kunnossa. Tärkeintä on asettaa tavoitteet sellaisiksi, joihin ihminen voi todella itse vaikuttaa. Tavoitteiden pitäisi myös olla henkilökohtaisia tai pientä joukkoa koskevia, ettei vastuu tavoitteiden toteutumisesta hämähä. Asioita olisi hyvä yrittää suhteellisesti parantaa, pyrkiä parempaan päin eikä asettaa kiinteitä suoritus sopimuksia. Esimerkkinä vaikkapa toimenpidesuunnitelma, joka kiinteästi sovittuna olisi liitettyä budjettiin. Suhteellisessa suoritus sopimuksessa asianomainen henkilö tekee kaikki tarvittavat toimenpiteet keskipitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi sovittujen strategisten linjausten rajoissa. (Åkerberg 2006, 201–203.)

Kemiran osaamisen kehittämisestä vastaava johtaja Raisa Jyrkinen kertoo henkilöstöosaamisen ammattilehden haastattelussa tavoitteiden asettamisen tärkeydestä. Matkan varrella tulee yllätyksiä ja silloin tarvitaan joustavuutta, mutta kun tavoitteita kohti kuljetaan yhdessä, muutoksiin reagoiminen onnistuu. Jyrkinen mukaan kaikilla työntekijöillä on sekä oikeus että velvollisuus kehittyä työssään ja oikeat, realistiset tavoitteet mahdollistavat sekä työntekijän kehittymisen että yrityksen menestymisen. (Jyrkinen 2014, 12.)

2.5 Budjetit

Yrityksellä on useita erilaisia budjetteja, jotka yhdessä muodostavat yrityksen budjettijärjestelmän. Pääbudjetteja ovat tulos-, tase- ja rahoitusbudjetti. Tuloslaskelman muodossa oleva tulosbudjetti ilmaisee nimensä mukaisesti yrityksen budjetoidun tuloksen ja tasebudjetti vastaavasti budjetin mukaisen taseen. Tulos- ja tasebudjetti laaditaan pääasiassa suoriteperusteisesti kun taas kassavirtalaskelman muodossa oleva rahoitusbudjetti laaditaan maksuperusteisesti. Rahoitusbudjetin tarkoituksena on varmistaa yrityksen maksuvalmius eli likviditeetti. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 164–165.)

Yrityksen budjetti koostuu useista osabudjeteista. Tärkein ja merkittävin osabudjetti on myyntibudjetti ja sillä budjetointi useimmiten aloitetaan. Myyntibudjetti koostetaan niin, että budjetoidaan seuraavalla kaudella myytävät määrät ja hinnat, millä myynti tapahtuu. Määrät voidaan budjetoida niin, että ennustetaan nykyisten asiakkaitten ostot, lisätään siihen ennakoitujen uusien asiakkaiden ostot ja vähennetään pois jäävien asiakkaiden ostot tai ennakoimalla koko alan kokonaiskysyntä laskemalla siitä oma markkinaosuus. Hintoihin vaikuttaa alan markkinatilanne ja kilpailijoiden hinnat sekä oma katetarve, joka perustuu omiin ennakoituihin kustannuksiin. Budjettiin pitäisi valita se hintavaihtoehto, joka antaa parhaan myyntikatteen ja pääoman tuoton. Määrien ja erityisesti hintojen ennustaminen ei ole aina helppoa, niihin vaikuttaa suuresti toimialan luonne ja ympäristön muutosherkkyys. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 164–165.)

Markkinointibudjettiin kuuluu sekä muuttuvia, myyntimääristä riippuvia kustannuksia että kiinteitä kustannuksia. Myynnin määrästä riippuvat esimerkiksi myyntipalkkiot, rahdit ja pakkaus- ja huolintakustannukset. Mainonta, hinnoittelu, markkinoinnin suunnittelu, tilausten käsittely ja myynnin kiinteät palkat taas ovat markkinoinnin kiinteitä kustannuksia. Tuotannollisessa yrityksessä tehdään valmistusbudjetti, joka koostuu valmistettavista määristä, tuotannontekijöistä ja niiden kustannuksista. Valmistusbudjetti liittyy tiiviisti myyntibudjettiin, koska menekin ja kapasiteetin tulee olla tasapainossa. Valmistusbudjetti liittyy myös ostobudjettiin, koska ostot suunnitellaan valmistusbudjetin pohjalta siten, että hankinnat voidaan tehdä mahdollisimman edullisesti. Ostobudjettia taas tarvitaan esimerkiksi rahoitusbudjettiin, jonka tehtävänä on koordinoida yrityksen maksuliikennettä. Varastobudjetin avulla nähdään varastoihin sitoutunut pääoman määrä rahoitusbudjettia varten ja se saattaa yhteen valmistusbudjetin myynti- ja ostobudjettien kanssa. Investointibudjetissa on sekä pienemmät, budjetoidulle vuodelle suunnitellut ja ajoittuvat investoinnit että suurista hankkeista budjettikaudelle kuuluvat osat. Hallintokustannuksista ja tuotekehitykseen panostavissa yrityksissä myös tutkimuskustannuksista voidaan myös tehdä omat budjettinsa. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 165–166.)

Yrityksen keskeisimpiä toimintoja, joille osabudjetit yleensä laaditaan, ovat myynti, valmistus, ostot, varastointi, hallinto ja investoinnit. Pää- ja osabudjeteilla on budjetointijärjestelmässä yhteys, joka syntyy kun osabudjettien luvut kytkeytyvät pääbudjetteihin. Tulosbudjettiin myyntiriville tulee myyntibudjetin luvut, ostojen riville vastaavasti ostobudjetin luvut ja valmistusbudjetin kustannukset eri kustannusriveille. Rahoitusbudjetti edellyttää maksuperusteisuutta, jotta likviditeetin seuranta olisi reaaliaikaista ja siksi tulosbudjetin suoriteperusteiset erät muutetaan maksuperusteisiksi kassatuloiksi ja – menoiksi rahoitusbudjetissa. Osabudjetit tehdään, jotta tavoitteet olisi helpommin operoitavissa käytännössä. Operatiiviselle tasolle annetaan budjetin avulla tavoitteet ja osoitetaan myös keinot eli suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 165–167.)

3 CASE POHJAN TAIMI OY

3.1 Yritysesittely

Pohjan Taimi Oy on liikevaihdoltaan noin 3,5 miljoonan euron pk-yritys. Yritys työllistää yhdeksän toimihenkilöä ja työntekijämäärä vaihtelee kausittain 10–120 väillä. Yrityksellä on toimipaikkoja neljällä eri paikkakunnalla, joista jokaisessa on noin kaksi toimihenkilöä. Toisen toimihenkilön vastuualueena on talouden suunnittelu, markkinointi, sidosryhmäyhteistyö ja henkilöstöhallinto. Toisen vastuualueena ovat työnjohdolliset tehtävät ja operatiivinen työskentely tarhalla. Toimihenkilöt toimivat kuitenkin läheisessä yhteistyössä keskenään ja siten kaikki toimihenkilöt osallistuvat myös talousennusteiden laadintaan. Yritys toimii taimitarha-alalla eli se kasvattaa ja markkinoi taimia eri asiakasryhmien tarpeisiin. Uutena palvelukonseptina on istutuspalvelu, jolloin yritys siis sekä toimittaa taimet että istuttaa ne maahan. Pääasiallisena asiakasryhmänä ovat metsänhoitoyhdistykset, metsähallitus ja muut metsäalan toimijat. Yrityksen asiakkaat myyvät ostamansa taimet edelleen metsänomistajille eli Pohjan Taimi Oy toimii tukkuportaan tavoin välittäjänä. Tosin metsähallituksen osalta voidaan puhua jo loppukäyttäjistä. Alalla ei ole kovin montaa eri toimijaa, mutta kilpailutilanne on siitä huolimatta aika kireä mikä antaa omat haasteensa markkinatilanteelle. Pohjan Taimi Oy:n visio on olla Suomen kärkikolmikkoon kuuluva taimiyhtiö, joka haluaa olla lähellä asiakasta ja panostaa palveluun taloudellisesti kannattavasti. Asiakkaaseen panostaminen on yritetty toteuttaa siten, että yksi ihminen vastaa kunkin asiakkaan tilauksista ja toimituksesta henkilökohtaisesti. Asiakkailta saadussa palautteessa he arvostavat juuri asioiden hoitamisen helppoutta ja asiakkaan lähellä oloa Pohjan Taimen henkilöstön kanssa asioidessaan. (Linna 2014.)

Asiakkaita voidaan segmentoida heidän tarpeidensa tai vaikkapa tavoitettavuuden perusteella. Taimitarhankin asiakkailla on erilaisia tarpeita, yksityisasiakkaat odottavat taimitarhan työvoimalta henkilökohtaista neuvontaa kun taas metsänhoitoyhdistysten tarpeet ovat yhteistyömenetelmien luomisessa metsänomistajien palvelun parantamiseksi. Yhteistyöllä tässä tapauksessa tarkoitetaan esimerkiksi taimienkuljetuslogistiikan kehittämistä ja yhteistyötä entistä parempien ja laadukkaampien taimien kasvattamiseksi metsänviljelyyn. Kentältä saatava tieto

on ensiarvoisen tärkeää yritykselle ja taimitarhalta saatava tietämys vastaavasti metsäalalla toimiville tahoille. Asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin pitää pystyä vastaamaan sekä luomaan asiakkaalle sellaista arvoa, joka lisää asiakkaan uskollisuutta juuri tälle yritykselle. Myös taimitarha-alalla asiakkaat haluavat yhä enemmän ostaa sekä tuotteen että palvelun sen ympärille. Pohjan Taimi Oy:ssä tämä ilmenee niin, että asiakas haluaa ostaa sekä taimen että istutuksen. Nämä asiakkaat muodostavat yhden asiakassegmentin. Jotta asiakkaalle voitaisiin tarjota mahdollisimman kattavaa palvelua, kannattaa yrityksen oman ydinosaamisen ulkopuolelle menevään liiketoimintaan hakea partnereita. Tällöin oman ydinosaamisen kehittämiseksi voidaan kohdentaa enemmän resursseja ja toiminta voi tehostua partnereiden tuotekehitykselle ja asiakkaalle tuoman lisäarvon kautta (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 34–39). Pohjan Taimi onkin hyödyntänyt partnereita tarjotessaan istutuspalvelua asiakkaille. Omat resurssit eivät riitä palvelun tuottamiseen ja tällöin järkevämpää on ostaa palvelu muilta.

Jokaiselle asiakkaalle henkilökohtaisella tasolla, kuuluipa hän mihin tahansa segmenttiin, tärkein seikka on se, miten hän yrityksen toiminnan kokee. Asiakkaan kannalta tärkeimmät asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat seikat ovat toimitusaikataulut, taimen ja palvelun hintataso sekä reklamaatioiden käsittely. Pohjan Taimi Oy on pyrkinyt varmistamaan asiakkailleen mahdollisimman toimivan palvelun siten, että taimien myynti ja toimitus tapahtuu saman henkilön kautta. Tällöin asioiden hoitaminen ja palautteen anto on nopeaa ja vaivatonta. Pohjan Taimi Oy:n asiakastyytyväisyyden mittarina voidaan pitää melko vakiintunutta asiakaskuntaa. Hyvä asiakaspalvelu ei yksistään riitä tuomaan yritykselle tarvittavaa asiakaskuntaa. Alalla on runsaasti kilpailua ja tarjouskilpailun voi hävitä vaikka asiakkaat olisivat kuinka tyytyväisiä. Kiristynyt hintakilpailu lisää paineita talouden seurantaan ja seurantamenetelmien kehittämiseen. (Linna 2014.)

Pohjan Taimessa suunnitelmien tekemiseen ja niiden seurantaan käytetään sekä vuositasolla että lyhemmällä aikajänteellä kiinteää budjettia. Pohjan Taimi Oy:llä on käytössään kalenterivuoden mittainen tilikausi ja toimintaa suunnitellaan ja tarkastellaan tällä ajanjaksolla. Tuotantoprosessia tarkasteltaessa kalenterivuosi

on kuitenkin liian lyhyt aika tulevaisuuden suunnitteluun luotettavalla tarkkuudella. Taimien kasvatusta aloitetaan vuoden alussa ja niiden tuottamiseen tarvitaan materiaaleja kuten siemeniä, turvetta, lannoitteita ja työpanosta. Kuluja siis syntyy paljon aiemmin ennen kuin niistä odotettavissa oleva tulo realisoituu. Useimmiten tämä tapahtuu vasta seuraavan vuoden keväällä. Luonnontuotteen kanssa tekemisissä oltaessa ollaan myös alttiita tuhoille. Kasvamaan laitetusta taimimäärästä voi loppujen saanto olla ihan toista kuin on ennusteissa suunniteltu. Taimierää voi kohdata jokin tuho, esimerkiksi myyrätuho, pakkanen tai jokin kasvi-tauti tai kasvuolosuhteet voivat olla heikot siementen itämisen aikaan.

Metsäalaa ei perinteisesti hahmoteta alaksi, jolla asioihin pitäisi reagoida nopeasti, koska metsässä asiat tapahtuvat enemmänkin hitaasti. Tuote ei taimialalla juurikaan muutu, mutta muutoksia tapahtuu asiakkaissa, heidän tarpeissaan palvelulle ja markkina-alueissa. Toimitusjohtaja Reijo Linna (2014) kertoo haastattelussa, että metsäala elää muutoksessa voimakkaammin kuin pitkään aikaan. Metsälaki on muuttunut siten, että se antaa metsänomistajalle entistä enemmän vapautta metsänuudistamiseen. Vanhan lain mukaan uudistusala oli metsitettävä kolmen vuoden kuluessa metsänhakkuusta, uusi laki antaa metsänomistajalle kymmenen vuotta aikaa saada alueelle vakiintunut puolen metrin mittainen taimikko. Tämä voi vaikuttaa paljonkin uudistusalojen määrään ja sitä kautta taimimeneekkiin tulevaisuudessa. Metsän uudistamiseen voidaan käyttää uuden lain myötä vaihtoehtoisia toimintamalleja, millä tarkoitetaan jatkuvan kasvatuksen mallia ja eri-ikäisrakenteisen metsän kasvatusta. Näillä menetelmillä uudistettaessa ei metsänviljelyä tarvita lainkaan. Kukaan ei osaa vielä kovin tarkasti ennustaa miten nämä vaihtoehtoiset metsänkäsittelymallit tulevat näkymään metsien käsittelyssä. Uusi metsälaki on ollut voimassa yhden vuoden ja metsänuudistamisen määrät ovat hienoisessa laskussa ainakin tämän yhden vuoden perusteella. Taimialan toimijoiden toive tietenkin on, että metsänuudistaminen perinteisin menetelmin säilyy valtamenetelmänä, vaikka pienessä määrin myös toisenlaista metsänuudistamismalliakin käytettäisiin. Toinen myllerrystä metsäalalla aiheuttava tekijä on toimijakentässä tapahtuvat muutokset. Metsäalalla metsänuudistamistöitä tarjoavien toimijoiden määrä on kasvanut. Tämä tuo metsänomistajalle enemmän vaihtoehtoja, mistä hän voi ostaa tarvitsemansa taimet. Kaikki

nämä toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset lisäävät taimimenekin ennustamisen vaikeutta sekä toimijoissa että taimitarhoilla.

3.2 Talouden toimintaedellytykset

Tärkeimmiksi talouden toimintaedellytyksiksi on perinteisesti mielletty kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Kannattavuus kuvaa ennen kaikkea suoritteista saatavaa eli tässä tapauksessa taimien myynnistä saatavaa katetta. Mikäli kate pysyy hyvänä, yrityksen maksuvalmius paranee. Huono kate taas vastaavasti huonontaa maksuvalmiutta ja yritys saattaa joutua turvautumaan lainanottoon. Jos yritys joutuu toimimaan enimmäkseen lainarahalla, se rasittaa vakavaraisuutta. (Alhola & Lauslahti 2003, 147–148.) Yrityksen kilpailukyky edellyttää kannattavaa liiketoimintaa ja se luo pohjan menestykselle. Kilpailukyvyn kivijalkana on henkilöstö ja sen ajattelutapa ja se, miten henkilöstö saadaan sitoutumaan yritykseen. Kannattavuuden kannalta katsottuna yrityksen toiminta pohjautuu henkilöstön osaamiselle, yrittäjyydelle ja luovuudelle. Hyvällä tavalla motivoitunut henkilöstö, jolla on myyntihenkinen toimintatapa, on tie menestykseen ja kannattavaan yritystoimintaan. Henkilöstön rooli on yrityksen kannalta merkittävä, sillä yritys personoituu henkilöstöönsä. Asia kannattaa huomioida myös talouden suunnittelussa. (Halonen 2001, 45–47.)

Toimitusjohtaja Linna (2014) kertoi kesällä 2014 tehdyssä haastattelussa, että Pohjan Taimi Oy:n, kuten myös monen muun taimiyhtiön, kannattavuus on pitkään ollut huolestuttavalla tasolla. Metsänuudistamisen määrien lasku, taimien ylituotanto ja kireä hintakilpailu ovat heikentäneet taimiyhtiöiden katetta. Sekä myyntikate- että käyttökateprosentit ovat laskeneet kuten myös yrityksen kokonaistulos. Toiminnan nollatulos tai jopa tappiollinen tulos ei voi olla yritystä tyydyttävä ja siksi talouden suunnittelua on parannettava ja kehitettävä. Oman pääoman tuotto prosentti on vielä tähän asti ollut tyydyttävällä tasolla, mutta senkin suhteen ollaan kriittisellä rajalla, koska taimien kysynnän vähentymisen vuoksi tuotantoaste on laskenut ja sen myötä myös vaihto-omaisuuden arvo.

Perinteinen tilinpäätösanalyysi arvioi yrityksen maksuvalmiutta taseesta lasketulla Quick Ratio - tunnusluvulla. Pohjan Taimi Oy:n QR, eli sen rahoitusomaisuus jaettuna lyhytaikaisilla veloilla, oli tyydyttävällä tasolla marraskuussa 2014. Yrityksen ongelma eli rahavirtojen epäsäännöllinen jakautuminen aiheuttaa sen, että tietyn hetken tunnusluku maksuvalmiudesta on vain poikkileikkaus siitä hetkestä, jolta se on laskettu. Tämä voi antaa virheellisen kuvan yrityksen maksuvalmiudesta. Rahan riittävyys yrityksen toimintaan ja positiivinen kassatilanne on kuitenkin melkein tärkein osa talouden seuranta. Quick Ratio voidaan laskea säännöllisesti esimerkiksi kerran kuussa ja varmistaa, että sen trendi on nouseva. Laskeva trendi kertoisi yrityksen ajautumisesta maksuvaikeuksiin. (Koski 2012, 93–94.)

Vakavaraisuutta kuvaavia tunnuslukuja ovat esimerkiksi omavaraisuusaste ja nettovelkaantumisaste. Nämä kertovat staattisesta rahoitusrakenteesta kun taas vieraan pääoman takaisinmaksuaika ja nettorahoituskulut kertovat rahoituksen riittävydestä dynaamisemmalla tasolla. Pohjan Taimi Oy:n omavaraisuusaste kuten myös nettovelkaantumisaste ovat hyvällä tasolla tarkasteluvuonna 2013. Sen sijaan vieraan pääoman takaisinmaksuaika ja nettorahoituskulujen tunnusarvot olivat vain tyydyttävällä tasolla. Toimitusjohtaja Linna (2014) kertoo kannattavuuden laskun olevan syynä vakavaraisuuden heikkenemiseen. Talouden toimintaedellytysten huolestuttava laskusuunta antaa aiheita talouden seurannan ja sen ennustettavuuden parantamiseen. Se myös tietenkin edellyttää yritykseltä toimia kilpailukyvyyn kehittämiseksi ja sitä kautta kannattavuuden lisäämiseksi.

3.3 Budjetointi

Tällä hetkellä Pohjan Taimella on käytössään perinteinen yleensä vuodeksi kerrallaan tehtävä kiinteä budjetti, mikä on yksi tapa suunnitella ja ennustaa tulevaisuutta. Menetelmänä se on kuitenkin aika kankea, sillä nykyinen muutoksen maailma vaatii joustavuutta ja kykyä reagoida muutoksiin. Yritysten talouden seuranta tapahtuu vertaamalla toteutuneita talouslukuja budjettiin kuukausittain ja vuosittain. Kiinteitä budjetteja voidaan tehdä joissain tapauksissa useita, jos esi-

merkiksi joku vaikeasti ennakoitava tekijä, kuten myynti, ei ole budjetin tekoheikällä vielä tiedossa. Tällöin puhutaan joustavasta budjetista, joka niin ikään on kiinteä (Pellinen 2005, 111). Pohjan Taimi Oy:ssä on joinakin vuosina ollut vielä edellisen vuoden lopussa kaksi vaihtoehtoista budjettia, kun tarjouskilpailu ei ole selvinnyt vielä budjetointia tehtäessä. Käytettävä budjetti pitää kuitenkin valita hyvissä ajoin ennen tilikauden alkua ja valitun budjetin mukaan toteutumia verrataan ennusteeseen. Tällainen epävarmuustilanne on hankala talouden ennustamisen kannalta ja myös tähän ongelmaan opinnäytetyöllä etsitään vastausta.

Pohjan Taimi Oy:n vuosibudjetti (Taulukko 1) koostuu neljästä taimitarhakustannuspaikasta ja erillisinä kustannuspaikkoina ovat niiden lisäksi hallinto ja karistustoiminta. Karistustoiminta pitää sisällään käpyjen karistuksen siemeniksi, jota tehdään joko omaa tuotantoa varten tai asiakkaille. Uutena liiketoiminnan muotona on istutuspalvelu, jota yritys tekee alihankkijoiden kautta. Tämä pelkistetty vuosibudjetti jakautuu kuukausibudjetteihin, joihin on avattu jokainen kohta kuukausitasolle sekä tarkemmin eritellyille tilikartan myynti- ja ostotileille. Esimerkiksi aineissa ja tarvikkeissa on eri tilit tuotantoon tarvittaville siemenille, turpeille, lannoitteille ja torjunta-aineille. Muut hankinnan ja valmistuksen kulut jakautuvat vastaavasti tarkemmin määritellyille tilikartan mukaisille tileille. Myyntibudjetti tehdään asiakkaiden joko vahvistettujen tai ennustettavien tilausten perusteella joko tiedossa olevan tai kokemukseen perustuvan hintatason perusteella. Myyntibudjetin lisäksi yrityksessä ei ole muita varsinaisia osabudjetteja käytössä vaan ostot ja muut kulut budjetoidaan suoraan kuukausibudjettiin tuotantosuosittelman perusteella.

Itse budjettipohja on hyvä ja toimiva. Se on suunniteltu taimitarhan toimintaympäristöön eikä sen radikaaliin muuttamiseen ole tarvetta. Tilikarttaan muutoksia on kuitenkin tulossa siitä syystä, että siirryttäessä sähköiseen taloushallintoon, on yrityksen otettava standarditilikartta käyttöön tiedonsiirron onnistumiseksi tilitoimiston ja talouspalveluyrityksen välillä. Toki standarditilikarttaan voidaan nimetä omat tutut osto- ja myyntitilit ja passivoida turhat tilit käytön helpottamiseksi.

Pienessä taimitarhayrityksessä on tiedostettu henkilöstön sitoutumisen merkitys ja siksi jokainen toimihenkilö on jollain tavalla mukana budjettia laadittaessa. Budjetin toteutumista tarkkaillaan kuukausittain kustannuspaikoittain ja koko yhtiön tasolla. Budjettiseuranta vertaa kyseisen kuukauden toteutumaa kuukauden budjetoituun määrään ja toisaalta koko vuoden budjettiin. Kuukausiseurannasta voidaan nähdä onko liikevaihto budjetoidussa määrässä, ovatko kulut karanneet käsistä tai onko jotain erityistä poikkeamaa budjetoituun. Henkilöstö pysyy siis ajan tasalla tilanteesta ja toimintaa voidaan periaatteessa koordinoida mikäli seurantaluvut antavat aihetta siihen. (Linna 2014.)

Pohjan Taimi Oy:n käytössä oleva budjetointimenetelmä on lähinnä yhteistyömenetelmää. Jokainen yksikkö eli kustannuspaikka tekee oman budjettinsa ja nämä kootaan yhdeksi koko yritystä koskevaksi budjetiksi yhteisessä palaverissa, jossa seuraavan vuoden budjetti sitten vahvistetaan. Kirjanpidosta saadaan kuukausittain vertailutietoa miten budjetoinnissa on onnistuttu. Vuodet eivät ole veljeksiä, mutta osa kustannuksista voidaan pitkälti ennustaa edellisten vuosien toteutumien perusteella. Siinä mielessä voidaan puhua historiaan pohjautuvasta budjetoinnista (Butler 2006, 162). Butlerin mukaan tässä voi tulla ongelmia jos edellisten vuosien budjetointiin ei ole perehdytty riittävästi. Virheet voivat kertaautua vuosi toisensa jälkeen ja lopputulos on huono.

Taulukko 1. Pohjan Taimi Oy:n käytössä oleva budjettipohja

	20	30	40	50	60	90	yhteensä
MYYNTITUOTOT							
Taimien myynti							
Muut myyntituotot							
MYYNTITUOTOT YHT							
MYYNNIN OIKAISUERÄT							
Myynnin oikaisuerät (alenn.)							
Muut oikaisuerät							
LIKEVAIHTO							
VALMISTEVAR. MUUTOS							
Taimivaraston muutos							
Valmistus omaan käyt.							
Liiketoim.muut tuotot							
MUUTOKSET+LMT YHT							
HANK. JA VALM. KULUT							
Aineet ja tarvikkeet							
Varastojen muutos							
Ostetut rahti ym. ulkop.palv.							
Palkat (muuttuvat+kiinteät)							
Eläkekulut (muuttuvat+kiinteät)							
Henkilösivukulut (pakolliset)							
Käyttö- ja ylläpitokulut							
Muut muuttuvat kulut							
Vuokrat							
Muut kiinteät kulut/liikekulut							
Vahinkovakuutukset							
Poistot							
KULUT YHT							
KÄYTTÖKATE							
POISTOT							
LIIKEVOITTO /-TAPPIO							
RAHOIT. TUOT. JA KULUT							
Rahoitustuotot							
Rahoituskulut							
RAH. TUOT. JA KUL. YHT							
SATUNNAIS. TUOT / KUL.							
POISTOERON MUUT. +/-							
Välittömät verot							
TILIK. VOITTO / TAPPIO							
INVESTOINNIT TASEESSA							
LAINAT v ALUSSA							
Lyhennykset							
Uudet lainat							
LAINAT v LOPUSSA							
TULOT YHT							
MENOT + INVESTOINNIT							
RAHOITUSMUUTOS							

3.4 Kassavirran hallinta

Kassavirran huomioonottaminen on yhä tärkeämpää jokaiselle yritykselle, joka haluaa menestyä, koska menestyminen vaatii paitsi toiminnan, myös rahoituksen osaamista. Yrityksen täytyy pystyä vaikuttamamaan tulevaisuuden tulokseen, mutta sen pitää myös osata laatia hyviä ennusteita. Jokaisen yrityksen on kohdallaan mietittävä, pitääkö se tärkeimpänä kehittämisalueena ennusteita vai tuloksia. Jos budjetit eivät toteudu ennustetusti, se voi johtua ennusteiden heikkoudesta tai huonosta tulosohjauksesta. Jokaiselle yritykselle on tärkeää huolehtia rahasta ja sen riittävydestä tuloksen tekemiseksi. (Hedman 1992, 19.)

Sähköisen taloushallinnon kehittyminen avaa uudenlaisia mahdollisuuksia myös taloushallinnon johtamiseen ja toiminnan organisoimiseen. Pohjan Taimi Oy on siirtynyt nykyaikaan ottamalla käyttöönsä sähköisen taloushallintosovelluksen, jossa ostojen ja myyntien hallinta tapahtuu palvelimen kautta. Talouden johtamisen keskeisimpinä teemoina ovat taloudellinen ennustaminen, kassavirta ja kustannussäästöt. Näihin kaikkiin sähköisestä taloushallintosovelluksesta löytyy apua oikein käytettynä. Sovelluksen avulla osto- ja myyntilaskujen käsittelyprosessi helpottuu ja tehostuu, koska työvaiheita voidaan automatisoida sovelluksen avulla. (Lahti & Salminen 2014, 204).

Tätä työtä varten etsittiin kassabudjettipohja (Taulukko 2), joka voisi olla pohjana maksuvalmiusbudjetin suunnitteluun. Kassabudjettia laadittaessa ennakoidaan kaikki toiminnasta aiheutuvat kassaan maksut ja kassasta maksut. Tavaraostojen, palkkojen, vuokrien, korkojen ja muiden tulosbudjettiin sisältyvien erien lisäksi on otettava huomioon myös kalusto- ja laitehankinnat sekä kaikki muut hankinnat, jotka aiheuttavat kassasta maksuja. Poistoja ei sen sijaan oteta huomioon kassabudjetissa. Poistot eivät aiheuta kassasta maksuja, sillä poistoissa todellinen raha ei liiku mihinkään. Kassabudjettiin sisällytetään lisäksi lainojen nostot ja lyhennykset, koska ne aiheuttavat maksuja. Rahamäärä tai rahavaje jakson lopussa ilmaisee yrityksen kassatilanteen. Kassavirtalaskelmasuunnitelma voidaan laatia esimerkiksi aina kuukaudeksi tai viikoksi eteenpäin.

Taulukko 2: Kassabudjetti (Yritystutkimusneuvottelukunta 2006)

KASSABUDJETTI				
Ajalle				
kaudet	1	2	3	yht
KASSA KAUDEN ALUSSA				
TOIMINNAN KASSAANMAKSUT				
2 Käteismyynti				
3 Maksut myyntisaamisista				
4 Muut tulot				
5 Toiminnan kassaanmaksut yht. (2 – 4) =				
TOIMINNAN KASSASTAMAKSUT				
6 Käteisostot				
7 Maksut ostoveloista				
8 Arvonlisävero				
9 Palkat				
10 Ennakonpidätys ja sosiaaliturvamaksut				
11 Vuokrat				
12 Rahoitusmenot				
13 Verot				
14 Muut menot				
15 Toiminnan kassastamaksut yht. (6 – 14) =				
INVESTOINTIMENOJEN KASSASTAMAKSUT				
16 Kalusto ja koneet				
17 Rakennukset				
18				
19 Investointimenojen kassastamaksut yht. (16 – 18) =				
PÄÄOMANRAHOITUKSEN KASSAAN- JA KASSASTAMAKSUT				
20 Lainojen lyhennykset -				
21 Lainojen nostot +				
22 Omistajien lisäsitokitukset +				
23 Osingonjako/omistajien yksityiskäyttö -				
24 Muu pääomarahoitusta lisäys/vähennys +/-				
25 Pääomarahoituksen nettovaikutus (20 – 24) +/-				
KASSAVARAT				
26 Kassavarojen muutos (5 – 15 – 19 + 25)				
27 KASSA KAUDEN LOPUSSA (1 + 26)				

3.5 Budjetointiin ja kassavirran hallintaan liittyvät ongelmat Pohjan Taimi Oy:ssä

Sekä oman kokemuksen että toimitusjohtaja Linnan (2014) haastattelussa kertoman mukaan budjetointia, talouden ennustamista, hankaloittavat alaan liittyvät

kausivaihtelut. Alan sesonki alkaa keväällä ja on vilkkaimmillaan touko-heinäkuussa, kun taas syksy ja talvi ovat yrityksessä melko hiljaista aikaa. Pitkistä maksuajoista johtuen keväänkin tuotot kertyvät lähinnä kesä-elokuussa. Syksyä kohden rahavirta yritykseen päin hiljenee ja talvella kassavirta on negatiivinen. Tuottojen budjetoinnissa on lisäksi paljon muuttuvia tekijöitä. Tilaukset ovat paljolti vahvistettu tilausvahvistuksin ja periaatteessa niiden toteutumiseen pitäisi voida luottaa, mutta silti osa tilauksista jää toteutumatta asiakkaasta riippuvista syistä. Peruuntumisen syinä voivat olla tilanteet, jossa asiakas ei voi ottaa taimia, koska maata ei ole muokattu tai asiakkaan omat tilaukset metsänomistajilta eivät ole toteutuneet tai heillä on joku muu ylipääsemätön este miksi tilausta ei voida toimittaa. Taimitarha on yleensä aina ketjun viimeisenä lenkinä ja kärsii tilausten peruuntumisen. Asiakkaiden maksuajat ovat jo valmiiksi pitkiä ja lisäksi joillakin asiakkailla on taipumusta maksaa laskut myöhässä ja se aiheuttaa usein likviditeettivajetta.

Pohjan Taimen kaikki toimihenkilöt osallistuvat budjetin laadintaan ja henkilöstöllä on pitkäaikainen kokemus alalta. Tämä saa aikaan sen, että mikäli tuotantosuunnitelma on tiedossa budjettia tehdessä, kulubudjetti on aika hyvin ennakoitavissa eikä kulujen karkaaminen budjetoidusta niinkään ole ongelma taimienkasvatuksen kustannuspaikoilla. Tuotantosuunnitelmaa ei kuitenkaan aina tiedetä budjetintekovaiheessa ole vaan budjetti joudutaan tekemään ja vahvistamaan epävarmuustekijöiden vallitessa. Tuotantosuunnitelman muuttuessa kulubudjetilla ei ole mahdollisuutta onnistua, sillä raaka-aineiden ja työpanoksen määrä voi muuttua paljonkin uuden tilanteen valossa. Uusien palvelukonseptien suhteen kulujen hahmottamisessa on ollut hienoisia ongelmia, kuten uusien tuotteiden ja palvelujen lanseeraamisessa usein on. Kaikkia toimintaan vaikuttavia tekijöitä ei ole vielä uudessa palvelukonseptissa tiedostettu ja siksi myös kulu- puolella voi tulla ikäviä yllätyksiä. Uuden palvelun kehittämisessä on tärkeää se, että jokaisesta vuodesta otetaan opiksi, kartoitetaan palvelun ongelmakohdat ja vaikeasti ennakoitavat kuluerät, jotta seuraavien vuosien ennustaminen onnistuisi paremmin.(Linna 2014.)

Myyntibudjetin onnistuminen on vielä kulubudjetin onnistumistakin haasteellisempaa alasta johtuen. Alan kausivaihtelut tekevät kassavirrasta epätasaista ja asiakkaiden tilauksissa tapahtuvat suuretkin muutokset aiheuttavat isoja heittoja kassavirtaan. Toimihenkilöiden ja yhteistyön sujumisesta ja pitkäaikaisesta kokemuksesta huolimatta budjetoinnissa ilmenee ongelmia. Ongelmana ei niinkään ole informaation puute vaan se, että vuosi kuitenkin mennään samalla suunnitelmalla vaikka budjettiseuranta antaisi aihetta muuttaa strategiaa. Työhön sitoutuminen on hyvä asia, mutta liiallinen sitoutuminen budjettiin tekee toiminnan kehittämistä hankalaa.

Pohjan Taimi Oy:n kassavirta on toimialasta johtuen hyvin epätasainen. Liikevaihto toteutuu lähinnä touko-syyskuussa. Syksy- ja talvikuukaudet ovat lähes kokonaan rahan menoa, negatiivista kassavirtaa. Nykyinen tulosbudjettiin perustuva kuukausittainen budjettiseuranta ei anna riittävästi informaatiota likviditeetin ylläpitämiseksi, vaan taloudessa saattaa tulla ikäviä yllätyksiä kassatilanteeseen. Tämän ongelman tiedostaminen oli yksi syy tähän opinnäytetyöhön. Budjetointiin halutaan saada lisää joustavuutta ja vaihtoehtoisia toimintamalleja.

Haastattelussa toimistosihteeri Taina Välikangas (2014) kertoi Pohjan Taimen suurimman ongelman olevan kassavirran hallinnan vaikean ennustettavuuden. Monet yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijät ovat sellaisia mihin yritys ei voi itse vaikuttaa. Vanhoja ennusteita ja budjetteja voidaan toki käyttää hyödyksi, mutta toimintaympäristö elää melkoista myllerryskautta ja siksi tulevaisuus voi poiketa hyvinkin ennen vallalla olleista trendeistä. Tällä hetkellä ei varsinaista kassabudjettia ole ollut käytössä ollenkaan, vaan rahan riittävyyttä on laskettu manuaalisesti. Laskelmaan on kerätty tietoa pankissa maksatukseen menossa olevista laskuista, palkkaerien maksupäivistä ja -summista ja myyntilaskujen eräpäivistä ja yritetty näin saada selville kuukauden tulot ja menot. Tämä on koettu melkoiseksi ongelmaksi, koska likviditeetin laskemisen onnistuminen on ollut kiinni toimihenkilöiden kyvystä hahmottaa tulevat ja menevät rahavirratt. Hänen mukaansa budjetoinnin kehittämiseksi on tarvetta, jotta talouden suunnitelmallisuus paranisi.

4 BUDJETOINNIN JA KASSAVIRRAN HALLINNAN PARANTAMINEN

4.1 Toimintaympäristön muutoksen vaikutus tulevaisuuden suunnitteluun

Yritysten toimintaympäristö on suuresti muuttunut ja nyky maailma vaatii yrityksiltä joustavuutta ja kykyä reagoida nopeasti muutoksiin. Siksi on melkoisen outoa, että perinteinen budjetointi on jäänyt käytännöksi monessa yrityksessä ilman, että sen käyttökelpoisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta on ollenkaan asetettu kyseenalaiseksi. (Åkerberg 2006, 32.) Vaikka budjetoinnin voidaan katsoa olevan pääasiallinen tulevaisuuden suunnittelun keino yrityksissä, on kuitenkin olemassa yrityksiä, joissa sitä ei perinteisessä muodossa tehdä lainkaan tai se tehdään perinteistä tapaa joustavammalla tavalla. Suzanne McGee kirjoitti vuonna 2003 Inc.Magazinessa Bill Kilingin, Swiss-American Products Inc:n johtajan sanoneen, että "Being budget-free doesn't mean you don't know the numbers". Vaikka luopuisikin budjetoinnista, yrityksen täytyy silti tietää kaikki numerot, jotka vaikuttavat sen liiketoimintaan: raaka-aineiden hinnat, tuotantokustannukset, myynnin volyyymi ja hinnat yms. Budjetista luopuminen ei tarkoita laskelmien teon lopettamista vaan sitä, että sinulla on kyky joustavuuteen kun olosuhteet vaativat sitä ilman budjettisidonnaisuuden raskautta. (McGee 2003, 74–75, 100.)

Budjettivapaudessa on kyse lähinnä ajattelutavan muutoksesta koko yrityksessä. Tavoitteeksi ei aseteta enää pääsemistä budjettiin, myyntilukujen saavuttamista ja suunnitellun voiton tavoittelua. Koko työyhteisö valjastetaan ajattelemaan koko yrityksen parasta, sitä miten säästöihin ja voittoon on päästy, mitä on tehty oikein ja miten kukin kohdallaan omaa työpanostaan arvioisi. Budjettivapaus edellyttää henkilöstöltä kurinalaisuutta. Vapaus ei tarkoita leväperäisyyttä kustannusten teossa, vaan kaikki ratkaisut on voitava perustella ja kustannusten nousu on voitava yhdistää myyntiin ja positiiviseen kassavirtaan. Swiss-American pystyi esimerkiksi nopean reagoinnin kautta muuttamaan pakkaustapaansa ja saamaan 20 %:n säästöt ja 10 %:n tuottavuuden nousun. (McGee 2003, 74–75, 100). Perinteisen budjetin suunnittelun rajoitukset epävarmassa ympäristössä ajavat yri-

tykset joko kokonaan budjetoinnista luopumiseen tai sen kehittämiseen. Epävarmasta toimintaympäristöstä voidaan paremmin käsitellä ja suunnitella kun otetaan perinteisen budjetoinnin rinnalle rullaavat ennusteet ja niiden lisäksi suorituskykytavoitteet. (Sandalgaard 2012, 400.)

Vaikka maailma elää jatkuvassa muutostilassa, eri toimialoilla muutokset tapahtuvat eri vauhdilla. Kypsillä vakiintuneilla toimialoilla, joihin taimitarha-alakin voidaan lukea, teknologinen kehitys on hidasta ja kilpailuasemat ovat suhteellisen vakiintuneita. Tällaisilla aloilla on tärkeintä pyrkiä tehostamaan tuottavuutta lisääviä asioita, kuten organisaation sisäisiä oppimisprosesseja ja investoimaan spesifiseen tuotantokoneistoon. (Stähle, Kyläheiko, Sandström & Virkkunen 2002, 75–76.) Organisaation kyky oppia omista prosesseistaan ja investoida oikeisiin asioihin tulee ilmi myös sen kyvyllä tehdä realistisia talousennusteita. Pohjan Taimi Oy:n henkilöstö on ollut alalla kauan ja heidän substanssiosaamisensa on vahvaa ja siksi lähtökohta omista prosesseista oppimiseen on hyvä.

Taimitarhan tulevaisuuden suunnitteluun tuntuisi usein tarvitsevan kristallipalloa. Syksyllä joudutaan laatimaan seuraavan vuoden budjetti epävarmuuden vallatessa. Seuraavan vuoden myynnit ovat osaksi auki eikä taimiyhtiössä tiedetä saadaanko kaikki taimet myytyä ja millä hinnalla se tapahtuu. Ostobudjetti riippuu tietenkin siitä, kuinka paljon taimia kasvatetaan seuraaville kahdelle vuodelle. Tarjoukset voivat olla auki eikä sitovia sopimuksia ole välttämättä läheskään koko kasvatettavalle taimimäärälle. Budjetintekovaiheessa on siis paljon muuttuvia tekijöitä ja nämä epävarmuustekijät eivät voi olla vaikuttamatta siihen, miten tarkkaan budjettia edes yritetään tehdä. Tässä tilanteessa vaarana voi olla, että budjetintekoon ei paneuduta eikä siihen sitouduta, koska siihen tai sen toteutumiseen ei edes uskota. (Linna 2014.) Åkerberg (2006, 41) väittääkin, ettei ole olemassa yhtään yritystä, jonka budjetissa sen menestymiseen eniten vaikuttavat tekijät olisivat ajan tasalla seuraavan vuoden tammikuussa, jos yritys budjetoit perinteisellä tavalla. Näin pääsee tapahtumaan siksi, että kassavirta voi olla budjetista ”pielessä” jo ensimmäisenä kuukautena. Vuoden lopussa yritykselle voitoksi jäävä rahamäärä on vaikea ennustaa jos ei vuoden alun tilannekaan ole selvillä.

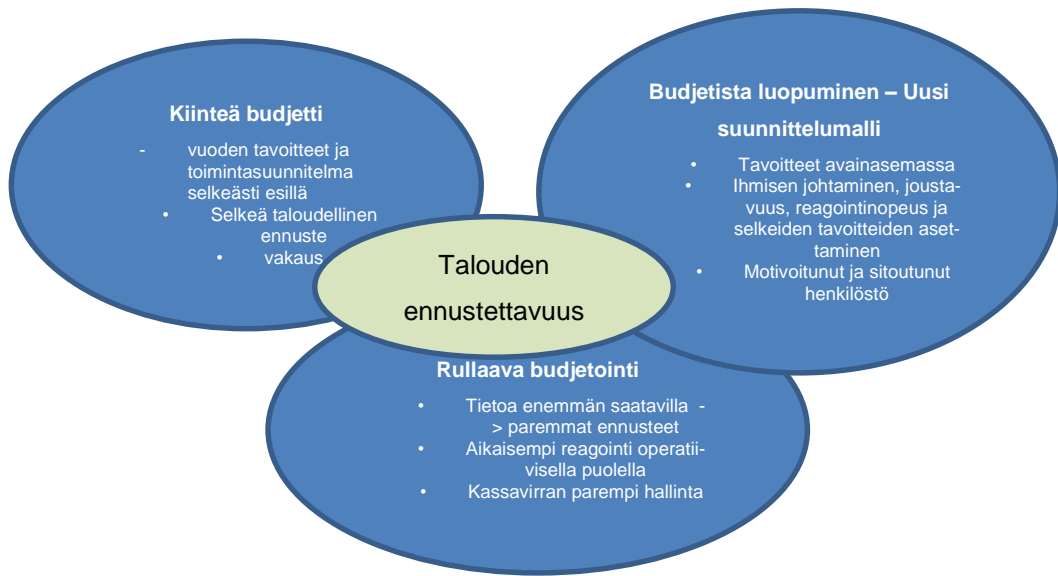
Yrityksen talouden tulevaisuuden suunnitteluun ei ole olemassa vain yhtä ainoaa oikeaa tapaa. Budjetin laadintatapa kertoo paljon yrityksestä, sen toiminta- ja johtamistavasta sekä siitä ympäristöstä missä yritys toimii. Yritys voi itse vaikuttaa paljon niihin asioihin minkä avulla onnistunut budjetti laaditaan, mutta joihinkin ulkopuolisen maailman aiheuttamiin ympäristötekijöihin yritys ei voi itse juuri ollenkaan vaikuttaa. Siitä huolimatta nämä toimintaympäristön aiheuttamat muutostekijät pitäisi pyrkiä ottamaan huomioon, jotta budjetti pystyisi täyttämään tavoitteensa tulevaisuuden suunnittelun apuvälineenä. (Alhola & Lauslahti 2005, 100.) Siksi budjetointiin on syytä paneutua ja miettiä omalle toimintaympäristölle sopivin tapa budjetoida niin, että kaikki toimintaan vaikuttavat tekijät tulisi otettua mahdollisimman hyvin huomioon.

Koska Pohjan Taimen toimintaan vaikuttavat epävarmuustekijät ovat suuria, tulisi budjetointimalli suunnitella siten, että se antaa mahdollisuuden joustavuudelle. Budjetin päivittäminen pitkin vuotta uusien tietojen valossa, rullaava budjetointi, voisi olla ratkaisu joustavuuden saavuttamiseksi. Rullaavan budjetoinnin malli vaatii perusteluja päivityksille, kuluissa ja tuotoissa tapahtuville muutoksille, muuten vaarana on kustannusten karkaaminen käsistä. Toisaalta voidaan miettiä myös kokonaan budjetoinnista luopumista ja uuden ajattelutavan omaksumista toiminnan ja talouden suunnitteluun.

4.2 Kolmen eri budjetointimallin soveltuvuus Pohjan Taimi Oy:lle

Kiinteässä budjetissa, rullaavassa budjetoinnissa ja budjetista luopumista tarkoittavassa uudessa suunnittelumallissa on jokaisessa omat vahvuutensa talouden ennustettavuuden kannalta (Kuvio 2). Niistä vahvuuksista on tarkoitus löytää ideoita ja työkaluja Pohjan Taimen talouden seurannalle ja ennustettavuuden parantamiselle. Tilausta budjetoinnin kehittämiseksi yrityksessä on, koska nykytilanne ei anna tarpeeksi tarkkaa ennustettavuutta tulevaisuuden suunnittelulle. Pohjan Taimi Oy:n nykyinen malli antaa tietoa jälkikäteen siitä, miten on onnistuttu budjetoimaan kulunut kuukausi. Tärkeämpää olisi kuitenkin katsoa eteenpäin ja siksi budjetointia tulisi kehittää rullaavampaan suuntaan. Käyttää hyödyksi sitä tietoa

mitä on saatavilla ja päivittää budjettia tarpeen mukaan. Näin myös siksi että tuotantoprosessin läpivientiaika on pitkä eikä tilikauden mittainen tarkastelujakso riitä. Voidaan myös miettiä tarvitaanko nykyisenlaista budjetointia ollenkaan jos se ei toimi yritystä tyydyttävällä tavalla vai olisiko parempi ottaa tilalle jotain muuta. (Linna 2014.)



Kuvio 2. Talouden ennustettavuus kolmesta eri talouden suunnittelumallin näkökulmasta

4.2.1 Kiinteä budjetointimalli

Pohjan Taimessa käytössä oleva kiinteä budjetointi on hyvä ja toimiva talouden suunnittelun malli mikäli yritys toimii vakailta markkinoilla. Siihen kohdistuu kritiikkiä siitä syystä, että se keskittyy liikaa taloudellisiin lukuihin ja huomio kiinnitetään usein ensisijaisesti kustannusten nousuun, ei kustannusrakenteeseen. Kiinteä budjetointimalli ei tue jatkuvaa kehitystä, koska siinä tavoitteiden perusteena on paremmin organisaation menneisyys, ei asiakkaiden tarpeet ja ulkoiset vertailukohtat, jotka pitäisi olla tavoitteiden taustalla. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 177.)

Perinteisen kiinteän budjetointimallin käyttäminen on hankalaa siksi, ettei kaikkia yrityksen toimintaan ja taloudelliseen tulokseen vaikuttavia seikkoja ole käytössä

eikä tiedossa budjettia laadittaessa vuoden loppupuolella. Usein on tilanne, että yritys on jättänyt isoja tarjouksia sisään budjetointivuotta seuraavan vuoden keväälle toimitettavista taimista. Mikäli tällainen iso tarjous jää yritykselle, se vaikuttaa ratkaisevasti tuotantokustannuksiin budjetointivuonna. Tarvitaan enemmän siemeniä, turvetta ja työpanosta taimien kasvattamiseen, mutta tuotot realisoituvat vasta seuraavana vuonna. Heilahtelut markkinatilanteissa ja sitä kautta taimien kasvatusmäärissä vaikuttavat merkittävästi rahan tarpeeseen. Tämä epävarmuus vaikuttaa budjetin uskottavuuteen ja usein budjetin toteutumistasaste jää kehnoksi. Tulos voi olla parempi tai kehnompikin kuin budjettiennusteessa, mutta olipa suunta kumpi tahansa, ennusteen heikkous on huono asia talouden ja toiminnan suunnittelulle. (Linna 2014.)

4.2.2 Rullaava budjetointi

Rullaavassa budjetoinnissa tilikauden budjetti on ennuste, jota päivitetään uudemmilla ennusteilla budjettikauden loppuun saakka. Rullaavan ennustavan budjetoinnin käyttöönotossa on sekä hyötyjä että haittoja, mutta se olisi kohtalaisen helposti sovellettavissa Pohjan Taimen toimintaan. Rullaavan budjetin avulla voidaan saada parempia ennusteita kuin vuosibudjetointia käyttäen, koska tietoa on enemmän saatavilla ja ennusteista tulee tarkempia. Tarkemmat ennusteet lisäävät myös motivaatiota, sillä vuoden aikana tapahtuneisiin yllättäviin muutoksiin pystytään reagoimaan kesken kauden ja tekemään korjaavia toimenpiteitä sekä uudet tavoitteet. Useaan kertaan vuodessa päivitettävät tavoitteet vievät aikaa ja yrityksen täytyykin miettiä tuoko menetelmän tuoma parantunut ennustetarkkuus sille tarpeeksi lisäarvoa esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisessa. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 177–178.)

Rullaavan budjetoinnin käyttöönotto parantaisi huomattavasti lopullisen tuloksen ennustettavuutta, koska budjettia päivitetäisiin muuttuneiden tietojen ja tilanteiden mukaan. Edellisen luvun esimerkkitapauksessa voitaisiin ennustetta päivittää muuttuneiden tilausten mukaan eli lisätä tuotantokuluja tarpeellinen määrä. Budjetti ei kuitenkaan olisi saavuttamattomissa heti alkuvuodesta niin kuin kiin-

teän budjetin tapauksessa, missä kulubudjetin pitäminen olisi mahdotonta uudessa tilanteessa. Rullaavan ennustavan budjetin käyttäminen ei myöskään muuttaisi liian konkreettisesti toimintamallia, joten sen käyttöönotto olisi luultavastikin helppoa eikä muutos entiseen olisi liian suuri. Tämä malli toisi kuitenkin uutta potkua tavoitteiden asettamiseen ja niihin pyrkimiseen. Vaikka uusi ennuste kuluja kasvattaisikin, tulostavoitteeseen pyrkimistä ei unohdeta vaan siihen pääsemiseksi etsitään vain uusia keinoja. Budjetin eläminen tilanteen mukaan lisää sen luotettavuutta ja samalla myös sitoutumista siihen. Taimiyhtiö joutuisi entistä enemmän suunnittelemaan toimintaansa ja markkina-asemaansa. Tavoitteiden korostaminen ja entistä korkeampi sitoutumisaste yrityksen tavoitteisiin pääsemiseksi olisi rullaavan budjetointimenetelmän tuomia hyötyjä.

Pohjan Taimi Oy:n kannattaisi vertailla sisäisessä raportoinnissaan enemmän monia lukuja rinnakkain rullaavaa budjetointia käytettäessä. Vertailuun voitaisiin ottaa toteumien ohella budjetti, viimeisin ennuste, tavoite sekä edellisen vuoden vastaavan kuukauden toteuma. Viimeisin ennuste tarkoittaa esimerkiksi helmikuun osalta tammi-helmikuun vaihteessa päivitettyä lukua. Kunkin kuukauden lukuja verrataan kolmeen vertailukohtaan ja vertailun pohjalta tehdyn eroanalyysin perusteella päästään selville siitä onko myynneissä ja kuluissa tapahtunut olennaisia muutoksia ennustettuun. Tärkeintä on miettiä ja suunnitella sitä, mihin toimenpiteisiin yrityksen on ryhdyttävä, jotta tavoitteet jatkossa saavutetaan paremmin. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 177–178.)

4.2.3 Uusi suunnittelumalli – budjetista luopuminen

Uudessa suunnittelumallissa tavoiteltava ominaisuus on hyvä työilmapiiri ja sen voidaan ajatella olevan edellytys hyvin toimivalle yritykselle. Kaikkiin asioihin emme voi vaikuttaa ja siksi meidän myös kannattaa keskittyä asioihin, joihin voimme vaikuttaa ja joihin meillä on täysi päätäntävalta. Ei kannata tuhllata aikaa murehtimalla asioita, jotka eivät täysin ole meidän päätettävissämme. Asiakas voi ostaa taimet joltain toiselta toimittajalta, vaikka olisit kuinka tehnyt parhaasi kaikin mahdollisin tavoin. Aika ajoin kannattaa yrittää tehdä parastaan myös perinteistä toimintaa poikkeavin tavoin, poistua mukavuusalueeltaan. Maailmassa

vallitsee muutos eikä paikalleen pysähtyminen ole terveellistä yritysmaailmassa. Paikalleen pysähtyjät eivät menesty. (Åkerberg 2006, 168–176.)

Työntekijät eli ihmiset yrityksen sisällä ovat monen yrityksen tärkein voimavara, toisaalta myös usein suurin menoerä. Näin on myös Pohjan Taimessa, jossa yli puolet kustannuksista on työvoimakustannuksia. Työntekijät pitäisi kaikki saada puhaltamaan yhteen hiileen ja pistämään itsensä likoon tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä edellyttää ilmapiiriä missä vallitsee luottamus, innostus ja muutosvalmius. Kannustavaa johtamista ja työntekijöiden vapautta vaikuttaa omaan työhönsä peräänkuuluttaa myös Andre A. de Waal (2005, 56–57) tutkimuksessaan yritysten valmiudesta ottaa käyttöön uusi suunnittelumalli.

Budjetoinnissa asetetaan tavoitteet, joita tavoitellaan, mutta kaikkiin budjetin tavoitteisiin emme voi täysimääräisesti itse vaikuttaa. Emmehän voi päättää, että asiakas ostaa meiltä tai millaiseksi kannattavuutemme muodostuu, mutta voimme tehdä oikeita asioita, joiden tekeminen voi johtaa menestykseen. Voimme vaikuttaa omalla toiminnalla siihen, montako asiakaskontaktia viikossa hoidamme tai kuinka pidämme asiakkuuksia yllä.

Budjetoinnista luopumisessa voidaan kohdata ongelmia. Niels Sandalgaard ja Per Nikolaj Bukh tutkivat Aalborg Universityssä (2012, 409–410) Tanskassa sitä, mitä käytännön ongelmia yritykset kohtaavat muuttaessaan budjetointitapojaan ja siirtyessään uuteen suunnittelumalliin. He havaitsivat tutkimuksessaan, että tarve rahalliseen kontrolliin ja epävarmuus taloudesta puoltavat perinteistä budjetointia. Tutkimus osoitti, että harva yritys luopui kokonaan perinteisestä budjetoinnista, vaan säilytti sen rahoittajia varten ja tarkensi uuden suunnittelumallin mukaisesti tavoitteiden asettamista. Perinteinen budjetointi säilyi siis pohjana, jonka rinnalle otettiin uudesta suunnittelumallista tavoitteiden saavuttamista palvelevia toimintamalleja.

Paitsi tarve saada budjetoinnista palautetta rahoittajia ja omistajia varten, toinen este budjetoinnista luopumiselle oli sellaisten benchmarking-prosessien puute, joilla voitaisiin realisesti verrata yrityksen tilaa alan parhaimpien organisaatioiden

tehokkuuteen. Tällainen vertailu olisi välttämätöntä, jotta tavoitteet voitaisiin asettaa suorituskyvyn mahdollistamalle tasolle. (Sandalgaard & Bukh 2012, 419–421.) Pohjan Taimi kyllä tutkii kilpailijoidensa tilinpäätöksen, mutta pelkät taloudelliset luvut eivät anna kuvaa siitä millä näihin lukuihin on päästy.

Tavoitteisiin pyrkimistä, joustavuutta, reagointinopeutta ja ihmisen johtamisen tärkeyttä korostavan uuden suunnittelumallin käyttöönotto vaatii yritykseltä tiettyjä valmiuksia. Näistä kertoo Andre A. de Waal (2005) tutkimuksessaan. Yrityksen toiminta ei saa olla hierarkkista vaan yksiköillä on oltava vapaus ja vastuu omasta yksiköstään. Työntekijät ovat vastuussa siitä, että saavat kilpailukykyisiä tuloksia ja heitä arvioidaan sen mukaan mitä he ovat saavuttaneet suhteessa siihen mitä he olisivat voineet saavuttaa. Johdolta vaaditaan kannustavuutta ja tavoitteiden on oltava sellaisia mitkä ovat saavutettavissa. Niitä ei laadita viime vuoden perusteella vaan sen perusteella mihin yrityksellä on mahdollisuuksia. Strategiaa päivitetään jatkuvasti ja näin huolehditaan siitä, ettei yritys syöllisty vanhojen totuttujen, mutta ehkä toimimattomien, tapojen noudattamiseen. Rullaavia ennusteita tehdään vähintäänkin neljännesvuosittain sekä taloudellisista että ei-taloudellisista kriittisistä menestystekijöistä. Resurssit ohjataan niihin yksiköihin mihin niitä eniten tarvitaan. Tiedonkulku on nopeaa ja tieto on helposti saatavilla. Työntekijöillä on vastuu tuloksista, mutta johto tarkkailee suorituksia ja antaa tarvittaessa ohjausta tavoitteiden toteuttamiseen. Motivaation parantamiseksi uusi suunnittelumalli edellyttää myös palkitsemisjärjestelmää. Hyvistä suorituksista palkitaan sekä yksikköä itseään että koko organisaatiota.

Tavoitteiden selkeää tiedostamista myös korostava uusi suunnittelumalli ja kokonaan budjetoinnista luopuminen on toki vaihtoehto, mutta näinkin perinteisellä alalla voi olla hankalaa luopua täysin budjetin antamasta helposti saatavasta numerotiedosta. Budjetti antaa paljon tietoa yhdellä paperilla ja se on siksi helppo tapa kuvata yrityksen taloutta ja tilannetta esimerkiksi rahoittajille. Uuden suunnittelumallin korostamat asiat, ihmisen johtamisen, joustavuuden, reagointinopeuden ja tavoitteiden asettamisen tärkeys, ovat kuitenkin huomionarvoisia asioita budjetointia kehitettäessä. Ihmiset, työntekijät, on hyvä ottaa mukaan yrityksen toiminnan kehittämiseen. Kun työntekijät ovat motivoituneita, muut uuden

suunnittelumallin korostamat hyvät asiat seuraavat perässä. Motivoitunut henkilöstö on joustavaa, reagoi nopeasti ja tietää tavoitteensa, joita kohti se tähtää. Mikään näistä uuden suunnittelumallin korostamista asioista ei sodi rullaavan ennustamisen mallia vastaan ja siksi ne ovat joka tapauksessa tavoittelemisen arvoisia asioita sekä ennustettavuuden että kannattavuuden kannalta.

4.3 Kassavirran hallinnan parantaminen

Kassavirran hallinnan parantaminen on haaste, johon yrityksen on syytä löytää vastaus. Haastattelussa yritysneuvoja Kaija Holopaisen (2014) kanssa käydyissä keskusteluissa tuli ilmi monia sähköisen taloushallinnon tarjoamia mahdollisuuksia. Sähköisen taloushallinnon käyttöönotto mahdollistaa sähköisen arkistoinnin ja sekä osto- että myyntilaskujen siirron Excelin kautta kassabudjettiin. Kassavirtojen seurannan avulla tällä hetkellä vaikeutena oleva kassatilanteen ennakoiminen helpottuu. Suunnitelmissa on, että sähköisestä myynti- ja ostolaskujen käsittelysovelluksesta voidaan tulevaisuudessa siirtää tiedot tulevista ja menevistä maksueristä tällaiseen kassabudjettiin. Itse käytännön toteutus on vielä suunnitteluvaiheessa, mutta tekniikka ei varmastikaan tule olemaan rajoittava tekijä kassavirtalaskelman toteuttamisessa. Todennäköisesti sekä osto- että myyntilaskutullaan siirtämään Excel-pohjaiseen kassavirtabudjettiin joko tietyin väliajoin, esimerkiksi viikoittain kun lasku on hyväksytty maksuun tai lähetetty asiakkaalle.

Nykytilanteen ollessa se, ettei kassabudjettia ole ollenkaan ja tulevien ja menevien maksusuoritusten lasku tapahtuu manuaalisesti käsin laskemalla, on helppo tarjota ratkaisuksi kassavirran ennakoinnin parantamiseksi kassabudjettia. Sähköinen taloushallinto tekee kassabudjetin teon paljon helpommaksi ja se tarjoaa toimivan ratkaisun kassavirranhallintaan liittyvän ongelman ratkaisemiseksi. Vaikka automaattinen kassabudjetin päivitys ei ole mahdollista, niin ostot ja myynnit saadaan helposti ajanjaksoittain tai eräpäivittäin sähköisestä laskutusohjelmasta ja palkkaerääntyvät palkanlaskentaohjelmasta ja näillä päästään jo pitkälle kassan ennustettavuudessa.

Haastattelussa tilitoimiston yritysneuvoja Kaija Holopaisen (2014) kanssa keskusteltiin sähköisen taloushallinnon hyödynnettävyydestä talouden seurantaan tilitoimiston näkökulmasta. Sähköisesti toteutettuna talouden seuranta voidaan toteuttaa reaaliaikaisesti. Tämä tarkoittaa, että joka hetkeltä voidaan tulostaa tuloslaskelma ja tase. Tiedot ovat ajantasaisia, mikäli kaikki laskut ovat siirretty kirjanpitoon. Holopaisen (2014) mukaan sähköinen taloushallinto antaa paremmat työkalut myös kassatilanteen ennakoimiseen.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Pohjan Taimi Oy:n budjetointitapa ja -käytännöt ovat tulleet minulle tutuiksi työurani aikana ja tämän työn aikana käydyt keskustelut toimitusjohtaja Linnan, toimistosihteeri Välikankaan ja tilitoimiston yritysneuvoja Holopaisen kanssa vahvistivat käsitystäni Pohjan Taimi Oy:n budjetin ja kassavirran ennustettavuuden ongelmapaikoista. Tässä työssä päädyttiin käsittelemään kolmen erilaisen budjetointimallin mukaista tapaa suunnitella taloutta. Kiinteä budjetti ei anna mahdollisuutta muuttaa talousennustetta missään tilanteessa ja kassanhallinta on haasteellista kassabudjetin puuttumisen vuoksi. Sähköisen taloushallinnon kehittäminen ja käyttöönotto on yksi selkeä yrityksen tavoite, mutta toisaalta yrityksen kannattaa vakavasti harkita myös ajattelutavan muutosta ja budjetoinnin kehittämistä. Jonkinasteinen budjetti joudutaan joka tapauksessa tekemään rahoittajia varten, koska yritys osittain pelaa velkarahalla. Tällä hetkellä toimihenkilöt kokevat budjetoinnin jossain määrin hyödyttömäksi, koska se joudutaan usein tekemään tilanteessa, jossa seuraavan vuoden myynnit ja tuotannon vaatimat resurssit ovat epäselviä. Tällaiseen budjettiin on vaikea uskoa ja siihen on mahdoton sitoutua täysin. Siksi kannattaa pysähtyä miettimään onko budjetoinnin kehittäminen rullaavampaan suuntaan keino parantaa ennustettavuutta ja pystytäänkö sillä saamaan budjetointi mielekkäämmäksi ja tarkoituksenmukaisemmaksi. Budjettiin sitoutuminen pitäisi tulevaisuudessa nähdä entistä enemmän tavoitteisiin sitoutumisena ja muuttuneet tilanteet vuoden aikana tulisi ottaa budjetin seurannassa huomioon.

Monet uuden suunnittelumallin esille tuomat asiat ovat tavoittelemisen arvoisia, mutta ovatko ne Pohjan Taimi Oy:n yritykseen sopivia. Pohjan Taimi on pieni yritys, jolla on kahdeksan toimihenkilöä, toimitusjohtaja ja 18 vakituista työntekijää. Yritys on markkinointistrategiassaan pyrkinyt kääntämään pienuutensa vahvuudeksi ja ehkä tämä pienuus vahvuutena voisi olla sauma muuttaa myös toiminnan suunnittelun ajattelutapaa. Pienen työyhteisön voimin on helpompaa pysähtyä pohtimaan yrityksen tulevaisuuden suunnitelmia, koko henkilöstön mukaanotto suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen on yksinkertaisempaa ja hel-

pommin toteutettavissa. Yritys on kannattava ja menestyvä kun sillä on hyvä henkilöstö, sen asiakassuhteet ja talous on kunnossa ja se pystyy toimimaan tehokkaasti. Nämä menestykseen vaikuttavat tekijät eivät muutu suunniteltiinpa toimintaa millaisella suunnitteluperiaatteella tahansa. Kun saadaan yhteisesti asetettua tavoitteet kuntoon ja koko työyhteisö motivoitumaan keskittymään vahvuuksiinsa, aktiivisesti etsimään niitä kaikkien näiden neljän tekijän valossa, ollaan jo lähellä uutta suunnittelumallia. Jokaisella yrityksellä on omat vahvuutensa ja osaava henkilöstö on Pohjan Taimen vahvin kilpailuetu. Vaikeassakin markkinatilanteessa olisi pystyttävä säilyttämään positiivinen asenne, muuten ei voi kehittyä ja uudistua. Yrityksellä on suuret odotukset sähköiseen taloushallintoon, sen avulla toivotaan saatavan tarkkoja viikoittaisia ja kuukausittaisia taloudenseurantalukuja ja niiden myös uskotaan tuovan realistisuutta ennusteisiin.

Positiivinen asenne on ollut Pohjan Taimi Oy:n vahvuus monen vuoden ajan, vaikeissakin tilanteissa on pystytty löytämään keinot selviytyä. Vaikka monet uuden suunnittelumallin edellyttämät asiat ovat Pohjan Taimi Oy:ssä kunnossa, esimerkiksi yksiköiden itsenäinen toiminta ja resurssien ohjaus tarpeen mukaan, näkisin parempana rullaavan budjetoinnin käyttöönoton yrityksen budjetoinnin kehittämiseksi. Uudesta suunnittelumallista voidaan ottaa ajatuksia, mutta säilyttää silti perinteinen budjetointipohja rullaavilla ennusteilla täydennettynä. Pohjan Taimi Oy:ssä tuotteen läpivientiprosessi on pitkä ja siksi vuoden mittainen budjettikausi on jo lähtökohdiltaan vaikea toteuttaa realistisesti.

Rullaava budjetointi ei muuta budjetointimallia eikä – pohjaa oleellisesti mitenkään, sekä tuotot että kulut pyritään ennustamaan käytettävissä olevan tiedon perusteella mahdollisimman tarkasti niin kuin ennenkin. Merkittävästi tuotantomäärien muuttuessa ja tilanteen vaatiessa lisääntyneitä rahamenoja, tehdään uusi ennuste, jossa muuttunut tilanne on otettu huomioon. Useimmiten kyse on rahan menosta eli negatiivisesta rahavirrasta ja siksi ennusteen muuttaminen vaatii aina selvityksen muuttuneisiin lukuihin ja rahoituksen järjestämisen lisääntyneisiin kuluihin. Joskus tuotantoa voidaan myös pienentää tilausten muutosten vuoksi ja silloin ennustetta päivitetään muuttuneen tilanteen mukaan. Myös tuotannon pieneneminen vaikuttaa kustannuspaikan ja yrityksen tulokseen vaihto-

omaisuuden laskun muodossa. Opinnäytetyön tuloksena budjetointia on tarkoitus kehittää niin, että vuosibudjetti ei ole enää entiseen tapaan suljettu ja muuttumaton, vaan budjettia voidaan tarpeen vaatiessa ja olosuhteiden muuttuessa markkinatilanteissa päivittää kesken tilikauden. Päivittäminen ja budjetin muuttaminen tulee vaatimaan perustelut, mutta hyvin perustein muutokset ovat mahdollisia. Budjetissa pysyminen ei tule olemaan ensisijainen tavoite vaan tärkeimpänä tavoitteena on kehittää toimintaa ja yrittää nähdä yrityksen taloutta kauemmaksi tulevaisuuteen.

Opinnäytetyöhön oli tilausta, koska sekä itse henkilökohtaisesti että yrityksen muut työntekijät ovat tyytymättömiä yrityksen budjetointimenetelmään ja sen luotettavuuteen. Vaikka budjetti on ennuste eikä sen voida olettaakaan pitävän paikansa sata prosenttisesti, sen luotettavuustason pitäisi olla hyvä. Jos budjetti joudutaan tekemään liian aikaisin ilman kaikkea tarpeellista informaatiota yrityksen talouden näkymistä, se on pielessä jo alusta alkaen ja siihen sitoutuminen on vähäistä. Yrityksen toimihenkilöillä on kuitenkin lähtökohtaisesti halu tehdä luotettavia ennusteita, joihin he voisivat sitoutua. Siitä syystä rullaavan budjetoinnin tuoma joustomahdollisuus ja budjetin päivitysmahdollisuus tuntuisi hyvältä vaihtoehdolta budjetin ennustettavuuden parantamiseksi. Itse ainakin opin paljon ja erilaisten näkökulmien pohtiminen avasi omia näkemyksiä budjetoinnista ja kassanhallinnasta. Aiemmin mielsin budjetoinnin käsitteenä lähinnä meidän yrityksemme tapaan tehdä budjetteja, nyt näen siinä paljon muitakin ulottuvuuksia.

Budjetin ja kassanhallinnan ennustettavuuden parantamismahdollisuuksien kehittäminen ja pohtiminen oli Pohjan Taimen talouden suunnittelun parantamisen kannalta hyvä asia. Kassabudjetti tulee tuomaan apua yrityksen isoimpaan ongelmaan, kassavirran vaikeaan ennustettavuuteen ja likviditeetistä huolehtimiseen. Rullaavan budjetoinnin avulla talouden seuranta ja sen ennustettavuus paranevat. Vuosi 2015 yrityksessä mennään vielä vanhan kiinteän budjetin mallilla, mutta rullaava budjetointi otetaan käyttöön jo ensi vuonna. Henkilöstön vahva osaamistaso voidaan hyödyntää rullaavissa ennusteissa entistä paremmin ja talouden suunnittelun vaikuttamismahdollisuuksien lisääntyessä myös toimihenki-

löiden motivaatiotaso ja sitoutuminen kasvaa entisestään. Ennusteet tulevat olemaan paremmin todellisuutta kuvaavalla tasolla ja tätä kautta myös kassavirran hallinta tehostuu. Todelliset tulokset ennustettavuuden parannuksesta kannattaa huomioida ja analysoida ja jatkaa budjetoinnin kehittämistyötä näiden tulosten perusteella.

Tämän tutkimuksen perimmäinen tarkoitus oli vaikuttaa Pohjan Taimi Oy:n budjetointikäytäntöihin ja kassavirran hallintaan, tavoitteena oli siis muutos. Tämä olisi edellyttänyt suunnittelu-, tiedonkeruu- ja analyysivaiheen lisäksi toimintavaiheen ongelman ratkaisemiseksi ja evaluoinnin toiminnan perusteella. Vasta sitten yhteisön kehittäminen olisi mahdollista. Tässä opinnäytetyössä talouden ennustettavuusongelman ratkaisemiseksi pohditun rullaavan budjetoinnin ja kassabudjetin käyttöönotto siirtyy vuodelle 2016, joten evaluointivaihe puuttuu tästä tutkimuksesta. Tästä syystä myös luotettavien perustelujen esittäminen tässä vaiheessa on mahdotonta. Mikä tahansa muutos tulee kohtaamaan kritiikkiä eikä ole syytä olettaa, että myöskään budjetointikäytännön muuttaminen tulee sujuamaan kitkattomasti. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli pohtia budjetointia eri näkökulmista ja ottaa myös henkilöstön rooli talouden suunnittelussa motivoivana tekijänä mahdollisimman hyvin huomioon. Tutkimuksen täysimääräinen hyödyntäminen tarvitsee kuitenkin jatkotutkimuksen, joka kannattaa toteuttaa sen jälkeen, kun rullaava budjetointi ja kassabudjetti ovat olleet käytössä tarpeeksi kauan, vähintään puoli vuotta, ja henkilöstöllä on niistä sekä kokemusta että mielipiteitä. Kokemusten analysointi on tärkeää siksikin, että henkilöstö kokee tärkeänä oman osansa kehittämistyössä.

Muutos oli tavoitteena ja se tulikin ennalta-arvaamattomassa muodossa. Kassavirran hallinta ja budjettien luotettavuus oli yrityksen ongelmana ja sama ongelma oli osasyynä siihen, että yritys ajautui pahoihin taloudellisiin vaikeuksiin, minkä seurauksena yt-neuvottelut aloitettiin helmikuun alussa. Toiminnan tehostaminen ja kannattavuuden parantaminen tulevat vaatimaan entistä tarkempaa kulubudjettia, mahdollisia lomautuksia ja pahimmassa tapauksessa yhden toimipaikan alasajoa. Tällaiset muutokset eivät ole toivottavia, mutta ne osoittavat raadollisella tavalla, että budjetointikäytäntöjen parantamiselle on tarvetta.

LÄHTEET

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki: Edita.
- Butler, D. 2006. Enterprise Planning and Development. Bodmin: Elsevier Ltd.
- de Waal, A. 2005. Is your organization ready for beyond budgeting? Measuring Business Excellence. Viitattu 19.12.2014. <http://dx.doi.org/10.1108/13683040510602885>.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Kauppakaari.
- Hedman, P. 1992. Maksuvalmius hallintaan. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Holopainen, K. 2014. Accountor Oy. Yritysneuvojan haastattelu 13.6.2014.
- Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2005. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: WSOY.
- Jyrkinen, R. 2014. Talentit talteen. HR-viesti. Henkilöstöosaamisen ammattilehti. 30.11.2014, 12.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Oyj.
- Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 2008:93.
- Kasanen, E., Koskela, M., Leppiniemi, J., Puttonen, V. & Virtanen, K. 1996. Laskentatoimen ja rahoituksen perustiedot. Keuruu: Otava.
- Koski, T. 2012. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsinki: Tietosykli.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: WSOY.
- Linna, R. 2014. Pohjan Taimi Oy. Toimitusjohtajan haastattelu 18.6.2014.
- McGee, S. 2003. Breaking free from budgets. Inc. Magazine October 2003. Viitattu 28.11.2014. <http://ez.lapinamk.fi:2080/ehost/resultsadvanced?sid=29108644-4fa9-4370-96aa-5cbaa8df1cd2%40sessionmgr111&vid=2&hid=125&bquery=>

breaking+free+from+budgets&bdata=JmRiPWFmaCZ0eXBIP
Emc2I0ZT1laG9zdC1saXZI O

Neely, A., Bourne, M. & Adams, C. 2003. Better budgeting or beyond budgeting. Emerald Insight. Viitattu 27.11.2014.
<http://ez.lapinamk.fi:2102/doi/pdfplus/10.1108/13683040310496471>.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Pohjan Taimi Oy. Viitattu 18.2.2015. <http://www.pohjantaimi.fi/>

Riistama, V. & Jyrkkiö, E. 1996. Operatiivinen laskentatoimi. Helsinki: WSOY.

Sandalgaard, N. 2012. Uncertainty and budgets: an empirical investigation. Baltic Journal of Management. Viitattu 18.12.2014.
<http://dx.doi.org/10.1108/17465261211272157>.

Sandalgaard, N. & Bukh, P.N. 2012. Beyond Budgeting and chance: a case study. Journal of Accounting & Organizational Change. Viitattu 18.12.2014.
<http://dx.doi.org/10.1108/JAOC-05-2012-0032>.

Stähle, P., Kyläheiko, K., Sandström, J. & Virkkunen, V. 2002. Epävarmuus hallintaan – Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. Helsinki : WSOY.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S.1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Uyar, A. 2009. An evaluation of budgeting approaches: traditional budgeting, better budgeting, and beyond budgeting. Journal of Academic Studies. Viitattu 28.11.2014.
<http://ez.lapinamk.fi:2065/ehost/results?sid=3ff7b172-e0d8-4364-af96-0d56d2440b19%40ses>
[sionmgr4002&vid=0&hid=4114&bquery=%22an%22+evaluation+%22of%22+budgeting+approaches&bdata=JmRiPWFmaCZ0eXBIP+Emc2I0ZT1laG9zdC1saXZI](http://ez.lapinamk.fi:2065/ehost/results?sid=3ff7b172-e0d8-4364-af96-0d56d2440b19%40ses&vid=0&hid=4114&bquery=%22an%22+evaluation+%22of%22+budgeting+approaches&bdata=JmRiPWFmaCZ0eXBIP+Emc2I0ZT1laG9zdC1saXZI).

Välikangas, T. 2014. Pohjan Taimi Oy. Toimistosihteerin haastattelu 15.7.2014.

Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki: Talentum Media Oy.