



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

BUDJETOINNIN TYÖKALUN LAATIMINEN PIENELLE YRITYKSELLE

TEKIJÄ:

Anna-Kristiina Pitkänen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Anna-Kristiina Pitkänen	
Työn nimi Budjetoinnin työkalun laatiminen pienelle yritykselle	
Päiväys	30.11.2020
Sivumäärä/Liitteet	48/4
Toimeksiantaja Tanssialan yritys	
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia pienelle tanssialan yritykselle budjetoinnin työkalu. Lisäksi tavoitteena oli laatia toimeksiantajayrittäjän kanssa yhteistyössä syyskauden 2020 budjetti budjetoinnin työkalua hyödyntäen. Yrityksellä ei ole ollut aikaisemmin käytössä budjetoinnin työkalua, vaan yrittäjä oli tehnyt suunnitelmia mielessään sekä kirjaamalla ylös paperille.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä, jonka lähestymistapana käytettiin konstruktivistista tutkimusotetta. Opinnäytetyö sisälsi myös tapaustutkimuksen piirteitä. Aineisto kerättiin käyttämällä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruutapoja kuten toimeksiantajayrittäjän haastattelua sekä osallistuvaa havainnointia. Yrittäjä toimitti myös aineistoja yrityksen kulurakenteesta ja hinnastosta. Kerättyjä aineistoja analysoitiin ja hyödynnettiin budjetoinnin työkalun suunnittelussa.</p> <p>Työn tuloksena toimeksiantajayritykselle laadittiin Excel-pohjainen budjetoinnin työkalu, joka sisältää täydennettävät pohjat myyntibudjetille, kassabudjetille ja tulosbudjetille. Lisäksi yritykselle laadittiin yrittäjän kanssa yhteistyössä budjetti syyskaudelle 2020 budjetoinnin työkalua hyödyntäen. Budjetoinnin työkalulla laadittu budjetti auttoi yrittäjän laskelmien mukaisten budjettisuunnitelmien hahmottamisessa. Samalla huomattiin, että koko vuoden 2020 tulos jäänee tappiolliseksi, koska kevätkausi 2020 oli toteutunut suunnitellusta poikkeavasti COVID-19-viruksen aiheuttaman yhteiskunnallisen poikkeustilanteen seurauksena. Kassabudjetti puolestaan havainnollisti yrityksen myyntitulojen kertyvän pääasiassa kauden alkupuolelle ja näin ollen rahoituksen riittävyyden varmistaminen loppukaudesta on olennaista. Toimeksiantajayrittäjä pääsee jatkamaan budjetointia budjetoinnin työkalulla seuraaville vuosille laadittuihin budjettipohjiin.</p> <p>Opinnäytetyö tuotti myös yrityksen toimintaa koskevia kehittämisideoita. Toimintasuunnitelmien selkeyttäminen ja strategiatyöskentely voisivat helpottaa toimeksiantajayritystä talouden suunnittelussa ja budjetoinnissa. Lisäksi sähköisen taloushallinnon järjestelmän käyttöön ottaminen voisi tehostaa myyntisaamisten seuranta ja mahdollistaa kirjanpidon hoitamisen samassa järjestelmässä tehostaen samalla yrityksen taloudellisia prosesseja.</p>	
Avainsanat budjetti, budjetointi, taloussuunnittelu	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Anna-Kristiina Pitkänen	
Title of Thesis Implementing a budgeting tool for a small company	
Date 30 November, 2020	Pages/Appendices 48/4
Client Organisation Dance company operating in Finland	
<p>The primary aim of this thesis was to create and implement a budgeting tool for a small dance company. In addition, the further aim was to prepare a budget for the autumn season 2020 in cooperation with the client entrepreneur, utilizing the created budgeting tool. The company had not previously used any budgeting tool, but the entrepreneur had drafted plans on the idea level along with writing them down on a paper.</p> <p>The thesis was executed as a research-based development work which applied a constructive research approach. The thesis also included features of a case study. The data was collected using qualitative research data collection methods such as an interview with the client entrepreneur and participatory observation. The entrepreneur also provided materials on the company's expense structure and price list. The collected materials were analyzed and utilized in the design of the budgeting tool.</p> <p>As a result of the work, an Excel-based budgeting tool was developed for the client company, that includes supplemented templates for a sales budget, cash budget and profit budget. Moreover, a budget for the autumn season 2020 was prepared for the company in cooperation with the entrepreneur by using the budgeting tool. The budget created with the budgeting tool helped the entrepreneur to perceive the budget plans according to the calculations. At the same time, it was noticed that the result of the financial period 2020 is likely to remain unprofitable, since the spring season 2020 had materialized differently than planned as a result of the public state of emergency caused by the COVID-19 virus. On the other hand, the cash budget illustrated that the company's sales revenue accrues mainly at the beginning of the season, thus ensuring the adequacy of financing for the rest of the season is essential. The client entrepreneur is able to continue budgeting with the budgeting tool for the budget templates prepared for the following years.</p> <p>To conclude, the thesis also produced development ideas for the company's operations. Clarification of the operating plan and strategy work could facilitate the client company in financial planning and budgeting. In addition, the introduction of an electronic financial management system could improve the monitoring of sales receivables and enable accounting to be maintained in the same system while streamlining the economic processes.</p>	
Keywords budget, budgeting, budgetary planning	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	BUDJETOINTI YRITYKSEN TALOUDEN SUUNNITTELUN TUKENA	8
2.1	Budjetoinnin ja talouden seurannan merkitys yrityksessä.....	8
2.2	Budjetointi osana yrityksen toimintasuunnitelmaa	9
2.3	Budjetoinnin tehtävät.....	11
2.4	Budjetoinnin haasteet	12
3	BUDJETOINTIPROSESSI JA -JÄRJESTELMÄT	13
3.1	Budjetointiprosessi ja budjetointimenetelmät	13
3.2	Vuosisuunnitteluperusteinen budjetti.....	16
3.3	Rullaava budjetointi	16
3.4	Muita budjetointitapoja	17
3.5	Pääbudjetit.....	19
3.5.1	Tulosbudjetti.....	19
3.5.2	Kassabudjetti	20
3.5.3	Tase-ennuste.....	21
3.6	Osabudjetit.....	22
3.6.1	Myynti- ja ostobudjetti.....	22
3.6.2	Muita osabudjetteja.....	23
4	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA MENETELMÄVALINNAT.....	24
4.1	Kehittämistyön lähtökohdat	24
4.2	Aineistonkeruu ja käsitteleminen.....	25
4.3	Toimeksiantajayritys ja toimiala	26
5	BUDJETOINNIN TYÖKALUN LAATIMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSELLE	28
5.1	Budjetoinnin nykytilanne toimeksiantajayrityksessä	28
5.2	Budjetoinnin työkalun suunnittelu	29
5.3	Syyskauden 2020 budjetin suunnittelu yhteistyössä toimeksiantajayrittäjän kanssa.....	31
5.4	Budjetoinnin työkalun viimeisteleminen	35
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	37
7	POHDINTA.....	39
	LÄHTEET	42
	LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO.....	45

LIITE 2: MYYNTIBUDJETIN POHJA.....	46
LIITE 3: KASSABUDJETIN POHJA.....	47
LIITE 4: TULOSBUDJETIN POHJA.....	48

KUVALUETTELO

KUVA 1. Taloushallinnon kehitysvaiheet (Pellinen 2007, 320-324)	8
KUVA 2. Budjetoinnin tehtävät (Ikäheimo ym. 2016, 146-147).....	11
KUVA 3. Budjetointiprosessin kulku (mukaillen Eklund & Kekkonen 2018, 177)	13
KUVA 4. Budjetointimenetelmät (Eklund & Kekkonen 204-205; Järvenpää ym. 2015, 243-245).....	15
KUVA 5. Pääbudjetit ja niiden merkitys (Söderström ym. 2017, 173)	19
KUVA 6. Yrityksen osabudjetteja (mukaillen Järvenpää ym. 2015, 240)	23
KUVA 7. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 24).....	24
KUVA 8. SWOT-analyysi budjetoinnin tilasta toimeksiantajayrityksessä	28
KUVA 9. Toimeksiantajayrityksen kappalemääräinen myyntibudjetti syyskaudelle 2020	31
KUVA 10. Toimeksiantajayrityksen vuoden 2020 tulosbudjetti	32
KUVA 11. Toimeksiantajayrityksen syyskauden 2020 kassabudjetti.....	33
KUVA 12. Kehittämisideoita.....	38

1 JOHDANTO

Yritystoiminnan onnistuminen edellyttää toimivan liikeidean lisäksi yrityksen talouden suunnittelua ja seuranta. Toiminnasta tulee kannattavaa, mikäli yrityksen tuotot ovat yrityksen kustannuksia suuremmat. Kannattava liiketoiminta on onnistuttu hinnoittelemaan tuottoisasti ja kustannusten laskentaan on kiinnitetty huomiota. (Eklund & Kekkonen 2018, 3, 76.)

Yritystoimen sisäisessä laskennassa ja talousjohtamisessa budjetteja käytetään keskeisinä suunnittelun työkaluina. Budjetit toimivat rahamääräisenä kuvauksena yrityksen tulevaisuuden tavoitteista. (Eklund & Kekkonen 2018, 176.) Budjetointi tukee menestyvää liiketoimintaa ja on suositeltavaa missä tahansa liiketoimintaympäristössä, koska se auttaa yrityksiä määrittelemään tavoitteensa ja kannustaa yrityksiä tavoittelemaan päämääränsä keskittyneesti (Asogwa & Etim 2017, 118).

Pienissä ja uusissa yrityksissä epävarmuus sekä rahoituksen riittävyys korostuvat liiketoimintaa suunniteltaessa (Pellinen 2017, 83). Yrityksen kohtaamat ongelmat johtuvat usein riittämättömästä rahoituksesta. Yrityksen on selvittävä juoksevista maksuistaan kuukausittain, vaikka yritystoiminnan kasvavirta jakautuisi epätasaisesti eri kuukausille toiminnan sesonkiluontoisuuden vuoksi. Lisäksi uusissa yrityksissä ei ole saatavilla olevaa tietoa jo toteutuneista luvuista. Tällöin budjetointi joudutaan aloittamaan ikään kuin ”tyhjältä pöydältä”. (Syvänperä & Lindfors 2014, 11-16.) Talouden suunnittelulla pyritään kuitenkin vähentämään syntyneitä epävarmuuden tunnetta (Pellinen 2017, 11).

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa tanssialan pienyrittäjän kanssa käydyistä keskusteluista ja keskusteluiden myötä ilmenneestä yrityksen tarpeesta saada käyttöönsä budjetoinnin työkalu yrityksen talouden suunnittelun tueksi. Yrityksellä ei ole ollut ennestään käytössä budjetoinnin työkalua, vaan yrittäjä on tehnyt hahmotelmia ja laskelmia mielessään sekä kynällä ja paperilla. Yritykselle tarve on ajankohtainen, koska budjetoinnin työkalu mahdollistaa yrityksen suunnitelmien saattamisen euromääräiseen, visuaaliseen sekä paremmin hallittavissa olevaan muotoon. Opinnäytetyön tarkoituksena on siis laatia yrityksen käyttöön sopiva budjetoinnin työkalu. Lisäksi työn tarkoituksena on laatia budjetti syyskuulle 2020 yhteistyössä toimeksiantajan kanssa budjetoinnin työkalua hyödyntäen.

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja lähestymistapana on konstrukttiivinen tutkimusote, koska tavoitteena on laatia toimeksiantajayritykselle konkreettinen tuotos eli budjetoinnin työkalu. Lisäksi kehittämistyön prosessi tulee nostamaan uusia kehittämisideoita ja mahdollistaa opinnäytetyön tekijälle perehtymisen pienen yrityksen talouden suunnitteluun tarkemmalla tasolla. Näin ollen kehittämistyö saa myös tapaustutkimuksen piirteitä. Työssä tullaan hyödyntämään laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä kuten haastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Lisäksi toimeksiantajayrityksen kirjanpitoon ja hinnoitteluun liittyvää materiaalia pyydetään yrittäjältä nähtäväksi budjetoinnin työkalun suunnittelun tueksi.

Aihe on ajankohtainen opinnäytetyön tekijälle, koska liikelähdön taloushallinnon opinnot sisältävät niin budjetointiin kuin tietotekniikan laskentaohjelmien kuten Excelin käyttöön liittyviä opintoja. Työ antaa tekijälleen mahdollisuuden vahvistaa osaamista erityisesti pienen yrityksen talouden suunnittelun ja budjetoinnin tukemisessa. Olennaisessa osassa opinnäytetyötä on myös työelämälähtöinen vuorovaikutukseen perustuva yhteistyö toimeksiantajayrittäjän kanssa sekä projektimuotoisen työskenteilyn harjoittelu.

Tässä opinnäytetyön raportissa toimeksiantajayritystä kutsutaan nimellä Tanssistudio, koska toimeksiantajayrittäjän kanssa sovitun salassapitosopimuksen vuoksi yrityksen todellista nimeä ei paljasteta työssä. Lisäksi toimeksiantajayrittäjän kanssa sovitun mukaisesti julkaistavassa opinnäytetyössä budjettisuunnitelmien lukuja ei esitetä euromääräisessä muodossa.

Opinnäytetyön raportissa käsitellään teoriapohjana budjetointia yrityksen näkökulmasta sekä yrityksen budjetointiprosessia. Teoriapohjassa kerrotaan myös, minkälaisia erilaisia budjetteja yrityksillä voi olla käytössään. Opinnäytetyössä pyritään nostamaan esiin pienyrittäjälle ominaisia piirteitä budjetoinnissa. Koska kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistyö, laadittua teoriapohjaa hyödynnetään käytännön kehittämistyön toteuttamisessa eli budjetoinnin työkalun laadinnassa. Opinnäytetyön raportti etenee teorian kautta menetelmävalintoihin ja siitä käytännön toteutuksen kuvaamiseen johtopäätöksineen ja pohdintoineen.

2 BUDJETOINTI YRITYKSEN TALOUDEN SUUNNITTELUN TUKENA

Budjetit toimivat yrityksen suunnittelun toiminnan rahamääräisenä kuvauksena. Budjetoinnin yhteydessä yrityksen tai organisaation toimintasuunnitelmat konkretisoidaan ja kuvataan rahamääräisesti budjetteina. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 145-146.) Budjetoinnilla on olennainen rooli yrityksen talouden suunnittelun tukena (Syvänperä & Lindfors 2014, 9).

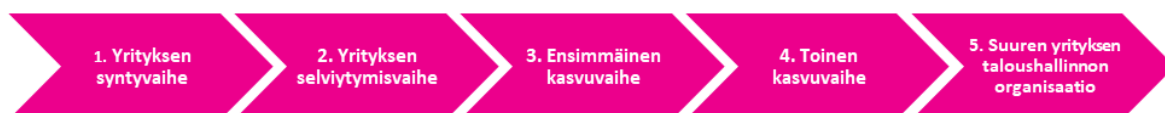
2.1 Budjetoinnin ja talouden seurannan merkitys yrityksessä

Toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi yrityksen on pystyttävä tuottamaan taloudellista voittoa. Jotta tämä on mahdollista, yrityksen tuotteen tai palvelun on oltava hinnoiteltu niin, että se kattaa tuotteen tai palvelun tuottamisesta johtuvat kustannukset sekä muut yritystoiminnasta aiheutuvat kustannukset. Näiden kustannusten jälkeen yrityksen on pystyttävä maksamaan korvaus esimerkiksi pankeille rahoitusjärjestelyistä. Kaikkien edellä mainittujen kustannusten jälkeen yrityksen täytyisi myös pystyä tuottamaan voittoa omistajilleen. Tämän vuoksi yrityksen omistajilla on tiedonsaannin tarve yrityksen taloudellisesta tilasta. Lisäksi omistajilla on tärkeä rooli yrityksen toiminnan ohjaamisessa sekä päätöksenteossa. (Mäenpää 2015, 13.)

Yrityksen sidosryhmillä on myös tarve saada tietoa yrityksen taloudellisesta tilasta. Esimerkiksi Verohallinto ja muut viranomaiset tarvitsevat tietoa siitä, kuinka yritys pystyy selviytymään lakisääteisistä sekä yhteiskunnallisista velvoitteistaan. Tällaisia velvoitteita ovat esimerkiksi verojen maksaminen, kirjanpito ja palkanmaksu. Yrityksen rahoittajilla on puolestaan intressinä saada tietää, minkälaisia riskejä rahoittamiseen liittyy ja kykeneekö yritys selviytymään rahoitusjärjestelyiden korvauksien, kuten lainojen korkojen maksusta. (Mäenpää 2015, 13.)

Budjetoinnilla on olennainen rooli yrityksen talouden suunnittelun apuna. Budjettien laatiminen ei kuitenkaan ole lakisääteinen velvoite yritykselle. Yrityksen on laadittava kirjanpitoonsa sekä tilinpäätöksensä lainsäädännön mukaisesti, mutta yrityksen sisäistä kuukausiraportointia koskien ei ole määräyksiä. Yrityksen johdon on päätettävä, millaisia asioita yrityksessä halutaan seurata. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9-10.) Budjetointi nähdään useissa yrityksissä merkittävänä yrityksen johtamisen välineenä (Åkerberg 2017, 17).

Yrityksen ikä ja koko määrittävät, millaisia taloushallinnon ratkaisuja yrityksessä tehdään. Pellinen (2007, 320-324) erittelee yrityksen taloushallinnon kehityskulun viiteen eri vaiheeseen kuvan 1 mukaisesti. Myös budjetoinnin suunnitelmallisuus ja digitalisoituminen lisääntyvät yrityksen taloushallinnon kehitysvaiheiden edetessä. (Pellinen 2007, 320-324.)



KUVA 1. Taloushallinnon kehitysvaiheet (Pellinen 2007, 320-324)

Yrityksen syntyvaiheeseen lukeutuu Pellisen (2007, 320) mukaan toiminnan ensimmäinen vuosi yrityksen perustamisen jälkeen. Yrityksen talouden suunnittelu alkaa yleensä yrittäjän omassa mieles-

sään tekemillä hahmotelmilla. Yrittäjä hoitaa usein kaiken itse, myös yrityksen taloushallinnon. Syntyvaiheessa korostuvat toiminnan tehokkuus ja rahan riittävyys. Tästä syystä esimerkiksi taulukkolaskentaohjelmaa hyödyntävä kassabudjetointi toimii hyvänä apuvälineenä. (Pellinen 2007, 320-321.)

Alun jälkeen yrityksen selviytymisvaiheessa toiminnan jatkuvuus tulisi mahdollistaa ja rahan riittävyyden suunnittelu sekä kannattavuuteen liittyvät ratkaisut kasvattavat merkitystään. Myös strategiseen suunnitteluun käytetään enemmän aikaa. Tässä vaiheessa taulukkolaskentaa hyödyntävän kassabudjetoinnin laajentaminen tulee ajankohtaiseksi. Budjetoinnin avulla on mahdollista sovittaa yhteen esimerkiksi myynnin vaihteluita, asiakkaille myönnettyjä maksuaikoja, tavaran hankintaan liittyvät maksuja, palkanmaksua sekä velanhoitoon liittyviä maksuja. Lisäksi yrittäjän eteen tulee harkittavaksi ulkoisten taloushallinnon palveluiden käyttöönotto. (Pellinen 2007, 321-322.)

Ensimmäisessä kasvuvaiheessa Pellinen (2007, 322) kuvaa mikroyrityksen kasvavan pk-yrityksen mittoihin. Mikäli kasvuvaiheessa yritys hoitaa kirjanpitoa itse, sähköisen taloushallinnon järjestelmän käyttöön ottaminen on viimeistään silloin ajankohtaista. Taloushallinnon tehtäviä tukemassa saattavat olla myös tilitoimistosta ostetut palvelut. Ensimmäiseen kasvuvaiheeseen liittyy myös tyypillisesti investointien valmistelu ja niihin liittyvän lisärahoituksen hankkiminen. (Pellinen 2007, 322-323.)

Kasvun edetessä toiseen kasvuvaiheeseen talouden suunnittelu ja budjetointi kehittyvät eritellymmäksi suunnittelu- ja ennakointijärjestelmäksi, joka mahdollistaa kokonaisvaltaisemman talousohjauksen. Haasteeksi saattaa muodostua, kuinka kasvuun tehdyt investoinnit saadaan maksamaan itsensä takaisin nopeasti. Myös liiketoiminnan kannattavuuden parantaminen on ajankohtaista. Kasvun jatkuessa, suuren yrityksen taloushallinnon organisaatiossa yrityksen tarpeisiin luodaan entistä spesifimpiä taloushallinnon toimintoja. Suuren yrityksen taloushallinnon haasteena on integroida talouden ohjaus osaksi liiketoiminnan johtamista ja kehittämistä. (Pellinen 2007, 323-324.)

Vaikka talouden suunnittelu auttaa yrityksiä, osassa pk-yrityksistä ei budjetteja laadita ja taloutta seurataan kirjanpidon tuottamien raporttien perusteella. Kirjanpidon raportit kertovat kuitenkin vain jo tapahtuneet asiat, joihin ei voi jälkikäteen vaikuttaa. Budjetoinnissa puolestaan asioita suunnitellaan etukäteen. Toteutuneiden lukujen vertaaminen laadittuun budjettiin tilikauden aikana mahdollistaa yrityksen toiminnan suunnan korjaamisen tarvittavin toimenpitein. (Syvänperä & Lindfors 2014, 10.)

2.2 Budjetointi osana yrityksen toimintasuunnitelmaa

Budjetilla tarkoitetaan rahamääräistä toimintasuunnitelmaa ja se sisältää määritellyn ajanjakson taloudellisen tavoitteen (McLaney & Atrill 2020, 503). Tulevan kauden suunnitelmat muutetaan rahamääräisiksi siten, että tietyinä määriteltynä ajanjaksona tavoitellaan mahdollisimman suotuisaa taloudellista tulosta. Jotta budjetin vertaamisesta toteutuneisiin lukuihin saadaan mahdollista, laaditun budjetin tulisi noudattaa samoja raportoinnin periaatteita kuin yrityksen muu numeerinen raportointi noudattaa. (Syvänperä & Lindfors 2014, 10.)

Budjetoinnilla puolestaan tarkoitetaan budjetin laatimista ja käyttämistä yrityksen johtamisen apuna. (Eklund & Kekkonen 2018, 176; Ikäheimo ym. 2016, 146). Budjetointi on prosessi, jonka aikana budjetti laaditaan ja sen toteutumista seurataan. Se on tavoitteellista ennustamista yrityksessä. Budjetoinnin tulisi perustua huolelliseen arviointiin yrityksen mahdollisuuksista. Tulostavoitteiden, jotka ovat

asetettu budjetoinnissa, täytyy olla haasteellisia, mutta kuitenkin realistisesti saavutettavissa. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 235, 266.)

Yrityksen toimintasuunnitelman tulee pohjautua havaittuihin tosiasioihin. Lisäksi muuttuva toimintaympäristö asettaa vaatimuksia reagoida haasteisiin. Onnistunut budjetointi perustuu realistiseen toimintasuunnitelmaan. (Mäenpää 2015, 130-137.) Toiminnan suunnittelun perustana on yrityksen itselleen asettama visio eli tulevaisuuden tavoitela, jota kohti kuljetaan strategisten tavoitteiden kautta. Suunnittelu tulisikin nähdä yrityksessä kokonaisuutena, jossa pidemmän ajan strategisia tavoitteita konkretisoidaan lyhyemmän aikavälin käytännön toimiksi. Näin ollen yrityksen talouden suunnittelu nivoutuu osaksi liiketoiminnan kokonaissuunnittelua. Yrityksen tulisi siis pohtia talouttaan niin pitkällä kuin lyhyemmällä aikavälillä. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9-10.)

Yrityksen johtamisen yhteydessä voidaan puhua kolmen eri tason johtamisesta, joita ovat strategisen tason, taktisen tason sekä operatiivisen tason johtaminen. Ylimmän johdon toimintataso on luonteeltaan strateginen ja siihen liittyy pitkän aikavälin suunnitelmat. Taktisen tason ohjauksella tarkoitetaan vuositaso ohjausta. Vuositaso budjetin laatimisella pyritään strategisten tavoitteiden saavuttamiseen tarkoilla toiminnan tavoitteilla, resursseilla sekä toiminnoilla. Vuosibudjetti voidaan jakaa myös lyhyemmän aikavälin budjettitavoitteiksi, jotka toimivat jokapäiväisen johtamisen työvälineinä. (Eklund & Kekkonen 2018, 176-177.) Lyhyen aikajänteen suunnitelmia voidaan kutsua operatiivisiksi suunnitelmiksi ja ne ohjaavat käytännön työtä (Mäenpää 2015, 130). Monissa yrityksissä budjetteja käytetään samanaikaisesti sekä suunnittelukeskeisiin toimintoihin esimerkiksi operatiivisessa toiminnassa sekä suorituskyvyn arviointiin suuntautuneisiin toimintoihin, kuten palkkioiden maksamiseen (Arnold & Artz 2019, 50).

Mäenpään (2015, 130) mukaan eri yrityksissä saatetaan puhua erilaisin termein suunnittelutasoista sekä aikajänteistä. Oleellista ei kuitenkaan ole suunnittelutasojen ja aikajänteiden nimitys vaan ymmärrys, että "tämän päivän pienillä valinnoilla ja toimilla" voidaan rakentaa suurta kokonaisuutta päämäärätietoisesti pitkän matkan päähän tulevaisuuteen. Lisäksi toimintasuunnitelmien ja yrityksen arjessa toimimisen on oltava tasapainossa yritystä pidemmällä aikavälillä ohjaavien tavoitteiden kanssa. (Mäenpää 2015, 130.)

2.3 Budjetoinnin tehtävät

Budjetoinnilla voidaan katsoa olevan erilaisia tehtäviä, jotka vastaavat yrityksen tarpeisiin. Yrityksen sisällä tehdään päätös, minkälaisille budjetoinnin tehtäville yrityksessä annetaan painoarvoa. (Ikäheimo ym. 2016, 146.) Kuva 2 esittää, millaisia erilaisia tehtäviä budjetoinnilla voi olla.



KUVA 2. Budjetoinnin tehtävät (Ikäheimo ym. 2016, 146-147)

Budjetointi on luonteeltaan tavoitteellista ennustamista. Ennusteen tulisi perustua perinpohjaisesti arvioituun kuvaan yrityksen mahdollisuuksista. (Järvenpää ym. 2015, 266.) Budjetilla pyritään ennustamaan todennäköistä taloudellista tulosta, mikäli yrityksen toiminta toteutuu suunnitellusti. Budjetin laadinnalla pyritään mahdollistamaan korjaavat toimenpiteet, jotta yrityksen tulos ei olisi tavoitteita vastaamaton. (Ikäheimo ym. 2016, 146.)

Budjetoinnilla tuetaan yritystoiminnan suunnittelua ja budjetin avulla voidaan varmistaa, että suunniteltuihin toimenpiteisiin on rahaa ja että ne tuottaisivat halutun taloudellisen lopputuloksen. Budjetointi auttaa etsimään vaihtoehtoja sekä korjaamaan suunnitelmia niin kauan, että toiminnasta saadaan suunniteltua taloudellisessa mielessä tarkoituksenmukaista. (Ikäheimo ym. 2016, 146.) Budjetoinnin etuna on, että se auttaa yritystä konkretisoimaan toiminnan kehittämissuunnan suunnitelmiin. Budjetti ohjaa kiinnittämään huomiota niihin tekijöihin, joihin liiketoiminnassa tulee vaikuttaa rahallisiin tavoitteisiin pääsemiseksi lisäten samalla kustannustietoisuutta. (Järvenpää ym. 2015, 235, 266-267.)

Budjetointi mahdollistaa myös toimintaa koskevan tarkkailun sekä valvonnan. Kun toteutuneita lukuja verrataan suunniteltuun rahankäyttöön, yritys saa mahdollisuuden tarkastella tapahtuneita poikkeamia. (Ikäheimo ym. 2016, 147.) Budjettitarkkailun tulisikin tukea yritystä korjaavien toimenpiteiden valinnassa. Lisäksi budjettitarkkailun yksi oleellisimmista tehtävistä on arvioida strategian toteutumista. (Järvenpää ym. 2015, 252.)

Budjetoinnilla ja tavoitteiden asettamisella voidaan pyrkiä motivoimaan yrityksen henkilöstöä. Haastava, mutta saavutettavissa oleva tavoite, motivoi henkilöstöä tekemään parhaansa yrityksen vuoksi. (Ikäheimo ym. 2016, 147; Weygandt, Kimmel & Kieso 2016, 794.) Monissa yrityksissä budjetteja käytetään toiminnan suunnittelun lisäksi suorituksen arviointiin (Arnold & Artz 2019, 50). Mikäli suoritusta arvioidaan suhteessa laadittuun budjettiin, se voi kannustaa saavuttamaan asetetun budjettitavoitteen. Budjetointi antaa myös mahdollisuuden arvioida johdon suoriutumisen tasoa laadittuun suunnitelmaan nähden. Johdon palkitseminen voi olla kytkettynä ainakin osittain budjetoinnin yhteydessä laadittuihin taloudellisiin tavoitteisiin. Tämä motivoi johtoa saavuttamaan budjettitavoitteensa. (Ikäheimo ym. 147; McLaney & Atrill 2020, 477.)

2.4 Budjetoinnin haasteet

Budjetointi aiheuttaa yrityksissä myös haasteita. Budjetoinnin isona haasteena on budjetoinnin vaatimat resurssit. Yrityksissä budjetti ei usein valmistu yhdellä kerralla, vaan prosessiin voi liittyä useita budjettikierroksia. Koska budjetointi vaatii resursseja, budjetoinnin käyttäminen yrityksissä tulisi suunnata toiminnanohjaukseen, jotta resursseja ei hukattaisi turhaan. (Eklund & Kekkonen 2011, 177.) Mikäli budjetin laatimisessa on mukana koko organisaatio, ison organisaation kohdalla tämä voi tarkoittaa tuhansia työtunteja. Resurssien käytön lisäksi laadittu budjetti voi olla valmistuessaan vanhentunut, mikäli toimintaympäristön muutoksia ei olla osattu huomioida suunnitteluvaiheessa. (Ikäheimo ym. 2016, 153.) Jos budjettia ei pääse korjaamaan esimerkiksi toimintaympäristön muuttuessa, virheelliset tavoitteet eivät motivoi ja laadittu budjetti menettää merkityksensä (Eklund & Kekkonen 2011, 177).

Budjetointi voi aiheuttaa yrityksiin toimintoja, jotka voivat olla keskenään ristiriitaisia eivätkä välttämättä ole yhteensopivia. Ristiriitaa voi ilmetä esimerkiksi budjetin suunnittelun sekä henkilöstön suorituksen arvioimisen välissä. (Arnold & Artz 2019, 62.) Haasteeksi voi tulla henkilöstön sitouttaminen budjetin asettamiin tavoitteisiin. Yrityksen sisällä kaikki eivät välttämättä pääse osallistumaan budjetointiprosessiin ja usein budjetin tekeminen vaatii joitain kompromisseja. Näiden seikkojen vuoksi on mahdollista, että yrityksen tavoitteet eivät kohtaa henkilöstön tavoitteita ja henkilöstön sitouttaminen budjettiin on haastavaa. (Eklund & Kekkonen 2018, 209.)

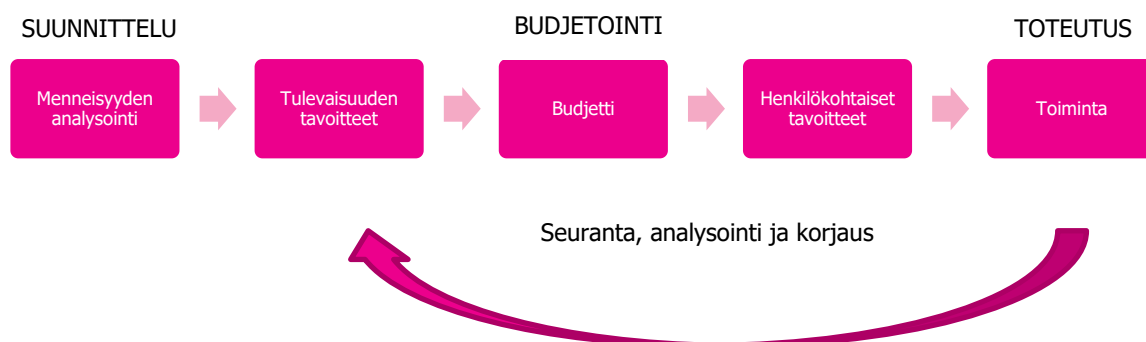
Mikäli budjettia työstetään pelkästään edeltävän vuoden budjettilukujen perusteella ja korjaamalla niitä tiedossa olevien tulevien muutoksien vaikutuksilla, tällöin budjetit eivät toimi nykyisten toimintatapojen kyseenalaistamisen välineenä eikä toimintasuunnitelman tuki toteudu innovatiivisesti. Pahimmillaan kyseinen tapa voi tukahduttaa uusia ideoita. Lisäksi voi käydä niin, että tavoitteiden saavuttamista ei koeta mielekkääksi, ellei niistä erikseen palkita. (Järvenpää ym. 2015, 246.)

3 BUDJETOINTIPROSESSI JA -JÄRJESTELMÄT

Budjetointiprosessiin kuuluu budjetin suunnitteluvaihe, varsinaisen budjetin laatiminen sekä toteutus. Prosessi sisältää myös seuranta ja mahdollisia korjausliikkeitä. Yrityksen käytössä olevia eri budjetteja voidaan puolestaan kutsua budjettijärjestelmäksi ja siihen kuuluvat budjetit vaihtelevat muun muassa yrityksen toimialasta tai koosta johtuen. (Eklund & Kekkonen 2018, 178-179.) Budjettijärjestelmät sisältävät yrityskohtaiset tarvittavat pää- ja osabudjetit. Budjettijärjestelmä kertoo, millä tavoin yrityksen eri budjetit ovat kytkennässä toisiinsa. (Ikäheimo ym. 2016, 148.)

3.1 Budjetointiprosessi ja budjetointimenetelmät

Budjetoinnilla pyritään takamaan strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Budjetointiprosessi etenee suunnitteluvaiheesta varsinaisten budjettien laadintaan sekä toteutukseen. Seuranta ja poikkeamien analysointi mahdollistavat korjausliikkeet osana prosessia. (McLaney & Atrill 2020, 470-471.) Budjetointiprosessin vaiheita on havainnollistettu alla olevassa kuvassa 3.



KUVA 3. Budjetointiprosessin kulku (mukaillen Eklund & Kekkonen 2018, 177)

Jotta budjetointiprosessi onnistuu, täytyy prosessin toimintaedellytykset varmistaa. Yrityksessä budjetointiprosessista vastaavat tehtävään valitut avainhenkilöt. (McLaney & Atrill 2018, 478-479.) Esimerkiksi yrityksessä, jossa on talousosasto, budjetointiprosessin eteneminen on usein talousosaston vastuulla. Pienissä ja aloittavissa yrityksissä puolestaan yrityksen ylin johto tai yrittäjä itse vastaa budjetointiprosessista. (Järvenpää ym. 2015, 241-245.)

Budjetointiprosessi lähtee usein käyntiin menneen toiminnan arvioinnilla aloittavia yrityksiä lukuun ottamatta. Edellisen tilikauden tavoitteena olleita lukemia verrataan toteutuneisiin lukuihin. Lisäksi on tärkeää tarkastella toimintaympäristössä tapahtuneita tai vasta tapahtumassa olevia muutoksia, joilla voi olla vaikutusta yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin. (Eklund & Kekkonen 2018, 178.) Vaikka menneisyyttä on syytä analysoida, budjettia suunnitellessa tulisi ottaa huomioon, että budjetti ei tähtää pelkästään edellisen vuoden budjettilukujen perusteella tehtäviin korjauksiin. Suunnittelun lähtökohdaksi on otettava huomioon yritystoiminnan tavoitteet ja pohtia, millaisia toimenpiteitä yritys voisi tehdä asettamiensa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Järvenpää ym. 2015, 246.)

Varsinaisten budjettien suunnittelu käynnistyy yleensä tavoiteltuun liikevaihtoon johtavan myyntibudjetin määrittämisestä, koska budjetointi kannattaa aloittaa toimintaa rajoittavasta tekijästä. Moni muu

budjetin erä on riippuvainen myynnin ja sitä kautta myös valmistuksen määrästä. (Eklund & Kekkonen 2018, 181; Järvenpää ym. 2015, 240.) Rajoittavalla tekijällä tarkoitetaan siis sellaista seikkaa, joka rajoittaa toimintaa saavuttamasta tavoitteensa mahdollisimman tehokkaasti. Tämän vuoksi rajoittavan tekijän määrittäminen budjetointiprosessin varhaisessa vaiheessa on hyödyllistä. Myynnin lisäksi rajoittava tekijä voi olla myös esimerkiksi valmistuksen kapasiteetti. (McLaney & Atrill 2020, 475-479.) Rajoittavan tekijän huomioimisen jälkeen laaditaan muut yrityksen tarvitsemat osabudjetit. Osabudjettien laadinnan jälkeen tiedot koostetaan tulosbudjettiin, rahoitus- eli kassabudjettiin sekä tase-ennusteeseen. (Järvenpää ym. 2015, 241; McLaney & Atrill 2020, 480-481.)

Yritykset voivat myös asettaa henkilöstölle henkilökohtaisia tavoitteita, joiden avulla voidaan luoda esimerkiksi erilaisia tulospalkkio- sekä bonusjärjestelmiä. Tavoitteiden saavuttamiseksi henkilöstön on tunnettava tarpeeksi hyvin omat henkilökohtaiset tavoitteensa. Tämän lisäksi tavoitteiden mittamiseksi laadittujen mittareiden tulee olla riittävän selkeitä. (Eklund & Kekkonen 2018, 178-179.)

Budjetointiprosessissa seurannalla tarkoitetaan menettelyä, jonka avulla varmistetaan, että yritystoiminnalle asetetut tavoitteet ovat saavutettu ja yrityksen toiminta vastaa suunniteltua toimintaa. Jotta seuranta voidaan toteuttaa, on toiminnalle tullut aluksi määrittää tavoitteet. Ilman asetettuja tavoitteita ei olisi mitään seurattavaa. Budjettiseurannassa toteutuneita lukuja verrataan asetettuihin tavoitteisiin eli budjetteihin. Myös poikkeamat tunnistetaan. Yleensä vertaaminen tapahtuu kirjanpitojärjestelmän tuottamiin raportteihin. (Syvänperä & Lindfors 2014, 76.)

Syitä budjetin sekä toteuman välisiin eroihin täytyy analysoida. Mahdollisia syitä eroihin voivat olla, että yrityksen toiminta ei ole ollut suunnitelmien mukaista tai alun perin asetetut tavoitteet ovat olleet epärealistiset. Myös toimintaympäristö on voinut muuttua oleellisesti ja vaikuttanut siihen, että budjetissa asetettuja tavoitteita ei ole saavutettu. (Eklund & Kekkonen 2018, 208.) Eklund ja Kekkonen (2018, 179) kuvaavat budjetointia eräänlaiseksi oppimisprosessiksi, jossa budjettia seuraamalla ja analysoimalla yrityksellä on mahdollisuus oppia budjetoimaan yhä paremmin.

Budjetointiprosessiin vaikuttaa myös päätös, minkälaisella budjetointimenetelmällä eli minkä periaatteellisen lähtökohdan perusteella yritys organisoii budjetoinnin suunnitteluun ja laadintaan liittyvät vastuut. Budjetointityylillä puolestaan tarkoitetaan sitä, minkälaisen roolin yritys asettaa budjetille toiminnanohjauksessa. Roolit voivat vaihdella tiukasta joustavaan sekä olla jotain siltä väliltä. (Järvenpää ym. 2015, 242-243.)

Budjetointimenetelmät jaetaan usein kolmeen eri menetelmään. Näitä menetelmiä kutsutaan nimillä autoritaarinen menetelmä, demokraattinen menetelmä sekä yhteistyömenetelmä. (Järvenpää ym. 2015, 243.) Menetelmät eroavat toisistaan siinä suhteessa, mikä on henkilöstön ja johdon rooli budjettia laatiessa (ks. kuva 4). Jokainen yritys valitsee itselleen sopivamman menetelmän toteuttaa budjetointia. (Eklund & Kekkonen 2018, 203.)



KUVA 4. Budjetointimenetelmät (Eklund & Kekkonen 204-205; Järvenpää ym. 2015, 243-245)

Autoritaarisessa menetelmässä yrityksen johto määrittää budjetin pääkohdat yrityksen strategisia tavoitteita mukaillen. Tällöin budjetoinnin keskeiset osa-alueet tulevat valmiiksi annettuina seuraaville organisaation tasoille. Autoritaarinen menetelmä on usein käytössä pienillä sekä aloittavilla yrityksillä. Menetelmää käytetään yrityksissä myös sellaisissa tilanteissa, joissa yrityksillä on tarve koordinoida toimintaansa tavallista vahvemmin. (Järvenpää ym. 2015, 243-245.) Suuremmissa yrityksissä menetelmän käyttö voi kuitenkin aiheuttaa motivaatio-ongelmia sekä sitoutumattomuutta tavoitteisiin yrityksen henkilökunnan osalta, koska se ei hyödynnä muilta tasoilta tulevaa osaamista (Eklund & Kekkonen 2018, 204; Järvenpää ym. 2015, 245).

Demokraattisessa menetelmässä budjetin rakentaminen lähtee alhaalta ylöspäin (Eklund & Kekkonen 2018, 204). Lähtökohdaksi on toiminto-, osasto- ja tulosityksikkökohtaisten tuottojen ja kustannusten määrittäminen. Tällöin budjetti perustuu yksikkökohtaisten vastuuhenkilöiden laatimiin alabudjetteihin. Johto ohjeistaa prosessia yrityksen yleisten tavoitteiden mukaisesti. Budjetointiprosessin lopuksi johto kokoaa alabudjetit yhteen sekä sopeuttaa budjetteja tarpeen vaatiessa. Demokraattinen menetelmä on käytössä usein keskisuurissa, hajautetun vastuun yrityksissä ja organisaatioissa. Tällaisissa organisaatioissa tulosityksiköiden toiminta on hyvin itsenäistä. Yksiköiden erityispiirteiden huomioon ottaminen budjetoinnissa pitää yleensä motivaation korkealla tavoitteiden saavuttamiseksi. (Järvenpää ym. 2015, 243-245.)

Yhteistyömenetelmällä tarkoitetaan näiden kahden yllä mainitun menetelmän välimuotoa tai yhdistelmää. Yritysjohdo antaa budjetoinnille yleisiä tavoitteita yhdessä tulosityksiköiden johdon kanssa. Varsinainen budjetointiprosessi tapahtuu eri yksiköissä, osastoissa sekä toiminnoissa. Yhteistyömenetelmä vaatii usein monia budjettikiertoja ennen kuin budjetti saadaan kokonaisuudessaan hyväksytyksi.

Prosessiin menee paljon aikaa ja se vaatii runsaasti resursseja. Yhteisen näkemyksen saamiseksi tietoa, osaamista ja ideoita integroidaan yrityksen sisällä. Toisaalta menetelmä saattaa saada byrokraattisia piirteitä yrityksen sisällä ja niin sanottua budjettiharhaa voi syntyä, jos yksiköt joutuvat kilpailemaan yrityksen niukoista resursseista. Tämä menetelmä on kuitenkin yrityksissä useimmiten käytössä oleva menetelmä ja mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä todennäköisempää kyseisen menetelmän käyttö on. (Järvenpää ym. 2015, 243-245.)

3.2 Vuosisuunnitteluperusteinen budjetti

Vuosisuunnitteluperusteisesta budjettia voidaan kutsua myös kiinteäksi budjetiksi. Tällöin budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua vuodeksi eteenpäin. Vuosisuunnitteluperusteista budjettia ei muuteta vuoden kuluessa, vaan budjetin toteutumista ja poikkeamia seurataan jälkikäteen. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15; Söderström ym. 2017, 186.) Vuosittaisten tavoitteiden lisäksi budjetti pilkotaan yleensä myös kuukausikohtaisiin tavoitteisiin. Kuukausittaisten tavoitteiden asettamisessa otetaan huomioon kausiluontoinen vaihtelu. (McLaney & Atrill 2020, 472.) Vuosisuunnitteluperusteisen budjetoinnin malli sopii parhaiten yrityksille, joiden toimintaympäristö on vakaa (Pellinen 2017, 73).

Perinteisen kiinteän budjetoinnin malli on luotu aikana, jolloin toimintaympäristö on muuttunut hitaasti verrattuna nykypäivään. Tänä päivänä muuttuvia tekijöitä on paljon enemmän ja esimerkiksi toimitusketjun häiriö voi vaikuttaa nopeasti ja merkittävästi niistä riippuvien yritysten toimintaan. Muita toimintaympäristölle häiriötä aiheuttavia seikkoja voivat olla osakemarkkinoiden heilahtelut, raaka-aineiden ja energian hinnan muutokset tai kansainvälisellä tasolla vaikuttavat ennakoimattomat tapahtumat. (Åkerberg 2017, 37.) Esimerkiksi vuonna 2020 merkittävästi toimintaympäristöön vaikuttava tekijä on ollut Kiinassa joulukuussa 2019 tunnistettu COVID-19-virus, jonka aiheuttaman leviävän taudin Maailman terveysjärjestö WHO julisti maailmanlaajuiseksi pandemiaksi 11.3.2020 (WHO 2020). Jotta yritys pystyisi vastaamaan nopeasti toimintaympäristön muutokseen, Åkerbergin (2017, 37) mukaan kiinteän budjetointimallin tilalle tarvitaan joustavia sekä nopeasti reagoivia toimintamalleja.

Åkerberg (2017, 39-46) esittää lisäksi useita vuosisuunnitteluun perustuvan budjetoinnin ongelmakohtia. Ensinnäkin kiinteän budjetin ennusteet ovat hankala saada luotettaviksi. Usein hyväksytyt budjetit ovat jo vanhentuneet syntyessään. Tämä ongelma koskee erityisesti kassavirran budjetointia. Ennusteiden luotettavuuden lisäksi yritys kokee haasteita tavoitteiden asettamisen kanssa. Haasteeksi nousee, kuinka yrityksen strategian ydinkohdat saadaan näkymään numeerisissa tavoitteissa. Perinteinen vuosisuunnitteluperusteinen budjetointi ei myöskään varoita tulevista ongelmista. Muita ongelmia perinteisessä budjetoinnissa ovat lisäksi kehittämistä tukevan ilmapiirin ylläpitäminen, omistaja-arvon luominen sekä onnistuminen henkilöstön oikeudenmukaisessa palkitsemisessa. (Åkerberg 2017, 39-46.)

3.3 Rullaava budjetointi

Mikäli yrityksen budjetointiprosessi on tavallaan koko ajan meneillään, tällöin puhutaan rullaavasta budjetoinnista (Eklund & Kekkonen 2018, 205). Rullaavalla budjetoinnilla pyritään lisäämään joustavuutta budjettiohjaukseen ja vahvistamaan budjetoinnin suuntautumista tulevaisuuteen. Peruslähtökohtana on ajatus saada tulevaisuuden ennakoinnista ja sen vaikutuksen arvioinnista yrityksen taloudelliseen asemaan nähden hallittavissa olevaa ennustetietoja päivittämällä. (Järvenpää ym. 2015,

290.) Tämä malli sopii esimerkiksi yrityksille, jotka toimivat voimakkaasti muutoksen alla olevilla markkinoilla (Syvänperä & Lindfors 2014, 15).

Rullaavan budjetoinnin toteuttamistapa on yrityskohtainen. Rullaavan budjetoinnin periaatteena on päivittää määrävälein ennalta sovitun ajanjakson, esimerkiksi 6 tai 12 kuukauden päähän ulottuvaa ennustetta. (Ikäheimo ym. 2016, 152.) Perusajatuksena päivittämisessä on, että uusi kuukausi tai vuosineljännes lisätään suunnitelmiin joka kerta, kun edellinen kuukausi tai vuosineljännes päättyy (Henttu-Aho 2018, 331). Tämän jälkeen tuleville jaksoille ei tehdä vielä tarkkaa arviota. Tavallisesti kuukausitasolla kiinnitetään huomiota myynnin sekä muuttuvien kustannusten ennakointiin. Haastetta ennustamisessa kuitenkin aiheuttaa myynnin ennakoiminen. Kiinteitä kustannuksia voidaan päivittää silloin kun niissä tapahtuu muutoksia. Rullaavalla budjetilla pyritään luomaan mahdollisimman realistinen sekä tarkka kuva tulevasta. (Ikäheimo ym. 2016, 152-153.)

Henttu-Aho (2018, 327) kuvaa tutkimuksessaan, että rullaavaan budjetointiin on kaksi lähestymistapaa. Ennakoivassa suunnittelussa rullaava budjetointi on otettu käyttöön edistämään realistisempiä ennusteisiin ja niistä syntyviin ideoihin liittyvää tietoa. Vuorovaikutteisista keskusteluista syntyneet ideat on usein laitettu käytäntöön, ennen kuin määritellyt rahamääräiset poikkeavuudet suunnitelmien ja tavoitteiden välillä syntyivät. Reaktiivisessa suunnittelussa puolestaan rullaava budjetointi tukee vuosittaista budjetointia ja mahdollistaa vaihteluiden analysoinnin ja tehtyjen suunnitelmien tarkistamisen. (Henttu-Aho 2018, 327.)

Rullaavan budjetoinnin yleistymiseen on vaikuttanut pari asiaa. Pörssissä noteerattujen yritysten tulee antaa tietoa markkinoille taloudellisen kehityksen odotuksistaan. Mikäli odotuksissa tapahtuu muutos, tällöin yrityksen täytyy antaa tulosvaroitusta. Yrityksen tulee pystyä viestimään sijoittajille, kuinka odotuksista annettuun informaatioon on päästy. Rullaava budjetointi auttaa yritysjohtoa tuottamaan informaatiota, jota voidaan julkaista markkinoille. Toinen syy rullaavan budjetoinnin yleistymiseen on yrityksen halu tukea omaa suunnitteluaan. Mikäli tehty ennuste ei vastaa yrityksen asettamia tavoitteita, voidaan korjaaviin toimenpiteisiin ryhtyä ripeästi. (Ikäheimo ym. 2016, 152.)

Åkerberg (2017, 163) arvelee, että seuraavan 10 vuoden sisällä rullaavan budjetoinnin ja seurantaan varten tehtyjen IT-ohjelmien saavuttavan suosiota kasvavissa määrin. Tekoäly saattaa korvata budjettien kasaamisen ja ennusteiden laadinnan tehtäviä. Budjetti päivittyy halutulla aikajaksolla tekoälyn avulla ja ehdottaa eri budjettivaihtoehtojen edellyttämiä toimenpiteitä yritysjohdolle. Vuosibudjetista puhuminen vaihtuu rullaavasta mahdollisuuksien budjetista puhumiseen. Budjetoinnin painopiste siirtyy enemmän strategiseen ajatteluun ja strategisten toimenpiteiden tukemiseen. (Åkerberg 2017, 163.)

3.4 Muita budjetointitapoja

Tarkistettava budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua ja sitä on tarkoitus korjata budjettivuoden kuluessa. Siten loppuvuoden budjetti muuttuu vuoden kuluessa siitä, mitä se oli budjettikauden alkaessa. Tarkistusvälinä voi olla esimerkiksi kuukausi tai kolme kuukautta. Mallin etuna on se, että budjetissa huomioidaan olosuhteissa tapahtuneet muutokset tilikauden aikana. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15; Söderström ym. 2017, 186.) Joustavalla budjetoinnilla tarkoitetaan puolestaan sitä, että laaditaan

useita vaihtoehtoisia budjetteja. Nämä laaditut budjetit eroavat toisistaan tuloksen kannalta oleellisen sekä vaikeimmin ennakoitavissa olevan tekijän esimerkiksi myynnin suhteen. (Pellinen 2017, 73.)

Budjetteja voidaan myös luokitella budjetoinnin kohteen perusteella. Vastuualuebudjetoinnissa budjetoinnin tärkeimpänä kohteena ovat vastuualueet. Vastuualueille asetetaan tavoitteita sekä varataan rahaa karkealla tasolla. Vastuualueiden johdon tehtävänä on suunnitella vastuualueelleen varatun rahan käyttö yksityiskohtaisemmin. Kululajibudjetointi on puolestaan yksityiskohtainen ja keskitetty tapa budjetoida. Kululajibudjetoinnissa varataan rahaa erilaisten voimavarojen hankkimiseen kuten henkilöstön palkkaukseen. Esimerkiksi valtionhallinnossa aikaisemmin käytössä ollut tilivirtojen määrärahabudjetointi on ollut kululajibudjetointia. Jäykkyytensä vuoksi valtionhallinnossa on siirrytty vastuualuebudjetointiin. Usein nämä kaksi budjetoinnin tapaa yhdistyvät niin, että budjetointi tapahtuu vastuualueiden sisällä kululajeittain. (Pellinen 2017, 74.)

Toimintoperusteisessa budjetoinnissa budjetointi yhdistyy toimintolaskennan ja -johtamisen käyttöön. Tämä budjetointitapa edellyttää organisaation toimintojen selvittämistä, kustannusten kohdentamiseen liittyvän informaation ylläpitoa ja aiheuttamisperiaatteen mukaista resurssien käytön kohdentamista toimintoketjuihin ja siitä edelleen toimintoihin. (Järvenpää ym. 2015, 284) Toimintoperusteisen budjetoinnin ensisijaisena budjetointikohteena ovat organisaation asettamien tavoitteiden kannalta tärkeimmät prosessit (Pellinen 2017, 74).

Käsitteellä "beyond budgeting" tarkoitetaan luopumista perinteisen budjetoinnin periaatteista. Tällöin keskitytään enemmän suhteellisiin parannuksiin kuin kiinteään suorituskykyyn. Pyrkimyksenä on siirtyä ylhäältä alaspäin tulevasta kontrollista alhaalta ylöspäin tulevaan voimaantumiseen. Sen sijaan, että yrityksessä käyttöönotettaisiin jäykät toimenpiteet ja kannustimet, "beyond budgeting" pyrkii keskittämään vallan antamisen etulinjassa työskenteleville tiimeille. Konseptin katsotaan antavan yritykselle valmiuksia mukauttaa strategiaansa nopeasti muuttuvien markkinavaatimuksien mukaisesti. (Nguyen, Weigel & Hiebl 2018, 315.)

Osa yrityksistä on päättänyt luopua kokonaan budjetoinnista. Tätä tapaa perustellaan sillä, että perinteisellä budjetoinnilla kokonaisvaltainen näkemys kustannusten ja tuottojen syy-seuraussuhteesta jää vähälle huomiolle. Lisäksi budjetoinnista luopumisen syyksi on esitetty sen hierarkkista luonnetta ja koordinoinnin vähyyttä. (Järvenpää ym. 2015, 280-281.)

3.5 Pääbudjetit

Pääbudjetteja yritystoiminnassa ovat tulosbudjetti sekä rahoitusbudjetti, jota voidaan kutsua myös nimellä kassa- tai maksuvalmiusbudjetti. Näiden lisäksi laaditaan usein myös tase-ennuste. (Söderström ym. 2017, 173.) Alla oleva kuva 5 havainnollistaa pääbudjettien merkitystä yritykselle.



KUVA 5. Pääbudjetit ja niiden merkitys (Söderström ym. 2017, 173)

Tulosbudjetilla ennakoidaan budjettikauden tulosta. Se antaa perustan yrityksen suorituskyvyn arvioinnille. Kassabudjetin avulla yritys pystyy puolestaan ennakoimaan ja hallitsemaan yrityksen rahavaroja. Tase-ennusteen tarkoituksena on ennakoida yrityksen taloudellista asemaa budjettikauden lopussa ja se ilmaisee, mihin yrityksen pääomat ovat sitoutuneet ja millaisin ehdoin ne ovat hankittu. (Weygandt ym. 2016, 802-807.)

3.5.1 Tulosbudjetti

Tulosbudjetin valmistelu perustuu yrityksen asettamaan tulostavoitteeseen. Myyntitavoitteen sekä kustannusten budjetoinnin jälkeen voidaan laskea budjetoitu tulos. Tätä verrataan yrityksen määrittämään tavoitteeseen, jotta voidaan varmistua asetetun tavoitteen toteutumisesta. Tarpeen mukaan budjettia tarkistetaan. (Eklund ja Kekkonen 2018, 187.)

Tulosbudjetti esitetään usein tuloslaskelman muodossa kululaji- tai toimintokohtaisesti. Tulosbudjetin laatimisessa yritys voi käyttää ulkoisessa laskennassaan käyttämäänsä tuloslaskelmapohjaa. (Järvenpää ym. 2015, 239.) Tulosbudjetti tehdään tavallisesti suoriteperusteisena. Seurannan helpottamiseksi budjetoitu tulos voidaan esittää eriteltynä vuosineljänneksittäin tai kuukausittain. (Ikäheimo ym. 2016, 148.) Tulosbudjetissa kaikki yritystoiminnan tuotot sekä kulut merkitään ilman arvonlisäveroa. Mikäli yritys käyttää budjetoinnissa osabudjetteja, tulosbudjetin luvut saadaan kokoamalla tiedot osabudjeteista. (Eklund & Kekkonen 2018, 181-191.)

Yrityksen tulee ottaa huomioon myös ennakkovero, jota yritys maksaa tuloksestaan. Ennakkovero maksetaan Verohallinnolle. (Verohallinto 2018b.) Yksityisen elinkeinonharjoittajan kohdalla ennakkoveron määrästä riippuen ennakkovero tulee maksettavaksi kahdessa, kolmessa, kuudessa tai 12:ssa erässä. Mikäli maksettavan ennakkoveron määrä jää alle 170 euroa, tällöin verot maksetaan vasta lopullisessa verotuksessa. (Verohallinto 2018a.) Huomioon täytyy ottaa myös, että yksityistä elinkeinonharjoittajaa verotetaan luonnollisena henkilönä. Eli yksityisen elinkeinonharjoittajan verotuksessa huomioidaan hänen kaikki ansio- ja pääomatulonsa. (Tomperi 2019b, 31.)

3.5.2 Kassabudjetti

Rahoituksen riittävyyden varmistaminen on merkittävää yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta. Mikäli rahoituksen riittävyyttä ei ole ennakoitu ajoissa, maksuvaikeuksien seuraamukset voivat näkyä myös yritystoiminnan kannattavuudessa. Maksuvaikeuksiin liittyviin yllätyksiin yritys voi varautua laatimalla kassabudjetin. Kassabudjetti auttaa yrityksen rahavarojen hallinnassa. (Syvänperä & Lindfors 2014, 48.)

Kassabudjetin lähtökohtana on yrityksen rahaliikenne, joka sisältää kaikki yrityksen kassaan tulevat maksut sekä sieltä suoritettavat maksut. Kassabudjettia varten suoriteperusteiset luvut muutetaan maksuperusteisiksi. Suunnittelu toteutetaan kuukausikohtaisella tasolla, koska tällöin päästään tarkastelemaan tarkastelun kohteena olevan kuun loppusaldoa. Jos loppusaldo on negatiivinen, yritys ei tule selviämään laskuistaan ja tällöin tilanne vaatii uudelleen suunnittelua. (Syvänperä & Lindfors 2014, 49-50.)

Suunnittelu aloitetaan merkitsemällä budjettiin yrityksen käytössä olevat kassavarat (Lindfors & Syvänperä, 49). Jos yrityksellä on takanaan aikaisempia tilikausia, kassabudjetin suunnittelussa otetaan huomioon myös aikaisemmat kassavarat. Kassabudjettia varten myynnit muunnetaan arvonlisäverollisiksi, koska asiakas maksaa palveluiden tai tuotteiden hinnoissa myös arvonlisäveron osuuden yritykselle. (Eklund & Kekkonen 2018, 192-198.)

Kassabudjettia suunniteltaessa on ennakoitava, milloin rahat ovat yrityksen käytettävissä. Mikäli yritys harjoittaa käteismyyntiä, se saa rahat käyttöönsä heti. Laskulle myydessä rahan kertyminen kassaan riippuu siitä, millaiset maksuehdot asiakkaille on myönnetty ja millainen asiakkaiden maksukäyttäytyminen on. (Syvänperä & Lindfors 2014, 50.) Yleisesti Suomessa on käytössä 14 päivän netto maksuehto. Yrityksen kannalta tämä merkitsee, että yritys saa rahaa kassaan kuluvaan kuukauteen aikana puolet myynnistään ja seuraavan kuukauteen aikana toisen puolikkaan. Yritykselle jää niin sanottuja myyntisaamisia eli kaikesta laskutetusta myynnistä ei saada myyntituloa kassaan saman kuukauteen aikana. (Eklund & Kekkonen 2018, 192.)

Kassasta maksut kirjataan kassabudjettiin noudattaen tulosbudjetin kulujen mukaista järjestystä. Yleensä ensimmäinen erä kassasta maksuista muodostuu kassabudjettiin ostoista. Myös ostoissa huomioidaan arvonlisävero, koska yritys maksaa toimittajalle laskun summan, johon sisältyy arvonlisävero. (Eklund & Kekkonen 2018, 193.)

Ostojen lisäksi esimerkiksi henkilöstön palkat maksetaan kuukausittaisina kassasta maksuina. Mitä enemmän yrityksellä on henkilökuntaa, sitä merkittävämmiin palkkakulut vaikuttavat yrityksen kassavirtaan. Henkilöstökustannukset aiheuttavat kassabudjettiin useisiin eri ajankohtiin sijoittuvia kassasta maksuja. Palkoista tehdään ennakonpidätys sekä työntekijöiden eläkevakuutus- ja työttömyysvakuutusmaksut. Nämä tilitetään erillisinä maksusuorituksina Verohallinnolle sekä vakuutusyhtiöille. Lisäksi työnantajan maksettavaksi tulee työnantajan osuudet pakollisista vakuutusmaksuista. (Eklund & Kekkonen 2018, 194.)

Yksityinen elinkeinonharjoittaja ei puolestaan nosta yrityksestä varsinaista palkkaa. Yrittäjä kuitenkin voi nostaa yrityksestä rahaa käyttöönsä ja näistä nostoista puhutaan nimellä yksityisotto. (Siikavuo

2016, 21.) Yrittäjä voi myös sijoittaa yritykseensä pääomaa ja näistä sijoituksista puhutaan nimellä yksityissijoitus (Tomperi 2019a, 112).

Yrittäjälle tulee maksettavaksi myös yrittäjän eläkelain mukainen YEL-vakuutus eli yrittäjän eläkevakuutus. Yrittäjän katsotaan olevan sellainen henkilö, joka ei työskentele työ- tai virkasuhteessa. Vakuutus täytyy ottaa, mikäli yrittäjä työskentelee yrityksessä, on iältään 18-67 vuotta, yrittäjän yritystoiminta on kestänyt vähintään neljän kuukauden ajan 18 ikävuoden täyttymisen jälkeen ja arvioitu yrittäjän työtulo on vähintään 7958,99 euroa vuodessa. (Eläketurvakeskus 2019.)

Muita kassasta maksuja voivat olla esimerkiksi toimitilavuokrat, markkinoinnin kustannukset ja tietoliikennekustannukset. Kassabudjettiin sisällytetään myös mahdolliset lainoihin liittyvät maksut korkoineen. Näitä maksuja voi tulla, mikäli yritys nostaa uuden lainan tai tekee lainanlyhennyksiä vanhasta lainastaan. (Söderström 2017, 181.)

Kassabudjetissa huomioidaan myös verojen maksu. Yrityksen tulee ottaa huomioon tulovero, joka maksetaan Verohallinnolle ennakkoerona. Lisäksi yritys kerää myynnistään myös arvonlisäveroa asiakkailtaan ja tästä yritys saa vähentää ostoihin ja muihin hankintoihin liittyvän arvonlisäveron. Kassabudjetissa huomioitu arvonlisävero tilitetään Verohallinnolle. (Eklund & Kekkonen 2018, 197.) Arvonlisäveron verokausi on lähtökohtaisesti kuukauden mittainen. Mutta arvonlisäverovelvollinen yritys, jonka liikevaihto on enintään 30 000 euroa vuodessa, voi halutessaan hakea verokauden pidennystä joko neljännesvuosittaiseksi tai kalenterivuosittaiseksi. (Verohallinto 2020c.) Verohallinnon (2020b) ohjeiden mukaisesti pienet alv-rekisteriin kuuluvat yritykset, joiden liikevaihto jää alle 10 000 euroa, ovat oikeutettuja arvonlisäveron alarajahuojennukseen. Tällöin huojennukseen oikeuttavan arvonlisäveron saa kokonaan takaisin. Yritykset, joiden liikevaihto puolestaan jää 10 000 euron ja 30 000 euron välille, ovat oikeutettuja osittaiseen huojennukseen. (Verohallinto 2020a.)

Pienille ja aloittaville yrityksille kassavirtojen ennakointi on tärkeää ja kassabudjetin laatiminen on keskeisin budjetoinnin muoto (Ikäheimo ym. 2016, 149; McLaney & Atrill 2020, 486). Aloittavassa yrityksessä maksuja voi myös tulla maksettavaksi ennen kuin yritys saa myyntituloja kassaan ja näin ollen liiketoiminnan rahavirta jää negatiiviseksi. Tällaisessa tilanteessa yrityksen on tarpeellista etsiä ulkopuolista rahoitusta. (Eklund & Kekkonen 2018, 198.) Yrittäjä voi myös tehdä yritykseensä oman pääoman sijoituksia (Tomperi 2019a, 112).

3.5.3 Tase-ennuste

Viralliseen tilinpäätökseen sisältyy tase. Se kuvaa yrityksen taloudellista tilaa tietyllä hetkellä. Taseesta nähdään, mihin pääomat ovat sitoutuneet (Vastaavaa) ja mistä raha on lähtöisin (Vastattavaa). (Siikavuo 2016, 91.) Budjetointiprosessin päätteeksi voidaan myös ennakoita tasetta eli tehdä tase-ennuste. Tase-ennuste kertoo, millainen yrityksen ennakoitu taloudellinen asema on budjettikauden lopussa ja se ilmaisee tilinpäätökseen laaditun taseen kaltaisesti, mihin yrityksen pääomat ovat sitoutuneet ja millaisin ehdoin ne ovat hankittu. (Järvenpää ym. 2015, 239; Weygandt ym. 2016, 806.) Tase-ennuste voidaan laatia samaan muotoon kuin kirjanpidollinen tase. Sitä eivät kuitenkaan koske kirjanpitolain tai -asetuksen säädökset. (Söderström ym. 2017, 173.)

Tase-ennusteen laadinnassa käydään läpi tulos- ja kassabudjetin erät. Kirjattavat rahavarat saadaan tase-ennusteeseen suoraan laaditusta kassabudjetista. Yrityksen rahavarat ovat suuruudeltaan yhtä

suuret kuin laaditussa kassabudjetissa oleva kassajäännös. Taseessa näkyvät myös yrityksen myyntisaamiset ja ostovelat. Muina velkoina tase-ennusteessa näkyvät esimerkiksi vuoden viimeiseen palkanmaksuun liittyvät ennakonpidätysmaksut ja sairausvakuutusmaksut. Muina velkoina voi myös näkyä maksamattomia arvonlisäverovelkoja. Mikäli toteutuneiden palkkojen mukainen eläkevakuutusmaksu on maksamatta, tämä näkyy siirtovelkana. Siirtovelkoja voivat olla myös maksamattomat lainojen korkokulut. Tase-ennusteeseen lainat jaetaan lyhyt- ja pitkäaikaisiin lainoihin niiden erääntymisen mukaan. (Eklund & Kekkonen 2018, 201-202.)

3.6 Osabudjetit

Osabudjetit muodostetaan yrityksen tarpeiden mukaisesti. Osabudjetit voidaan jakaa esimerkiksi toimintojen, vastuualueiden tai kohteiden mukaisesti. Toimintokohtaisia osabudjetteja ovat esimerkiksi myynti-, markkinointi- ja ostobudjetti. Vastuualueiden mukaan jaettuja budjetteja voivat olla esimerkiksi osasto- tai tulosyksikkökohtaiset osabudjetit. Kohdebudjetteja voivat puolestaan olla asiakaskohtaiset tai tuotekohtaiset budjetit. Kun yrityksen tarvitsemat osabudjetit on laadittu, tiedot kootaan pääbudjetteihin. (Söderström ym. 2017, 173.)

3.6.1 Myynti- ja ostobudjetti

Myynti on tärkeä yksittäinen tulosta sääntelevä elementti. Myyntibudjetti suunnitellaan yleensä tuoteseikä kuukausikohtaisesti. (Pellinen 2017, 76.) Tuotteiden sekä palveluiden hintataso täytyy olla myös ratkaistuna myyntibudjettia suunniteltaessa. Myyntibudjetilla asetetaan yritykselle myyntitavoite kappale- sekä euromääräisenä. (Söderström ym. 174.)

Jotta yritys voi ennakoita myyntiään, täytyy yrityksen ottaa huomioon monta ulkopuolista tekijää. Näitä tekijöitä voivat olla muun muassa kilpailijoiden toiminta, muutokset lainsäädännössä tai asiakkaiden arvostuksessa tapahtuvat muutokset. Vaikka nämä tekijät ovat usein yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella, yrityksen kannattaa käyttää aikaa niiden hahmottamiseen. Ymmärrys toimialasta sekä liiketoimintaympäristön dynamiikasta toimii perusedellytyksenä yrityksen toiminnan ja talouden harkitulle suunnittelulle. (Pellinen 2017, 76.)

Palveluyrityksen myyntibudjetin sekä hinnoittelun suunnittelussa on otettava huomioon palvelun aiheeton luonne. Palvelu on sidottu aikaan ja asiakas osallistuu myös palvelun tuottamiseen. Näin ollen palvelu siis luovutetaan asiakkaalle samaan aikaan, kun sitä kulutetaan. Asiakas voi suorittaa maksun palvelusta etukäteen tai palvelusuorituksen jälkeen. Palveluiden osalta hinnoittelu on haastavaa. Tuntityön keskimääräistä tuottoa olisi hyvä pystyä hahmottelemaan laskelmin. Palvelusta saadun tulon täytyy pystyä kattamaan kaikki kustannukset sekä tuottaa varallisuutta niin, että yrityksellä olisi pusuria hiljaisemmille päiville. (Siikavuo 2016, 35-39.)

Myyntitavoitteiden asettamisen jälkeen, voidaan budjetoida yrityksen ostot. Myynti- sekä ostobudjettien kannalta tärkeässä osassa on, että myyntibudjetin kohdalla on mietitty myyntien ajallinen kohdistuminen. Näin ollen ostot on mahdollista budjetoida niin, että tarvittavat raaka-aineet ja tavarat ovat yrityksessä oikeaan aikaan. Ostojen euromäärien lisäksi ostobudjetissa huomioidaan ostoerien suuruudet sekä niiden vaikutus ostohintaan. (Eklund & Kekkonen 2018, 182.) Ostobudjetissa täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että tuotteiden ja raaka-aineiden hinnat voivat vaihdella. Lisäksi ostot eivät välttämättä jakaudu ostobudjetissa myyntien tavalla. (Söderström ym. 2017, 176.)

3.6.2 Muita osabudjetteja

Yrityksellä voi olla myös muita erilaisia osabudjetteja. Osabudjetit laaditaan yritykseen tarpeeseen perustuen. (Söderström ym. 2017, 173). Kuvassa 6 esitellään erilaisia osabudjetteja.



KUVA 6. Yrityksen osabudjetteja (mukaillen Järvenpää ym. 2015, 240)

Mikäli yrityksellä on käytössään hallinnon budjetti, laatii sen tyypillisesti yrityksen hallintojohtaja tai muu vastaava asiantuntija. Markkinointibudjetin laatiminen on puolestaan usein markkinointiosaston toimivaltaan kuuluva tehtävä. (Järvenpää ym. 2015, 241.) Markkinointibudjettiin voidaan sisällyttää esimerkiksi markkinoinnin suunnittelun ja mainonnan kustannuksia. Investointibudjettiin sisältyy puolestaan yrityksen pidemmän aikavälin suuret hankinnat. Näitä voivat olla esimerkiksi uusien koneiden hankinta tai toimitilojen osto. (Söderström ym. 2017, 176-177.)

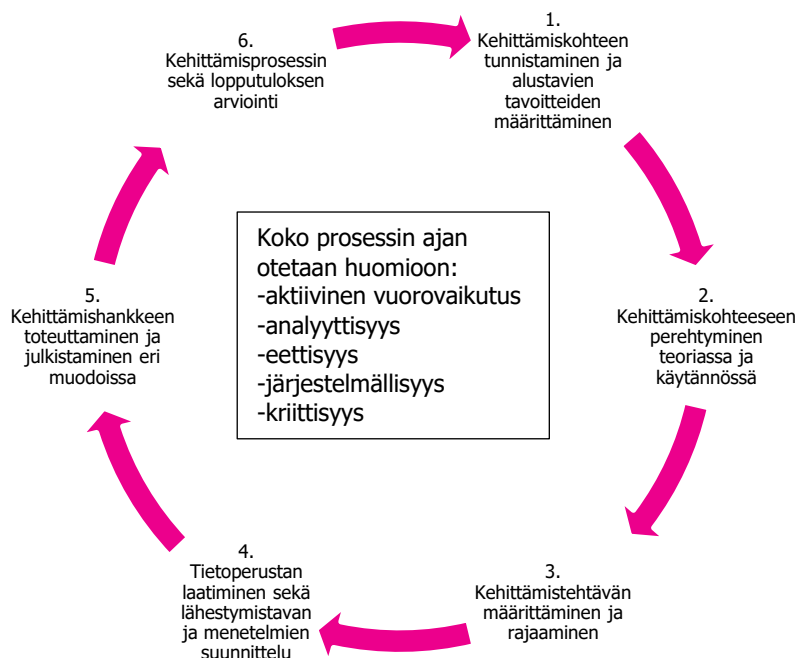
Valmistusyrityksillä voi olla käytössään valmistus- sekä varastobudjetit. Myyntimäärien ennakoinnin jälkeen suunnitellaan, kuinka paljon ja missä suhteessa tuotteita on valmistettava. Lisäksi on suunniteltava, kuinka tuotanto on ajoitettava. Tuotanto pyritään sopeuttamaan ennakoituun kysyntään sekä varaston arvolle laadittuun tavoitteeseen. Useissa valmistusyrityksissä varastoja on järkevää ylläpitää siinä määrin, että kysynnän vaihtelu ja mahdolliset tuotannon ongelmat eivät aiheuttaisi yritykselle suuria menetyksiä. Budjetoinnin tuloksena voidaan katsoa valmistuvan koko vuoden kattava tuotantosuunnitelma. Tuotantosuunnitelman perusteella valmistuksen aiheuttamia kustannusvaikutuksia pystytään selvittämään. Kustannuksien kohdalla voidaankin puhua muuttuvista sekä kiinteistä kustannuksista. Muuttuvilla kustannuksilla tarkoitetaan tuotantomäärästä välittömästi riippuvia kustannuksia. Kiinteillä kustannuksilla puolestaan tarkoitetaan kustannuksia, joiden määrä ei ole riippuvainen myynti- tai valmistusmäärästä. (Pellinen 2017, 77.)

4 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA MENETELMÄVALINNAT

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia budjetoinnin työkalu pienelle yritykselle. Lisäksi työn tarkoituksena on laatia budjetti syyskaudelle 2020 yhteistyössä toimeksiantajan kanssa budjetoinnin työkalua hyödyntäen. Kyseessä on tanssialan yritys, Tanssistudio, jonka palveluvalikoimaan kuuluvat tanssitunnit sekä esiintymiset.

4.1 Kehittämistyön lähtökohdat

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Tutkimukselliselle kehittämistyölle tyyppillistä on saada alkunsa organisaatiossa ilmi tulleesta kehittämistarpeesta tai muutoksen halusta. Siihen kuuluu yleensä käytännössä ilmenneiden ongelmien ratkaisemista sekä uusien ideoiden, tuotteiden tai palveluiden tuottamista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19.) Alla olevassa kuvassa 7 havainnollistetaan tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia.



KUVA 7. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (mukaiillen Ojasalo ym. 2015, 24)

Kehittämistyön toteuttamisessa on oleellista harkita työlle sopiva lähestymistapa. Usein yhdessä kehittämistyössä on piirteitä useasta lähestymistavasta (Ojasalo ym. 2015, 51.) Tässä opinnäytetyössä kehittämistarpeeksi muodostui budjetoinnin työkalun laatiminen toimeksiantajayritykselle. Tämän opinnäytetyön pääasiallinen lähestymistapa on konstruktivinen tutkimusote, mutta työssä on myös tapaustutkimuksen piirteitä.

Opinnäytetyön lähestymistavaksi sopii konstruktivinen tutkimusote, koska kehittämistehtävän tarkoituksena on luoda konkreettinen tuotos eli budjetoinnin työkalu. Konstruktivisessa tutkimuksessa pyritään käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun ja uuden rakenteen luomiseksi käytetään hyväksi jo olemassa olevaa teoretietoa sekä käytännössä kerättävää tietoa. Kyseinen lähestymistapa korostaa tutkimuksen toteuttajan ja hyödyntäjän välistä vuorovaikutusta ja toimivan kommunikaation tärkeyttä. Toimeksiantajan sitoutuminen kehittämiseen on tärkeää työn onnistumiseksi. Opinnäytetyön tekijän on tunnettava perusteellisesti tuotoksen käyttäjän tarpeet valmiin tuotoksen käyttökelpoisuuden ja

onnistumisen varmistamiseksi. Lisäksi konstruktivisessa tutkimuksessa tuotosta testataan konstruktion oikeellisuuden osoittamiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 65-68.)

Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyön lähtökohdaksi, kun tarkoituksena on tuottaa kehittämisohdotuksia tai -ideoita. Tutkimuksen kohteena on usein yritys tai sen osa. (Ojasalo ym. 2015, 52.) Koko yrityksen määrittäminen tutkittavaksi tapaukseksi muodostaa kehittämistehtävästä laajan. Näin ollen tapauksen rajaaminen tarkemmin on kannattavaa ja tarkasteltavaksi tapaukseksi voi tarkentua esimerkiksi joku yrityksen projekti tai prosessi. (Eriksson & Koistinen 2014, 6.) Lisäksi tapaustutkimuksen piirteille on ominaista, että tutkimusongelmaa ei pystytä ratkaisemaan vain yhtä tutkimusmenetelmää käyttämällä, vaan tarvitaan useita erilaisia tiedonkeruumenetelmiä sekä aineiston analyysimenetelmiä (Kananen 2013, 56-57). Tässä opinnäytetyössä on yksi tapaus eli opinnäytetyön toimeksiantajayritys ja tarkennettuna osana toimeksiantajayrityksen talouden suunnittelu budjetoinnin työkalua käyttäen. Tapauksen kehittämistehtävää ei pystytä ratkaisemaan vain yhdellä tiedonkeruumenetelmällä. Lisäksi kehittämistyön myötä tulee nousemaan kehittämisohdotuksia- ja ideoita. Näiden seikkojen vuoksi kehittämistyössä on myös tapaustutkimuksen piirteitä.

4.2 Aineistonkeruu ja käsitteleminen

Aineisto kerättiin käyttäen laadullisen tutkimuksen menetelminä haastattelua sekä osallistuvaa havainnointia. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä valittiin käyttöön, koska ne korostavat todellisuuden sekä siitä kerättävän tiedon subjektiivista luonnetta. Lisäksi on ominaista lähestyä tutkimuksen kohdetta olosuhteissa, jotka ovat tutkimuksen kohteelle luonnolliset. Tutkijan vuorovaikutus suhteessa tutkimuksen kohteisiin on tärkeässä osassa laadullisen tutkimuksen menetelmiä hyödynnettäessä. (Puusa & Juuti 2020, 76.) Haastattelun ja osallistuvan havainnoinnin lisäksi toimeksiantajayrittäjältä saatiin nähtäväksi yrityksen kulurakenteeseen ja hinnoitteluun liittyvää materiaalia, jotta yrityksen taloudellisesta toiminnasta saatiin mahdollisimman kattava kuva.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, koska haastattelun etuna on joustavuus. Haastattelu antaa mahdollisuuden ohjata tiedonkeruuta tutkimusongelman kannalta merkittävän tiedonhankinnan mukaisesti. Haastattelussa on keskeistä pyrkiä saamaan mahdollisimman monipuolinen ja kattava kuva kiinnostuksen kohteena olevasta asiasta. (Puusa 2020a, 106-107.) Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajayrittäjän haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu etenee tutkittavan ilmiön kannalta ennalta huolella mietittyjen teemojen mukaisesti. Teemahaastattelun etuja ovat, että haastattelun ei tarvitse edetä kaavamaisesti ja se jättää tilaa avoimelle keskustelulle sekä vuorovaikutukselle. (Puusa 2020a, 112-113.)

Haastateltavana oli opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen eli Tanssistudion yrittäjä. Haastattelu toteutettiin videoneuvottelutyökalulla haastattelun aikana vallitsevan koronaviruksen aiheuttaman yhteiskunnallisen poikkeustilanteen vuoksi. Teemahaastattelua varten oli laadittu etukäteen teemahaastattelurunko (ks. liite 1). Yrittäjän toiveiden mukaisesti videoneuvottelutyökaluna käytettiin GoToMeeting -sovellusta. Haastattelu toteutettiin 2.6.2020 ja sen kesto oli noin 30 minuuttia. Haastattelu nauhoitettiin yrittäjän luvalla. Haastattelu nauhoitettiin, koska tallenteen avulla haastattelijan on helppo palata haastattelutilanteeseen ja palauttaa muistiin haastattelussa käytyjä asioita. Lisäksi nauhoittaminen vapauttaa haastattelijan tarkkailemaan haastateltavaa. (Ojasalo ym. 2015, 107.) Nauhoitettu

aineisto litteroitiin haastattelun jälkeen kahdessa osassa. Aineisto litteroitiin, koska litterointi toimii aineiston analysoinnin helpottavana apuvälineenä (Ojasalo ym. 2015, 107).

Kerättyä aineistoa on mahdollista käsitellä hyödyntäen havaintojen luokittelua kuten teemoittelua. Teemat voidaan määritellä ennalta suunniteltujen teemojen mukaisesti tai aineistosta voi löytyä myös uusia teemakokonaisuuksia. (Puusa 2020b, 152-153.) Toimeksiantajayrittäjän haastattelun jälkeen litteroitu aineisto teemoiteltiin teemahaastattelurungon (ks. liite 1) mukaisesti. Aineiston hahmottamista voi myös helpottaa koodaamalla (Puusa 2020b, 152). Litteroidun aineiston teemoittelun jälkeen aineistoa koodattiin käyttäen pääasiassa lihavointeja sekä kursivointeja, jotta haastattelussa ilmi tulleet oleellisia seikkoja saatiin hahmotettua paremmin.

Toinen laadullisen tutkimuksen aineiston keräämismenetelmä, jota tässä opinnäytetyössä käytettiin, oli osallistuva havainnointi. Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkija osallistuu mukaan tutkimuskohteensa toimintaan yhdessä tutkimuskohteen jäsenten kanssa ennalta sovitun ajanjakson ajan huomioiden tutkimuskohteen ehdot. Tällöin havainnointi on ennalta suunniteltua jonkin tietyn näkökulman avulla. (Vilkkä 2006, 39.) Tässä opinnäytetyössä osallistuvaa havainnointia toteutettiin niin, että kehittämistyön tuloksena luotuu budjetoinnin työkaluun syötettiin syyskauden 2020 suunnitellun budjetin luvut toimeksiantajayrittäjän kanssa yhdessä samalla testaten budjetoinnin työkalun toimivuutta.

Koska kyseessä on uudehko yritys, budjetoinnin työkalun suunnittelun apuna ei päästy käyttämään koko vuoden kattavia tilinpäätöstietoja aikaisemman tilikauden ajalta. Näin ollen toimeksiantajayrittäjältä pyydettiin nähtäville kirjanpidon raportteja, jotta yrityksen kulurakenne hahmottuisi paremmin. Yrittäjältä (2020b) saatiin nähtäväksi sähköpostitse yrityksen hinnasto sekä yrittäjän ylös kirjaamia tietoja toteutuneesta myynnistä sekä yritystoiminnan kuluista. Aineistoa käytettiin hyödyksi budjetoinnin työkalua suunniteltaessa.

Toimeksiantajayrittäjän (2020a, 2020b) haastattelun sekä yrittäjän toimittaman aineiston perusteella budjetoinnin lähtötilannetta yrityksessä arvioitiin SWOT- eli nelikenttäanalyysillä. SWOT-analyysi valittiin käytettäväksi, koska SWOT-analyysi on hyödyllinen sekä helppokäyttöinen työkalu yrityksen toiminnan sekä hankkeiden suunnittelussa. Lyhenne SWOT muodostuu neljästä sanasta, joita ovat Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). (Ojasalo ym. 2015, 200.) Analyysin avulla on mahdollista kuvata yrityksen ja sen toiminnan sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia (Ojasalo ym. 2015, 147).

4.3 Toimeksiantajayritys ja toimiala

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on Tanssistudio, joka on vuoden 2019 loppupuolella perustettu tanssialan yritys. Yrittäjä toimii yksityisenä elinkeinonharjoittajana ja hän toimii tällä hetkellä yrityksessä yksin eikä hänellä ole työntekijöitä. Yritys tarjoaa tanssinopetusta ja esiintymisiä. Tanssistudion yrittäjä (2020a) kertoi haastattelussa, että suurin osa yrityksen liikevaihdosta tulee tanssinopetuksesta. Tanssinopetusta on tarjolla kevät- ja syyskausilla. Kesäkuukausina toiminta on vähäistä. Yritys tarjoaa tanssin viikkotunteja sekä online-tunteja ja yrittäjä kiertää eri paikkakuntia pitäen tiiviskursseja. Myös yksityisopetusta on saatavilla. (Tanssistudion yrittäjä 2020a.)

Keväällä 2020 koronaviruksen aiheuttaman yhteiskunnallisen poikkeustilanteen vuoksi yritys siirtyi tarjoamaan maaliskuun puolivälistä alkaen tanssitunteja pelkästään online-tunteina. Kontaktiopetukseen perustuvia viikkotunteja ja tiiviskurssien tarjoamista yrittäjä jatkaa syyskaudella 2020. Tulevaisuuden suunnitelmikseen yrittäjä kuvaa tiiviskurssien laajentamista useammille paikkakunnille yrityksen tunnettuuden kasvaessa. (Tanssistudion yrittäjä 2020a.)

Yritys toimii osana toimintaympäristöään ja yrityksen tulee ottaa huomioon, kuinka yritys voi menestyä toimintaympäristössään. Toimintaympäristössä menestyminen vaatii yritykseltä kilpailukykyä (Mäenpää 2015, 130.) Tanssistudion yrittäjä (2020a) kertoi haastattelussa konseptistaan, että hänen yrityksensä tarjoaa uudenlaista tanssigenreä, jossa hän on yhdistänyt pehmeän liikkeen tanssilajin voimakasrytmiseen musiikkiin. Yrittäjän kertoman mukaan vastaavanlaista tanssinopetusta ei ole ollut Suomessa saatavilla perustamishetkellä ja näin ollen yrittäjän liikeidea on ainutlaatuinen. Yrittäjä kertoo kuitenkin, että samalla alueella toimivia tanssialan yrityksiä on paljon ja useanlaisia eri tanssitunteja on saatavilla. Yrittäjä kuvailee tällä hetkellä haasteenaan olevan, kuinka saada yrityksensä kuuluvaksi ja nähdyksi, sekä kuinka saada markkinoitua tanssinopetuspalvelunsa potentiaalisille asiakkaille. (Tanssistudion yrittäjä 2020a.)

Suomen tanssioppilaitosten liiton eli STOPP ry:n jäsenluettelon perusteella Tanssistudion kanssa samalla paikkakunnalla toimivia tanssioppilaitoksia on kuusi kappaletta (STOPP ry 2020). Suomen Tanssinopettajainliiton, STOL ry:n jäsenluetteloa tarkasteltaessa Tanssistudion kanssa samalla paikkakunnalla kirjoilla olevia tanssinopettajia on kahdeksan kappaletta (STOL ry 2020). Toisaalta kyseinen jäsenluettelo näyttää vain jäsenten yhteystiedot, mutta ei kerro onko jäsenellä tällä hetkellä aktiivista opetustoimintaa. Lisäksi täytyy ottaa huomioon, että kaikki tanssialan yritykset ja opettajat eivät ole alan yhdistyksissä ja myös kuntokeskukset tarjoavat tanssinopetusta. Tanssistudion yrittäjä (2020a) kertoi ottaneensa huomioon hinnoittelussaan alueen kilpailutilanteen. Tanssistudion hintataso on tällä hetkellä yrittäjän mukaan kilpailijoita edullisempi, jotta uusia asiakkaita innostuisi harrastamaan Tanssistudion tarjoamaa tanssilajia. (Tanssistudion yrittäjä 2020a.)

5 BUDJETOINNIN TYÖKALUN LAATIMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSELLE

Budjetoinnin nykytilan hahmottelu toimeksiantajayrityksessä lähti käyntiin SWOT-analyysin avulla. Kerättyjen aineistojen perusteella ja teoretietoa yhdistämällä Tanssistudiolle alettiin suunnittelemaan Excel-pohjaista budjetoinnin työkalua. Tanssistudion yrittäjän kanssa sovittiin tapaaminen elokuulle 2020, jotta syyskauden 2020 budjettisuunnitelmat voitaisiin yhteistyössä syöttää budjetoinnin työkaluun ja samalla testata työkalun toimivuutta. Budjetoinnin työkalu viimeisteltiin elo-syyskuussa ja toimitettiin yrittäjän käyttöön syyskuussa 2020.

5.1 Budjetoinnin nykytilanne toimeksiantajayrityksessä

Jo opinnäytetyön aiheen löytyessä ja Tanssistudion yrittäjän kanssa käytyjen ensimmäisten keskusteluiden aikana selvisi, että toimeksiantajayrityksellä ei ole tällä hetkellä käytössä budjetoinnin työkalua, vaan yrittäjä on hoitanut budjetointia kirjaamalla laskelmia paperille sekä tekemällä mielessään hahmotelmia budjeteista. Ennen budjetoinnin työkalun suunnittelun aloittamista kartoitettiin yrityksen nykytilannetta budjetoinnin suhteen SWOT-analyysillä eli nelikenttäanalyysillä (ks. kuva 8).

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -budjetoinnista vastaa yrittäjä itse, ei turhaa hierarkiaa, joka vie aikaa -tanssialan kilpailutilanteen ymmärtäminen ja ottaminen huomioon hinnoittelussa -yrityksen selkeä kulumurakenne 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -budjetoinnin työkalun suunnittelun aloittaminen ilman aikaisempia tilinpäätöstietoja -asiakasmäärien haasteellinen ennakointi, vaihtelu vaikuttaa merkittävästi myyntituloihin -myyntitulot kertyvät epätasaisesti, kassavarojen riittävyyden kuukausittainen suunnittelu
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -sähköisen taloushallinnon järjestelmän käyttöönotto sisältäen talouden suunnittelun ja seurannan mahdollisuuden 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> -palveluyrityksenä altis toimintaympäristön muutoksille, ennakointi haastavaa -koronaviruksen vaikutus toimintaympäristöön -ulkopuolisen rahoituksen saatavuus

KUVA 8. SWOT-analyysi budjetoinnin tilasta toimeksiantajayrityksessä

SWOT-analyysi (ks. kuva 8.) perustuu opinnäytetyön tekijän omiin havaintoihin sekä Tanssistudion yrittäjän (2020a) haastattelun aikana tehtyihin huomioihin. Havaintojen perusteella budjetoinnista ei tule yrityksessä hierarkkista prosessia ja budjetointimenetelmänä yritys soveltaa autoritääristä budjetointimenetelmää. Yrittäjän kanssa sovitun mukaisesti budjetoinnissa päästään alkuun Excel-pohjaisella budjetoinnin työkalulla. Budjetoinnin työkalusta ei myöskään tule liian monimutkaista, koska yrityksen kulumurakenne vaikuttaa selkeälle. Haastattelun aikana yrittäjä kertoo olevansa tietoinen alansa sekä paikkakuntakohtaisesta kilpailutilanteesta ja on osannut ottaa sen huomioon hinnoittelussa.

Tanssistudion yrittäjä (2020a) kertoi, että hoitaa tällä hetkellä kirjanpitoaan hänelle tutun kirjanpitäjän avustuksella. Toisaalta, mikäli yritys ulkoistaisi kirjanpitonsa jossain vaiheessa tilitoimistoon, olisi mahdollista saada käyttöönsä sähköisen taloushallinnon järjestelmän myötä järjestelmään mahdollisesti integroitua talouden suunnittelun palveluita. Tilitoimistopalvelut ostopalveluina toisivat kuitenkin yritykselle lisää kuluja ja yrittäjä on päätenyt hoitamaan kirjanpitonsa ilman ulkoisia ostopalveluita.

Budjetoinnin työkalun suunnittelulle tuo haasteita se, että käytössä ei ole aikaisempia tilinpäätöstietoja. Asiakasmäärien ennakointi luo myös oman haasteensa, koska yritys on erittäin haavoittuvainen toimintaympäristön muutoksille. Esimerkiksi kevään 2020 kauden Tanssistudion yrittäjä (2020a) kertoi toteutuneen suunnitellusta poikkeavasti koronaviruksen vuoksi. Tanssin lähiopetus sekä tiiviskursseja oli jouduttu perumaan ja opetusta siirretty verkkoon. Suunnittelun perustana ei ole käytettävissä niin sanotusti normaalisti toteutunutta kautta. Yksi isoimmista haasteista yrityksen talouden suunnittelussa on liiketoiminnan kausiluontoiset myyntitulot ja kuinka ne vaikuttavat kassavarojen riittävyyteen. Myös ulkopuolisen rahoituksen saatavuus voi aiheuttaa toiminnan suunnitteluun haasteita.

5.2 Budjetoinnin työkalun suunnittelu

Budjetoinnin työkalun suunnittelussa hyödynnettiin opinnäytetyön yhteydessä kerättyjä aineistoja sekä teorian tiedon hyödyntämistä käytäntöön. Tanssistudion yrittäjä (2020b) oli toimittanut ennen haastattelua sähköpostitse hinnastonsa sekä itse ylös kirjaamia tietoja yrityksen kevään 2020 kauden myynneistä ja kuukausittaisista kuluista. Tanssistudion yrittäjän (2020a) haastattelun aikana yrittäjää pyydettiin täydentämään toimittamiensa aineistoja. Yrittäjältä pyydettiin nähtäväksi kirjanpidon raportteja kevään 2020 kaudelta, jotta suunnittelussa pystyttäisiin ottamaan mahdollisimman kattavasti huomioon, mistä yrityksen myyntituotot koostuvat sekä millainen yrityksen kulurakenne on. Yrittäjä (2020a) päätyi kuitenkin täydentämään toimittamia tietoja suullisesti haastattelun aikana.

Tanssistudion yrittäjän (2020a) haastattelun aikana käytiin läpi yrittäjän toiveita budjetoinnin työkaluun sekä rakenteeseen liittyen. Yrittäjän kanssa sovittiin, että budjetoinnin työkalu tullaan laatimaan Excel-pohjaisesti Excelin helppokäyttöisyyden, selkeyden sekä käytännöllisyyden vuoksi. Lisäksi Excel mahdollistaa budjettien päivittämisen tarvittaessa. Yrittäjän kanssa sovittiin, että työkalu tulee sisältämään pohjat myyntibudjetille, tulosbudjetille sekä kassabudjetille. Yrittäjän kanssa sovittiin, että tase-ennustetta ei tässä vaiheessa laadita, koska yrityksellä ei ole tällä hetkellä merkittävää omaisuutta. Haastattelussa kävi myös ilmi, että Tanssistudion toiminta on kausiluonteista ja toiminta jakaantuu kevätkaudeksi (tammikuu–toukokuu), kesäkaudeksi (kesäkuu–heinäkuu) sekä syyskaudeksi (elokuu–joulukuu). Lisäksi opinnäytetyön tekijä oli perehtynyt internet-hauilla löytyviin valmiisiin Excel-pohjaisiin budjetoinnin työkaluihin. Työkaluista mikään ei ollut täysin yrityksen tarpeita vastaava ja näin ollen yritykselle räätälöitävän budjetoinnin työkalun tarve sai vahvistuksen.

Kerättyjen aineistojen analysoinnin perusteella yrityksen tarjoamat palvelut ja kulurakenne alkoivat hahmottumaan. Varsinaisen Excel-pohjaisen budjetoinnin työkalun suunnittelu alkoi myyntibudjetin pohjan suunnittelulla. Myyntibudjetissa otettiin huomioon Tanssistudion koko palveluvalikoima taulukon 1 mukaisesti.

TAULUKKO 1. Toimeksiantajayrityksen palveluvalikoima (Tanssistudion yrittäjä 2020b)

Tanssistudion palveluvalikoima			
Viikkotunnit	Tiiviskurssit	Esiintyminen	Online-tunnit
Kertalippu normaalihinta	Kertalippu normaalihinta	Yksi tanssi	Kertalippu
Kertalippu alennettu hinta	Kertalippu alennettu hinta	Kaksi tanssia	
10 x sarjalippu	3 x kertalippu		
Kausikortti			

Myyntibudjetti lähdettiin suunnittelemaan kaksiosaiseksi siten, että se sisältää kappalemääräisen myyntibudjetin sekä euromääräisen myyntibudjetin. Kappalemääräinen myyntibudjetti sisältää yrityksen eri myyntipalveluryhmät ja arvioitun kuukausittaisen kappalemäärän palvelulle. Lisäksi kappalemääräiseen myyntibudjettiin lisättiin arvonlisäverollinen myyntihinta sekä siitä laskettu arvonlisäveroton myyntihinta. Hinnat lisättiin, jotta euromääräiseen myynnin budjettiin päästäisiin laskemaan euromääräinen myynti Excelin soluviittauksia sekä laskentakaavoja hyödyntäen. Näin ollen soluviittauksia hyödyntävät laskentakaavat laskevat automaattisesti kappalemäärän kerrottuna arvonlisäverottomalla kappalehinnalla. Myynnin kappalemääriä muuttamalla euromääräinen myyntibudjetti päivittyy koko ajan samalla. Euromääräisessä myyntibudjetissa kuukausittainen myynti näkyy yhteissummana ilman arvonlisäveroa. Arvonlisävero (24%) huomioitiin euromääräisen myynnin budjetin omalla rivillä. Kun arvonlisävero otetaan huomioon eli se lisätään arvonlisäverottomaan myyntiin, saadaan lasketuksi myös myynti, joka sisältää arvonlisäveron.

Tulosbudjetin runkoa alettiin suunnittelemaan niin, että ensin myyntibudjetista saatu euromääräinen myynti linkitettiin Excelin soluviitteinä tulosbudjetin runkoon liikevaihdoksi. Tulosbudjetin liikevaihdossa ei huomioida arvonlisäveroa. Tulosbudjetissa huomioitiin lisäksi kaikki Tanssistudion yrittäjän (2020a, 2020b) ilmoittamat liikevaihdosta vähennettävät kulut ilman arvonlisäveroa. Näitä kuluja ovat:

- Atk-laite- ja ohjelmistokulut
- Markkinointikulut
- Matkakulut
- Musiikkiluvat
- Toimitilavuokrat
- Työvaatteet
- Yrittäjän maksamat YEL-maksut

Tanssistudion yrittäjä (2020a) kertoi haastattelussa, että atk-laite ja ohjelmistokulut sisältävät musiikin soittamiseen liittyvän ohjelmistokulun sekä videoneuvottelusovelluksen kulun. Markkinointiin liittyviä kuluja Tanssistudiolle ovat muun muassa sosiaalisen median mainonnasta tulevat kulut. Matkakulut sisältävät junamatkat sekä hotelliyöpymiset. Toimitilavuokrissa on huomioitu yrittäjän vuokraamat toimitilat. Työvaatteet sisältävät yrittäjän käyttämät esiintymisvaatteet. Lisäksi yrittäjä maksaa kuukausittain yrittäjän eläkevakuutusmaksua eli YEL-maksua.

Tanssistudiolla ei ole varsinaisia muuttuvia kustannuksia, koska kyseessä on tanssipalveluita tuottava yritys. Mutta esimerkiksi toimitilavuokra on kuitenkin kuukausittain eri suuruinen, koska toimitilavuokrat tulevat maksettavaksi tuntikohtaisen hinnoittelun mukaan. Eli jos tanssitunti toteutuu, yrittäjä maksaa siitä tuntivuokrahinnaston mukaisen vuokran. Toisaalta se ei ole suoraan verrannollinen tanssitunnilla kävijöiden määrään. Vaikka tunnilla olisi vain yksi asiakas, tuntivuokra olisi sama kuin, jos tunnilla olisi 10 asiakasta.

Kassabudjetin suunnittelussa otettiin huomioon kaikki Tanssistudion kassaan tulevat maksut sekä kassasta lähtevät maksut arvonlisäveroineen. Vaikka arvonlisävero on luonteeltaan läpikulkuerä, yrityksen konkreettisesti saamiin maksuihin on sisältynyt arvonlisävero. Myyntibudjetin arvonlisäverollinen

myynti linkitettiin soluvuittauksena kyseisen kuukauden myynnistä kassabudjettiin. Tässä vaiheessa kuitenkin huomioitiin, että yrittäjä ei välttämättä saa kaikkia maksuja saman kuun aikana suoraan kassaan, vaan laskutetusta myynnistä maksuja voi kertyä vielä seuraavanakin kuukautena kassaan. Näin ollen kassabudjetissa on oma sarake myyntisaamisille. Tässä vaiheessa myyntisaamisten suhteesta ei tehty laskentakaavaa Exceliin, koska yrittäjältä piti vielä tarkistaa, että millainen kuukausittaisten kassaan maksujen ja myyntisaamisten suhde on.

Kassabudjetissa huomioitiin, että kuukausittaisista maksuista atk-laite- ja ohjelmistokustannukset, markkinointikustannukset, matkakustannukset, musiikkilupamaksut ja työvaatteet sisältävät arvonlisäveron. Tanssistudion yrittäjän (2020a) haastattelussa tuli ilmi, että toimitilavuokrat ovat arvonlisäverottomia. YEL-maksun suhteen ei myöskään huomioida arvonlisäveroa. Arvonlisäverotilitystä tehdessään Tanssistudio voi vähentää myynnin arvonlisäverosta hankintoihin liittyvän arvonlisäveron. Kassabudjetissa arvonlisäverotilitys on huomioitu omana rivinä.

Kassabudjettiin huomioitiin oma rivi myös yksityisöille, koska yksityinen elinkeinonharjoittaja ei saa varsinaisesti palkkaa, vaan nostaa itselleen rahaa yksityisottoina. Lisäksi kassabudjetissa on oma rivi yrittäjän laittamille sijoituksille yritykseensä. Tanssistudion yrittäjän haastattelussa (2020a) selvisi, että yrittäjä ei ole ottanut eikä hän aio ottaa ulkopuolista lainaa yritystoimintaansa, mutta yrittäjä on kuitenkin sijoittanut omia säästöjään yritystoimintaansa.

5.3 Syyskauden 2020 budjetin suunnittelu yhteistyössä toimeksiantajayrittäjän kanssa

Tanssistudion yrittäjän kanssa sovittiin tapaaminen 9.8.2020 ennen syyskauden 2020 alkamista. Tapaamisen tarkoituksena oli hahmotella yrittäjän kanssa yhdessä syyskauden 2020 budjettia sekä testata budjetoinnin työkalun demoversion toimivuutta. Yrittäjä tavattiin yrittäjän kotona, missä yrittäjä hoitaa yrityksen hallinnollisia asioita kotitoimistostaan.

Syyskauden 2020 budjetin suunnittelu aloitettiin tarkistamalla myyntibudjettiin syötetyt palveluiden hinnat. Palveluiden myyntihintojen tarkistamisen jälkeen aloitettiin yrittäjän kanssa yhdessä syöttämään kappalemääräiseen myyntibudjettiin yrittäjän suunnittelemaa kappalemääräisiä myyntejä. Yrittäjä oli suunnitellut kappalemääräistä myyntiään jo tulleiden kurssi-ilmoittautumisien sekä laatimansa myyntitavoitteen perusteella. Alla oleva kuva 9 havainnollistaa Excelin laskentataulukon syötettyä kappalemääräistä myyntiä syyskaudelle 2020.

KAPPALEMÄÄRÄINEN MYNTIBUDJETTI							
	Kappalehinta sis alv	Kappalehinta ilman alv	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu
Viikkotunnit	24 %		Kappalemääräinen myynti				
Kertalippu normaalihinta	€	€	0	2	0	0	0
Kertalippu alehinta	€	€	0	2	0	0	0
10 x sarjalippu	€	€	0	20	0	0	0
Kausikortti	€	€	0	10	0	0	0
Tiiviskurssit	€	€					
Kertalippu normaalihinta	€	€	7	98	40	10	10
Kertalippu aleryhmä	€	€	7	42	12	4	4
3x lippu	€	€	13	0	0	0	0
Online-tunnit kertamaksu	€	€	12	0	0	0	0
Yksityistunnit €/h	€	€	0	0	0	0	0
Esiintyminen	€	€					
Yksi tanssi	€	€	0	0	0	0	1
Kaksi tanssia	€	€	0	0	0	0	0

KUVA 9. Toimeksiantajayrityksen kappalemääräinen myyntibudjetti syyskaudelle 2020

Kuvassa 9. kappalehinta on esitetty muodossa "€", koska Tanssistudion yrittäjän kanssa sovitun mukaisesti budjettien euromääräisiä lukuja ei opinnäytetyön raportissa esitetä. Kappalemääräistä myyntibudjettia suunniteltaessa yrittäjän kanssa kiinnitettiin huomiota siihen, miten suunnitellut kappalemääräiset myynnit painottuvat alkukauteen ja pääasiassa syyskuulle.

Myyntibudjettiin oli suunniteltu laskentakaavat niin, että euromääräinen myynti päivittyy euromääräisen myynnin budjettiin automaattisesti. Koska koronavirus aiheuttaa toimintaympäristöön edelleen epävarmuutta, laskettiin lisäksi budjetoitu euromääräinen myynti pessimistisen ennusteen mukaan -15 % suunnitellusta. Toisaalta mikäli kausi onnistuisi suunniteltua paremmin, laskettiin budjetoidulle euromääräiselle myynnille myös optimistinen ennuste +15 % mukaan.

Budjetoinnin työkalussa laskentakaavat ja soluvaihtaukset oli tehty niin, että myyntibudjetin arvonlisäveroton myynti siirtyi suoraan tulosbudjettiin liikevaihdon kohdalle. Jotta yrittäjä pystyisi hahmottamaan paremmin koko vuoden 2020 ennakoitua tulostaan, syyskauden 2020 ennakoitun liikevaihdon sekä kauden kulujen lisäksi laskentataulukoon lisättiin myös yrittäjän kertoma toteuma välillä 1.1.2020-31.7.2020. Tanssistudion yrittäjä kertoi kevätkauden ja kesän olleen tappiollisia. Alla oleva kuva 10 havainnollistaa tulosbudjetin rakennetta, vaikkakin euromääräiset luvut ovat peitetty toimeksiantajayrittäjän kanssa sovitun mukaisesti. Miinusmerkillä euromerkin edessä kuvataan kuluja, jotka vähennetään liikevaihdosta. Punaisella värillä kuvataan tuloksen jäämistä tappiolliseksi, kun taas vihreällä värillä tuloksen jäämistä positiiviseksi.

TULOSBUDJETTI 2020					
	Tot. 1.1.- 31.7.2020	BUDJETOITU SYYSKAUSI 2020 1.8.2020-31.12.2020	VUOSI 2020 YHTEENSÄ	Myynti -15%	Myynti +15%
	€	€	€	€	€
Liikevaihto					
YEL-maksut	- €	- €	- €	- €	- €
Työvaatteet	- €	- €	- €	- €	- €
Toimitilavuokrat	- €	- €	- €	- €	- €
Atk-laite ja ohjelmistokulut	- €	- €	- €	- €	- €
Matkakulut	- €	- €	- €	- €	- €
Markkinointikulut	- €	- €	- €	- €	- €
Musiikkilupamaksut	- €	- €	- €	- €	- €
Tulos ennen veroja	- €	€	- €	- €	€
Verot					
Tilikauden voitto (tappio)	- €	€	- €	- €	€

KUVA 10. Toimeksiantajayrityksen vuoden 2020 tulosbudjetti

Tanssistudion yrittäjän kanssa lisättiin omille riveilleen myös pessimistinen (-15 %) ja optimistinen (+15 %) myyntiennuste, jotta pystyttiin havaitsemaan, kuinka poikkeavat myyntiennusteet vaikuttaisivat vuoden 2020 tulokseen (ks. kuva 10.) Tämä helpotti hahmottamaan, mitä ennakoitulle tulokselle kävisi, mikäli myynti toteutuisi budjetoitua pienempänä tai suurempana. Tässä laskelmassa kulujen oletettiin pysyvän samana.

Tulosbudjetissa kulut huomioitiin ilman arvonlisäveroa. Tanssistudion yrittäjä kertoi, että YEL-maksun hän maksaa kuukausittain. Työvaateoston yrittäjä on myös suunnitellut tekevänsä syyskaudella 2020. Toimitilavuokrien kohdalla hän kertoi, että kuukausittain kulu ei ole joka kuukausi sama. Mikäli yrittäjä

pitää esimerkiksi tiiviskursseja toisella paikkakunnalla, säännöllisten viikkotuntien toimitilavuokrien lisäksi tulee maksettavaksi vuokrat myös tiiviskursseihin vuokratuista toimitiloista. Atk-laite ja ohjelmistokuluihin budjetoitiin musiikinsoittamiseen liittyvän ohjelmiston kulut sekä videoneuvottelusovelluksen kulu. Matkakulut koostuvat pääasiassa junamatkakuluista. Mikäli tiiviskurssin pitäminen vaatii yöpymistä paikkakunnalla, tällöin matkakuluissa on myös yöpymiskulu. Markkinointikulut pysyvät kuukausittain samalla tasolla lukuun ottamatta elokuuta. Uuden kauden aloitus tuo yrittäjälle enemmän markkinointikuluja, koska kauden alussa yrittäjä panostaa asiakashankintaan. Musiikin soittamiseen liittyvä musiikkilupamaksu on kuukausittain samansuuruinen.

Tanssistudion yrittäjällä ei ollut tapaamisessa ylös kirjattuna maksettavaksi tulevaa ennakoveron määrää. Tämä tieto yrittäjän pyydettiin täydentämään itsenäisesti budjetoinnin työkaluun, kunhan yrittäjä tarkistaa kyseisen tiedon. "Verot" -sarake jäi suunnittelun tässä vaiheessa tyhjäksi. Mikäli kuitenkin yrittäjän tilikauden tulos jäisi tappiolliseksi vuonna 2020, tällöin yritykselle ei tulisi elinkeinotoiminnan tuloveroa maksettavaksi ollenkaan.

Seuraavaksi Tanssistudion yrittäjän kanssa siirryttiin suunnittelemaan syyskauden 2020 kassabudjetit. Kuvassa 11 esitetään syyskauden 2020 kassabudjetin rakenne, mutta euromääräiset luvut on peitetty toimeksiantajayrittäjän kanssa sovitun mukaisesti. Miinusmerkki euromerkin edessä kuvaa miinusmerkkinä lukuja kassabudjetissa.

Kassabudjetti 1.8.2020-31.12.2020	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu
Kassaanmaksut					
Alkukassa	€	€	€	€	€
Myynti (rahaa kassaan ko kuun myynnistä)	€	€	€	€	€
Kassaanmaksut myyntisaamisista ed. kuukausi	€	€	€	€	€
Kassaanmaksut yhteensä	€	€	€	€	€
Alv-tilitys					
Kassastamaksut					
YEL-maksut	- €	- €	- €	- €	- €
Työvaatteet	- €	- €	- €	- €	- €
Toimitilavuokrat	- €	- €	- €	- €	- €
Atk-laite ja ohjelmistomaksut	- €	- €	- €	- €	- €
Matkat	- €	- €	- €	- €	- €
Markkinointi	- €	- €	- €	- €	- €
Musiikkilupamaksut	- €	- €	- €	- €	- €
Verot					
Kassastamaksut yhteensä	- €	- €	- €	- €	- €
Yksityisotot					
Yrittäjän sijoitukset					
Loppukassa	€	€	€	€	€

KUVA 11. Toimeksiantajayrityksen syyskauden 2020 kassabudjetti

Syyskauden 2020 kassabudjettia suunniteltaessa kassaan maksut ja kassasta maksut otettiin huomioon arvonlisäverollisina. Elokuun alkukassan Tanssistudion yrittäjä kertoi olevan nolilla eli kassassa ei hänen mukaansa ole rahaa. Yrittäjä kertoi koronaviruksen vuoksi joutuneen perumaan kurseja keväältä. Näin ollen myynti ei ollut toteutunut suunniteltuna ja yrittäjä oli joutunut käyttämään omia säästöjään yrityksen kuukausittaisia laskuja maksaessaan. Yrittäjä oli siis tehnyt yritykseen yksityissijoituksia. Yrityksellä ei myöskään ollut saamattomia myyntisaamia.

Tanssistudion yrittäjä kertoi, että suurin osa myynnistä viikotunneilla sekä tiiviskursseista tulee käteismaksuna kassaan. Yrittäjä tekee itse myös sähköpostilaskuja tarvittaessa. Hän kertoi, että asiakkaat maksavat nopeasti ja tunnollisesti laskunsa. Yrittäjän arvion mukaan vain noin 10 % kuukauden myynnistä jää myyntisaamisiksi. Tämä otettiin huomioon kassabudjetissa. Kassabudjettiin tehtiin laskentakaava niin, että 90 % kuluvan kuukauden myynnistä tulee kassaan kuluvan kuukauden aikana ja 10 % seuraavassa kuussa. Tässä kohtaa kuitenkin huomioitiin se, että elokuussa 2020 yrityksellä ei ollut myyntisaamia.

Tanssistudion yrittäjä arvioi, että suurin osa Tanssistudion myynnistä tapahtunee syyskauden 2020 alkaessa. Viikotunnit alkavat syyskuussa ja hän on suunnitellut syyskuulle eniten tiiviskursseja. Yrittäjä kertoi, että iso osa viikotuntien kävijöistä ostaa 10 kerran sarjalipun tai koko kauden kortin kerralla. Koska iso osa myynnistä painottunee varsinkin syyskuulle, rahojen riittävyys yrityksen laskuja maksaessa tulisi ottaa huomioon loppukauden 2020 aikana.

Tanssistudion yrittäjä arvioi tapaamisessa, että yrityksen liikevaihto ei todennäköisesti tule vuonna 2020 ylittämään 10 000 euroa. Tilanteeseen on vaikuttanut se, että koronaviruksen aiheuttama yhteiskunnallinen poikkeustilanne oli sekoittanut kevään 2020 kauden suunnitelmia ja myynti oli toteutunut suunniteltua pienempänä. Mikäli myynti jäisi alle 10 000 euron, tällöin yritys olisi oikeutettu arvonnisäveron alarajahuojennukseen. Tanssistudio tilittää arvonnisäveron kerran vuodessa, koska yritys on hakeutunut pidennettyyn verokauteen. Syyskaudella 2020 yritykselle ei tulisi arvonnisäveroa maksettavakseen, koska arvonnisäverotilitys tulee hoidettavaksi vasta helmikuun 2021 loppuun mennessä.

Kassasta maksuja Tanssistudiolle tulee kuukausittain. Kassasta maksuissa otetaan huomioon kaikki tulosbudjetissakin ilmi tulleet kulut, mutta kassabudjetissa maksut huomioidaan kuukausittaisella tasolla ja arvonnisävero otetaan myös huomioon.

Yrittäjä kertoi, että hän maksaa YEL-maksua kuukausittain samansuuruisen euromäärän verran. Toimitilavuokrat huomioitiin kassabudjetissa kuukausittain niin, kuinka todellisuudessa yrittäjä tulee maksamaan vuokransa. Elokussa toimitilavuokrat koostuvat pelkästään tiiviskurssien toimitilavuokrista. Syyskuu – joulukuu välillä tiiviskurssien lisäksi yrittäjä maksaa myös viikotunteja varten vuokratuista tiloista johtuvia toimitilavuokria. Koska tiiviskursseja on eniten syyskuussa, maksettavia vuokria tulee olemaan konkreettisesti eniten syyskuussa.

Muista maksuista yrittäjä kertoi, että työvaateoston (alv 24 %) yrittäjä on suunnitellut syyskuulle. Atk-laitteisiin ja ohjelmistoihin liittyvät maksut pysyvät elokuuta lukuun ottamatta samansuuruisina kuukausittain. Elokussa ylimääräinen maksu on online-tunteja varten hankittu videoneuvottelusovelluksesta aiheutuva maksu. Maksuissa huomioidaan 24 % arvonnisävero. Matkustamiseen liittyviä maksuja alkaa kertymään tiiviskurssien pitämisen myötä elokuusta alkaen. Maksut yrittäjä on laskenut kuukausikohtaisesti ja niissä huomioidaan 10 % arvonnisävero. Markkinointiin liittyvien maksujen yrittäjä arvioi pysyvän kuukausittain samalla tasolla lukuun ottamatta elokuuta. Yleensä yrittäjä käyttää kertomansa mukaan mainontaan kuukausittain saman verran rahaa. Uuden kauden aloitus tuo kuitenkin yrittäjälle enemmän markkinointiin liittyviä maksuja elokuussa, koska kauden alussa yrittäjä panostaa asiakashankintaan. Markkinointiin liittyvät maksut sisältävät 24 % arvonnisäveron. Yrittäjä kertoo

myös, että musiikin soittamiseen liittyvä musiikkilupamaksu on kuukausittain samansuuruinen sisältäen 24 % arvonlisäveron.

Kassabudjettia suunniteltaessa syyskaudelle 2020 näyttäisi, että myynnin toteutuessa suunnitellun mukaisena, yrittäjä tulee selviytymään loppukauden maksuistaan. Toisaalta huomiota kiinnitettiin myös siihen, että mikäli syyskuun 2020 myynti ei toteudu suunniteltuna, yrityksellä tulee olemaan vaikeuksia selviytyä maksuistaan. Yksityisottoja tai yrittäjän sijoituksia yritykseen ei suunniteltu tässä vaiheessa vaan yrittäjä jää seuraamaan tilannetta ja tekee korjauksia suunnitelmaan tilanteen mukaan.

5.4 Budjetoinnin työkalun viimeisteleminen

Viimeisteltäessä myynti-, kassa- ja tulosbudjeteista tuli liitteiden 2,3 ja 4 mukaiset. Liitteissä esitetään kuvat myyntibudjetin, kassabudjetin sekä tulosbudjetin Excel-pohjista ilman euromääräisiä lukuja. Liitteet kuvaavat budjetoinnin työkalun ulkonäköä vuosittaisen suunnittelun tasolla.

Budjetoinnin työkalun viimeisteleminen aloitettiin soluviitteiden ja -kaavojen tarkistamisella. Lisäksi budjetoinnin työkaluun tehtiin Tanssistudion yrittäjän elokuun tapaamisessa esittämä muokkaus. Hän toivoi, että tulosbudjetin "tulos ennen veroja" -sarakkeen sekä "tilikauden voitto (tappio)" -sarakkeen värimuotoilu muutettaisiin automaattiseksi. Värimuotoilu tehtiin niin, että tuloksen ollessa positiivinen, Excel säilyttää sarakkeen värin vihreänä. Mutta tuloksen mennessä tappiolliseksi, sarake värjäytyy automaattisesti punaiseksi.

Työkalun viimeistelyssä täytyi myös ratkaista tulosbudjetin esittämistapa. Vaihtoehtoja oli, että tulosbudjetti esitetään vuosittaisen tulosbudjetin lisäksi myös kuukausittaisella tasolla. Asiaa pohdittaessa päädyttiin kuitenkin tulosbudjetin (ks. liite 4) esittämiseen vain vuosittaisella tasolla. Tähän päätökseen päädyttiin siksi, koska Tanssistudion kaltaisen pienyrittäjän kannalta oleellisempaa on seurata kassabudjettia kuukausittaisella tasolla, mutta tulosbudjetin seuraaminen puolestaan kuukausittain ei tuo yrittäjälle lisäarvoa.

Lisäksi tulosbudjetin viimeistelyn yhteydessä tehtiin päätös, että solulinkitykset tehdään budjetoinnin työkalussa kassabudjetin suunnasta tulosbudjettiin kulujen osalta. Tähän päätökseen päädyttiin, koska toimeksiantajayrittäjän kannalta kuukausittaista suunnittelua tehdessä hänen on helpompi laittaa suunnitellut maksunsa kuukausikohtaisesti kassabudjettiin. Tämän jälkeen kassabudjettiin koostetut tiedot linkittyvät suoraan vuosittaisen tulosbudjettiin Excelissä. Työkalussa linkitykset toimivat niin että kassabudjetin kuukausittaisten kassasta maksujen yhteissumma siirtyy tulosbudjetin vastaavien kulujen kohdalle. Tässä kohtaa huomioitiin, että kassabudjetin arvonlisäverollisista luvuista vähennettiin Excelin laskentakaavan avulla arvonlisävero pois, koska tulosbudjetissa luvut esitetään ilman arvonlisäveroa.

Jotta Tanssistudion budjetointiprosessi ei jäisi pelkästään etukäteen suunnittelun tasolle, tulosbudjetin (ks. liite 4) viereen lisättiin oma sarake, joka mahdollistaa seurannan. Seuranta-sarakkeella mahdollistettiin se, että yrittäjä voi seurata vuosittaista liikevaihtoaan ja kulujen sekä suunnitellun tuloksensa toteutumista ja verrata sitä budjetoituun. Seurantasarakkeessa poikkeamaa seurataan niin euromääräisellä tasolla kuin poikkeamaprosentilla. Huomioitavaa seurantasarakkeessa on, että seurantasarakkeen toimintaperiaate rakennettiin niin, että yrittäjä voi syöttää tilikauden kulut positiivisina lukuina.

Näin ollen laskentakaava osaa laskea poikkeaman automaattisesti. Kulujen kohdalla periaate toimii niin, että esimerkiksi jos suunniteltu kulu olisi ollut 100 euroa ja toteutunut kulu 120 euroa. Tällöin euromääräinen poikkeama olisi +20 euroa enemmän ja %-poikkeama +20 %. Jos kulu olisi ollut 80 euroa, tällöin poikkeama olisi -20 euroa ja laskuri antaisi poikkeamaprosentiksi -20 %, eli kuluja olisi ollut 20 % vähemmän.

Tanssistudion yrittäjälle toimitettiin sähköpostitse 20.9.2020 koko Excel-tiedosto, joka sisältää yrittäjän kanssa yhteistyössä suunnitellun syyskauden 2020 budjetin sekä soluvitteitä ja -linkityksiä hyödyntävät pohjat vuosien 2021 ja 2022 budjettisuunnittelulle. Lisäksi vuoden 2021 budjettipohjassa huomioitiin linkittää vuoden 2020 kassabudjetin loppukassa 2021 vuoden alkukassaksi. Joulukuun 2020 myynnistä jäävät myyntisaamiset linkitettiin vuoden 2021 kassabudjettiin tammikuussa 2021 saatavaksi. Lisäksi huomioitiin, että arvonlisäverotilitys tulee ajankohtaiseksi helmikuussa 2021. Vuoden 2020 myyntien arvonlisäverosta vähennettiin siis vuoden 2020 hankintojen arvonlisävero. Myös vuoden 2022 pohjassa huomioitiin vastaavat solulinkitykset vuoden 2021 jatkumona.

Tanssistudion yrittäjän kanssa käytiin läpi puhelimitse 20.9.2020 budjetoinnin työkaluun tehdyt viimeistelyt. Erityisesti huomiota kiinnitettiin tulosbudjettiin tehtyihin viimeistelyihin. Yrittäjän kanssa käytiin myös läpi budjetoinnin työkalun hyödynnettävyyteen liittyviä seikkoja. Mitä useammin yrittäjä päivittää budjettiaan suunnitelmien muuttuessa, esimerkiksi uusien kurssien tullessa suunnitelmaan, sitä paremman kuvan yrittäjä saa yrityksen talouden tulevasta tilasta. Syyskauden 2020 osalta päivittämistä suositeltiin muutoksien tullessa, näin ollen budjetti pysyisi ajan tasalla eikä vanhentuisi. Lisäksi yrittäjän kanssa sovittiin, että mikäli budjetoinnin työkaluun liittyen tulee kysyttävää tai käytössä ilmenee hankaluuksia syyskauden 2020 aikana, yrittäjä voi ottaa yhteyttä opinnäytetyön tekijään ongelmien ratkaisemiseksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tuloksena Tanssistudiolle laadittiin Excel-pohjainen budjetoinnin työkalu. Lisäksi Tanssistudion yrittäjän kanssa yhteistyössä laadittiin budjetoinnin työkalua hyödyntäen yrittäjän laskelmien mukainen budjetti syyskaudelle 2020. Budjetoinnin työkalu toi syyskauden 2020 budjettisuunnitelmat yrittäjälle helpommin käsiteltävään ja hahmotettavaan muotoon Excelissä. Samalla hahmottui, että mikäli syyskauden 2020 myynti toteutuu yrittäjän laskelmien mukaan suunniteltuna, yrityksen budjetoitu tulos jää vuonna 2020 tappiolliseksi. Tappiolliseen tulokseen vaikuttaa merkittävästi tappiolliseksi jäänyt kevätkausi 2020. Budjetoinnin työkalu mahdollistaa myös budjetoinnin prosessin jatkuvuuden yritykselle, koska yrittäjän käyttöön luotiin Excelin solulinkityksiä ja -kaavoja hyödyntävät täydennettävät budjettipohjat vuosille 2021 ja 2022.

Erityisesti syyskauden 2020 kassabudjetin suunnittelu auttoi hahmottamaan, missä vaiheessa kautta suurin osa myyntituloista kertyy yritykselle. Iso osa myynnistä tapahtuu kauden alkupuolella ja näin ollen yrittäjän on tärkeää varmistua siitä, että rahaa riittää yrityksen laskujen maksamiseen erityisesti kauden loppupuolella. Syyskauden 2020 budjettia suunniteltaessa hahmottui, että loppukaudesta voisi suunnitella myynnin kasvattamiseksi esimerkiksi online-tanssitunteja, joissa suurin osa osallistujista osallistuu kertamaksulla. Myös tiiviskurssit tai esiintymiset lisääisivät myyntiä loppukaudesta.

Budjetoinnin työkalun hyödynnettävyyden kannalta on tärkeää, että Tanssistudion yrittäjä sitoutuu päivittämään budjettiaan aktiivisesti. Tanssistudiolle sopiva budjetointitapa olisi siis tarkistettava budjetti. Suunniteltu budjetti kannattaisi tarkistaa vähintään kuukausittaisella tasolla ja korjata tulevia suunnitelmia tarvittaessa. Tarkistettava budjetti tukee yrittäjää muuttuvassa toimintaympäristössä. Budjetin suunnittelun ja korjaamisen voisi liittää esimerkiksi kirjanpidon laatimisen yhteyteen. Tällöin yrittäjä voisi hyötyä myös hänen kirjanpitoaan avustavan henkilön taloudellisen näkökulman hyödyntämisestä ja avusta budjettisuunnittelussa. Toisaalta Tanssistudion kannattaa hyödyntää myös rullaavan budjetoinnin periaatetta. Budjettia voi rakentaa eteenpäin rullaavan budjetoinnin periaatteiden mukaisesti uuden kauden suunnitelmien hahmottuessa. Tanssistudiolle ei puolestaan sovi vuosisuunnitteluperusteinen budjetointi, koska budjetti vanhentuisi auttamatta pian ja yrittäjä ei hyötyisi budjetoinnin työkalusta toiminnan suunnittelussa.

Syyskauden 2020 budjettia suunniteltaessa huomattiin, että Tanssistudion vuoden 2020 myyntitulot tulevat mahdollisesti jäämään alle 10 000 euron. Mikäli yritys ei saa myyntiään kasvatettua ja myynti jää alle 10 000 euron, Tanssistudion yrittäjän kannattaa hakea kalenterivuodelta annettavan arvonlisäveroilmoituksen yhteydessä arvonlisäveron alarajahuojennusta Verohallinnon (2020a) ohjeiden mukaisesti. Tanssistudion yrittäjän kannattaa seurata erityisen tarkasti myyntinsä kehittymistä ja hyödyntää arvonlisäveron alarajahuojennus ehtojen täyttyessä.

Budjetoinnin työkalun laatimisen yhteydessä nousi esille myös muita verotukseen liittyviä seikkoja. Jos yrityksen tulos jää tappiolliseksi, yritykselle ei tule maksettavaksi veroa elinkeinotoiminnastaan. On kuitenkin otettava huomioon, että Tanssistudion yrittäjä toimii yksityisenä elinkeinonharjoittajana, joten yrittäjän verotukseen vaikuttavat muutkin hänen tulonlähteensä elinkeinotoiminnan lisäksi. Lisäksi mikäli yrittäjä käyttää työmatka-ajoinaan omaa autoa, jonka katsotaan kuuluvan yrittäjän yksityisva-

roihin, voi yrittäjä hakea Verohallinnon ohjeiden (2020b) mukaisesti lisävähennystä elinkeinotoimintaan liittyvistä matkoista aiheutuneista autokuluista. Tanssistudion yrittäjän kannattaa myös selvittää Verohallinnolta, että onko hän oikeutettu työtilan vähennykseen Verohallinnon ohjeistuksen (2020d) mukaisesti joko työtilan todellisten kulujen tai kaavamaisen työhuonevähennyksen mukaan.

Opinnäytetyöprosessin myötä nousi myös Tanssistudion kannalta isompiin muutoksiin tähtääviä kehittämideoita, jotka vaikuttavat erityisesti Tanssistudion toiminnan suunnitteluun ja talouden prosesseihin. Kehittämideoita on esitelty alla olevassa kuvassa 12. Tanssistudio on tällä hetkellä siirtynyt taloushallinnon kehitysvaiheissa yrityksen syntyvaiheesta yrityksen selviytymisvaiheeseen. Strategisen ja talouden suunnittelun tärkeys sekä taloushallinnon ratkaisujen kehittäminen korostuvat yrityksessä. Kehittämideoiden toteuttaminen vaatisi yrittäjältä alkupanostusta mahdollisesti niin rahallisten resurssien kuin ajankin suhteen. Mutta alkupanostuksen jälkeen Tanssistudio voisi hyötyä merkittävästi toiminnan suunnittelun sekä talouden prosessien kehittämisestä.

Pidemmän ajan toimintasuunnitelmien selkeyttäminen, vision kirkastaminen ja strategiatyöskentely

- budjettien nivoutuminen osaksi yrityksen toimintasuunnitelmaa

Sähköisen taloushallinnon järjestelmän käyttöönotto

- myyntisaamisten seuranta
- sähköinen kirjanpito

KUVA 12. Kehittämideoita

Selkeä toimintasuunnitelma ja tavoitteet auttaisivat Tanssistudion yrittäjää budjettien luomisessa. Hyötyä voisi olla ainakin jonkinasteisesta strategiatyöskentelystä sekä vision kirkastamisesta. Kun toiminta nähdään yrityksessä kokonaisuutena, jossa pidemmän ajan strategisia tavoitteita konkretisoidaan lyhyemmän aikavälin käytännön toimenpiteiksi, tällöin yrityksen talouden suunnittelu nivoutuu osaksi yrityksen liiketoiminnan kokonaissuunnittelua.

Jotta laskutuksen prosessi muuttuisi tehokkaaksi ja myyntisaamia saataisiin seurattua tehostetummin, Tanssistudion yrittäjän kannattaisi harkita sähköisen laskutusohjelman käyttöönottoa. Yritys voisi hyötyä eniten sellaisesta sähköisestä taloushallinnon järjestelmästä, jossa samassa järjestelmässä laskutuksen lisäksi yrittäjä pääsisi tekemään myös kirjanpitonsa. Toisaalta mahdollisuutena olisi harkita myös sellaista taloushallinnon järjestelmää, jossa varsinainen kirjanpito on ulkoistettu, mutta yrittäjä hoitaisi järjestelmän kautta laskutuksen. Kirjanpidon ulkoistaminen kokonaan lisäisi aikaa ydinliiketoimintaan keskittymiseen.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen lähti liikkeelle tammikuussa 2020 Tanssistudion yrittäjän kanssa käydyistä keskusteluista. Keskusteluiden kautta opinnäytetyölle löytyi mielenkiintoinen aihe. Yrittäjän kanssa solmittiin toimeksiantosopimus. Työn tekeminen eteni keväällä 2020 opinnäytetyön suunnitelman laatimisen kautta teoriaosuuden kirjoittamiseen. Varsinainen käytännön kehittämistyön toteuttaminen eli budjetoinnin työkalun suunnittelu ja laatiminen toteutuivat kesällä ja alkusyksystä 2020. Syksyllä 2020 opinnäytetyöprojektiin kuului työn tuotoksen eli budjetoinnin työkalun luovuttaminen toimeksiantajayritykselle sekä opinnäytetyön raportin kirjoittamista ja viimeistelyä.

Opinnäytetyön aiheen varmistumisen jälkeen, opinnäytetyön tekeminen hidastui keväällä 2020 COVID-19-koronaviruksen aiheuttaman yhteiskunnallisen poikkeustilanteen vuoksi. Opinnäytetyön tekijänä jäin ensin seuraamaan, kuinka poikkeustilanne vaikuttaa toimeksiantajayrityksen toimintaan ja missä vaiheessa Tanssistudio pääsee jatkamaan toimintaansa. Koronaviruksen aiheuttama poikkeustilanne aiheutti myös opinnäytetyössä hyödynnettävien kirjojen saatavuuteen haasteita kevään 2020 aikana paikallisten kirjastojen sulkeutumisen vuoksi. Osa teoriaosuuden kirjoittamiseen liittyvistä kirjoista oli kuitenkin onneksi saatavilla sähköisinä versioina. Toukokuussa 2020 varmistui, että Tanssistudio jatkaa syksyllä 2020 toimintaansa ja näin ollen opinnäytetyön tekeminen sai taas vauhtia alleen.

Koronaviruksen aiheuttama poikkeustilanne herätti minut ymmärtämään, kuinka haavoittuvaisia yritykset voivat olla kansallisille tai jopa kansainvälisille toimintaympäristön muutoksille. Erityisesti haasteita aiheutti yhteiskunnan sulkutoimet, jotka Tanssistudionkin kohdalla vaikuttivat niin, että tanssin lähiopetus jouduttiin perumaan. Toisaalta poikkeustilanne mahdollisti uusien palveluiden kehittämisen. Uskon, että kaikissa yrityksissä täytyi käydä poikkeustilanteen vuoksi monenlaista pohdintaa. Erityisesti palveluyrityksien täytyi miettiä seuraavanlaisia kysymyksiä: Millaisissa palvelukanavissa asiakkaita olisi saavutettavissa? Ja millaisia palveluita asiakkaille voisi esimerkiksi etänä tarjota? Mielestäni ratkaisevaa kriisistä selviytymiseen on, kuinka yritys pystyy mukautumaan toimintaympäristön muutoksiin ja löytämään uusia palvelumahdollisuuksia.

Tanssistudion yrittäjä reagoi poikkeustilanteeseen laajentamalla tanssituntiansa valikoimaa myös online-tunneiksi. Tämä turvasi edes jonkinlaista kassavirtaa kevään 2020 aikana. Mutta tilanne osoitti, kuinka tarpeellista yrittäjän on pystyä varautumaan siihen, että rahaa riittää myös tulevien laskujen maksamiseen. Opinnäytetyön myötä laadittu budjetoinnin työkalu auttaakin yrittäjää suunnittelemaan toimintaansa budjettien muodossa rahamääräisesti. Ja erityisen ison hyödyn se mahdollistaa silloin, kun suunnitelmien muuttuessa uusi budjettisuunnitelma päivitetään työkaluun.

Syyskauden 2020 budjetti laadittiin elokuussa 2020 Tanssistudion yrittäjän kanssa yhteistyössä hyödyntäen budjetoinnin työkalua. Tämä vaihe oli mielestäni erityisen hyödyllinen budjetoinnin työkalun toiminnan testaamisen kannalta. Pystyin kysymään Tanssistudion yrittäjän näkökulmia työkalun viimeistelemiseksi ja kiinnitin erityistä huomiota Excelin soluviitteiden sekä -kaavojen toimivuuteen. Työkalun testaaminen auttoi varmistumaan siitä, että budjetoinnin työkalusta tuli käytännöllinen ja yrityksen tarpeita vastaava. Lisäksi yrittäjän tapaamisessa tuli puheeksi muita asioita, joita yrittäjän olisi hyvä huomioida toiminnassaan.

Budjetoinnin työkalun viimeistely tapahtui elo- ja syyskuun 2020 aikana. Tässä kohtaa itse huomasin, että viimeistelyvaiheen olisi kannattanut ajoittua jo aiemmalle ajankohdalle kesällä 2020. Tällöin toimeksiantajayrittäjä olisi hyötynyt budjetoinnin työkalusta heti alkusyksystä enemmän. Työn etene- mistä oli kuitenkin hidastanut opinnäytetyöprosessin alkuvaiheeseen vaikuttanut koronavirusepide- mia.

Lisäksi olisin toivonut voivani tavata Tanssistudion yrittäjän vielä henkilökohtaisesti viimeistellyn bud- jetoinnin työkalun luovuttamisen yhteydessä. Tällöin yrittäjän kanssa olisi voitu käydä käytännössä yhdessä läpi työkaluun tehdyt muutokset puhelimesta puhumisen sijasta. Haasteita tapaamisen sopi- miselle aiheutti kuitenkin eri paikkakunnilla asuminen sekä matkustelun välttely koronaviruksen vuoksi. Viimeistely työkalu toimitettiin tämän vuoksi sähköpostitse yrittäjälle. Opinnäytetyön tekijänä halusin kuitenkin varmistua, että yrittäjä pystyy palaamaan mieltä askarruttavissa kysymyksissä puo- leeni. Näin ollen sovittiin, että yrittäjä voi ottaa yhteyttä minuun, mikäli budjetoinnin työkalun käytössä ilmenee ongelmia syksyn 2020 aikana.

Haasteita budjetoinnin työkalun laatimiseen aiheutti se, että minulla ei ollut käytettävissä yrityksen koko vuoden kattavia tilinpäätöstietoja. Lisäksi koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilanteen vuoksi yrittäjällä ei ollut takanaan niin sanotusti normaalisti toteutunutta kautta. En myöskään saanut kirjan- pidon raportteja nähtäväksi. Tanssistudion yrittäjä (2020a, 2020b) kuitenkin kertoi kulurakenteestaan haastattelussa, sähköpostitse lähettämillensä aineistoilla sekä elokuun tapaamisessa. Kauden 2020 suunnitteluun epävarmuutta loi myös koronavirus, koska varmuutta viruksen etenemisistä ja uusista virusaalloista ei ollut.

Jäin myös pohtimaan, että budjetoinnin seuranta kannattaisi yrityksessä vahvistaa tulevana vuosina. Budjetoinnin seuranta toteutettiin budjetoinnin työkaluun vuositasolla. Toisaalta budjettien aktiivinen päivittäminen auttaa yrittäjää pysymään ajan tasalla suunnitelmissa. Mutta esimerkiksi kausikohtainen toteuman seuranta voisi tukea sitä, että budjetointi ei jäisi pelkästään suunnittelun tasolle, vaan myös toteumaa tulisi seurattua aktiivisemmin. Lisäksi jäin miettimään Tanssistudion kirjanpidon toteutusta. Yrittäjän kannattaisi harkita, voisiko hän kirjata kirjanpitoonsa puhelinkulunsa, myös yrityksen toimin- nassa käytetyn puhelimen hankintamenot. Sama asia tuli ilmi myös internet-yhteyksien osalta.

Opinnäytetyön tulosten luotettavuutta lisää se, että aineistoja kehittämistyöhön kerättiin erilaisin me- netelmin. Haastattelin Tanssistudion yrittäjää, käytin osallistuvaa havainnointia sekä toimeksianta- jayrittäjä toimitti nähtäväksi laatimiaan valmiita aineistoja. Lisäksi hyödynsin keräämäni teoretietoa budjetoinnin työkalun suunnittelussa. Voidaankin puhua triangulaatiosta, koska opinnäytetyön teke- misessä käytettiin moninäkökulmaisesti eri menetelmien ja tietolähteiden yhdistelyä.

Teoriaosuuden koostamisessa kiinnitin huomiota lähdekirittisyyteen ja lähteiden monipuolisuuteen. Valitsin lähteiksi taloushallinnon alan niin suomen- kuin englanninkielisiä oppikirjoja, ajantasaisia oh- jeistuksia muun muassa Verohallinnon verkkosivuilta sekä muutamia vertaisarvioituja kansainvälisiä tutkimuksia. Kiinnitin huomiota myös teoriaosuuden kirjoitusasuun ja siihen, että en esitä muiden kirjoittamaa tekstiä omanani. Kirjoittamisprosessin aikana avasin työskentelyni vaiheita yksityiskohtai- sesti ja kuvasin tekemäni projektin vaiheita tarkasti. Tämä osaltaan lisää opinnäytetyön luotettavuutta.

Työn eettisyyttä arvioidessa otin huomioon Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, 7-13) ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin ohjeistuksen. Haastattelussa otin huomioon, että informoin haastateltavaa eli Tanssistudion yrittäjää haastattelun tarkoituksesta. Huomioin myös, että haastattelussa kerätty aineisto säilytettiin vain tarvittavan ajan ja hävitettiin opinnäytetyön valmistuttua. Haastattelutilanteessa pyysin luvan haastattelun nauhoittamiseen. Opinnäytetyön raportoinnissa otin huomioon yrittäjän kanssa tehdyn sopimuksen, että en julkaise toimeksiantajayrityksen nimeä opinnäytetyössäni, vaan käytän yrityksestä nimeä Tanssistudio. Lisäksi huomioin, että en esitä opinnäytetyöraportissa toimeksiantajayrityksen kanssa sovitun mukaisesti euromääräisiä lukuja budjettisuunnitelmista. Opinnäytetyön raportissa esille tullut Tanssistudion mahdollisuus hakea arvonnäisäveron alarajahuojennusta ehtojen täytyessä paljasti yrityksen liikevaihdon suuruusluokan. Liikevaihdon suuruusluokan esittäminen tässä yhteydessä oli etukäteen toimeksiantajalla tiedossa eikä aiheuttanut ongelmaa opinnäytetyön raportointiin.

Tanssistudion toiminnan tarkastelu taloudellisesta näkökulmasta sai minut pohtimaan toiminnan kannattavuutta pidemmällä aikavälillä. Tällä hetkellä Suomessa eletään koronaviruksen vuoksi poikkeuksellista aikaa ja erityisesti palvelualan yritykset kohtaavat muuttuvassa toimintaympäristössä haasteita ja uusia toimintamalleja tulojen hankkimiseksi kaivattaisiin. Tanssistudion kannalta voisi olla hyvä tarkastella tarkemmalla tasolla toiminnan kannattavuutta sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Jatkotutkimuksen aiheeksi esitänkin kysymyksen: Minkälaisilla toimenpiteillä yrityksen kannattavuutta saisi parannettua pidemmällä aikavälillä? Yrityksen toimialaan liittyen myös yrityksen brändäyksellä on merkitystä, joten myös yrityksen markkinointia ja siihen liittyviä suunnitelmia vahvistava kehittämistyö voisi olla yritykselle ajankohtainen.

Opinnäytetyöprosessin aikana sain ammatillisia valmiuksia ymmärtää tarkemmin pienen yrityksen toimintaa ja tutustua, kuinka taloudellisia prosesseja pienessä tanssialan yrityksessä hoidetaan. Pääsin tekemään vuorovaikutteista yhteistyötä toimeksiantajayrittäjän kanssa ja harjoittelemaan projektimuotoista työskentelyä. Opinnäytetyön tekeminen innoitti kehittävään ajattelutapaan ja etsimään sellaisia kehitysideoita, joista pieni yritys voisi hyötyä oikeasti. Ammatillisesti pääsin kehittämään itsestä ongelmanratkaisukykyä, jonka tiedän olevan tärkeä taito taloushallinnon ammattilaiselle. Sain myös lisää varmuutta käyttää taulukkolaskentaohjelmaa Exceliä.

Opinnäytetyön kirjoittamisprosessin myötä opin tavoittelemaan selkeää ja ymmärrettävää kirjoitusasua. Uskon selkeiden ja ymmärrettävien viestinnän taitojen olevan taloushallinnon ammattilaiselle tärkeitä. Opin myös sietämään epävarmuutta, jota koronaviruksen aiheuttama poikkeustilanne aiheutti opinnäytetyön etenemiseen. Epävarmuuden luomista haasteista huolimatta onnistuin saattamaan opinnäytetyön päätökseen vuoden 2020 loppuun mennessä alkuperäisen opinnäytetyöaikataulun mukaisesti.

LÄHTEET

- Arnold, Markus & Artz, Martin 2019. The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society* 73, 50-67. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368218303234>. Viitattu 4.6.2020.
- Asogwa, Ikenna Elias & Etim, Osim 2017. Traditional Budgeting in Today's Business Environment. *Journal of Applied Finance & Banking* 7 (3), 111-120. http://www.sciencypress.com/Upload/JAFB%2fVol%207_3_7.pdf. Viitattu 4.6.2020.
- Eklund, Irina & Kekkonen, Heidi 2018. *Kannattavuuslaskennan taitajaksi. 2., uudistettu painos*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Eklund, Irina & Kekkonen, Heidi 2011. *Toiminnan kannattavuus. 1. painos*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Eläketurvakeskus 2019. Yrittäjän eläketurva. <https://www.tyoelake.fi/yrittajan-elaketurva/milloin-tarvitsen-yel-vakuutuksen/>. Viitattu 10.7.2020.
- Eriksson, Päivi & Koistinen Katri 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Verkkojulkaisu. Kuluttajatutkimuskeskus. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%c3%a4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 25.9.2020.
- Henttu-Aho, Tiina 2018. The role of rolling forecasting in budgetary control systems: reactive and proactive types of planning. *Journal of Management Control* 29, 327–360. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-018-00273-6>. Viitattu 4.6.2020.
- Ikäheimo, Seppo, Malmi, Teemu & Walden, Risto 2016. *Yrityksen laskentatoimi. 6., uudistettu painos*. Helsinki: Talentum Pro.
- Järvenpää, Marko, Länsiluoto, Aapo, Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2015. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.-3. painos*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kananen, Jorma 2013. *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- McLaney, Eddie & Atrill Peter 2020. *Accounting and finance: An introduction. 10. painos*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Mäenpää, Keijo 2015. *Tulos syntyy teoista: liiketalous tutuksi*. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Nguyen, Dai Huu, Weigel, Christine & Hiebl, Martin R.W 2018. Beyond budgeting: review and research agenda. *Journal of Accounting & Organizational Change* 14 (3), 314-337. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAOC-03-2017-0028/full/html>. Viitattu 10.7.2020.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti Jarmo 2015. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 4.painos*. Verkkokirja. Helsinki: Sanoma Pro. <https://www.elibrary.com/book/978-952-63-2695-5>. Viitattu 19.5.2020.
- Pellinen, Jukka 2007. *Kasvuyrityksen taloushallinto*. Teoksessa Mauri Laukkanen (toim.) *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Pellinen, Jukka 2017. *Talusojohtaminen. 2., uudistettu painos*. Verkkokirja. Helsinki: Alma Talent. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBBXAUCGJ#kohta:TALOUSJOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBBXAUCGJ#kohta:TALOUSJOHTAMINEN((20)/piste:b4). Viitattu 4.6.2020.
- Puusa, Anu 2020a. *Haastattelutyyppit ja niiden metodiset ominaisuudet*. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

- Puusa, Anu 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- STOL ry 2020. Jäsenluettelo. <https://www.stol-ry.fi/stol-ry/jasenet/>. Viitattu 9.7.2020.
- STOPP ry 2020. Jäsenoppilaitokset. <https://stopp.fi/jasenet/>. Viitattu 9.7.2020.
- Syvänperä, Outi & Lindfors, Hannele. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi. 4. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Söderström, Terttu, Stenbacka, Juha & Mäkinen, Irma 2017. Katteella tulosta. 11., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tanssistudion yrittäjä 2020a. Haastattelu. GoToMeeting -videoneuvottelu 2.6.2020.
- Tanssistudion yrittäjä 2020b. Tanssistudion hinnasto ja tietoa yrityksen toteutuneesta myynnistä sekä kulurakenteesta. Yksityinen sähköpostiviesti 24.5.2020. Viestin saaja: Anna-Kristiina Pitkänen.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf. Viitattu 1.10.2020.
- Tomperi, Soile 2019a. Käytännön kirjanpito. 27., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Tomperi, Soile 2019b. Yritysverotus ja tilinpäätössuunnittelu. 30., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Verohallinto 2018a. Ennakkoveron erien määrä. https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/ilmoittaminen-ja-maksaminen/ennakkovero-yritykset-ja-yhteisot/yhteisöjen_ennakkoveron_maksamine/kuinka-usein-ennakkovero-maksetaan/. Viitattu 10.7.2020.
- Verohallinto 2018b. Ennakkovero – yritysasiakkaat. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/ilmoittaminen-ja-maksaminen/ennakkovero-yritykset-ja-yhteisot/>. Viitattu 10.7.2020.
- Verohallinto 2020a. Arvonlisäveron alarajahuojennus. https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/arvonlisaverotus/arvonlisaveron_alarajahuojennu/. Viitattu 10.7.2020.
- Verohallinto 2020b. Autokulujen vähentäminen – liikkeen- tai ammatinharjoittaja. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/ilmoittaminen-ja-maksaminen/veroilmoitus/liikkeen-tai-ammattinharjoittaja/auto--ja-matkakulut/autokulujen-v%C3%A4hent%C3%A4minen/>. Viitattu 25.9.2020.
- Verohallinto 2020c. Hakeutuminen valinnaiseen verokauteen. https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/ilmoittaminen-ja-maksaminen/omaaloitteiset-verot/verokausi/hakeutuminen_valinnaiseen_verokautee/. Viitattu 25.8.2020.
- Verohallinto 2020d. Työtilan vuokra – työtilan kulut liikkeen- tai ammatinharjoittajan verotuksessa. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/ilmoittaminen-ja-maksaminen/veroilmoitus/liikkeen-tai-ammattinharjoittaja/ty%C3%B6tila/>. Viitattu 25.9.2020.
- Vilkka, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Verkkokirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf>. Viitattu 19.5.2020.
- Weygandt, Jerry J., Kimmel, Paul D. & Kieso, Donald E. 2016. Accounting principles. 12.painos. Hoboken, NJ: Wiley.

WHO 2020. Timeline of WHO's response to COVID-19. <https://www.who.int/news-room/detail/29-06-2020-covidtimeline>. Viitattu 16.7.2020.

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

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

TAUSTATIETOJA YRITYKSESTÄ

- perustamisvuosi, yritysmuoto
- toimiala ja yrityksen toimintaympäristö
- yritystoiminnan tavoitteet & toimintasuunnitelma

YRITYKSEN TALOUS

- kirjanpidon ja laskituksen toteuttaminen
- talouden suunnittelu ja budjetointi tällä hetkellä
- yrityksen tuotot ja kustannukset (kirjanpidon raporttien pyytäminen nähtäville)

BUDJETOINNIN TYÖKALUN SUUNNITTELUSSA HUOMIOITAVAT TEKIJÄT

- yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat sekä näkymät
- toiveet budjetoinnin työkalua koskien

LIITE 4: TULOSBUDJETIN POHJA

TULOSBUDJETTI 202X		TOTEUTUNUT 202X	POIKKEAMA	
			€	%
Liikevaihto				
YEL-maksut				
Työvaatteet				
Toimitilavuokrat				
Atk-laite ja ohjelmistokulut				
Matkakulut				
Markkinointikulut				
Musiikkilupamaksut				
Tulos ennen veroja				
Verot				
Tilikauden voitto (tappio)				