

Nelli Raatikainen

BUDJETOINNIN KEHITTÄMINEN RAKENNUSALAN YRITYKSESSÄ

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutus

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä	Nelli Raatikainen
Työn nimi	Budjetoinnin kehittäminen rakennusalan yrityksessä
Toimeksiantaja	Salassa pidettävä
Vuosi	2023
Sivut	61 sivua, liitteitä 8 sivua
Työn ohjaaja	Anna-Mari Kämppi

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena oli budjetoinnin kehittäminen eräälle rakennusalan yritykselle. Toimeksiantaja ei ollut aikaisemmin budjetoinut. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen on toimeksiantajalle sopiva budjetointityökalu sekä mitä asioita toimeksiantajan tulee huomioida budjetoinnissaan. Tarkoituksena oli, että toimeksiantaja voi suunnitella ja hallita talouttaan sekä seurata näiden toteutumista tuotoksena syntyvän budjetointityökalun avulla. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin budjetointia, budjetointimenetelmiä, osa- ja pääbudjetteja sekä budjetointiprosessin eri vaiheita.

Tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus. Aineistoa kerättiin kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä, kuten haastatteluilla sekä toimeksiantajan kirjallisista materiaaleista. Työssä haastateltiin toimeksiantajan avainhenkilöitä. Haastatteluilla selvitettiin näkemyksiä, toiveita ja odotuksia budjetointityökalulle. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina ja aineistot analysoitiin sisällönanalyysillä.

Tulosten perusteella laadittiin budjetointityökalu taulukkolaskentaohjelmaan. Budjetointityökalun osabudjeteiksi laadittiin myynti-, henkilöstö-, markkinointi- sekä kiinteiden kulujen budjetit. Pääbudjeteiksi laadittiin kassabudjetti sekä kolme eri tulosbudjettia. Tulosbudjetit laadittiin toimeksiantajan molemmille liiketoiminnoille sekä koko yritykselle. Kassabudjetti laadittiin toiselle liiketoiminnan osa-alueelle. Budjetointityökalun toivottiin olevan selkeää, helppokäyttöinen ja sen tuli sisältää kuukausikohtainen seuranta. Opinnäytetyön liitteiksi on liitetty tuotoksena syntyneet budjettipohjat. Tulosten perusteella saatiin selville, että toimeksiantajan tulee huomioida budjetoinnissaan toimintaympäristön vaikutukset, yrityksen kulurakenne sekä huomioida, että saatavilla on aina riittävää ja ajantasaista tietoa. Budjetoimalla toimeksiantaja voi parantaa kannattavuuttaan ja tuottavuuttaan käyttämällä budjetointia pitkän aikavälin suunnitteluun.

Opinnäytetyö onnistui ja saavutti sille asetetut tavoitteet. Toimeksiantaja sai käyttöönsä yritykselle räätälöidyn ja toiveitaan vastaavan budjetointityökalun. Lisäksi toimeksiantaja tietää, mitä budjetoinnissa tulee ottaa huomioon.

Asiasanat: budjetointi, budjetti, budjetointiprosessi, budjetointityökalu

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author	Nelli Raatikainen
Thesis title	Developing the budgeting in a construction company
Commissioned by	Confidential
Time	2023
Pages	61 pages, 8 pages of appendices
Supervisor	Anna-Mari Kämppi

ABSTRACT

The subject of this thesis was development of a budgeting process development for a construction company. Budgeting wasn't implemented in the organisation before. The objective of the thesis was to investigate what kind of budgeting tool is suitable for the commissioner and what things the commissioner should take into account in their budgeting. The purpose was for the commissioner to be able to plan and manage their finances using the effective budgeting tool. The theoretical framework discussed budgeting, budgeting methods, master and sub budgets, and the different stages of the budgeting process.

A case study was chosen as the research approach. The material was collected using qualitative research methods, such as interviews and written materials from the commissioner. Through interviews with key personnel, information about their perspectives, expectations and desires was gathered in order to choose the most effective budgeting tool for the organisation. The interviews were conducted using semi-structured interviews and data were analysed using content analysis.

Based on the results, a budgeting tool was created in a spreadsheet program. The sub budgets of the budgeting tool were created for sales, personnel, marketing, and fixed costs. The master budgets included a cash budget and three different profit budgets. The profit budgets were created for both of the commissioner's business operations and for the entire company. The cash budget was created for one of the commissioner's business operations. The budgeting tool was intended to be clear, easy to use, and include monthly tracking. The resulting budget templates are included in the appendices of the thesis. The results showed that the commissioner must consider the effects of the operating environment, the company's cost structure, and the availability of up-to-date information in their budgeting. By budgeting, the commissioner can improve their profitability and productivity by using budgeting for long-term planning.

The thesis was successful and achieved the goals set for it. The commissioner received a budgeting tool that was customized for the company and met their requirements. The commissioner gained an understanding about what to consider in budgeting.

Keywords: budgeting, budget, budgeting process, budgeting tool

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	BUDJETOINTI.....	8
2.1	Budjetoinnin määritelmä.....	8
2.2	Budjetointimenetelmät.....	10
2.2.1	Perinteiset budjetointimenetelmät.....	11
2.2.2	Rullaava ennustaminen.....	13
2.2.3	Toimintoperusteinen budjetointi.....	15
2.3	Osabudjetit.....	16
2.4	Pääbudjetit.....	18
3	BUDJETOINTIPROSESSI.....	22
3.1	Budjetointi osana yrityksen strategiaa.....	23
3.2	Budjetin laatiminen.....	25
3.3	Budjettitarkkailu.....	26
3.4	Budjetoinnin edut ja ongelmat.....	28
3.5	Budjetoimattomuus.....	29
4	TOIMEKSIANTAJA.....	31
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINESTO.....	32
5.1	Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa.....	32
5.2	Aineiston hankinta.....	34
5.3	Aineiston analysointi.....	37
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	39
6.1	Haastattelujen tulokset.....	40
6.2	Budjetointityökalun laatiminen.....	43
6.2.1	Osabudjettien laatiminen.....	44
6.2.2	Pääbudjettien laatiminen.....	45
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	48
7.1	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	48

7.2	Luotettavuuden arviointi	53
8	LOPUKSI	56
	LÄHTEET	58

LIITTEET

- Liite 1. Haastattelurunko
- Liite 2. Myyntibudjetti
- Liite 3. Henkilöstöbudjetti
- Liite 4. Kiinteiden kulujen budjetti
- Liite 5. Markkinointibudjetti
- Liite 6. Tulosbudjetti
- Liite 7. Kuukausikohtainen tulosbudjetti
- Liite 8. Kassabudjetti

1 JOHDANTO

Budjetointi luo raamit yritystoiminnan suunnittelulle. Budjetoinnin tavoitteena on auttaa yritysten johtoa tekemään oletuksia ja johtopäätöksiä muun muassa taloudellisesta kehityksestä, ympäristön muutoksista ja normien vaikutuksista yrityksen toimintaan. Yritykset tarvitsevat budjetointia strategiansa toteuttamiseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 232–233.) Budjetointi on yksi yritystoiminnan peruspilareista, jonka pohjalta toimintaa suunnitellaan. Hyvä ja huolellinen budjetointi voi parantaa yritysten kannattavuutta, minkä takia yritysten on hyvä perehtyä budjetointiin ja sen tarjoamiin hyötyihin.

Opinnäytetyön aiheena on toimeksiantajayrityksen budjetointi ja budjetointiprosessi sekä budjetoinnin kehittäminen. Aihe valikoitui toimeksiantajan tarpeista ja lähtökohdista käsin. Aihe on rajattu koskemaan vain toimeksiantajayrityksen talouden suunnittelua budjetoinnin avulla. Työstä on rajattu pois joidenkin osabudjettien käsittely, kuten varasto- ja valmistusbudjetin käsittely. Nämä aiheet on rajattu pois, koska niitä osabudjetteja ei opinnäytetyöprosessin tuotoksena tehdä toimeksiantajalle. Tässä työssä käsitellään budjetointia käsitteenä ja erilaisia budjetointimenetelmiä. Lisäksi käydään läpi, mitä pää- ja osabudjetit pitävät sisällään ja mitä eri vaiheita budjetointiprosessi sisältää. Lopuksi työssä esitellään budjetoinnin etuja ja ongelmia sekä käsitellään budjetoimattomuutta budjetointitapana.

Toimeksiantaja on rakennusalan pk-yritys, joka toimii koko Suomen alueella. Toimeksiantajayrityksen liiketoiminta on jakautunut kahteen eri liiketoiminnan osa-alueeseen, rakennuspuoleen ja kalustetuotantoon. Toimeksiantajayrityksessä ei ole aikaisemmin budjetoitu ja liiketoimintaa on pyöritetty muiden taloudellisten mittareiden pohjalta. Toimeksiantajayritys on viime vuosina kasvanut voimakkaasti ja liiketoiminnan kasvun myötä yritykselle on syntynyt tarve talouden tarkemmalle suunnittelulle.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on, millainen on sopiva budjetointityökalu. Toinen tutkimusongelma on, mitä asioita toimeksiantajan tulee huomioida budjetoinnissaan. Tutkimusongelmat valikoituivat toimeksiantajan toiveesta.

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus valikoitui tutkimusotteeksi, koska opinnäytetyön tuloksena syntyy tuotos tietylle yritykselle. Tapaustutkimus sopii käytettäväksi silloin, kun kuvataan asioiden kehittämistä ja sitä, miten asiat ovat. Aineistoa hankitaan haastattelemalla toimeksiantajayrityksen avainhenkilöitä, jotka tulevat tuotoksena syntyvää budjetointityökalua käyttämään. Budjetointiin tarvittavaa aineistoa kerätään yrityksen taloushallinto-ohjelmisto NetBaronista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on, että toimeksiantaja pystyy suunnittelemaan toimintaansa, hallitsemaan talouttaan sekä seuraamaan näiden toteutumista opinnäytetyön tuotoksena syntyvän budjetointityökalun avulla. Yrityksen liiketoiminta on jakautunut kahteen osa-alueeseen, jolloin budjetointi selkeyttää molempien osa-alueiden talouden suunnittelua ja seurantaa. Opinnäytetyön tuotoksena toimeksiantajalle syntyy tulosbudjettipohjat sekä myynti-, markkinointi-, henkilöstö-, kassa- ja kiinteiden kulujen budjettipohjat. Tavoitteena on, että yritys saa itselleen toimivan ja helppokäyttöisen budjetointityökalun, jonka avulla yritys pystyy suunnittelemaan ja hallitsemaan talouttaan. Tavoitteena on myös kuvata, mitä asioita toimeksiantajan tulee huomioida budjetoinnissaan. Opinnäytetyön toimeksiantaja haluaa pysyä tunnistamattomana.

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat budjetti, budjetointi, pääbudjetit, osabudjetit, budjettipoikkeama ja budjettitarkkailu. Budjetti tarkoittaa yrityksen rahamääräistä toimintasuunnitelmaa, joka on tehty tietylle aikajaksolle. Budjetin tekemiseen hyödynnetään yrityksen strategiaa. (Söderström ym. 2017, 187.) Budjetointi taas tarkoittaa budjettien käytännön toteutusta. Budjetointi kattaa budjettien laatimisen, niiden käyttämisen, analysoinnin ja muokkaamisen. Budjettia tulee seurata budjettitarkkailun avulla. Budjetteja on kaksi ryhmää, pääbudjetit ja osabudjetit. Pääbudjetit pitävät sisällään tulosbudjetin, kassabudjetin ja tase-ennusteen. Osabudjetit pitävät sisällään yrityksen tietyn toiminnon budjetin, esimerkiksi myyntibudjetti tai ostobudjetti. Osabudjetit linkittyvät pääbudjetteihin ja tarkoittavat käytännössä pääbudjettien pilkkomista pienempiin osiin, kuten investointibudjettiin. Budjettipoikkeama syntyy, jos budjetoidut ja toteutuneet luvut eivät täsmää. (Jormakka ym. 2021, 186–187.)

2 BUDJETOINTI

Budjetilla tarkoitetaan yrityksen rahamääräistä toimintasuunnitelmaa, jolla pyritään mahdollisimman edulliseen taloudelliseen lopputulokseen. Budjetti voi olla ilmaistu myös määrällisesti. Budjetti on tarkoitus toteuttaa määrättyinä ajankohtana. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 231.)

2.1 Budjetoinnin määritelmä

Budjetointi on käsite, jolla tarkoitetaan budjettien luomista, käyttöä ja analysointia. Budjetoimalla suunnitellaan ja toteutetaan korjaavia toimenpiteitä. Budjetoinnin tavoitteena on tavoitteellisesti suunnitella ja valvoa yrityksen toimintaa sekä koordinoida yrityksen eri osa-alueita. (Datar & Rajan 2021, 213; Jormakka ym. 2021, 186.) Budjetointi on olennainen työkalu yrityksen talouden suunnittelussa (Syvänperä & Lindfors 2014, 9). Budjetointi tarkoittaa pitkän aikavälin tavoitteiden muuttamista taloudellisiksi tavoitteiksi tietyllä aikavälillä (Suomala ym. 2018, 126). Budjetin avulla pannaan täytäntöön taloudelliset päätökset, jotka yrityksen johto on tehnyt (Drury 2008, 10).

Budjetin tärkein tehtävä on luoda riittävän yksityiskohtainen kuvaus yrityksen budjettikauden suunnitelmista, resursseista ja tavoitteista (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 230). Budjetin on tarkoitus toimia toiminnan ohjauksen välineenä sekä auttaa suunnittelemaan yrityksen taloudellisten toimintojen vaikutusta. Budjetointi taas on osa yrityksen taktista suunnittelua. (Pellinen 2017, 69.)

Budjetoinnilla on monta hyödyllistä tarkoitusta. Drury (2008, 355) mukaan näitä tarkoituksia ovat vuosittaisen toiminnan suunnittelu, yrityksen eri toimintojen koordinointi ja suunnitelmista tiedottaminen esihenkilöille. Budjetoinnilla voidaan myös motivoida johtajia saavuttamaan tavoitteet, tehdä valvontaa sekä arvioida esihenkilöiden suorituskykyä. (Drury 2008, 355.)

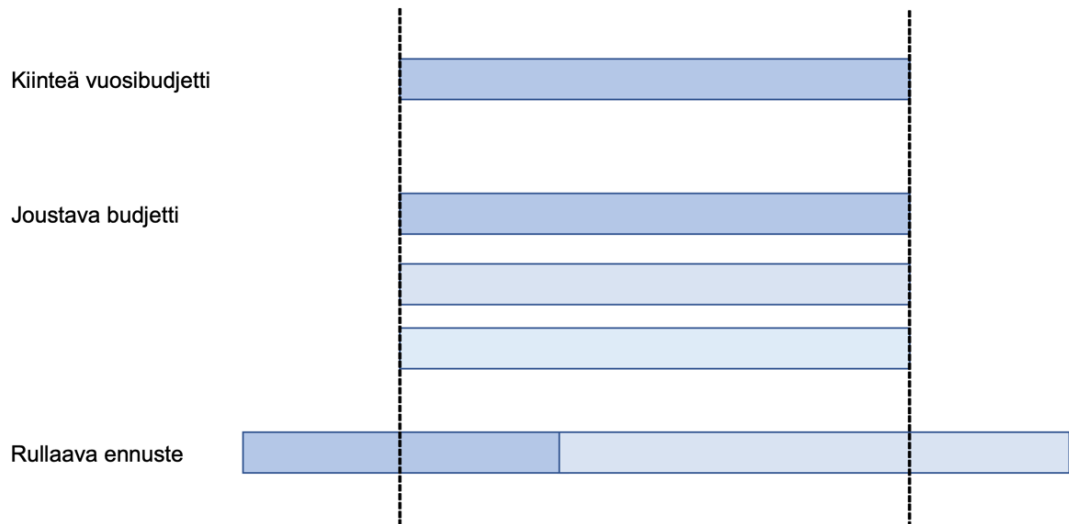
Budjetit luodaan usein ennalta määritellylle ajanjaksolle, useimmiten tilikaudelle. Yhdelle tilikaudelle suunniteltu budjetti ei voi olla irrallinen osa, vaan sen täytyy tukea yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelman toteutumista, koska budjetointi on osa yrityksen strategiatyötä. Budjetti on yrityksen tavoitelaskelma, johon yrityksen tulisi budjettikauden aikana pyrkiä. (Syvänperä & Lindfors

2014, 11.) Budjetin luomista varten täytyy yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmien olla selvillä (Ikäheimo ym. 2019, 155). Lyhyelle aikavälille tehty budjetti on tarkempi ja yksityiskohtaisempi, kuin pitkälle aikavälille tehty. Pitkälle aikavälille tehty budjetti perustuu epävarmoihin arvioihin, kun yritetään ennustaa useiden vuosien päähän. Pitkän aikavälin ennusteita täytyy tarkastaa tassisin väliajoin. (Drury 2008, 354.)

Budjetointi voidaan jakaa kolmeen eri tasoon, joita ovat strateginen, taktinen ja operatiivinen budjetointi. Strategisella tasolla toimii yrityksen johto, joka tekee pitkän aikavälin suunnitelmat. Strateginen taso määrittelee budjetoinnin alemman tason kehykset. Taktisella tasolla tehdään vuosiohjausta. Taktisen tason tärkein ohjausväline on budjetointi. Taktisella tasolla tehdään päätökset esimerkiksi myynnistä. Operatiivisella tasolla budjettia käytetään jokapäiväisen johtamisen työvälineenä. Operatiivisella tasolla vuosibudjetti jaetaan lyhyemmille aikaväleille. (Eklund & Kekkonen 2017, 176.)

Budjetointi on keskeinen työkalu tulosjohtamisessa. Budjetointi auttaa johtamisessa usealla eri tavalla. Budjetoinnin avulla täsmennetään tavoitteita, voidaan tavoitteiden saavuttamisessa, täsmennetään johtamisen vastuualueita ja selkeytetään organisaatiota. Se auttaa luomaan keskustelupintoja yritysorganisaatioon sekä tuottaa tärkeää informaatiota yritykselle ja auttaa tunnistamaan tietojärjestelmien puutteita. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 235.)

Budjetoinnin tuloksena syntyy budjetti. Budjetit voidaan jaotella monin eri tavoin. Aikaulottuvuuden mukaan jaoteltu budjetti voi olla kiinteä vuosibudjetti, joustava budjetti tai rullaava ennuste (kuva 1). Kiinteä vuosibudjetti on budjetti, joka tehdään aina vuodeksi eteenpäin, eikä siihen tehdä vuoden aikana ollenkaan muutoksia. Sitä voi käyttää, jos yrityksen toimintaympäristö on vakaa. Kiinteä vuosibudjetti ei kuitenkaan sovellu, jos toimintaympäristössä tapahtuu nopeita ja rajuja muutoksia. Nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön suositellaan rullaavaa ennustetta, missä budjetin luvut tarkistetaan kuukausittain, neljännesvuosittain tai puolivuositain. Joustava budjetti tarkoittaa usean eri budjetin laadintaa, joihin on laadittu erilaisia skenaarioita esimerkiksi myynnin volyymin suhteen. Erot eri skenaariobudjetteihin tehdään vaikeasti ennustettaviin ja olennaisiin asioihin, kuten myyntiin. (Pellinen 2017, 73.)



Kuva 1. Budjetoitintavat (Pellinen 2017, 69)

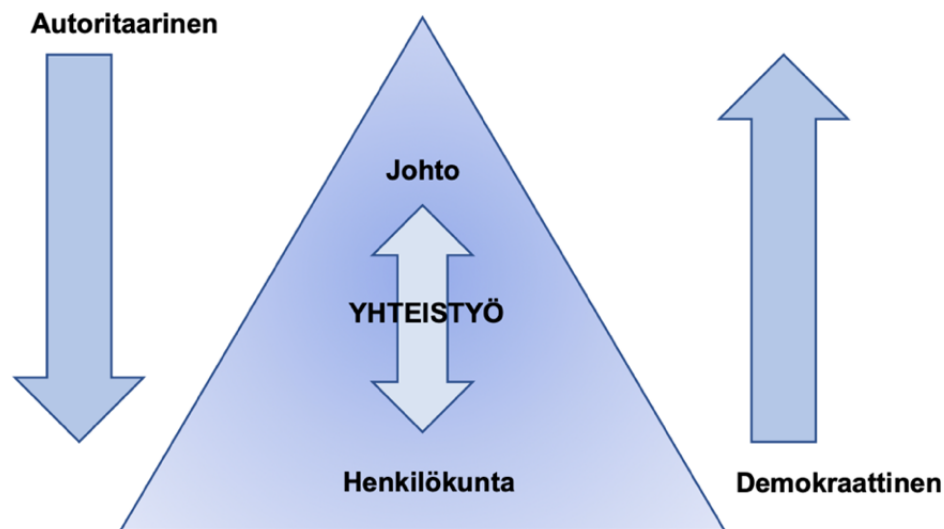
Budjetin avulla asetetaan tietylle ajanjaksolle taloudellinen tulostavoite. Budjettiin kirjataan arviot budjettikauden tuotoista ja kustannuksista. Budjettia tulee pyrkiä toteuttamaan aktiivisesti. (Eskola & Mäntysaari 2006, 88; Tomperi 2021, 106.) Budjetti voidaan luoda myös voittoa tavoittelemattomalle yhteisölle, kuten yhdistykselle tai julkishallinnolle, ja silloin budjettia kutsutaan talousarvioksi. Talousarvion tavoite eroaa hieman budjetista, sillä talousarviossa tuotot ja kustannukset vastaavat toisiaan. Budjetti voi sisältää myös henkilöstöä sitovia tavoitteita. (Eklund & Kekkonen 2018, 176.) Toiminnan rahoittajat voivat myös olla kiinnostuneita budjetista (Ikäheimo ym. 2019, 155).

2.2 Budjetoitimenetelmät

Budjetin laatimiseen käytetään ennalta valittua budjetoitimenetelmää. Budjetoitimenetelmän valinnalla tarkoitetaan sitä, että miten yritys toimii budjetointiprosessissa ja miten suunnittelee budjettinsa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 239.) Budjetoitimenetelmän valinta ei aina ole helppoa, koska vaihtoehtoja on monia. Yrityksen käyttämää budjetoitimenetelmää voi olla ajoittain vaikea tunnistaa. Menetelmä ei välttämättä myöskään pysy samana koko budjettikauden ajan. Menetelmän valintaan voi vaikuttaa myös yrityksen ikä ja elinkaari. (Eklund & Kekkonen 2018, 205.)

2.2.1 Perinteiset budjetointimenetelmät

Perinteisiä budjetointimenetelmiä on kolme erilaista, joista yritys voi valita itselleen sopivimman. Erot budjetointimenetelmissä painottuvat johdon ja henkilöstön roolin välisiin suhteisiin (kuva 2). Yleisesti käytetyt budjetointimenetelmät ovat autoritaarinen menetelmä (build up), demokraattinen menetelmä (break down) ja yhteistyömenetelmä (co-operation). (Eklund & Kekkonen 2018, 203.)



Kuva 2. Perinteiset budjetointimenetelmät (Jormakka ym. 2021, 195)

Näiden kolmen perinteisen budjetointimenetelmän lisäksi käytössä on myöskin rullaava ennustaminen ja toimintoperusteinen budjetointi. Budjetointiprosessin ja -suunnittelun organisointia kutsutaan budjetointimenetelmän valinnaksi. Budjetointimenetelmän valinta riippuu täysin yrityksen tarpeista ja lähtökohdista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 239.)

Autoritaarinen menetelmä

Autoritaarinen menetelmä (build up) tarkoittaa, että budjetointi tapahtuu ylhäältä alaspäin (Datar & Rajan 2021, 216). Autoritaarisessa menetelmässä yrityksen ylin johto asettaa tavoitteet ja laatii budjetin sekä jakaa tavoitteet organisaatiossa alemmas vastuualueille. (Jormakka ym. 2021, 195.) Tässä menetelmässä ei hyödynnetä organisaation osaamista budjetin tekemisessä. Or-

ganisaation osaamisen hyödyntämättä jättäminen voi johtaa siihen, että henkilöstö ei sitoudu heille annettuun budjettiin ja sen tavoitteisiin. (Eklund & Kekkonen 2018, 204.) Henkilöstön saa paremmin sitoutumaan budjetissa asetettuihin tavoitteisiin, jos henkilöstö otetaan mukaan tavoitteiden asettamiseen (Pellinen 2017, 122; Tomperi 2013, 109).

Autoritaarinen menetelmä voi olla hyvä ja toimiva ratkaisu, jos henkilöstö saa budjetin pohjalta henkilökohtaiset tavoitteet ja budjetin aidosti tietoonsa. Tärkeää on henkilöstön sitouttaminen. Sitouttamisen epäonnistuessa tavoitteisiin sitoutuminen ja niiden mukaan toimiminen voi olla vain näennäistä. Autoritaarinen menetelmä voi sopia pienille yrityksille, joissa yrityksen johto on osa operatiivista toimintaa. (Eklund & Kekkonen 2018, 204.) Autoritaarisella menetelmällä tehty budjetti on usein nopea tehdä, koska sen tekemiseen osallistuu vain yrityksen johto tai muuten vähäinen määrä henkilöitä (Jormakka ym. 2021, 195).

Demokraattinen menetelmä

Demokraattinen menetelmä (break down) tarkoittaa, että budjetointi tapahtuu alhaalta ylöspäin. Demokraattinen budjetointi eroaa autoritaarisesta budjetoinnista niin, että demokraattisessa menetelmässä henkilöstö osallistuu budjetin laatimiseen toisin kuin autoritaarisessa. (Eklund & Kekkonen 2018, 204.) Demokraattisessa menetelmässä budjetti voidaan laatia niin, että budjetin toteuttamisesta vastuussa olevat laativat budjetin oman yksikkönsä osalta. Tämän jälkeen henkilöstön tekemät osabudjetit koostetaan koko yrityksen budjetiksi. (Jormakka ym. 2021, 195.)

Demokraattisella menetelmällä tehdyn budjetin tekemiseen menee usein enemmän aikaa, kuin autoritaarisella menetelmällä tehtyyn budjettiin, koska sen tekemiseen sitoutuu enemmän henkilökuntaa, aikaa ja muita resursseja (Jormakka ym. 2021, 195). Demokraattisen budjetin vahvuus on, että sen tekemiseen osallistuu mahdollisimman moni, jolloin siihen sitoudutaan myös paremmin (Datar & Rajan 2021, 216; Jormakka ym. 2021, 195). Demokraattinen menetelmä sopii yrityksiin, joissa on erityistä osaamista ja erilliset tulosyksiköt (Eklund & Kekkonen 2018, 204).

Yhteistyömenetelmä

Yhteistyömenetelmässä (co-operation) yhdistyy autoritaarinen- ja demokraattinen menetelmä. Yhteistyömenetelmässä budjetti tehdään yhdessä yrityksen johdon ja yksikönjohtajien kanssa. Yksikönjohtajat saavat yrityksen johdolta raamit, joiden pohjalta budjetin saa laatia vapaasti. Yhteistyömenetelmä vaatii todellista yhteistyötä ja keskusteluja johdon, operatiivisen johdon ja yksikönjohtajien kesken. (Eklund & Kekkonen 2018, 204–205.) Yhteistyömenetelmässä johto voi antaa myös tavoitteet, kuten liikevaihto-, kasvu- tai katetavoitteen (Syvänperä & Lindfors 2014, 18). Yhteistyömenetelmän käyttäminen edellyttää myös, että jokaisella on tarkkaan määritelty vastuualue. Lisäksi vaaditaan selkeä järjestelmä sekä helposti luettavat ja ymmärrettävät raportit. (Jormakka ym. 2021, 195.)

2.2.2 Rullaava ennustaminen

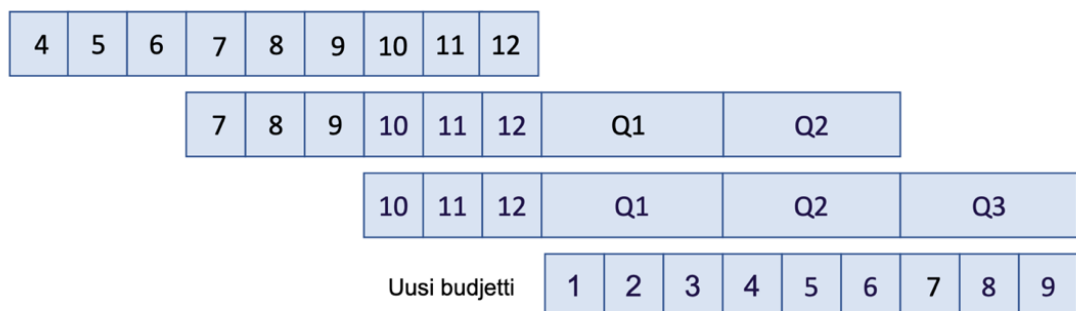
Rullaavalla ennustamisella (rolling forecast) tarkoitetaan, että budjettia päivitetään sovitun ajan välein, esimerkiksi kuukausittain ja se on käytettävissä tietyille sovitulle ajanjaksolle (Datar & Rajan 2021, 217). Rullaavan ennustamisen etuna on se, että yritys saa aina käyttöönsä ajantasaisen ennusteen. Rullaavaa ennustetta päivitetään toteutuneiden lukujen mukaan. (Ikäheimo ym. 2019, 161.) Rullaava ennustaminen toimii samalla tavalla kuin normaali budjetti, mutta budjettia kuukausittain tarkistettaessa budjettiin lisätään yksi kuukausi. Jos budjetti tarkistetaan esimerkiksi kvartaaleittain, budjettiin lisätään tarkistettaessa yksi kvartaali. Rullaava ennustaminen sopii voimakkaasti muuttuvilla markkinoilla toimiville yrityksille ja yrityksille, jotka edellyttävät nopeutta ja joustavuutta. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15.)

Rullaava ennustaminen ei välttämättä ole niin kuluttavaa kuin perinteinen budjetointi, sillä rullaavan ennustamisen tarkkuudesta on mahdollista tinkiä keskittyen vain keskeisiin mittareihin. Rullaava ennustaminen on ratkaissut joitain monien perinteisten budjettien haasteita. (Jormakka ym. 2021, 196–197.) Perinteisen budjetoinnin koetaan monesti olevan aikaa vievää ja raskasta sekä jäykkää ja tehotonta, minkä takia sille on lähdetty etsimään korvaavia vaihto-

ehtoja (Jormakka ym. 2021, 196–197; Stringer & Shantapriyan 2012, 25). Rullaavan ennustamisen on nähty helpottavan budjetoinnin ongelmia, mutta ei kokonaan poistavan niitä (Jormakka ym. 2021, 196–197).

Rullaavan ennustamisen tarkoitus on lisätä joustavuutta budjettien tekemiseen ja vahvistaa budjetointia. Rullaavan ennustamisen perusajatuksena on, että budjetin tietoja päivitetään ennalta sovituissa, hallitun kokoisissa jaksoissa. Rullaavassa ennustamisessa ennustetta päivitetään toimintasuunnitelman pohjalta, minkä on sovittu olevan koko ajan voimassa esimerkiksi vuodeksi eteenpäin. (Järvenpää ym. 2017, 290.)

Kuvassa 3 havainnollistetaan rullaavan ennustamisen periaatetta. Esimerkissä budjetti tehdään koko vuoden loppuun ensimmäisen kvartaalin jälkeen. Tavoitteena on, että jokaisen kvartaalin jälkeen budjetti on laadittu eteenpäin vähintään kolmeksi kvartaaliksi. Rullaavaa ennustetta voi tehdä jopa 15–18 kuukauden ajaksi eteenpäin. Joissain yrityksissä rullaava ennuste voi olla tarpeen päivittää kuukausittain. (Niskavaara 2017, 167.) Rullaavassa ennusteessa on myös heikkouksia, joista suurin on ennusteiden muuttuminen pelkiksi numeerisiksi laskelmiksi. Ennuste voi muuttua pelkiksi numeerisiksi laskelmiksi, koska jatkuva prosessi syö herkästi tavoitteellisuutta. (Eklund & Kekkonen 2018, 205.)



Kuva 3. Rullaava ennustaminen (Niskavaara 2017, 167)

Rullaavan ennustamisen käyttäminen vaatii jatkuvaa budjetointia, mikä voi vaatia uhrauksia ja nostattaa kustannuksia. Rullaava ennustaminen voi muuttua myös pelkiksi laskelmiksi tavoitteellisen budjetin sijaan, minkä takia niihin voi olla vaikea sitoutua. Rullaavaa ennustamista ei usein käytännön yritysjohtamisessa käytetä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 243.)

2.2.3 Toimintoperusteinen budjetointi

Toimintoperusteinen budjetointi (activity-based budgeting) tarkoittaa, että budjetin laatimisessa otetaan paremmin huomioon toiminnan vaatimat resurssit ja kustannusten muodostuminen. Toimintoperusteisessa budjetoinnissa yrityksen toiminnot pyritään mitoittamaan vastaamaan kysyntää. (Drury 2008, 371.) Yrityksen kannattaa siirtyä toimintoperusteiseen budjetointiin, jos yrityksessä käytetään toimintolaskentaa ja -johtamista. Toimintoperusteiseen budjetointiin siirtymistä tukee myös se, että kirjanpidossa ja tilinpäätöksessä voidaan käyttää toimintokohtaista tuloslaskelmaa. (Järvenpää ym. 2017, 284.)

Toimintoperusteisessa budjetoinnissa on kolme peruselementtiä, joita ovat seuraavat:

1. Tehtävän työn tyyppi
2. Tehtävän työn määrä
3. Tehtävän työn kustannukset. (Lalli 2012, 771.)

Toimintoperusteisen budjetoinnin käyttöönotto vaatii yrityksen toimintojen selvittämistä, resurssien käytön kohdentamista ja kustannusten kohdennustekijöiden tietojen päivittämistä. Resurssit tulee kohdentaa aiheuttamisperiaatteen mukaisesti eri toimintoketjuihin ja toimintoihin. Toimintoperusteinen budjetointi parhaimmillaan tukee kustannusjohtamista. Toimintoperusteisessa budjetoinnissa pyritään ymmärtämään resurssitarpeita sekä kehittämään toimintoja ja prosesseja. (Järvenpää ym. 2017, 284.)

Toimintoperusteista budjettia laadittaessa edetään ennalta määriteltyjen vaiheiden mukaan. Nämä vaiheet ovat myynnin ja tuotannon volyyymien arviointi, toimintojen suorittamistarpeen arviointi, resurssitarpeiden tunnistaminen, resurssien määrittely ja niiden käytön kehittäminen. Toimintoperusteisen budjetoinnin ideana on arvioida kysynnän mukaan sitä vastaavat resurssitarpeet ja kehittää toimintoja niiden mukaan. (Drury 2008, 372; Järvenpää ym. 2017, 285.)

Toimintoperusteinen budjetointi tuo paljon hyötyjä budjetointiin. Toimintoperusteisen budjetoinnin avulla budjeteista voidaan saada realistisemmat, resurssitarpeet tunnistetaan paremmin ja toimintojen yksilöidyt analyysit tuotta-

vat enemmän tietoa, jolloin toimintoja ja prosesseja on helpompi kehittää. Lisäksi yleiskustannusten prosessipohjainen tarkastelu ja erilaisten kustannusten pohdinta sekä tuottojen ja kustannusten välinen analysointi ovat toimintoperusteisen budjetoinnin hyötyjä. Hyödyiksi voidaan mainita vielä kustannusjohtamisen tuki, budjettiharhan helpompi tunnistaminen sekä kustannustehokkuuden tavoittelu. Budjettiharha tarkoittaa tietoista väärin budjetoimista. (Järvenpää ym. 2017, 286.) Lallin (2012, 772) mukaan toimintoperusteisen budjetoinnin onnistuminen edellyttää yritykseltä erinomaisuuteen sitoutumista ja jos yritys ei pysty sitoutumaan erinomaisuuteen, toimintoperusteinen budjetointi on resurssien tuhlaamista.

2.3 Osabudjetit

Tarvittavat osabudjetit tehdään kaikille keskeisille toiminnoille, kuten myynnille, ostoille, valmistukselle, varastolle, kustannuksille, investoinneille tai kiinteille kuluille (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 236). Osabudjetit vaikuttavat tulosbudjetin lisäksi myös kassabudjettiin ja tase-ennusteeseen (Eklund & Kekkonen 2018, 181). Osabudjettien tarvittavaan määrään vaikuttaa yrityksen toiminnan laatu ja laajuus (Jormakka ym. 2021, 187).

Myyntibudjettiin on tarkoitus arvioida yrityksen myyntitulot. Myynnin arviointi on tärkeää, koska budjetoitavat kulut tulee peilata tarvittavaan myyntimäärään. Yrityksen täytyy tehdä päätös siitä, paljonko tuloa yritykselle odotetaan. (Epstein 2012, 96.) Eniten yrityksen toimintaa rajoittaa myynti, sillä myynti vaikuttaa suuresti koko yrityksen toimintaan joko rajoittavasti tai mahdollistavasti (Jormakka ym. 2021, 187). Myyntibudjetin voi laatia asiakkaittain, asiakasryhmittäin, henkilöittäin, yksilöittäin, tuotteittain tai palveluittain, tai tuote- tai palveluryhmittäin. Myynti voi koostua erilaisista tuotteista ja palveluista, jotka vaikuttavat suoraan yrityksen kustannusrakenteeseen. (Syvänperä & Lindfors 2014, 27–28.)

Myyntibudjetin pohjana käytetään nykyistä myyntiä sekä lyhyen ja pitkän aikavälin ennusteita. Ennusteet voidaan laatia esimerkiksi hyödyntämällä markkinatutkimuksen tuloksia tai aikaisempaa kokemusta. (Jormakka ym. 2021,

187.) Tietoa tarvitaan kokonaismarkkinoista, asiakkaista, kilpailijoista, hinnoittelusta, tuotevalikoimasta sekä yrityksen omasta kapasiteetista (Syvänperä & Lindfors 2014, 28).

Yrityksessä voi olla järkevää laatia myös erillinen ostobudjetti. Ostobudjetin avulla hahmotellaan, mitä tuotteita yritykseen ostetaan milloinkin. Ostobudjettia tarvitaan kulujen ennakoimiseksi. (Hirvonen & Nikula 2009, 179.) Ostobudjetin laatimista varten tulee ensin olla selvillä kappalemääräinen myyntibudjetti, koska myyntibudjetti vaikuttaa myös ostojen suuruuteen. Ostobudjetti ei välttämättä kulje käsi kädessä myyntibudjetin kanssa, sillä tuotteiden ja raaka-aineiden hinnat voivat vaihdella eri ajankohtina. Kuluihin vaikuttaa niin ostomäärät kuin -hinnat ja ne ovat molemmat tärkeä arvioida ostobudjettia laadittaessa. (Söderström ym. 2017, 176.) Ostobudjettia tehdessä tulee ottaa huomioon ostot, ostojen alennukset sekä rahdit. Ostobudjetilla on tarkoitus budjetoida myös varastoa, eli paljonko varastoon tulee ostaa tavaraa, että myyntiä vastaavat tuotteet saadaan myydyksi. (Epstein 2012, 98.)

Investointibudjettiin budjetoidaan yrityksen pitkän aikavälin merkittävät hankinnat, kuten koneet ja kalusto tai toimitilat (Söderström ym. 2017, 177). Investointibudjetti sisältää pysyviin vastaaviin kuuluvat aineelliset hankinnat. Hankinnat vaikuttavat yrityksen tulokseen poistoina, minkä takia myös poistot tulee budjetoida. (Syvänperä & Lindfors 2014, 37.) Poistojen budjetointi tehdään poistosuunnitelman mukaisesti (Eklund & Kekkonen 2018, 184).

Yritysten kannattaa budjetoida myös kiinteät kulut. Kiinteät kulut ovat osittain sidoksissa myyntibudjettiin, sillä myyntibudjetti vaikuttaa kiinteiden kulujen määrään. Kiinteiden kulujen budjetointi sisältää henkilöstökulut, muut henkilöstöstä aiheutuvat kulut, toimitilakulut ja markkinoinnin kulut. Henkilöstökuluja budjetoitaessa tulee ottaa huomioon henkilöstön määrä. Erityisesti jos on palkattu uutta henkilöstöä, niin sillä on vaikutusta myös liiketoiminnan muihin kuluihin kuten työväliseisiin, koulutusmenoihin ja työterveyshuoltoon. Henkilöstökulubudjetissa tulee ottaa huomioon myös tulevat palkankorotukset, rekrytoinnin kustannukset, arvioida tulevan työvoiman tarvetta ja varautua mahdollisiin sairausajan ja loma-aikojen sijaisten palkkoihin. Henkilöstön määrästä riippuu myös virkistys- ja luontoisedut, jotka tulee myös budjetoida. Toimitilakulujen budjetoinnissa huomioon tulee ottaa vuokrat, vartiointi, siivous ja vakuutukset.

Toimitilakuluissa on yleensä pitkäaikaiset sopimukset, joten kulut ovat hyvin ennustettavissa. Markkinointibudjettiin kirjataan markkinointitoimenpiteet, joita myyntibudjetti aiheuttaa, kuten myyntikampanjat ja uusasiakashankinta. Lisäksi huomioon tulee ottaa markkinointimateriaalien tarve. (Eklund & Kekkonen 2018, 184.)

2.4 Pääbudjetit

Budjetointijärjestelmä pitää sisällään pääbudjetit ja pääbudjetteihin liittyvät alabudjetit. Pääbudjetteja ovat tulosbudjetti, kassabudjetti ja tase-ennuste. (Drury 2008, 10–11; Järvenpää ym. 2017, 239.) Pääbudjettien laatimista varten tarvittavat luvut saadaan aikaisemmin laadituista osabudjeteista eli pääbudjettien tarkoitus on summata yhteen kaikki aikaisemmin tehdyt budjetit. Pääbudjettien tarkoitus on tuoda ilmi johdon operatiiviset ja taloudelliset suunnitelmat. Budjetit ovat hyödyllisiä, kun niitä käytetään ammattitaitoisesti. (Datar & Rajan 2021, 213, 238.)

Tulosbudjetti

Tulosbudjetti (profit budget) on yksi pääbudjeteista, johon on saatu tiedot osabudjeteista. Tulosbudjetti esitetään virallisen tuloslaskelman muodossa budjetiseurannan helpottamiseksi (taulukko 1). (Jormakka ym. 2021, 187, 191; Söderström ym. 2017, 173.) Tulosbudjetin tarkoituksena on budjetoida yritykselle tulos, mitä budjettikaudella tavoitellaan. Tulosbudjetin yhteydessä on tärkeää esittää myös tase-ennuste, sillä se kertoo yrityksen pääomasta ja miten pääoma on hankittu. (Järvenpää ym. 2017, 239.) Tulosbudjetti toimii suunnanäyttäjänä yrityksen tavoiteltavalle voitolle. Tulosbudjettia voidaan pitää yrityksen johdon ja omistajien välisenä sopimuksena. Tulosbudjetin tekemisestä ja toteumasta kuuluu raportoida yrityksen omistajille ja hallitukselle. (Pellinen 2017, 70.) Tulosbudjetti tulisi laatia kerrallaan vähintään kolmeksi kuukaudeksi, mutta mieluiten vähintään vuodeksi eteenpäin (Hirvonen & Nikula 2009, 182).

Taulukko 1. Pelkistetty tulosbudjetti tuloslaskelman muodossa (Syvänperä & Lindfors 2014, 20–22)

TULOSBUDJETTI 1.1.X-31.3.X3	TOTEUMA X1	ENNUSTE X2	BUDJETTI X3	
Liikevaihto				+
Liiketoiminnan muut tuotot				+
Aineet ja tarvikkeet				-
Henkilöstökulut				-
Poistot ja arvonalentumiset				-
Liiketoiminnan muut kulut				-
Liikevoitto/tappio, EBIT				=
Rahoitustuotot ja -kulut				+/-
Voitto ennen veroja				=
Tulovero (20%)				-
Tulos				=

Tulosbudjetti laaditaan yrityksessä tehtyjen osabudjettien perusteella, eli osabudjeteista saadaan luvut tulosbudjettiin. Tulosbudjetti tehdään niin, että aikaisemmin tehtyjen osabudjettien luvut syötetään tulosbudjetissa vastaavalle riville. (Eklund & Kekkonen 2018, 180–181.) Osabudjettien lukujen siirtämisen jälkeen on vuorossa liiketoiminnan muiden kulujen ja rahoitustuottojen ja -kulujen budjetoiminen sekä budjettikauden tuloverojen laskeminen (Syvänperä & Lindfors 2014, 39).

Yleensä liiketoiminnan muiden kulujen budjetointi alkaa aikaisemmista toteutuneista luvuista joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta. Näitä poikkeuksia ovat uudet sekä nopeasti kasvavat yritykset, koska joko aikaisempia lukuja ei ole tai luvut ovat kasvaneet yrityksen kasvun mukana. Ennen budjetin laatimista kaikkien kuluihin vaikuttavien asioiden tulee olla budjetin laatijan tiedossa. (Syvänperä & Lindfors 2014, 39–42.)

Tulosbudjetti voidaan rakentaa perinteisestä tavasta poiketen myös niin, että lähdetään liikkeelle voittotavoitteesta, minkä jälkeen voidaan käydä läpi myyntiin liittymättömät kustannukset. Tämän jälkeen selviää, millaisella katetuotolla täytyy myydä. Sen jälkeen vuorossa on ostobudjetin ja myyntibudjetin tekeminen. (Hirvonen & Nikula 2009, 176–181.)

Kassabudjetti

Kassabudjetti (cash budget) on yleensä kassavirtalaskelman muotoon tehty budjetti (Järvenpää ym. 2017, 239). Kassabudjetin tarkoituksena on suunnit-

tella yrityksen maksuvalmiutta (Datar & Rajan 2021, 239). Maksuvalmius tarkoittaa sitä, miten yritys selviää maksuistaan lyhyellä aikavälillä. Kassabudjetista voidaan käyttää myös nimityksiä rahoitus-, likviditeetti- ja maksuvalmiusbudjetti. (Syvänperä & Lindfors 2014, 49.) Kassabudjetti tehdään kirjaamalla siihen kassaan tullut raha ja kassasta lähtenyt raha (taulukko 2). Kassabudjetti laaditaan muista budjeteista poiketen maksuperusteisesti suoritusperusteisen laatimistavan sijaan. (Jormakka ym. 2021, 193.)

Taulukko 2. Kassabudjetti (Syvänperä & Lindfors 2014, 51)

KASSABUDJETTI 1.1.-31.3.X	1/X	2/X	3/X	YHTEENSÄ	
Kassa kauden alussa					=
Toiminnan kassaan maksut					
Maksut myyntisaamisista					+
Muut tulot					+
Kassaan maksut yhteensä					=
Toiminnan kassastamaksut					
Maksut ostovelosta					-
Palkkamenot					-
TyEl ja SaVa yms.					-
Verotili					-
Muut menot					-
Kassasta maksut yhteensä					=
Investoinnit					-
Invest. kassasta maksut yhteensä					=
Pääomarahoitus					
Lainojen lyhennykset					-
Lainojen nostot					+
Osingonjako					-
Pääomarahoitus yhteensä					=
Kassavarojen muutos					+/-
Kassa kauden lopussa					=

Rahoituksen riittävyttä tulee tarkastella ajoissa, sillä mahdolliset rahoitusvaikeudet vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. Rahoitusvaikeudet nostavat rahan hintaa korkokustannusten muodossa, myöhässä maksetuista laskuista joudutaan maksamaan korkoja ja muita kuluja sekä rahoitusvaikeudet pienentävät yrityksen mahdollisuuksia neuvotella maksuehdoista. Kassabudjetin tarkoituksena onkin siis välttää rahoitusvaikeudet ennakoimalla rahoituksen riittävyttä. Kassabudjetin laatimisessa pitää huomioida kaikki erät, mitkä vaikuttavat yrityksen rahavaroihin. (Syvänperä & Lindfors 2014, 49.) Kassabudjetin tarkoituksena on hoitaa yrityksen rahoitustarpeet mahdollisimman edullisesti

(Järvenpää ym. 2017, 239). Kassabudjettiin olisi hyvä budjetoida virhemarginaalin vuoksi rahavaroja enemmän kuin yritys minimissään tarvitsee (Drury 2008, 369).

Kassabudjettia laadittaessa tarkastellaan yrityksen rahaliikennettä, miten rahaa tulee yritykseen ja miten sitä lähtee yrityksestä, eli koska laskut maksetaan. Kassabudjettiin kirjataan myös investoinnit, lainojen nostot, sijoitukset ja muu rahaliikenne. Kassabudjetti eroaa muista budjeteista maksuperusteisuuden lisäksi siten, että kassabudjetissa kaikki luvut esitetään arvonlisäverollisina, koska kassaan tuleva raha sisältää mahdollisen arvonlisäveron. Muissa budjeteissa luvut esitetään ilman arvonlisäveroa. Kassabudjetissa huomioidaan myös kassasta maksuna kuukausittain tilitettävä arvonlisävero. Kassabudjetti tehdään yleensä kuukausitasolle, jolloin kuukauden lopussa voidaan tarkastella kuukauden lopullista tilannetta. Yritys ei selviä maksuistaan, jos kuukauden lopullinen tilanne on negatiivinen ja silloin tilanne täytyy välittömästi tarkastaa, että mitä muutoksia yrityksen täytyy mahdollisesti tehdä tai onko rahoitusta hankittava jostain lisää. (Syvänperä & Lindfors 2014, 49.) Jos kassabudjetin lopullinen tilanne on positiivinen, niin silloin yrityksen kannattaa alkaa selvittämään, mihin ylijäämän voi investoida tai sijoittaa (Drury 2008, 369; Tomperi 2021, 106).

Tase-ennuste

Taseen tehtävänä on kuvata juuri sen hetkistä yrityksen taloudellista tilannetta. Tase on virallinen tilinpäätösraportti. Taseen tehtävänä on esittää yrityksen omaisuuserät (vastaavaa) ja mistä yrityksen rahat ovat peräisin (vastattavaa) (taulukko 3). (Eklund & Kekkonen 2018, 201.) Vastaavaa puolen erät jakautuvat vielä pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin, joista pysyvät vastaavat tarkoittavat esimerkiksi koneita ja kalustoa, kun taas vaihtuvat vastaavat tarkoittavat vaihto- ja rahoitusomaisuutta. Vastattavaa puolen erät osoittavat pääoman jakautumisen omaan ja vieraaseen pääomaan. Yrityksen vakavaraisuutta voi tulkita oman ja vieraan pääoman suhteesta, mitä enemmän omaa pääomaa on suhteessa vieraaseen pääomaan, sitä vakavaraisempi yritys on kyseessä. Osana budjetointia voidaan laatia tase-ennuste (budgeted balance sheet), jonka tehtävänä on kuvata yrityksen taloudellista asemaa budjettikauden lopussa. (Syvänperä & Lindfors 2014, 66.)

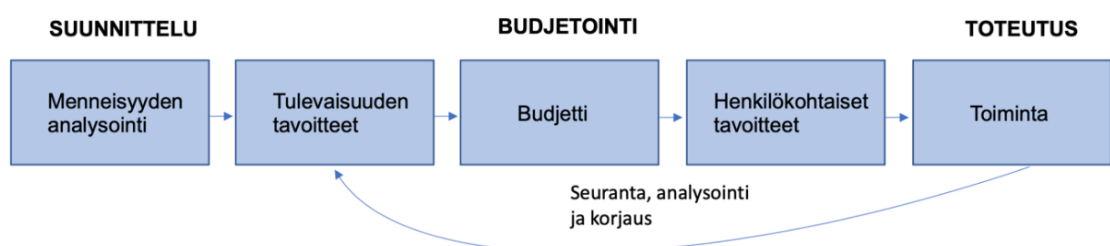
Taulukko 3. Tase-ennuste (Jormakka ym. 2021, 194)

TASE-ENNUSTE 31.12.X			
Vastaavaa		Vastattavaa	
Pysyvät vastaavat		Oma pääoma	
Aineettomat hyödykkeet			
Aineelliset hyödykkeet		Vieras pääoma	
Sijoitukset		Pitkäaikainen vieras pääoma	
		Lyhytaikainen vieras pääoma	
Vaihtuvat vastaavat			
Vaihto-omaisuus			
Pitkäaikaiset saamiset			
Rahoitusarvopaperit			
Rahat ja pankkisaamiset			
Vastaavaa		Vastattavaa	

Ennen tase-ennusteen laatimista yrityksen täytyy tehdä tulos- ja kassabudjetit. Tulos- ja kassabudjetit käydään läpi tase-ennustetta tehdessä. (Eklund & Kekkonen 2018, 201.) Edellisen kauden toteutunutta tasetta käytetään tase-ennusteen pohjana. Tase-ennustetta käytetään yrityksen rahoitustarpeen selvittämisessä, koska taseesta nähdään yrityksen omaisuus ja pääoman määrä. Tase-ennuste kannattaa tehdä virallisen taseen muotoon. (Jormakka ym. 2021, 194.) Tase-ennusteen avulla pyritään ennustamaan miten yrityksen varallisuus, omaisuus ja pääomarakenne muuttuu ja kehittyy budjettikauden aikana. Luvut tase-ennusteeseen saadaan suoraan useista osabudjeteista sekä kassabudjetista. (Syvänperä & Lindfors 2014, 66.)

3 BUDJETOINTIPROSESSI

Budjetointiprosessin voidaan nähdä jakautuvan kolmeen työvaiheeseen, suunnitteluun, budjetointiin ja toteutukseen. Kuvassa 4 esitellään budjetoinnin työvaiheet Eklundin ja Kekkonen (2018, 177) mukaan. Näiden työvaiheiden alla on konkreettiset toimenpiteet niiden suorittamiseksi. (Eklund & Kekkonen 2018, 177.)



Kuva 4. Budjetoinnin työvaiheet (Eklund & Kekkonen 2018, 177)

Suunnittelu pitää sisällään menneisyyden analysoinnin ja tulevaisuuden tavoitteiden asettamisen. Budjetointi pitää sisällään budjetin laadinnan ja henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen. Toteutusvaiheessa budjetti otetaan käyttöön ja se ohjaa yrityksen toimintaa. Budjetin käyttöönoton jälkeen budjettia seurataan, analysoidaan ja korjataan, joiden tulosten perusteella palataan prosessissa taaksepäin tulevaisuuden tavoitteiden asettamiseen. (Eklund & Kekkonen 2018, 177.)

Hopen ja Fraserin malli budjetointiprosessista on toiminut pohjana monille muille budjetointiprosessin malleille. Hopen ja Fraserin (2003, 5) mukaan budjetointiprosessi alkaa mission asettamisella ja strategian luomisella, minkä jälkeen budjetoidaan ja tehdään budjetti. Budjetoinnin jälkeen vuorossa on seuranta ja ohjaus. (Hope & Fraser 2003, 5.)

3.1 Budjetointi osana yrityksen strategiaa

Yrityksen strategisten suunnitelmien tulee vastata kysymyksiin mitä ja miksi. Toiminnan suunnitelmat taas vastaavat kysymykseen, kuinka. Liiketoiminnan suunnittelun ja seurannan prosessit kytkeytyvät loogisesti toisiinsa. Yrityksen strategia laaditaan usein kolmeksi vuodeksi eteenpäin, kun taas talouden suunnitelma tehdään tarkasti vain ensimmäiselle vuodelle ja karkeammin seuraaville vuosille. Strategian avulla yritys päättää tavoitteet, minkä jälkeen vuorossa on toimintasuunnitelman laatiminen ja suunnitelman muuttaminen numeroiksi, eli budjetin laatiminen. Jokaisen yrityksen tulee ottaa suunnitteluprosessissaan huomioon, että se sopii omaan liiketoimintaan ja suunnitelma on tehokas. Vuosisuunnittelu on yrityksen keino viestiä omista tavoitteistaan ja sitouttaa koko organisaatio toteuttamaan strategiaa tehokkaasti. (Niskavaara 2017, 165–166.)

Strategista suunnittelua tulisi toteuttaa joka päivä, ei vain vuosittain. Strateginen suunnitelma on vuosibudjetin perusta. Suunnitelman tulee olla analyttinen, perustua tosiasioihin ja olla toteutettavissa. Pääasia on, että suunnitelma on operatiivinen työkalu, eikä vain pitkän aikavälin ennuste. Näin suunnitelmasta saadaan vuosibudjetin perustan lisäksi perusta myös lyhyen aikavälin toimille ja suorituskyvyn mittaamiselle. (Lalli 2012, 69.) Strategisessa suunnittelussa on tärkeää varautua taloudellisiin muutoksiin. Muutoksiin voi varautua

tekemällä varasuunnitelman. Strategisessa suunnittelussa yksilöllä on suuri vastuu suunnittelussa ja toteuttamisessa. Strateginen suunnittelu sopii kaikille yrityksille ja organisaatioille. Strateginen budjetointi voi auttaa johtamisessa ja tehdä johtamisesta parempaa. (Cottrell 2014, 50.)

Budjetoinnin ja budjetin tulee tukea yrityksen toiminnan suunnittelua. Suunnittelusykliässä strategiastyöstä seuraava askel on budjetin laatiminen. Strategisessa määritellään yrityksen strategia ja visio, joille määritellään tulevien vuosien tavoitteet ja mittarit. Tulevan vuoden tavoitetasot johdetaan strategiastyön avulla ja ne ohjaavat yrityksen vuosisuunnittelua. Budjetoinnille saadaan siis pohja strategiastyön avulla. Budjetoinnin on tarkoitus konkretisoida yrityksen toimintasuunnitelma euromääräisesti. (Ikäheimo ym. 2019, 155.)

Strategisen suunnittelun tukeminen on yksi budjetoinnin keskeisimmistä tehtävistä, budjetin tulee tukea tehtyjä suunnitelmia. Pääasia on, että toimintaa suunnitellaan toiminnan omista lähtökohdista käsin. Budjetin tavoitteena on varmistaa, että toimintoihin on varattu riittävästi rahaa, toisaalta budjetti varmistaa myös sen, että toiminnan toteuttamisen takia kulut eivät karkaa käsistä. Budjetointiprosessin tarkoituksena on, että yritys, sen eri osastot ja henkilöstö saadaan suunnittelemaan toimintaansa. Suunnitelmia tulee muuttaa niin kauan, että budjetti on hyvä ja toiminta taloudellisesti järkevää. (Ikäheimo ym. 2019, 155.) Yrityksen toimintasuunnitelman tulee perustua tosiasioihin. Toimintasuunnitelmaa tehdessä täytyy ottaa huomioon muun muassa toimintaympäristö, yrityksen tila ja sen jälkeen päättää mihin toiminnalla pyritään. Sen jälkeen mietitään, miten tähän päästään. Kun toimintasuunnitelma on valmis, toiminnan volyyymi ja toiminta päätetty, on aika muuttaa toimintasuunnitelma budjetiksi. (Mäenpää 2015, 136.)

Toimintasuunnitelmaa muutettaessa euromääräiseksi budjetiksi vastataan useisiin seuraaviin kysymyksiin:

- Millä hinnalla myydään, mikä on myyntivolyyymi?
- Mitä ostoja ja hankintoja tehdään?
- Millä hinnalla ostot ja hankinnat tehdään?
- Paljonko tarvitaan henkilöstöä?
- Paljonko henkilöstölle tulee maksaa palkkaa?
- Millaiset toimitilat, koneet ja kalusto tarvitaan?
- Mitä toimitilat, koneet ja kalusto maksavat? (Mäenpää 2015, 136–137.)

Avainasemassa onnistuneen budjetin suunnittelussa on prosessin toimintaedellytysten luominen. Hyvät toimintaedellytykset voidaan luoda valitsemalla yrityksen sisältä avainhenkilöt, jotka vastaavat budjetin aikataulun laatimisesta. Avainhenkilöiden tehtävänä on vastata koko budjetointiprosessin etenemisestä. Yleensä avainhenkilöin tehtävään valitaan henkilöt yrityksen talousosastolta. Eklund ja Kekkonen (2018, 178) ehdottavat, että talousosasto laatisi budjetin ja tulosityksikön asiantuntijat hoitaisivat budjettipoikkeamien etsimisen ja analysoinnin. (Eklund & Kekkonen 2018, 178.)

3.2 Budjetin laatiminen

Budjetin laatiminen alkaa menneisyyden lukujen tarkastelulla, tarkoituksena on arvioida yrityksen mennyttä kehitystä ja verrata sitä budjetissa asetettuihin tavoitteisiin. Menneisyydellä tarkoitetaan esimerkiksi aikaisempia tilikausia. Vuosittaisessa budjetoinnissa tämä tehdään helmi-maaliskuun aikana, koska siihen mennessä edellisen vuoden lopulliset luvut ovat jo tiedossa. Menneisyyden lukujen tarkastelun jälkeen on vuorossa tulevaisuuden arviointi, missä arvioidaan toimintaympäristön kehitystä ja yrityksen toimintasuunnitelmaa. Tämä vaihe tapahtuu yleensä keväällä tai kesällä. Budjetin suunnittelu ja laadinta on prosessissa seuraavana, ja se tapahtuu yleensä syksyn aikana. Ennen budjetin vahvistamista on tärkeää, että yritys määrittelee budjetista ne erityisen tärkeät tavoitteet, jotka tulisi budjettikaudella saavuttaa. Yrityskohtaisen budjetin valmistuttua on vuorossa henkilökohtaiset tavoitteet. Henkilökohtaisilla tavoitteilla tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi myyntibudjetin tavoitteet ositetaan myyntipäällikölle ja myyjille omiksi tavoitteikseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 234.)

Budjetointiprosessi pitää sisällään paljon muitakin toimintoja ja vaiheita. Budjetointiin tulee sitoutua yrityksen ylintä johtoa myöten, jotta se onnistuisi. Budjetointiprosessiin kuuluu myös erilaisten budjettiaikataulujen, budjettilomakkeiden ja budjetointikausien määrittely. Budjetointi voidaan nähdä jatkuvana oppimisen prosessina, missä kehitytään vuosi vuodelta paremmaksi ja sen merkitys johtamisen välineenä kasvaa. Budjetoinnin pitää olla riittävän yksinkertaista, muuten budjettitavoitteita ei välttämättä saavuteta. Budjetoinnin onnistumisen kannalta on tärkeää, että vastuuhenkilöt on kytketty osaksi budjettia ja heillä on aktiivinen asenne budjetoida. Budjettia ja sen toteutumista tulee

myös seurata täsmällisesti ja oikea-aikaisesti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 234–235.)

Budjetin laatimisen vaiheet voidaan jakaa kuuteen osaan. Ensimmäinen vaihe on seuraavan budjettikauden toimintasuunnitelman läpikäynti. Toimintasuunnitelmaa läpikäydessä kartoitetaan myös investoinnit, tarvittavat henkilöresurssit, mitä markkinointitoimenpiteitä tullaan tekemään ja miten liiketoiminnan uskotaan kehittyvän. Seuraavaksi on vuorossa osabudjettien laadinta. Osabudjettien laadinnan jälkeen osabudjetit kootaan kokoomabudjeteiksi yksiköittäin ja koko yrityksen osalta. Seuraavaksi kokoomabudjetit tarkistetaan ja huolehditaan, että budjetit tukevat tavoitteita. Tämän jälkeen budjetteihin voidaan tehdä vielä korjauksia ja täydennyksiä. Lopuksi yrityksen johto hyväksyy budjetit. (Syvänperä & Lindfors 2014, 14–15.)

Osabudjettien laatiminen alkaa myyntibudjetin laatimisella, minkä jälkeen laaditaan muut osabudjetit. Pääbudjettien laatiminen alkaa tulosbudjetin, kassabudjetin ja tase-ennusteen laatimisella. (Järvenpää ym. 2017, 240–241.) Tulosbudjetti kannattaa laatia kahdella tavalla, optimistisellä ja pessimistisellä. Tämä siitä syystä, että budjetit eivät koskaan täysin toteudu, vaan niissä on aina poikkeamia. Kahden eri tulosbudjetin laatimisella yritys voi pyrkiä varautumaan mahdollisiin liike-elämän yllätyksiin. (Söderström ym. 2017, 177–178.) Budjetti jaetaan kuukausitasolle sen jälkeen, kun koko budjettikauden budjetit on saatu valmiiksi. Budjetin laadinnassa tulee ottaa huomioon tuotto- ja kuluerien kuukausitasoiset vaihtelut. Kuukausitasoinen budjetointi on tärkeää, koska kirjanpito tehdään kuukausitasolla. Budjetin ja kirjanpidon tulee siis toimia samalla tavalla. Tämä helpottaa budjetin seuranta, budjettitarkkailun toteuttamista ja budjettipoikkeamien analysointia. (Hirvonen & Nikula 2009, 182.)

3.3 Budjettitarkkailu

Budjettitarkkailun avulla toteutetaan yrityksen strategiaa. Sekä pääbudjetteja että osabudjetteja on mahdollista budjettitarkkailla. (Järvenpää ym. 2017, 251–252.) Budjettitarkkailu on edellytys budjetointiprosessin onnistumiselle. Budjetoinnissa on tärkeää, että budjetin toteutumista seurataan budjettitarkkailun avulla. Budjettitarkkailun tavoitteena on seurata, miten tavoitteisiin on

päästy ja analysoida mahdollisia poikkeamia toteuman ja suunnitelman välillä. Mahdollisten poikkeamien syyt tulee pyrkiä selvittämään. Budjettitarkkailun tavoitteena on, että budjetin laatinut yritys pääsee budjetissa asetettuihin tavoitteisiin. (Eklund & Kekkonen 2018, 205.)

Budjetointiprosessissa on tärkeää sopia, kuka tekee mitäkin ja miten asioista raportoidaan yrityksessä. Budjettitarkkailun toteutuminen edellyttää, että joku yrityksessä ottaa tarkkailusta vastuun. Yleensä seurannan järjestämisestä huolehtii budjetin tai budjetin osan laatija. Budjettia kannattaa tarkkailla samalla tarkkuudella, kuin budjetti on laadittu. (Järvenpää ym. 2017, 251–252.)

Budjettitarkkailun toteuttamisessa tärkeä asia on tarkkailujakson pituus. Budjettitarkkailua ei voi toteuttaa kerran vuodessa, koska silloin mahdollisiin poikkeamiin ei pysty enää puuttumaan. Yleisimmin käytetty tarkkailujakson pituus yksi kuukausi voi johtaa budjetin muuttamiseen kesken budjettikauden, jos poikkeamia huomataan. Budjettitarkkailun osalta pelkkä lukujen tarkkailu ja poikkeamien laskeminen ei riitä, vaan budjettitarkkailussa täytyy pystyä löytämään syyt poikkeamille analysoimalla jokainen poikkeama erikseen. (Eklund & Kekkonen 2018, 204–208.) Analysoinnissa tulee pystyä erottamaan, joutuuko poikkeama nousseista hinnoista vai kasvaneista määristä, eli onko kyse hinta- vai määräeroista. Hyvä analyysi tukee poikkeamia korjaavien toimenpiteiden valintaa. (Järvenpää ym. 2017, 252.)

Budjettipoikkeamia voidaan analysoida esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä:

- Onko budjetoitu liikevaihto toteutunut?
- Onko myyntiä tehty suunnitelman mukaisesti?
- Onko myyntihinta tavoitteen mukainen?
- Ovatko kustannukset pysyneet suunnitelman mukaisina?
- Onko henkilöstön määrä pysynyt suunnitelman mukaisena?
- Ovatko henkilöstön palkat pysyneet suunnitelman mukaisena? (Mäenpää 2015, 138.)

Budjetoituihin lukuihin voi tulla muutoksia eli budjettipoikkeamia monista eri syistä. Yleisimpiä syitä ovat ympäristön muutokset, budjetille asetetut epärealistiset tavoitteet, tietoisesti väärä budjetointi ja toiminta, joka ei ole toteutunut suunnitelmien mukaisesti. Erityisesti demokraattisessa budjetointimenetelmässä tapahtuu tietoisesti väärää budjetointia. Demokraattisesti tehdyllä budjetilla voidaan tavoitella lisäaikaa toiminnalle liian suurella tulostavoitteella tai

alisooriutumalla tekemällä ei-tavoitteellisen budjetin. (Eklund & Kekkonen 2018, 208.)

3.4 Budjetoinnin edut ja ongelmat

Budjetoinnin etuina voidaan nähdä sen osallistava vaikutus. Budjetin tekeminen pakottaa miettimään ja ennakoimaan yrityksen tulevaisuutta monesta eri näkökulmasta. Budjetointi luo selkeät raamit lähitulevaisuudelle. Budjettia voidaan käyttää myös suoriutumisen vertailemiseen. Budjetointi auttaa yhdistämään organisaation ja vastuuhenkilöiden tavoitteet. Budjetin avulla on myös mahdollista motivoida henkilöstöä, lisäksi budjetti on yksi yrityksen tavoitteiden viestimisen väline. Budjetti voidaan nähdä myös motivoivana työkaluna. (Suomala ym. 2018, 127–128.)

Budjetin laatimisessa on ongelmallista, jos budjetti laaditaan kirjaamalla budjettiin tiedossa olevat muutokset verrattuna kuluvan tai edellisen tilikauden lukuihin. Näin toimiessa nykyisten toimintatapojen kyseenalaistaminen ja uusien ideoiden syntyminen eivät saa riittävää huomiota. (Syvänperä & Lindfors 2014, 11.) Perinteinen vuosisuunnittelu on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä, sillä se sisältää usein monia käytännön ongelmia. Ongelmaksi voi muodostua loogisen yhteyden puute strategian ja vuosisuunnittelun välillä, budjetin tekeminen ennen toiminnan suunnittelua, vuosisuunnittelun liika numeroihin keskittyminen tai kustannusten budjetointi tekemisen budjetoinnin sijaan. Ongelmia aiheuttaa myös, jos liiketoimintasuunnitelma on aina vain vuodenvaihteeseen asti voimassa. Budjetointi on myös paljon aikaa vievä ja kankea prosessi, joka sitoo paljon resursseja ja työaikaa, eikä välttämättä tuo liiketoiminnalle riittävästi lisäarvoa. Tämä johtuu siitä, että kerran vuodessa tehty suunnitelma vanhenee nopeasti, kun liiketoiminta on nopeasti muuttuvaa. (Niska-vaara 2017, 166.)

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä budjetointi voidaan kokea myös vaikeaksi, haastavaksi tai jopa tarpeettomaksi, mikä ei ajatustapana välttämättä kestä kriittistä tarkastelua. Mikään ei muutu, jos mikään ei muutu, budjettia ei tarvita, jos mikään ei koskaan muutu. Suositeltavaa on, että mitä haastavampi ja nopeammin muuttuva toimintaympäristö, sitä suuremmalla

syillä budjetointia tulisi yrityksessä tehdä. Budjetointi tulee vain sopeuttaa toimintaympäristöön, koska toimintaympäristöstä riippuu miten budjetti kannattaa toteuttaa. Budjetointi voi olla ajoittain vaikeaa, mutta se ei tarkoita, että budjetointi olisi täysin turhaa. (Suomala ym. 2018, 127.)

Yrityksen strategian toteuttamisessa voidaan epäonnistua vuosisuunnittelun takia. Budjetointi voi estää strategian toteuttamisen, jos strategian toteuttamiseksi vaadittavia valintoja ei voida tehdä. Strategian toteuttaminen voi vaatia rahoitusta, johon budjetti ei anna periksi. Ongelmallista on, jos seuraavan vuoden budjetti tehdään kertomalla edellisen vuoden luvut jollain tietyllä kertoimella. Tämän ongelman voi ratkaista budjetoimalla erikseen operatiivisen toiminnan ja strategian toteuttamisen. (Suomala ym. 2018, 127.)

Joissain tapauksissa budjetointi voi johtaa myös sisäiseen pelaamiseen ja politikointiin. Yritystason tavoitteiden saavuttamiseksi saatetaan budjetoida enemmän menoja, jos pelätään että kuluja ollaan leikkaamassa. Tämän toiminnan taustalla on ajatus siitä, että budjetoimalla enemmän menoja turvataan toiminnan jatkuvuus varaamalla toiminnalle enemmän rahaa. Budjetointi voi johtaa myös varojen liikkuluttamiseen, jos pelkona on, että ylimääräiseksi jääneen rahan takia ensi vuoden budjetti pienenee. (Ikäheimo ym. 2019, 162.) Näiden lisäksi budjetointia voidaan käyttää myös ristiriitaisiin tarkoituksiin, kuten viestintään, koordinointiin, valvontaan, motivointiin ja suunnitteluun (Stringer & Shantapriyan 2012, 25).

3.5 Budjetoimattomuus

Yritykset ovat yrittäneet ratkaista perinteisen budjetoinnin ongelmia vuosikymmeniä. Budjetoimattomuus (beyond budgeting) on kokonaisvaltainen johtamisfilosofia, missä pyritään hallitsemaan kokonaisuuksia. Budjetoimattomuudessa ei ole tarkoituksena soveltaa yksittäisiä elementtejä irrallaan toisistaan, koska se ei johda merkittäviin tuloksiin. (Järvenpää ym. 2017, 284.)

Budjetointi on syntynyt aikana, jolloin toimintaympäristö ei muuttunut yhtä nopeasti kuin tänä päivänä. Budjetoinnin syntyessä tuotteet voitiin hinnoitella lisäämällä kustannusten päälle voitto. Nykyään tiedetään, että tämä hinnoittelu-

menetelmä ei välttämättä kannata. Avainasemassa on jatkuvasti muuttuvat tekijät, joihin pitäisi pystyä reagoimaan nopeasti ja joustavasti. Budjetointi on yksi merkittävimmistä johtamisjärjestelmistä. Budjetointi sisältää myös paljon sudenkuoppia johtavassa asemassa oleville henkilöille, kuten toimitusjohtajille ja hallitukselle. Haasteita ovat ennusteiden luotettavuus, palkitseminen, omistaja-arvon luonti, kehittämistä tukeva ilmapiiri, varoitukset tulevista ongelmista sekä tavoitteiden asettamisen haasteellisuus. (Åkerberg 2017a, 37–39.)

Budjetointia ja budjetoimattomuutta on tutkittu paljon. Monissa empiirisissä tutkimuksissa on todettu, että ainakin tutkimuksiin osallistuneet haluaisivat enemmän kehittää perinteistä budjetointia siitä kokonaan luopumisen sijaan. Budjetointia halutaan enemmän kehittää, koska pelätään muutoksia ja uskotaan, että toimintaa voi olla vaikeaa hallita ilman budjettia tai pelätään kustannusten nousevan. (Nguyen ym. 2018, 314, 334–335.)

Taloussuunnittelu ilman perinteistä budjettia on yksi mahdollisuus budjetoinnille. Budjetoimattomuuteen päädytään yleensä budjetoinnin ongelmien takia. Budjetoimattomuus on valinta, joka koskettaa koko yritystä. Budjetoimattomuus on kokonaisuus, minkä perustana on strategisen ohjauksen kehittäminen. Tavoitteena on laajentaa strategian laadinta- ja kehittämisvastuuta ja osallistaa henkilöstöä enemmän laadintaan. Tavoitteiden saavuttamiseksi tulosyksiköille voi antaa hyvin vapaat kädet. Pääasia on, että yrityksessä vallitsee yksimielisyys siitä, mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää ja mitä uudistuksia tavoitteiden saavuttamiseksi tullaan tekemään. (Järvenpää ym. 2017, 280–282.)

Budjetoinnin sijaan voidaan ottaa käyttöön suoritemittaus strategisen ohjauksen tueksi. Suoritemittauksen avulla voidaan asettaa suuntaviivat toiminnalle, sen kehittämiselle ja suunnittelemiselle. Sitovat kehykset saadaan avainmittarien avulla. Avainmittarin tulee olla sellainen, että sillä on vahva ja suora yhteys yrityksen tuloslaskelmaan, rahoituslaskelmaan ja taseeseen. Näitä avainmittareita voivat olla esimerkiksi ROI (return on investment) ja siitä johdetut erilaiset mittarit, omavaraisuusaste, nettovelkaantumisaste, liikevoiton absoluuttinen ja suhteellinen taso sekä muut maksuvalmiuden tunnusluvut. Näillä suoritusmittareilla voidaan vaihtoehtoisesti joko täydentää budjettiohjausta tai

korvata budjettiohjaus kokonaan. Suoritusmittarien valinnassa tulee ottaa huomioon, että valinta tehdään monipuolisesti lyhyen ja pitkän aikavälin tarpeiden pohjalta. (Järvenpää ym. 2017, 282–283.) Åkerbergin (2017b, 43–44) mielestä ROI ei ole hyvä mittari tekemisen johtamiseen, koska ROI syntyy monen eri tekijän summasta ja sen käyttäminen vaatii taseen tiedot vastaamaan tiettyä liiketoiminnallista jaotusta.

Budjetoimattomuudessa kustannusjohtaminen on vahva lähtökohta toiminnalle. Budjetoimattomuutta ei voi toteuttaa hyvin ilman reaaliaikaista kustannusten ja tuottojen seuranta. Ilman reaaliaikaista seuranta toimintaa ei johdeta realistisesti totuuden pohjalta. Reaaliaikaisen seurannan lisäksi budjetoimattoman yrityksen tulisi myös laatia kevennettyjä tuotto- ja kustannusennusteita. (Järvenpää ym. 2017, 283.)

Viime vuosina on otettu käyttöön virtaviivaisempia budjetointiprosesseja. Nykyään ei tehdä enää vuosibudjetteja vaan enemmän tehdään puolivuositaitai neljännesvuositaitai budjetteja tai rullaavia ennusteita. Vaikka uudet virtaviivaisemmat budjetointitavat antavat tärkeitä lukuja seurattavaksi, niin niiden tekeminen tarkoittaa työmäärän lisääntymistä, joka johtaa usein korkeampiin kustannuksiin. Yksi vaihtoehto on siirtyminen budjettikeskeisyydestä strategiakeskeisyyteen. Yksi vaihtoehto budjetille on tasapainotettu tuloskortti, vaikka sekään ei ole kaikista ihanteellisoin ratkaisu, koska sen toimivuutta rajoittaa lyhyen aikavälin suorituskykytekijät. (Lalli 2012, 147–148.)

4 TOIMEKSIANTAJA

Opinnäytetyön toimeksiantaja on rakennusalan pk-yritys, jonka yritysmuoto on osakeyhtiö. Tämän luvun tiedot perustuvat yrityksen toimitusjohtajan haastatteluun. Toimeksiantajayritys sijaitsee pääkaupunkiseudulla, mutta yrityksellä on toimintaa koko Suomen alueella. Yritys on perustettu vuonna 2010 ja toimintaa on tehty nykyisessä muodossa kolme vuotta. Yrityksen liikevaihto on viime vuosina ollut noin 4,2 miljoonaa euroa ja yritys on työllistänyt keskimäärin 12 työntekijää. Yrityksen asiakkaat ovat pääasiassa suuria pörssiyrityksiä, kiinteistöosakeyhtiöitä tai muita yrityksiä.

Yrityksen liiketoiminta on jakautunut kahteen eri osa-alueeseen, rakennuspuoleen ja kalustetuotantoon. Rakennuspuolella tehdään erilaisia rakennusurakoita pääurakoitsijana, erityisesti toimitilauudistuksia ja vesivahinkokorjauksia. Kalustetuotannon puolella tehdään pääasiassa toimitilaremontteihin kalusteita ja kalusteasennuksia. Palveluvalikoima sisältää myymälöiden toimitilauudistuksia, myymälöiden kalusteita, aulatiloja, vesivahinkokorjauksia sekä laajalti muita rakennusurakointiin tai kalustetuotantoon liittyviä töitä. Kalusteet valmistetaan suomalaisena käsityönä yrityksen omissa tuotantotiloissa Uudellamaalla. Toimeksiantajayritys on viime vuosina investoinut voimakkaasti kalustetuotannon kehittämiseen.

Toimeksiantajayrityksessä ei ole aikaisemmin budjetoitu eikä hyödynnetty budjetoinnin tarjoamia mahdollisuuksia talouden suunnittelussa. Yrityksen budjetoimattomuus antaa hyvän pohjan tämän opinnäytetyön toteuttamiselle, kun budjetti päästään luomaan puhtaalta pöydältä. Yrityksellä on yritystoimintaa takana useita vuosia, joten budjettiin on saatavilla lukuja useiden vuosien takaa. Luvut mahdollistavat toiminnan perusteellisen analysoinnin. Yrityksessä on otettu vuonna 2022 käyttöön kustannuspaikat yrityksen molemmille liiketoiminnoille kalustetuotannolle ja rakennuspuolelle sekä toimiston ja yleisen puolen kuluille. Kustannuspaikat selkiyttävät tulojen ja kulujen jakautumista eri toimintojen kesken. Toimeksiantajayrityksen budjetoimattomuus on johtunut liiketoiminnan nopeasta kasvusta, liiketoiminta on kasvanut viime vuosina merkittävästi. Liiketoiminnan kasvu on nyt tasaantunut, jolloin toimintaa on mahdollista ennustaa tarkemmin.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu ominaispiirteidensä ansiosta käytettäväksi liiketalouden alalle. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kehittämissuositus tai kehittämissuositus. (Ojasalo ym. 2015, 52.)

5.1 Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa

Tutkimusmenetelmä voi olla joko laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tai määrällinen, eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivisella

tutkimusmenetelmällä tutkitaan sosiaalisessa ympäristössä ihmisten maailman ilmiötä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tunnistaa siitä, että sen avulla pyritään tutkimuksen avulla parantamaan, kehittämään tai uudistamaan jotakin. (Pitkäranta 2014, 8–9.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastataan kysymyksiin miksi, miten tai millainen. Tutkimusotos on usein suppea ja harkinnanvaraisesti koottu. Tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään pehmeän tiedon pohjalta. Suosittuja kvalitatiivisia aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut. (Heikkilä 2014, 15–16.) Muita suosittuja aineistonkeruumenetelmiä ovat havainnointi ja kyselyt sekä tiedon kokoaminen dokumenteista. Tutkimusmenetelmiä voi käyttää yksin tai yhdessä, riippuen tutkimusongelmasta ja tutkimukseen käytettävissä olevista resursseista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62.)

Tapaustutkimuksen vaatimuksena on, että tutkittava ilmiö on tässä hetkessä, tutkimusaineisto pitää sisällään useita eri aineistoja ja menetelmiä, tutkimuksen toteuttamista ei viedä pois omasta luonnollisesta ympäristöstään ja tutkittavia tapauksia on yksi. Lisäksi tapaustutkimuksen vaatimuksena on, että ilmiöstä pyritään saamaan mahdollisimman syvällinen kuva. Tapaustutkimus asettaa vaatimuksia myös tutkimusongelmalle, sillä tutkimusongelma tulee esittää tietyssä muodossa. Tapaustutkimuksen tulee siis vastata kysymyksiin, miten, kuinka tai miksi. (Kananen 2013, 54.) Tapaustutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä muihin tapauksiin (Kananen 2013, 28). Tapaustutkimus soveltuu hyvin ongelmanratkaisua vaativiin tutkimuksiin. Tapaustutkimus eroaa toimintatutkimuksesta siten, että tapaustutkimuksessa ei ole tarkoituksena testata ja arvioida tutkimuksen tuotosta. (Ojasalo ym. 2015, 37.)

Tämän opinnäytetyön tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yhtä tiettyä tapausta, toimeksiantajan budjetointia. Yhden tietyn tapauksen tutkiminen puoltaa tapaustutkimuksen valintaa tutkimukselliseksi lähestymistavaksi.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat seuraavat:

1. Millainen on toimeksiantajalle sopiva budjetointityökalu
2. Mitä asioita toimeksiantajan tulee huomioida budjetoinnissaan.

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi valikoituivat kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät, koska opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimeksiantajayrityksen budjetointia, mikä vaatii syvällistä perehtymistä aiheeseen. Tämän opinnäytetyön tutkimusotos on suppea, sillä tutkimusotos koostuu muutaman henkilön haastatteluista ja yrityksen dokumenteista. Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käytettäessä on yleistä, että käytetään useita eri aineistonkeruumenetelmiä. Tässä opinnäytetyössä aineistoa kerätään puolistrukturoiduilla haastatteluilla, sekä valmiita dokumentteja analysoimalla, jolloin vaatimus usean aineistonkeruumenetelmän käyttämisestä täyttyy. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät valikoituivat myös sen takia, koska vain haastattelujen avulla on mahdollista vastata tämän työn tutkimusongelmiin.

5.2 Aineiston hankinta

Tutkimuskohteiden ollessa yksittäisiä tapauksia aineiston hankinnassa suositetaan usein tiedon keräämistä ihmisiltä. Tarkoituksena on tuoda esille osallistuvien ihmisten näkökulma tutkittavaan asiaan. (Puusa & Juuti 2020, 82.) Tapaustutkimuksessa aineistoa hankitaan useista eri lähteistä kuten kirjallisista dokumenteista, haastatteluiden avulla, havainnoimalla tai kyselyiden avulla (Kananen 2013, 77).

Haastattelu

Haastattelua käytetään silloin, kun halutaan selvittää haastateltavalta hänen ajatuksiaan tai toimintatapojaan. Haastattelussa on haastattelija, joka esittää kysymyksiä haastateltavalle ja ottaa vastaukset ylös. Haastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Hyvä valmistautuminen haastatteluun luo edellytykset onnistuneelle haastattelulle. Haastattelukysymykset kannattaa antaa haastateltavalle etukäteen tutustuttaviksi ennen varsinaista haastattelua. Hyvään valmistautumiseen kuuluu myös haastatteluluvan ja haastatteluajankohdan sopiminen etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63–64.) Haastattelut tulisi aina tallentaa, jotta niistä voisi tehdä uskottavia päätelmiä. Haastatteluissa on kyse tulkintojen tulkinnasta. (Puusa 2020, 99.)

Erilaisia haastattelulajeja on useita, ja ne eroavat toisistaan niiden ohjailtavuudella eli strukturointiasteella. Erilaisia haastattelulajeja ovat puolistrukturoitu haastattelu, strukturoitu haastattelu sekä syvähaastattelu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64.) Strukturoidussa haastattelussa kaikki kysymykset ja vastausvaihtoehdot on tehty valmiiksi teorian pohjalta ja kysymykset esitetään tietyllä tavalla tietyssä järjestyksessä. Puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu on muuten samanlainen kuin strukturoitu, mutta siinä ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on sen vapaus verrattuna strukturoituun haastatteluun. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltava pystyy itse sanoittamaan vastauksensa haastattelijan ennalta määriteltyihin kysymyksiin. (Puusa 2020, 105–107.) Puolistrukturoidussa haastattelussa voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten laadinnassa käytetään apuna teoreettista viitekehystä. Esitettävien kysymysten tulee pyrkiä antamaan merkityksellisiä vastauksia liittyen tutkimusongelmaan tai -tehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65.) Haastattelut kannattaa aina nauhoittaa ja sen jälkeen litteroida. Litterointi tarkoittaa, että nauhoitus kirjoitetaan puhtaaksi. Litteroinnin tarkkuuden voi itse määrittellä, että litteroidaanko sanasta sanaan vai litteroidaanko puhekielelle. (Ojasalo ym. 2015, 110.)

Tämän opinnäytetyön aineiston hankintatavaksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu. Teemahaastattelu valikoitui sen joustavuuden vuoksi verrattuna strukturoituun haastatteluun. Haastateltavien henkilöiden määrä oli pieni, joten oli tärkeää saada haastatteluista kaikki mahdollinen tieto irti. Teemahaastattelussa haastattelukysymysten lisäksi voi käyttää avoimia lisäkysymyksiä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda toimeksiantajalle budjetti yhteistyössä yrityksen kanssa, joka edellyttää yhteistä ideointia.

Aineisto hankittiin haastattelemalla yrityksen avainhenkilöitä. Toimeksiantajayritys on pieni yritys, joten haastateltavia avainhenkilöitä oli sen takia vain kolme. Avainhenkilöt tulevat käyttämään tuotoksena syntyvää budjetointityökälua työssään. Haastateltavia kuvattiin nimillä haastateltava A, haastateltava B ja haastateltava C. Haastateltavat saivat etukäteen haastattelurungon (liite 1) tutustuttavaksi. Kaikki haastattelut nauhoitettiin aineiston analysointia varten ja haastatteluiden nauhoittamisesta kerrottiin haastateltaville etukäteen. Haastatteluiden nauhoittamiseen käytettiin älypuhelimien Sanelin sovellusta.

Haastateltaville kerrottiin, että nauhoitettu ja litteroitu aineisto tuhoetaan sen jälkeen, kun aineistoa ei enää tarvita, viimeistään 31.5.2023. Haastattelut kestivät 10–20 minuuttia ja ne toteutettiin kahden kesken haastateltavien kanssa. Kaksi haastattelusta toteutettiin kasvotusten 28.3.2023 ja yksi haastattelu toteutettiin puhelimitse 7.4.2023. Haastattelut etenivät haastattelurungon teemojen (kuva 5) mukaisesti.



Kuva 5. Haastattelurungon teemat

Haastattelukysymysten avulla oli tarkoitus selvittää haastateltavien näkemyksiä, toiveita ja odotuksia yrityksen budjetille. Haastattelukysymykset jaoteltiin neljään eri teemaan, taustaan, budjetoinnin valmisteluun ja suunnitteluun, budjetin laatimiseen sekä budjettiseurantaan. Taustakysymysten tarkoituksena oli selvittää budjetoinnin nykytilaa. Budjetoinnin valmistelun ja suunnittelun kysymyksillä kartoitettiin avainhenkilöiden toiveita budjetointityökalulle. Budjetin laatimiseen liittyvillä kysymyksillä kartoitettiin käytännön asioita budjetin laatimisen kannalta, kuten kuka budjetin laatimisesta tulee vastaamaan ja kuka budjetin hyväksyy. Budjettiseurannan kysymyksillä selvitettiin, miten budjettiseurantaa on tarkoitus yrityksessä tulevaisuudessa toteuttaa. Haastattelujen aikana kysyttiin myös tarkentavia jatkokysymyksiä haastattelurungon ulkopuolelta. Valituilla haastattelukysymyksillä pyrittiin löytämään vastaukset siihen, millainen olisi yritykselle sopiva budjetointityökalu ja mitä yrityksen tulisi huomioida budjetoinnissaan.

Kirjalliset materiaalit

Aineistoa voidaan hankkia myös käyttämällä kirjallista materiaalia. Kirjalliset materiaalit voivat olla esimerkiksi puheita, kirjeitä, päiväkirjoja, muistelmia, sopimuksia tai esseitä. (Pitkäranta 2014, 96.) Kirjallinen materiaali voi olla myös pöytäkirjoja, muistioita, artikkeleita, raportteja tai mitä tahansa kirjallisessa muodossa olevaa dokumentoitua tietoa. Kirjallisten materiaalien tarkoituksena on toimia osana tutkimusaineistoa muiden tutkimusaineistojen tukena. Kirjalliset materiaalit voivat olla myös salaisia, jos kyseessä on yrityksiä koskevat

materiaalit. Tärkeintä on kuitenkin kirjallisen materiaalin sisältö, sisällön tulee auttaa tutkimusongelman ratkaisemisessa. (Kananen 2013, 82–83.)

Kirjallista materiaalia kerättiin yrityksen käytössä olevasta NetBaron taloushallinto-ohjelmistosta. Taloushallinto-ohjelmiston kautta hankittiin kirjanpidon raportteja. Tuloslaskelma hankittiin kolmelta aikaisemmalta tilikaudelta sekä kuluvalta tilikaudelta. Kassavirtaennuste hankittiin kuluvalta tilikaudelta. Edellisiltä ja kuluvalta tilikaudelta tuloslaskelman raportit hankittiin myös kustannuspaikoittain. Raportit hankittiin xlsx-muodossa. Kirjallinen aineisto hankittiin yrityksen talousosaston avustuksella. Kirjallista aineistoa käytettiin budjetoinnin pohjana.

5.3 Aineiston analysointi

Tapaustutkimuksessa käytetään pääasiassa samoja aineiston analysointimenetelmiä kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Kananen 2013, 103). Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käytettäessä perinteisin aineiston analyysimenetelmä on sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78). Sisällönanalyysin tarkoituksena on kuvata sanallisesti aineiston sisältö ja tunnistaa sen kautta aineiston merkitykset (Ojasalo ym. 2015, 138).

Litterointi

Haastattelut tulee sisällönanalyysia varten muuttaa kirjalliseen muotoon kirjoittamalla ne puhtaaksi. Kirjalliseen muotoon muuttamista kutsutaan litteroinniksi. (Kananen 2013, 103.) Haastattelun voi litteroida usealla eri tarkkuudella, joita ovat sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi. Litterointi on sitä hitaampi ja työläämpi työvaihe, mitä tarkemmin litterointi tehdään. Litteroinnin tarkoituksena on saattaa aineisto sellaiseen muotoon, että sitä voi käsitellä erilaisilla analysointimenetelmillä. (Kananen 2013, 99–100.)

Haastattelut litteroitiin käyttäen tekstinkäsittelyohjelmaa Microsoft Wordia kirjoittamalla haastattelut auki tekstinkäsittelyohjelmaan. Litterointi tehtiin käyttämällä yleiskielistä litterointia. Yleiskielisessä litteroinnissa haastatteluja ei litte-

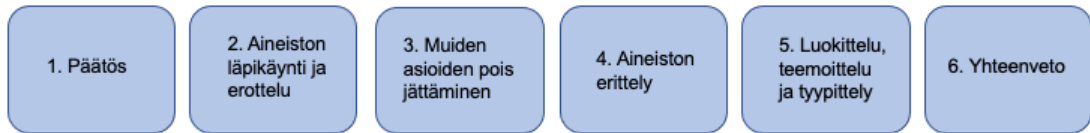
roitu sanasta sanaan. Litteroinnin jälkeen aineistoa siistittiin aineiston ymmärrettävyyden parantamiseksi. Aineiston analyysissä tärkeintä oli haastattelun sisältö, jonka takia päädyttiin yleiskieliseen litterointiin sanatarkan litteroinnin sijaan. Litteroitu aineisto jaoteltiin teemojen mukaan eri segmentteihin aineiston analyysia varten.

Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on menetelmä, jonka kohteena on kirjallisessa muodossa oleva dokumentti. Dokumentti voi olla esimerkiksi litteroitu haastattelu, raportti tai jokin muu kirjallinen materiaali. Sisällönanalyysissä analysoidaan dokumentteja ja luodaan analyysiin pohjalta selkeä kirjallinen kuvaus analysoidusta asiasta. (Ojasalo ym. 2015, 136.) Sisällönanalyysin avulla pyritään luomaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta asiasta. Sisällönanalyysin avulla aineisto järjestellään siten, että siitä voidaan tehdä johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.)

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä tai teorialähtöisenä sisällönanalyysinä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analysoinnin viitekehyksenä toimii aikaisemmin tuotettu teoretieto ja siinä aineistosta muodostetaan analyysirunko. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto ensin pelkistetään, sitten ryhmitellään ja lopuksi tehdään abstrahointi. (Ojasalo ym. 2015, 139–140.) Pelkistämistä kutsutaan redusoinniksi, ryhmittelyä kutsutaan klusteroinniksi ja abstrahointi tarkoittaa teoreettisten käsitteiden luomista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91). Tässä opinnäytetyössä haastattelujen sisällönanalyysi tehtiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Sisällönanalyysi etenee usean eri vaiheen kautta (kuva 6). Ensimmäisessä vaiheessa tehdään päätös siitä, mikä aineistossa kiinnostaa. Toisessa vaiheessa aineisto käydään läpi ja aineistosta erotellaan, mitkä olivat tutkimusongelman kannalta kiinnostavia asioita. Sen jälkeen kaikki muu aineisto jätetään pois. Kiinnostavaksi merkityt asiat eritellään muusta aineistosta. Kolmannessa vaiheessa tehdään aineiston luokittelu, teemoittelu tai tyypittely. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.)



Kuva 6. Sisällönanalyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78)

Haastattelujen sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto redusoitiin eli pelkistettiin niin, että siitä poistettiin kaikki epäoleellinen sisältö. Pelkistämisvaiheessa aineistojen sisältöön perehdyttiin lukemalla aineistot. Sen jälkeen aineistosta alettiin karsimaan epäoleellisia asioita pois. Epäoleellisia asioita karsittiin niin, että aineistosta etsittiin tutkimusongelman kannalta olennaisia asioita ja ilmaisuja. Pelkistämällä pyrittiin siis löytämään asian ydin. Pelkistämisvaiheessa haastatteluaineistoja yhdisteltiin keskenään, eli haastattelu-tiedostot yhdistettiin yhteen tiedostoon. Yhteen tiedostoon kirjattiin kaikki haastattelussa käytetyt kysymykset ja kaikki vastaukset laitettiin niiden kysymysten alle.

Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmiteltiin eli klusteroitiin. Ryhmittelyä voidaan kutsua myös aineiston luokitteluksi. Ryhmittelyn aikana aineistoa käytiin läpi vielä tarkemmin ja etsittiin aineistosta eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Eroavaisuuksien ja yhtäläisyyksien etsiminen oli paljon helpompaa, kun aineistot oli yhdistetty yhteen tiedostoon. Ryhmittelyn avulla muodostettiin alateemoja ja yläteemoja. Sen jälkeen alateemoja ja yläteemoja yhdisteltiin, kunnes saatiin niitä yhdistävä teema. Ryhmittelyn jälkeen aineisto abstrahoitettiin eli muodostettiin yhdistävät luokat aiemmin muodostuneille yläteemoille. Tämän jälkeen aineistosta tehtiin johtopäätöksiä. Aineiston analyysin jälkeen tehtiin päätös siitä, millaista budjetointityökalua yritykselle lähdetään rakentamaan.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tulosten pohjalta yritykselle laadittiin budjetointityökalu. Budjetointityökalun laatiminen on kuvattu tässä luvussa.

6.1 Haastattelujen tulokset

Haastateltavia oli kolme ja heistä käytetään tässä luvussa nimiä haastateltava A, haastateltava B ja haastateltava C. Haastattelujen tulokset on koottu havainnollistavasti taulukkoon (taulukko 4). Taulukko sisältää yhteenvedon haastatteluissa esille nousseille asioille.

Taulukko 4. Yhteenveto haastattelujen tuloksista

Taustaa	Budjetointia ei ole tehty vaihtuvien tilanteiden takia, budjetoinnin hyötyjä ei ole nähty, toiminta kasvanut erittäin nopeasti
	Aiemmin talousosasto ja vastuuhenkilöt seurasivat katetta ja tilauskantaa
	Budjetointia tarvitaan ohjaamaan liiketoimintaa, pitkän aikavälin suunnitteluun sekä ohjaamaan myyntiä
	Budjetointi auttaisi rahan käytön ja kohdistumisen seurannassa sekä auttaisi investointipäätösten tekemisessä
Budjetoinnin valmistelu/suunnittelu	Budjetoinnin tavoitteet: tuottavuuden parantaminen, kulujen pienentäminen ja talouden parempaan hallintaan saaminen
	Toimintaympäristöön vaikuttaa inflaatio, muuttuvat hinnat, sekava liiketoiminta, rakennusalan matalasuhdanne ja työkannan pieneneminen
	Budjetin rahamääräiset tavoitteet määrittelee omistaja ja talouden vastuuhenkilöt
	Osabudjeteiksi tarvitaan markkinointi-, henkilöstö-, myynti- ja kiinteiden kulujen osabudjetti
	Pääbudjeteiksi tarvitaan tulosbudjetit eri liiketoiminnoille sekä kassabudjetti
	Budjetointikaudeksi tilikausi, lisäksi pitkän aikavälin ennuste kolmelle seuraavalle tilikaudelle
	Budjetti kuukausijaolliseksi, päivitys kuukausittain
	Aikaisempi tilikausi pohjaksi
	Haasteina mahdollisesti budjetoinnin jäykkyys ja ajan vieni
	Budjetin tekijällä tulee olla ammattitaitoa ja osaamista
Budjetin laatiminen	Laaditaan Exceliin
	Budjetin tulee laatimaan talousosasto yhdessä johdon kanssa
	Budjetoinnin tulee olla avointa ja läpinäkyvää
	Budjetista tulee viestiä henkilöstölle
Budjettiseuranta	Budjettitarkkailu kuukausittain
	Budjettipoikkeamat käsitellään välittömästi
	Budjetin toteutumisesta tulee viestiä kirjallisesti
Muut toiveet	Budjetointityökalun tulee olla helppokäyttöinen
	Budjetointityökalu tulee räätälöidä yrityksen tarpeisiin
	Budjetista pitää tehdä selkeä, että sitä olisi helppo päivittää ja seurata

Haastattelujen alussa selvitettiin, millä tavalla yrityksessä on aikaisemmin tehty talouden suunnittelua ja seurantaa koska lähtötietona oli, että yrityksessä ei ole aikaisemmin budjetoitu. Talouden suunnittelua ja seurantaa on toteutettu Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmalla seuraamalla yrityksen tilauskantaa, projekteille kohdistuneita kuluja sekä laskemalla projektien katteita jälkilaskentana. Talouden suunnittelua ja seurantaa ovat tehneet yrityksen talousosasto sekä vastuuhenkilöt. Budjetoimia ei ole aikaisemmin tehty, koska tilanteet ovat olleet niin vaihtuvia, toiminta on kasvanut erittäin nopeasti, eikä budjetoinnin tärkeyttä ja mahdollisia hyötyjä ole yrityksessä ymmärretty. Budjetoinnille nähtiin kuitenkin tarvetta kaikkien haastateltavien mielestä. Haastateltava A:n mielestä budjetoimia tarvitaan pitkän aikavälin suunnitteluun sekä ohjaamaan liiketoimintaa ja kuukausittaista myyntiä. Haastateltava B:n mielestä budjetoinnin odotetaan auttavan rahan käytön ja kohdistumisen seurannassa. Haastateltava C odottaa budjetoinnin auttavan investointipäätösten tekemisessä.

Kaikki haastateltavat nostivat esille, että budjetoinnille asetettavat tavoitteet liittyivät ensisijaisesti tuottavuuden parantamiseen kulujen pienentämisen kautta sekä talouden parempaan hallintaan saamiseen. Toimintaympäristöön ja yrityksen toimintaan liittyvillä asioilla todettiin olevan merkitystä budjetoinnin kannalta. Haastateltavat A ja B nimesivät näitä asioita olevan sekava liiketoiminta ja muuttuvat hinnat. Haastateltava C nimesi erityisesti inflaation, rakennusalan matalasuhdanteen sekä työkannan pienenemisen. Kaikki haastateltavat totesivat, että nämä asiat tulee huomioida budjetoinnissa ensisijaisesti liikevaihdossa ja yrityksen kuluissa. Budjettien rahamääräiset tavoitteet tullaan määrittelemään yrityksessä yhdessä omistajatahon ja talouden vastuuhenkilöiden kanssa, mutta viime kädessä päätökset tulee tekemään yrityksen omistaja. Rahamääräiset tavoitteet muodostuvat lukujen ja faktojen perusteella aikaisempien vuosien pohjalta.

Haastattelujen perusteella yritykseen tarvitaan useampi osabudjetti. Näitä osabudjetteja ovat markkinointibudjetti, henkilöstöbudjetti, myyntibudjetti, kiinteiden kulujen budjetti, rakennuspuolen budjetti sekä kalustetuotannon budjetti. Haastateltava A oli ainoa, joka nosti markkinointibudjetin esiin. Pääbudjeteista tarpeellisiksi nähtiin tulosbudjetit koko yritykselle sekä kalustetuotannolle ja rakennuspuolelle erikseen. Tarpeelliseksi koettiin myös kassabudjetti,

mutta haastateltavat A ja C eivät nähneet tase-ennustetta tarpeelliseksi. Haastateltavat olivat kaikki yksimielisiä siitä, että yritykselle sopiva budjetointi-kausi on tilikausi. Kuluvan tilikauden budjetoinnin lisäksi toivottiin pitkän aikavälin ennustetta kolmelle seuraavalle tilikaudelle. Budjetin jakaminen tulisi tehdä joko kvartaaleittain tai kuukausijaolliseksi. Haastateltavat olivat yksimielisiä myös siitä, että alussa budjettia tulisi päivittää kuukausittain.

Aikaisempia tilikausia tulisi haastateltavien mielestä hyödyntää budjetoinnissa niin, että ensin täytyy selvittää, mihin rahaa on aikaisemmin käytetty ja sitä kautta tehdä kulujen karsintaa budjetoinnin muodossa. Aikaisemmista tilikausista saadaan kaikkien haastateltavien mielestä hyvä pohja budjetoinnille. Haastateltava B nosti budjetoinnin mahdolliseksi haasteeksi sen jäykkyyden ja ajan viemisen muilta töiltä. Toisaalta haastateltavat A ja C ajattelivat budjetoinnin tukevan yrityksen toimintaa ja siihen käytetyn ajan edesauttavan yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Haastateltava C:n mielestä budjetin laadinnassa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota kulurakenteeseen, kiinteisiin kuluihin ja ajattelumaailman muutokseen. Haastateltava B nosti esiin, että budjetointia tekeville ihmisillä tulee olla riittävä ammattitaito, osaaminen ja perehdytys sen tekemiseen.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että budjetointityökalu tulisi laatia Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmalla, koska siihen voi laatia automaattisia kaavoja ja linkittää soluja. Kirjanpidon ohjelmiston hyödyiksi nähtiin tässä vaiheessa lukujen saaminen ohjelmistosta, muita tapoja hyödyntää ohjelmistoa ei tässä vaiheessa osattu vielä sanoa. Budjetin laadinnasta tulee yrityksessä vastaamaan talousosasto yhdessä yrityksen johdon kanssa. Lopullisen budjetin tulee hyväksymään yrityksen omistaja. Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että sitouttaakseen henkilökunnan budjettiin budjetista tulee tehdä avoin ja läpinäkyvä. Budjetista tulee viestiä henkilöstölle niiltä osin, kun se henkilöstöä koskettaa. Haastateltava C ehdotti henkilökunnan sitouttamiseksi kannustinjärjestelmää, jos budjetoinnissa päästään tavoitteisiin. Haastateltavat A ja B olivat eri mieltä siitä, millaista budjetointimenetelmää yrityksessä tulisi käyttää. Haastateltava A oli sitä mieltä, että budjetoinnin tulee olla autoritaarista, kun haastateltava B oli sitä mieltä, että budjetointia voi tehdä vain yhteistyömenetelmällä.

Kaikkien haastateltavien mielestä budjettitarkkailua tulee toteuttaa kuukausittain ja talousosasto on vastuussa budjetin toteutumisen seurannasta. Haastateltava A toivoi, että tarkkailu lähtisi ihan päivätasolta. Budjettipoikkeamien käsittelystä toivottiin, että isot poikkeamat käsiteltäisiin välittömästi ja pienet poikkeamat kuukausittain yhteisissä palavereissa, joihin osallistuu talousosaston lisäksi yrityksen johto ja tarvittaessa muutakin henkilöstöä. Budjetin toteutumisesta olisi haastateltavien A ja B mielestä hyvä viestiä kirjallisesti, kun haastateltavan C mielestä toteutumisesta tulisi viestiä suullisesti palavereissa. Seurannan mittareina tulisi käyttää vertailua.

Budjetointityökalulle esitettiin myös vapaamuotoisesti toiveita. Kaikki haastateltavat toivoivat työkalun olevan mahdollisimman helppokäyttöinen ja palvelevan tarkoitustaan, että sitä tulisi oikeasti käytettyä. Haastateltavan A mielestä budjetointityökalussa tulisi huomioida yrityksen heikot järjestelmät. Haastateltavan A mielestä budjetointityökalu tulee räätälöidä yrityksen tarpeisiin, sillä alalle yleisesti soveltuva budjetti ei sovellu kyseiselle yritykselle. Yrityksen liiketoiminta on jakautunut kahteen eri liiketoiminnan osa-alueeseen, joista toista on erittäin vaikea ennustaa voimakkaiden kuukausivaihteluiden takia. Haastateltava B toivoi budjetista myös selkeää ja että budjettia olisi helppo päivittää ja seurata.

6.2 Budjetointityökalun laatiminen

Haastattelujen tulosten pohjalta lähdettiin rakentamaan yritykselle sopivaa budjetointityökalua. Budjetointityökalu laadittiin yrityksen toiveiden mukaisesti Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelman avulla xlsx-muotoon yhteen tiedostoon. Budjetointikaudeksi valikoitui tilikausi ja budjetointitavaksi tarkistettava budjetti. Yrityksen tilikausi on kalenterivuosi 1.1.–31.12. Tarkistettavassa budjetissa lukuja tarkistetaan budjettikauden aikana. Budjetit jaettiin kuukausitasolle yrityksen toiveiden mukaisesti.

Budjetointityökaluun valittiin osabudjeteiksi myynti-, henkilöstö-, markkinointi- sekä kiinteiden kulujen budjetti. Budjetointityökalun pääbudjeteiksi valittiin tulosbudjetti ja kassabudjetti. Tulosbudjetteja tehtiin yhteensä kolme. Yksi tulosbudjetti tehtiin koko yritykselle ja lisäksi yrityksen kahdelle eri liiketoiminnalle tehtiin omat tulosbudjetit. Yrityksen kaksi eri liiketoimintaa eroavat hyvin paljon

toisistaan, minkä takia niille tarvitsi tehdä omat budjetit. Kassabudjetti tehtiin vain kalustetuotannolle.

6.2.1 Osabudjettien laatiminen

Ensimmäisenä osabudjettina tehtiin myyntibudjetti (liite 2). Myyntibudjettiin tehtiin omat erilliset sarakkeet kahdelle eri liiketoiminnalle, kalustetuotannon puolelle ja rakennuspuolelle. Myyntibudjetin jako tehtiin kahdelle eri liiketoiminnalle, koska yrityksessä halutaan seurata liiketoimintoja erikseen. Myyntibudjettiin tehtiin jokaisen kuukauden perään toteumasarake, mihin toteutunut myynti kirjataan jälkikäteen. Liiketoimintojen toteutuneet myynnit pystytään jälkikäteen hakemaan taloushallinto-ohjelmistosta yrityksen käytössä olevien kustannuspaikkojen avulla. Myyntibudjettiin tehtiin myös yhteenvetosarake, joka summaa budjetoitujen kuukausien myynnin yhteen.

Seuraavaksi laadittiin henkilöstöbudjetti (liite 3). Henkilöstöbudjettia varten budjetointityökaluun tehtiin oma välilehti, mihin on koottu henkilöstön ja omistajan palkkatiedot. Palkkatiedot -välilehdeltä tehtiin linkitys henkilöstöbudjetin palkkasarakkeeseen, jolloin palkat siirtyvät henkilöstöbudjetille automaattisesti. Muutokset budjetoituihin palkkoihin tulee jatkossa tehdä palkkatiedotvälilehden kautta. Palkkakulut saatiin taloushallinto-ohjelmistosta ja palkkakulut haettiin 1.1.-31.12.2022 väliseltä ajalta. Palkkatietoihin syötettiin jokaisen työntekijän palkkatiedot yksi kerrallaan, lisäksi laskettiin lomarahojen osuus.

Henkilöstöbudjetti tehtiin kuukausikohtaiseksi. Henkilöstöbudjettiin kirjattiin erikseen kuukausipalkat, tuntipalkat sekä omistajan palkka. Henkilöstöbudjettiin ei eritelty lomapalkkojen jaksotusta, vaan budjettiin tehtiin oma rivi maksetuille kuukausipalkkalaisten lomarahaille ja maksetuille tuntipalkkalaisten lomarahaille. Tuntipalkkalaisten lomarahat ovat 18,5 % lomanmääräytymiskauden palkoista ja lomarahat sisältävät myös loma-ajan palkan (Rakennusalan työehtosopimus 2022). Kuukausipalkkalaisten lomaraha on 50 % loma-ajan palkasta (Rakennusalan toimihenkilöiden työehtosopimus 2022). Henkilöstöbudjetissa huomioitiin prosenttikohtaiset maksut kuten eläkekulut, sairausvakuutusmaksu sekä työttömyysvakuutusmaksu, joiden ajankohtaiset prosentit haettiin Verohallinnon sivuilta (Verohallinto 2022). Henkilöstöbudjettiin ei tehty

toteumasaraketta, vaan toteumaa tullaan seuraamaan tulosbudjetin kautta. Lopuksi laskettiin henkilöstökulut yhteensä.

Kolmantena osabudjettina laadittiin kiinteiden kulujen budjetti (liite 4). Kiinteiksi kuluiksi määriteltiin suurin osa liiketoiminnan muista kuluista. Näitä kiinteitä kuluja ovat ajoneuvokulut, toimitilan vuokrat ja hoitokulut, koneet, työkalut, työterveyshuolto, työvaatteet, atk-laite ja -ohjelmistokulut, tietoliikennekulut, vakuutukset ja toimistotarvikkeet. Kiinteitä kuluja jaoteltiin myös autoittain ja koneittain, eli jokaiselle autolle ja koneelle tehtiin oma rivi budjettiin. Kiinteiden kulujen budjetin riveiltä tehtiin suora linkitys tulosbudjettiin, jolloin budjetoidut summat siirtyvät suoraan tulosbudjettiin oikeille riveille. Lopuksi laskettiin kiinteät kulut yhteensä. Kiinteiden kulujen toteumaa seurataan tulosbudjetin kautta.

Neljäntenä osabudjettina laadittiin markkinointibudjetti (liite 5). Yritys ei ole panostanut markkinointiin kuluneiden vuosien aikana, minkä takia markkinointibudjetti valittiin nyt yhdeksi yrityksen osabudjetiksi. Markkinointibudjetin tarkoituksena on muistuttaa yritystä markkinoimaan ja varaamaan markkinointiin rahaa. Markkinointibudjetti tehtiin kuukauden tarkkuudelle. Budjetoitaviksi markkinointitoiminnoiksi valikoitui myyntityö, edustus, Instagram ja Facebook. Instagram ja Facebook valikoituivat sosiaalisen median markkinakanaviksi, koska yritys on aikaisemmin harvakseltaan sponsoroinut postauksiaan Instagramissa ja alusta on sitä kautta yritykselle tuttu. Markkinointikanaviksi valikoitui sellaiset kanavat, mistä löytyy yritysasiakkaita. Lopuksi laskettiin markkinointikulut yhteensä. Markkinointikulujen toteumaa seurataan tulosbudjetin kautta.

6.2.2 Pääbudjettien laatiminen

Osabudjettien valmistuttua laadittiin pääbudjetit. Pääbudjetiksi valikoitui tulosbudjetti ja kassabudjetti. Tase-ennustetta ei ollut järkevää lähteä laatimaan, tase-ennusteen ei nähty tuottavan lisäarvoa budjetoinnille tässä vaiheessa. Tässä vaiheessa, kun budjetointia ollaan vasta ottamassa käyttöön yrityksessä, on tärkeämpää keskittyä tuloksen budjetointiin ja sitä kautta kannattavuuden parantamiseen.

Tulosbudjetin laatiminen

Tulosbudjetteja laadittiin kaksi erilaista. Yritykselle laadittiin perinteinen tulosbudjetti (liite 6), joka on laadittu vuositason tarkkuudelle. Tämän lisäksi laadittiin kuukausikohtainen tulosbudjetti (liite 7), joka laadittiin kuukausitason tarkkuudelle. Perinteisiä tulosbudjetteja tehtiin yhteensä kolme, mitkä olivat rakenteeltaan samanlaisia. Tulosbudjetit tehtiin erikseen kalustetuotannolle, rakennuspuolelle sekä koko yritykselle. Kuukausikohtaisia tulosbudjetteja tehtiin vain yksi koko yrityksen liiketoiminnalle. Tulosbudjettia lähdettiin laatimaan niin, että budjetin pohjaksi otettiin taloushallinto-ohjelmistosta tuloslaskelma ajalta 1–3/2023 kuukausikohtaisesti eriteltynä. Tuloslaskelma otettiin tulosbudjetin pohjaksi, koska tulosbudjetti laaditaan yleensä tuloslaskelman muotoon. Tuloslaskelma on asteikolla 1–6 tarkkuudella 3, eli tuloslaskelmalla ei näy eriteltynä jokainen yrityksen käytössä oleva kirjanpidon tili. Tarkkuus 3 on tarkempi kuin verottajan vaatima vähimmäistaso tuloslaskelmasta. Tulosbudjetti päätettiin laatia tarkkuuden 3 tasolle, koska sitä tasoa yrityksessä on aina tarkkailtu.

Tulosbudjetti laadittiin vuodelle 2023 niin, että ensimmäiseksi haettiin tuloslaskelmasta edellisen vuoden 2022 luvut, jotka toimivat budjetoinnin pohjana ja ne kirjattiin tulosbudjettiin. Budjettiin kirjattiin toteuma ajalta 1–3/2023. Tämän jälkeen laadittiin ennuste vuodelle 2023, joka sisälsi myös alkuvuoden toteuman. Seuraavaksi laadittiin budjetti vuodelle 2024. Budjetointityökalussa huomioitiin myös vuodet 2025 ja 2026, mutta niihin ei kirjattu lukuja. Lopuksi tehtiin vertailumahdollisuus ennusteen 2023 ja toteuman 2023 välille. Vertailun avulla yritys pystyy tekemään budjettitarkkailua ja analysoimaan mahdollisia budjettipoikkeamia. Kuukausikohtainen tulosbudjetti tehtiin vain kuluvalle vuodelle 2023 ja ne tehtiin erikseen kahdelle eri liiketoiminnalle.

Tulosbudjettiin linkitettiin liikevaihto suoraan myyntibudjetista. Liikevaihdon jälkeen tulosbudjetissa huomioitiin ostot, alihankinta ja rakentamispalveluostot. Henkilöstökulut linkitettiin suoraan henkilöstöbudjetista. Työntekijöiden palkkariiville linkitettiin sekä kuukausi- että tuntipalkkaiset työntekijät ja omistajan palkka linkitettiin omalle rivilleen. Tämän jälkeen vuorossa oli muut henkilöstökulut. Tulosbudjetissa huomioitiin myös poistot ja arvonalenemat, joiden määrät selvitettiin kirjanpitäjältä. Liiketoiminnan muut kulut saatiin suurimmaksi

osaksi haettua kiinteiden kulujen budjetista suoralla linkityksellä tulosbudjettiin. Ainoastaan koulutus, virkistys, ruoka- ja kahvitarjoilu, muut toimitilakulut, matkaliput ja matkakustannusten korvaukset, myyntirahdit, tiedonhankinta, muut hallintokulut sekä vähennyskelvottomat muut liikekulut täytyi syöttää suoraan tulosbudjettiin. Tulosbudjetin loppuun lisättiin korkokulut ja rahoitus- tuotot, minkä jälkeen saatiin tulos ennen veroja. Tuloksesta laskettiin tilikauden vero 20 prosenttia, minkä jälkeen tulosbudjettiin saatiin viimeiseksi riviksi tilikauden voitto.

Kassabudjetin laatiminen

Toiseksi pääbudjetiksi valittiin kassabudjetti (liite 8). Yrityksen taloushallinto- ohjelmisto tuottaa kohtuullisen hyvän kassavirtaennusteen, joka riittää koko yrityksen kassavirran ennustamiseen. Kassabudjetti päätettiin tehdä kuitenkin vain kalustetuotannon liiketoiminnalle, koska kalustetuotannon liiketoiminta on ennustettavampaa kuin rakennuspuolen liiketoiminta. Yritys toimii osittain sellaisella toimialalla, että realistisen kassabudjetin tekeminen koko yrityksen tasolle on lähes mahdotonta, sillä kuukausittainen liikevaihto saattaa vaihdella erittäin paljon. Kassabudjetti päätettiin laatia koko loppuvuodelle 2023.

Kassabudjetin kassaan maksut eroteltiin verokantojen mukaan alv 24 % ja alv 0 %. Ostot eroteltiin samojen verokantojen mukaan. Verokantojen erittely kassabudjetissa on tärkeää, koska kassabudjetin summat ovat verollisia summia. Kassabudjetti tehtiin ajalle 5–12/2023. Myyntisaamisten kiertoaika kalustetuotannon puolella on keskimäärin 30 päivää ja sitä käytetään oletuksena kassabudjetissa. Ostovelkojen maksuaika on keskimäärin 14 päivää. Kassabudjettiin tehtiin automaattinen toiminto myyntisaamisten ja ostovelkojen maksujen sarakkeisiin, että sarakkeet saavat tietonsa myyntien ja ostojen riveiltä. Kassabudjetissa huomioitiin palkkakulut, palkkojen sivukulut, maksettavat verot, kiinteät kustannukset, markkinointikustannukset sekä muut menot. Kassabudjetin kassasta maksujen rivit mukailevat yrityksen osabudjetteja. Kiinteiden kulujen budjetista linkitettiin kassabudjettiin kalustetuotantoon kuuluvat kiinteät kulut.

Kassabudjetissa huomioitiin myös investoinnit. Pääomarahoituksen osalta huomioitiin lainojen lyhennykset, lainojen nostot sekä osingonjako. Kalustetutannolle ei ole otettu omaa lainaa, joten kassabudjettiin merkittiin kalustetutannon osuus (50 %) yrityksen lainoista. Samalla osuudella kirjattiin myös osingonjako ja lainojen lyhennykset. Kassabudjetin loppuun lisättiin kassavarojen muutos sekä kassa kauden lopussa. Kassa kauden lopussa riviltä tehtiin linkitys seuraavan kuukauden kassa kauden alussa riville.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi johtopäätökset, kehittämisehdotukset sekä arvioidaan työn luotettavuutta. Tulokset arvioidaan ja kytketään teoriaosuuteen. Opinnäytetyön luotettavuutta arvioidaan suhteessa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteereihin sekä hyvään tieteelliseen käytäntöön.

7.1 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen on toimeksiantajalle sopiva budjetointityökalu sekä mitä asioita toimeksiantajan tulee huomioida budjetoinnissaan. Tavoitteena oli, että opinnäytetyön tuotoksena syntyvä budjetointityökalu olisi mahdollisimman toimiva ja helppokäyttöinen. Lisäksi tavoitteena oli, että yritys voisi sen avulla suunnitella ja hallita talouttaan. Toimeksiantajayritys ei ole aikaisemmin budjetoinut ollenkaan, joten budjetointityökalu päästiin toteuttamaan puhtaalta pöydältä.

Budjetointityökalu

Tulosten perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajan yrityksessä ei ole aikaisemmin budjetoitu, koska budjetoinnin on ajateltu olevan hankalaa ja aikaa vievää, eikä budjetoinnin tärkeyttä ole ymmärretty. Lisäksi budjetoimattomuutta perusteltiin vaihtuvilla tilanteilla ja liiketoiminnan nopealla kasvulla. Järvenpää ym. (2017, 280–282) ovat todenneet, että budjetoimattomuuteen päädytään usein perinteisen budjetoinnin toimimattomuuden ja ongelmien takia. Budjetoimattomuutta ei yleensä valita ensimmäiseksi budjetointimenetelmäksi. Budjetointia ei ollut aikaisemmin toimeksiantajan yrityksessä edes kokeiltu, joten budjetoimattomuuden syy ei ole voinut olla budjetoinnissa ilmenneet ongelmat tai sen toimimattomuus.

Budjetoinnin ajan viemiseen voi vaikuttaa budjetointimenetelmällä. Jormakka ym. (2021, 195) totesivat, että demokraattinen budjetointimenetelmä vie eniten aikaa ja autoritaarinen budjetointimenetelmä vie vähiten aikaa. Budjetointimenetelmien erot ajankäytössä johtuvat budjetointiin sitoutuneen henkilökunnan määrästä (Jormakka ym. 2021, 195). Toimeksiantajan yrityksessä esille nousivat autoritaarinen budjetointimenetelmä sekä yhteistyömenetelmä. Autoritaarinen budjetointimenetelmä voisi sopia toimeksiantajalle tällä hetkellä paremmin, koska kyseessä on ensimmäinen budjetti. Autoritaarista menetelmää voisi käyttää ihan ensimmäisellä budjetointikerralla, mutta budjetointikauden aikana toimeksiantajan olisi suositeltavaa siirtyä yhteistyömenetelmään.

Budjetointityökalun tulee sisältää ennen kaikkea kuukausikohtainen seuranta. Haastatteluissa nousi esille, että budjettia pitäisi tarkkailla ja päivittää vähintään kuukausittain, jopa päivittäin. Kuten tiedetään, budjetin seuranta on onnistuneen budjetoinnin edellytys. Kuukausikohtainen seuranta ja päivittäminen voi budjetoinnin alussa olla hyvä asia, mutta päiväkohtainen seuranta on käytännössä mahdotonta. Budjetointia ei tule sekoittaa toimeksiantajan aikaisemmin käytössä olleen talouden seurantatavan kanssa yhdeksi massaksi, vaan budjetointi täytyy ymmärtää omana toimintonaan. Eklund ja Kekkonen (2018, 204–208) ovat todenneet, että kuukausi on hyvä tarkkailujakson pituus. Näin ollen toimeksiantajan toive päiväkohtaisesta budjettiseurannasta ei ole realistinen, vaan päivittäistä talouden seurantaa tulee tehdä jollain muulla tavalla kuin budjetoinnilla.

Toimeksiantaja esitti budjetointityökalulle useita kriteereitä ja toiveita. Sen toivottiin olevan helppokäyttöinen, helppo seurata ja ennen kaikkea helppo päivittää. Helppokäyttöisyys nousi toistuvasti esille ja toive on ymmärrettävä, koska yrityksessä ei ole aikaisemmin budjetoitu. Sopiva budjetointityökalu on ennen kaikkea sellainen, että se palvelee tarkoitustaan. Ei ole tarkoitus, että tehdään budjetointityökalu, joka jää lopulta käyttämättä. Budjetoinnin tulee olla riittävän yksinkertaista, muuten tavoitteita ei välttämättä saavuteta (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 235).

Budjetointityökalun budjetointikausi tulisi olla tilikausi. Tilikausi on yleisesti käytetty budjetointikauden pituus. Pääasia on, että budjetti tehdään ennalta määritetylle aikajaksolle. (Syvänperä & Lindfors 2014, 11.) Kuluvan tilikauden

lisäksi budjetissa tulisi huomioida pitkän aikavälin ennusteet ja sen tulisi yletyä kuluvan vuoden lisäksi kolme vuotta eteenpäin. Budjetointi kolmeksi vuodeksi eteenpäin on haastavaa, joten useaksi vuodeksi eteenpäin budjetoituja vuosia voisi pitää enemmänkin toiveina tai suunnannäyttäjinä. Lisäksi budjetointi useaksi vuodeksi eteenpäin vaatii myös suurta sitoutumista budjetointiin.

Aikaisemmilta tilikausilta tulisi ottaa luvut pohjaksi budjetointityökaluun. Teoriatiedon mukaan budjetin laatimisen tulisi aina alkaa menneisyyden lukujen tarkastelulla (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 234). Menneisyyden lukuja kannattaa myös hyödyntää budjetoinnin pohjana, jos luvut ovat saatavilla. Toimeksiantajan yritys useita vuosia vanha, jolloin yrityksellä on hyvin saatavissa kirjanpidon dataa useiden vuosien ajalta ja niiden käyttämättä jättäminen ei olisi järkevää. Yrityksen taloushallintojärjestelmää ei ole osattu hyödyntää budjetoinnissa. Toimeksiantajayrityksen tulisi selvittää järjestelmän toimittajalta, millä tavalla taloushallintojärjestelmää pystyisi budjetoinnissa hyödyntämään.

Budjetointityökaluissa tärkein asia on itse budjetit. Tärkeintä oli selvittää, mitä budjetteja toimeksiantaja tarvitsee. Todettiin, että tärkein budjetti oli tulosbudjetti. Budjetointityökalun tuli sisältää useampi eri tulosbudjetti, joiden avulla yrityksen tulosta voi tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tulos ei ollut yllättävä, sillä tulosbudjetti on Jormakan ym. (2021, 187) mukaan yksi pääbudjeteista, minkä tarkoituksena on Järvenpään ym. (2017, 234) mukaan budjetoida yritykselle tavoiteltava tulos. Toimeksiantajalle sopiva budjetointityökalu sisältää tulosbudjetit koko yritykselle, sekä erikseen kahdelle eri liiketoiminnalle. Tulosbudjettien lisäksi yritykseen tarvittiin tulosten mukaan kassa-, myynti-, markkinointi-, henkilöstö- ja kiinteiden kulujen budjetit.

Budjetointityökalun odotettiin myös auttavan investointipäätösten tekemisessä. Yrityksen kannattaa myöhemmässä vaiheessa, kun budjetointi on saatu osaksi yrityksen talouden suunnittelua ja seuranta, niin laatia myös investointibudjetti. Investointibudjetin avulla yritys voi hyödyntää budjettia pitkän aikavälin merkittävien hankintojen suunnittelussa (Söderström ym. 2017, 177). Toimeksiantajan budjetointityökalun tuli olla monipuolinen ja ottaa huomioon monia eri liiketoiminnan osa-alueita. Budjetointityökalu on toimeksiantajalle sopiva, jos toimeksiantaja pystyy suunnittelemaan toimintaansa, hallitsemaan talouttaan sekä seuraamaan näiden toteutumista budjetointityökalun avulla.

Budjetoinnissa huomioitavat asiat

Budjetointia suositellaan erityisesti haastavassa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristöissä toimiville yrityksille Suomalan ym. (2018, 127) mukaan. Suomala ym. (2018, 127) toteavat, että budjetointi voi olla haastavaa, mutta jos budjetoinnin sopeuttaa toimintaympäristöön, niin budjetointi on ihan mahdollista. Tulosten perusteella toimeksiantaja toimii juuri tällaisessa toimintaympäristössä, koska yksi syy budjetoimattomuudelle oli vaihtuvat tilanteet. Toimeksiantajan tulee budjetoinnissaan ottaa huomioon toimintaympäristö ja sen muutokset ja vaikutukset liiketoimintaan. Tulosten perusteella toimintaympäristössä tulee ottaa huomioon erityisesti maailmantilanne, kuten inflaatio ja matalasuhdanne. Mäenpään ym. (2015, 136) mukaan toimintaympäristön voi ottaa huomioon jo yrityksen toimintasuunnitelmaa tehdessä ja sitten muuttaa toimintasuunnitelma budjetiksi.

Yrityksen kulurakenne tulee ottaa budjetoinnissa huomioon ja tavoitteet tulee asettaa sellaisiksi, että yrityksen tuottavuus voisi parantua. Budjetointi onkin hyvä työväline tavoitteista viestimiseen, sekä budjetointi pakottaa ennakoimaan ja miettimään asioita Suomalan ym. (2018, 127–128) mukaan. Kuten tiedetään, budjetti tarkoittaa Neilimon ja Uusi-Rauvan (2017, 231) mukaan rahamääräistä toimintasuunnitelmaa, jolla pyritään parhaaseen mahdolliseen taloudelliseen lopputulokseen. Toimeksiantajan tulee ottaa huomioon, että budjetoinnissa huomioidaan kulujen vähentäminen ja myös toimia aktiivisesti kulujen vähentämisen eteen.

Budjetoinnissa tulee ottaa huomioon, että kyseessä on toimeksiantajan ensimmäinen budjetti. Lisäksi kyseessä on toimeksiantajan liiketoimintaan räätälöity budjetti, joten kyseinen budjetti ei toimi muiden yritysten tarpeisiin. Niskavaara (2017, 165–166) totesi, että yrityksen budjetointiprosessissa tulee kiinnittää huomiota siihen, että budjetointi sopii juuri omaan liiketoimintaan.

Kun mietittiin budjetin rahamääräisiä tavoitteita ja sitä, kenen vastuulla lopullisen budjetin hyväksyminen tulee olemaan, vastaus oli selkeä. Viime kädessä yrityksen omistaja määrittelee budjetin rahamääräiset tavoitteet. Budjetoinnissa tulee ottaa huomioon, että omistajalla on aina saatavillaan riittävä tieto päätösten tekemiseksi. Åkerberg (2017a, 38–39) on nostanut esiin sen, että

budjetointi sisältää sudenkuoppia johtavassa asemassa oleville henkilöille, kuten omistajille. Sudenkuoppa voi olla esimerkiksi siinä, ovatko ennusteet luotettavia (Äkerberg 2017a, 38–39). Omistajan tulee voida luottaa hänelle esitettyihin ennusteisiin, koska hän tekee koko yritystä koskevia päätöksiä niiden ennusteiden pohjalta. Budjetointi voi auttaa saamaan ennusteista luotettavampia ja paikkansa pitävämpiä. Haastatteluissa nostettiin esille budjetointia tekevien ihmisten ammattitaito. Tulosten perusteella budjetointia tekevien tulisi omata riittävä ammattitaito, saada tarpeellinen perehdytys ja osata budjetoida. Riittävä ammattitaito auttaa varmasti myös luotettavampien ennusteiden tekemisessä. Toimeksiantajan tulee myös kiinnittää huomiota siihen, kuka budjettitarkkailua toteuttaa.

Budjetointia toivottiin ennen kaikkea pitkän aikavälin suunnittelun tueksi. Pitkän aikavälin suunnittelu on pk-yrityksissä erityisen tärkeää. Budjetointi saadaan kytkettyä osaksi pitkän aikavälin suunnittelua kytkemällä se osaksi yrityksen strategiaa. Ikäheimo ym. (2019, 155) ovat todenneet, että tulevaisuuden tavoitetasot määritellään strategisen suunnittelun avulla, mikä muodostaa pohjan budjetoinnille. Tavallisesti strategia tehdään useiksi vuosiksi eteenpäin, usein jopa kolmeksi vuodeksi Niskavaaran (2017, 165–166) mukaan. Strategian avulla voidaan huolehtia siitä, että budjetointi todella tukee yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmaa ja budjetointi toimii apuna pitkän aikavälin tavoitteiden toteuttamisessa.

Henkilöstö on yrityksen yksi tärkeimmistä asioista. On siis loogista, että henkilöstö tulee ottaa budjetoinnissa huomioon. Tapa millä henkilöstö voidaan ottaa huomioon, riippuu yrityksestä. Tulosten perusteella toimeksiantajayrityksessä henkilöstö halutaan ottaa mukaan budjetointiin ja budjetista ja sen toteutumisesta halutaan viestiä henkilöstölle. Viestintäkeinoiksi esitettiin erilaisia palaverieita, sekä kirjallisia koonteja. Ikäheimon ym. (2019, 155) mukaan henkilöstö tulee saada suunnittelemaan omaa toimintaansa. Saadakseen henkilöstön osallistumaan, henkilöstö tarvitsee tietoa. Yrityksessä tulee tehdä töitä sen eteen, että henkilöstö sitoutuu budjetointiin.

Mielenkiintoista oli, että haastateltavat olivat hyvin samaa mieltä asioista. Toimeksiantajayrityksessä on selkeä näkemys siitä, millä tavalla yritystä on tarkoitus lähteä viemään eteenpäin. Tuloksissa näkyi teoreettinen osaaminen

budjetoinnista, vaikka budjetointia ei ole yrityksessä aikaisemmin tehty. Toimeksiantajalla on kuitenkin tärkeitä päätöksiä tehtävänään budjetointityökalun hyödyntämisen suhteen. Tässä työssä esitetyt asiat ovat ehdotuksia, ja yritys tekee lopulta päätökset, miten he aikovat näitä ehdotuksia toiminnassaan hyödyntää.

7.2 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida usean eri kriteerin kautta. Näitä kriteerejä ovat uskottavuus, vastaavuus, siirrettävyys, tutkimustilanteen arviointi, riippuvuus sekä vakiintuneisuus. Uskottavuudella tarkoitetaan, että kerätty aineisto on totuudenmukaista. Vastaavuudella tarkoitetaan, että tutkijan tuottamat rekonstruktiot vastaavat alkuperäisiä konstruktioita. Siirrettävyydellä tarkoitetaan, että tulokset ovat siirrettävissä toiseen kontekstiin. Tutkimustilanteen arvioinnilla tarkoitetaan, että tutkija ottaa huomioon ulkoiset ja sisäiset tekijät. Riippuvuudella tarkoitetaan, että tutkimus toteutetaan noudattaen yleisiä tieteellistä tutkimusta ohjaavia periaatteita. Vakiintuneisuudella tarkoitetaan, että tutkimuksen tuotokset arvioi ulkopuolinen henkilö. Luotettavuuden arvioinnissa huomioon tulee ottaa myös tutkimuksen kohde ja tarkoitus, oma sitoumus, miten aineisto on kerätty, miten tutkimuksen tiedonantajat valittiin, millainen suhde tutkijalla ja tiedonantajalla on, kauanko tutkimus kesti, miten aineisto analysoitiin ja miten johtopäätökset tehtiin, miten tutkimus on raportoitu sekä miten tutkimusaineisto on analysoitu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121–122.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden kriteereiden kautta. Uskottavuudella tarkoitetaan, uskooko muu yhteisö siihen, että tutkimus on toteutettu asianmukaisesti, aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analyysi on tehty huolellisesti. Luotettavuudella tarkoitetaan, että tutkimuksen tekijä on valinnut tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta oikeat tutkimusmenetelmät sekä lähestymistavat. Luotettavuuden takaamiseksi tutkimuksen tekijän tulee kuvata tutkimuksen eteneminen mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. (Aaltio & Puusa 2020, 168–169.) Myös Kananen (2013, 116) nostaa luotettavuuden mittariksi huolellisen dokumentaation. Huolellisella dokumentaatiolla tarkoitetaan valintojen

ylös kirjaamista ja valintojen perustelemista (Kananen 2013, 116). Eettisyydellä tarkoitetaan eettisten periaatteiden noudattamista. Eettiset periaatteet toteutuvat, kun käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja analyysimenetelmiä voisi käyttää myös muissa tutkimuksissa. Luotettavan tutkimuksen tulokset eivät riipu satunnaisista tai epäolennaisista tekijöistä. (Aaltio & Puusa 2020, 168–169.)

Tämän opinnäytetyö toteutettiin asianmukaisesti tapaustutkimuksena käyttäen kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Ennen aineistonkeruuta perehdyttiin tarkasti aineistonkeruun menetelmiin ja valittiin tutkimusongelman kannalta sopivimmat menetelmät. Aineiston litterointi tehtiin huolellisesti, etteivät tulokset vääristy. Aineisto analysoitiin yleisimmin käytetyllä kvalitatiivisella analysointimenetelmällä sisällönanalyysillä. Käytetyt tutkimusmenetelmät ja analyysimenetelmät ovat tunnistettuja ja käytettävissä myös muissa tutkimuksissa. Kaikki menetelmävalinnat on perusteltu asianmukaisesti. Aineisto analysoitiin tutkimusongelmien kannalta olennaisesti keskittyen koko ajan tutkimusongelmiin. Tuloksia analysoitaessa pyrittiin eliminoimaan omia ennakoasenteita ja olemaan objektiivisia, jotta tulokset eivät vääristy.

Työn tulokset nousivat kerätyistä aineistosta ja aineisto oli totuudenmukaista. Tuloksia ei kuitenkaan vertailtu tai peilattu aikaisempiin tutkimuksiin. Haastateltaville olisi voitu antaa litteroidut haastattelut luettavaksi uskottavuuden lisäämiseksi, mutta haastateltavat eivät ole lukeneet aineistoa. Toimeksiantaja on kuitenkin lukenut opinnäytetyön useaan kertaan työn eri vaiheissa. Luotettavuuden lisäämiseksi kaikki kuvattiin hyvin tarkasti. Erityisesti haastattelujen tulosten sekä budjetointityökalun mahdollisimman tarkkaan kuvaamiseen käytettiin aikaa kokonaisvaltaisen kuvan antamiseksi. Kaikki on kuvattu mahdollisimman realistisesti. Budjetointityökalun tekeminen on kirjoitettu niin tarkasti, että toinen henkilö voisi toistaa budjetointityökalun tekemisen kuvauksen perusteella. Tulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä, vaikka ne ovat toistettavissa ja siirrettävissä.

Käytetyn tiedon tulee olla ajantasaista ja luotettavaa. Lisäksi käytetyn tiedon tulee olla aiheen kannalta merkityksellistä. Tietoa käytettäessä tulee pohtia, onko tiedon tuottanut luotettava lähde. (Evaluating Information 2010.) Opinnäytetyössä käytetyt lähteet olivat pääasiassa korkeintaan 10 vuotta vanhoja

tiedon ajantasaisuuden takaamiseksi. Jotkin kansainväliset lähteet olivat yli 10 vuotta vanhoja, mutta kyseessä olivat perusteokset budjetoinnista, joiden tieto ei vanhennu. Lähteiden luotettavuutta lisättiin käyttämällä sekä kotimaisia että ulkomaisia lähteitä. Lähteinä käytettiin budjetoinnista kertovaa alan kirjallisuutta sekä artikkeleita. Lähteet olivat aiheen kannalta merkityksellisiä. Lähteissä panostettiin laatuun, mutta lähteitä olisi silti voinut olla aiheen kannalta vielä enemmän ja monipuolisemmin.

Opinnäytetöiden tekemisessä tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteisiin kuuluvat luotettavuus, rehellisyys, arvostus sekä vastuunkanto. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimusaineistojen käsittelystä ja hallinnasta tulisi ennen aineiston keräämistä sopia, kuka aineiston omistaa, kuka sitä saa käyttää sekä miten aineistoa käsitellään ja säilytetään. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 9, 13.) Tässä opinnäytetyössä ennen aineiston keruuta haastateltavien kanssa käytiin läpi mihin he ovat osallistumassa. Haastateltavat olivat etukäteen saaneet haastattelurungon tutustuttavaksi. Heidän kanssaan käytiin läpi ennen haastatteluja, että haastattelut nauhoitetaan ja aineisto tuhotaan, kun sitä ei enää tarvita, kuitenkin 31.5.2023 mennessä. Aineiston omistajuudesta ja käyttöoikeuksista ei haastateltavien kanssa erikseen sovittu.

Luotettavuutta parantaa haastateltavien todelliset ja rehelliset vastaukset. Haastateltavien vastaukset ovat todennäköisemmin todellisia ja rehellisiä, jos vastauksia ei pysty yksilöimään ja vastaukset pysyvät nimettöminä. (Ojasalo ym. 2015, 48.) Tässä opinnäytetyössä tähän kiinnitettiin erityistä huomiota, koska haastateltavien määrä oli todella vähäinen, kun haastateltavia oli vain kolme. Haastateltavien määrä oli kuitenkin riittävä antamaan tarpeeksi hyvän kuvan siitä, millainen on toimeksiantajayritykselle sopiva budjetointityökalu sekä mitä asioita budjetoinnissa tulee huomioida. Suurempi vastaajamäärä lisäisi luotettavuutta, mutta tässä opinnäytetyössä haastateltavia ei ollut mahdollista saada enempää. Haastattelujen kautta tuotettu aineisto oli sisällöllisesti merkittävää ja tutkimuskysymyksiin nähden aineistoa oli riittävästi. Haastateltaville tehtiin selväksi, että haastateltavien henkilöllisyys ei käy opinnäytetyöstä ilmi, eikä vastaukset ole yhdistettävissä heihin. Tulosten kerronnan selkeyttämiseksi haastateltavat nimettiin haastateltava A, haastateltava B ja

haastateltava C, mutta selkeyttämisestä huolimatta vastaukset eivät ole yhdistettävissä haastateltuihin henkilöihin. Tämä opinnäytetyö ja sen sisältämä haastattelututkimus on uskottava kokonaisuus.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen on toimeksiantajalle sopiva budjetointityökalu sekä mitä asioita budjetoinnissa tulisi ottaa huomioon. Opinnäytetyössä haastateltiin toimeksiantajayrityksen avainhenkilöitä ja haastattelujen tuloksista löydettiin tutkimusongelmien kannalta olennaiset johtopäätökset ja tavoitteet saavutettiin. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi yritykselle yrityksen tarpeisiin räätälöity budjetointityökalu. Budjetointityökalussa otettiin huomioon toimeksiantajan tarpeet ja toiveet, joiden pohjalta luotiin onnistunut ja helppokäyttöinen budjetointityökalu. Opinnäytetyössä käytiin läpi, mitä asioita toimeksiantajan tulee ottaa budjetoinnissaan huomioon, kun toimeksiantaja aloittaa budjetoinnin tämän opinnäytetyön valmistumisen myötä. Toimeksiantaja oli erittäin tyytyväinen tuotoksena syntyneeseen budjetointityökaluun sekä opinnäytetyöhön kokonaisuutena.

Suurin hyöty opinnäytetyön tekemisestä oli toimeksiantajalle, kun toimeksiantaja sai yritykselle räätälöidyn budjetointityökalun. Lisäksi toimeksiantaja tietää, mitä heidän tulee budjetoinnissaan huomioida. Opinnäytetyön tekijä hyötyi opinnäytetyöstä, kun osaaminen budjetoinnista syveni ja tekijä pääsi tekemään ensimmäisen budjetointityökalunsa. Opinnäytetyö toimii myös kenelle tahansa hyvänä tietopakettina budjetoinnista ja budjetointityökalun luomisesta. Opinnäytetyöprosessi eteni johdonmukaisesti ja pysyi aikataulussa. Prosessin aikana ilmenneet ongelmat liittyivät aiheen ja työn rajaamisen haasteisiin, koska työstä meinasi tulla liian laaja. Haastattelukysymyksiä olisi voinut olla toisen tutkimusongelman kannalta enemmän, joilla olisi selvitetty vielä tarkemmin sitä, mitä budjetoinnissa tulee huomioida. Vaihtoehtoisesti opinnäytetyössä olisi voitu selvittää yrityksen ulkopuolisilta vastaajilta ketkä käyttävät budjetointia työssään, että mitä budjetoinnissa tulisi yleisesti huomioida. Nyt aineisto kerättiin henkilöiltä, jotka eivät käytä budjetointia työssään.

Tämä opinnäytetyö oli toimeksiantajan budjetoinnin ensimmäinen askel. Jatkokutkimuksena voisi selvittää käyttökokemuksia budjetointityökalun käytöstä

tai miten budjetointityökalun tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää talouden suunnittelussa ja hallinnassa. Lisäksi voisi selvittää, voisiko budjetoinnissa hyödyntää yrityksen käytössä olevaa taloushallinto-ohjelmistoa. Vaihtoehtoisesti jatkotutkimuksena voisi kehittää kannustinjärjestelmän henkilöstön sitouttamiseksi budjetointiin. Sitoutunut henkilöstö on tärkeä osa menestyvää yritystä.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 166–180. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789523456167> [viitattu 18.4.2023].
- Cottrell, T. L. 2014. Strategic budgeting instead of strategic planning. *The Bottom Line* 2, 49–53. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/BL-04-2014-0012/full/pdf?title=strategic-budgeting-instead-of-strategic-planning> [viitattu 5.2.2023].
- Datar, S. M. & Rajan, M. V. 2021. Horngren's cost accounting: a managerial emphasis. 17. painos. Harlow: Pearson Education.
- Drury, C. 2008. Management and cost accounting. 7. painos. Lontoo: Thomson.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2018. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Epstein, L. 2012. The Business Owner's Guide to Reading and Understanding Financial Statements: How to Budget, Forecast, and Monitor Cash Flow for Better Decision Making. Hoboken: John Wiley & Sons. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=818089> [viitattu 25.4.2023].
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys. Kannattavuuden hallinnan perusteet. Helsinki: Otava.
- Evaluating Information. 2010. Applying the CRAAP Test Meriam Library. California State University, Chico. WWW-dokumentti. Päivitetty 17.9.2010. Saatavissa: <https://library.csuchico.edu/sites/default/files/craap-test.pdf> [viitattu 19.4.2023].
- Hirvonen, P. & Nikula, A-P. 2009. Taloushallinnon perusteet. 2., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1> [viitattu 18.3.2023].
- Hope, J. & Fraser, R. 2003. Beyond budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Boston: Harvard Business School Press. E-kirja. Saatavissa: <https://web.s.ebsco-host.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTA3Nm13d19fNjc1MDY5X19BTg2?sid=16bf5e07-c208-44b7-a0be-dfddde84ca7f@redis&vid=0&format=EB&rid=1> [viitattu 26.4.2023].

- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. 8., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/JACBIXDTEB#/kohta:\(\(20\)Johdon\(\(20\)laskentatoimi\(\(20\):\(Budjetointi\(\(20\)/piste:b12785](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/JACBIXDTEB#/kohta:((20)Johdon((20)laskentatoimi((20):(Budjetointi((20)/piste:b12785) [viitattu 14.1.2023].
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2021. Laskentatoimi. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789513781033> [viitattu 15.1.2023].
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.–4. painos. Helsinki: Sanoma. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2005-2> [viitattu 15.1.2023].
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Lalli, W. 2012. Handbook of Budgeting. 6. painos. Hoboken: John Wiley & Sons. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=817440> [viitattu 2.3.2023].
- Mäenpää, K. 2015. Tulos syntyy teoista. Liiketalous tutuksi. Masala: Suomen Liikekirjat.
- Nguyen, D., Weigel, C. & Hiebl, M. 2018. Beyond budgeting: review and research agenda. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 314–337. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/JAOC-03-2017-0028/full/pdf?title=beyond-budgeting-review-and-research-agenda> [viitattu 19.3.2023].
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2017. Johdon laskentatoimi. 6.–13. painos. Helsinki: Edita.
- Niskavaara, E. 2017. Yritystaloutta esimiehille. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Ojasalo, M., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5> [viitattu 18.3.2023].
- Pellinen, J. 2017. Talusjohtaminen. 2., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: E-Oppi. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789522828019> [viitattu 18.3.2023].
- Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 99–112. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789523456167> [viitattu 19.3.2023].

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 73–83. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/fi/book/9789523456167> [viitattu 19.3.2023].

Rakennusalan toimihenkilöiden työehtosopimus. 2022. Rakennustieto. Työehtosopimus. Saatavissa: https://proliitto.fi/sites/default/files/2022-06/RakennusalanToimihenkiloTES_2022_NETTI.pdf [viitattu 12.4.2023].

Rakennusalan työehtosopimus. 2022. Rakennustieto. Työehtosopimus. Saatavissa: https://rakennusliitto.fi/wp-content/uploads/2022/04/Rak_Tes_2022_2024.pdf [viitattu 12.4.2023].

Stringer, C. & Shantapriyan, P. 2012. Setting Performance Targets. New York: Business Expert Press.

Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi. 4., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Söderström, T., Stenbacka, J. & Mäkinen, I. 2017. Katteella tulosta. Helsinki: Sanoma Pro.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänen, J. 2018. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/978-951-37-5731-1> [viitattu 19.2.2023].

Tomperi, S. 2013. Yrityksen taloushallinto 3. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 8., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Tomperi, S. 2021. Taloushallinto. Toiminnan kannattavuus. 14., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789520400118> [viitattu 19.3.2023].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf [viitattu 18.4.2023].

Verohallinto. 2022. Sosiaalivakuutusmaksut. Verkkosivu. Päivitetty 9.12.2022. Saatavissa: https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yritys_tyonantajana/sosiaalivakuutusmaksut/ [viitattu 12.4.2023].

Åkerbeg, P. 2017a. Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma Talent.

Åkerberg, P. 2017b. Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAG-BBXDTEB#kohta:2\(\(20\)Mit\(\(e4\)\)\(\(20\)haittaa\(\(20\)on\(\(20\)perinteisesti\(\(e4\)\)\(\(20\)budjetoinnista\(\(20\)ja\(\(20\)miten\(\(20\)t\(\(e4\)h\(\(e4\)n\(\(20\)on\(\(20\)tultu?\(\(20\):2.1\(\(20\)Perinteisen\(\(20\)budjetoinnin\(\(20\)sudenkuopat\(\(20\):2.1.3\(\(20\)Varoitukset\(\(20\)tulevista\(\(20\)ongelmista\(\(20\)/piste:b585 \[viitattu 18.4.2023\].](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAG-BBXDTEB#kohta:2((20)Mit((e4))((20)haittaa((20)on((20)perinteisesti((e4))((20)budjetoinnista((20)ja((20)miten((20)t((e4)h((e4)n((20)on((20)tultu?((20):2.1((20)Perinteisen((20)budjetoinnin((20)sudenkuopat((20):2.1.3((20)Varoitukset((20)tulevista((20)ongelmista((20)/piste:b585)

HAASTATTELURUNKO

Haastattelurunko

Taustaa

- Miten yrityksessä on aikaisemmin tehty talouden suunnittelua ja seurantaa?
- Mihin tarkoitukseen yrityksessä tarvitaan budjettia/budjetointia?

Budjetoinnin valmistelu/suunnittelu

- Millaisia tavoitteita budjetoinnille voisi asettaa?
- Millä toimintaympäristöön ja yrityksen toimintaan liittyvillä asioilla voi olla merkitystä budjetoinnin kannalta ja kuinka ne tulisi huomioida?
- Kuka määrittelee budjettien rahamääräiset tavoitteet?
- Miten ne tavoitteet muodostuvat?
- Mitä osabudjetteja uskoisit, että yritykseen tarvitaan? (Myynti, osto, varasto, henkilöstö, markkinointi, valmistus)
- Mitä pääbudjetteja yritykseen tarvitaan? (Tulos, tase-ennuste, kassa)
- Millainen olisi hyvä budjetointikausi?
- Mille ajanjaksolle budjetti olisi hyvä jakaa?
- Kuinka usein budjettia tulisi päivittää?
- Miten aikaisempia tilikausia on tarkoitus hyödyntää budjetoinnissa?
- Mitä haasteita budjetointi voi aiheuttaa?
- Mihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota?

Budjettien laatiminen

- Mihin muotoon budjetti tulisi laatia?
- Onko budjetin laatimisessa mahdollista hyödyntää kirjanpidon ohjelmistoa?
- Ketkä tulevat vastaamaan budjetin laadinnasta?
- Kenen vastuulla tulee olemaan lopullisen budjetin hyväksyminen?
- Miten henkilökunta tullaan sitouttamaan budjettiin?

Budjettiseuranta

- Miten budjettitarkkailua tullaan toteuttamaan?
- Kuka tulee seuraamaan budjetin toteutumista? Kuinka usein?
- Miten ja missä budjettipoikkeamia tullaan käsittelemään?
- Miten budjetin toteutumisesta tullaan viestimään?
- Mitä mittareita seurannassa voitaisiin käyttää?

Mitä muita toiveita sinulla on budjetille? Entä budjetointiprosessiin?

