

Budjetointiprosessin kehittäminen koulutus- ja kehittämispalveluyritykselle

Johanna Niro

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Taloushallinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Taloushallinto

NIRO, JOHANNA:

Budjetointiprosessin kehittäminen koulutus- ja kehittämisspalveluyritykselle

Opinnäytetyö 40 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Huhtikuu 2023

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää koulutuspalveluita tarjoavan yrityksen budjetointiprosessia ja tarkentaa vuositason budjetointia sekä parantaa ennusteen tekemistä. Yrityksen budjetointia tehtiin aiemmin manuaalisesti Microsoft Excel -lomakkeella ja toteumaa seurattiin vain liikevaihdon, myyntikatteen ja tuloksen osalta. Yritys halusi luotettavamman ja helppokäyttöisemmän sähköisen budjetointityökalun, josta saisi ajantasaisia vertailuraportteja.

Yritys oli hakeutunut EU pilariarviointiin, jonka läpäisemisessä auttavat sähköiset seurantajärjestelmät paremmin kuin manuaaliset laskentataulukot. Työ toteutettiin toiminnallisena kehittämisprojektina ottamalla käyttöön Fuusor Budjetointi -pilvipalvelu, joka kerää ja yhdistelee automaattisesti yrityksen taloustiedot. Fuusor Budjetoinnin raportit esitettiin esimerkkiluvuilla.

Kehittämisprojektin vaiheet kuvattiin Fuusor Budjetoinnin käyttöönoton mukaisessa järjestyksessä. Opinnäytetyön tuloksena yritykselle otettiin uusi budjetointityökalu käyttöön vuoden 2023 budjetin seurantaan ja varsinainen käyttöönotto tehtiin noin kahden kuukauden aikana. Fuusor Budjetointi koettiin helppokäyttöiseksi ja reaaliaikaisten vertailuraporttien todettiin vievän yrityksen budjettiseurannan uudelle tasolle. Suurin hyöty saatiin automaattisesti muodostuvista numeerisista ja visuaalisista vertailuraporteista sekä niiden tuottamista tilinpäätösennusteista.

Työssä perehdyttiin laajasti budjetoinnin teoriaan analysoimalla erilaisten budjetointitapojen etuja ja haittapuolia. Opinnäytetyössä saavutettiin yrityksen tavoite saada käyttöönsä moderni, automatisoitu budjetointityökalu. Toteumatietojen karttuessa uudesta järjestelmästä saadaan luotettavampaa ennustetta ja tietoon perustuvaa dataa tulevien vuosien budjettien tekemiseen.

Asiasanat: budjetointiprosessi, budjettiseuranta, raportointi, sähköinen järjestelmä

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Financial Administration

NIRO, Johanna:
Developing the Budgeting Process for the Educational Services Company

Bachelor's thesis 40 pages, appendices 2 pages
April 2023

The aim of the thesis was to develop the budgeting process for the educational services company. The process was supposed to specify the annual budgeting and improve the forecasting. The budgeting was earlier done manually with Excel and only the revenue, sales and operating margins were followed. The company required a reliable and easy-to-use electronic budgeting tool providing up-to-date reports.

The company had applied for the EU pillar assessment, which prefer the electronic monitoring systems rather than manual spreadsheets. The work was implemented as a functional development project with the Fuusor Budgeting tool, which collects and combines data automatically. In this thesis, the Fuusor Budgeting reports were presented with example figures.

As a thesis result, a new budgeting tool was implemented for the 2023 budget. Fuusor Budgeting was found easy-to-use and the real-time comparison reports took the company's budget monitoring to a new level. The greatest benefit came from the automatically generated numerical and visual comparison reports and the forecasts of financial statements.

The budgeting theory was extensively familiarized by analyzing the features of different budgeting methods. The company goals were met and the company got a modern, automated budgeting tool. The new system will provide more reliable forecast and knowledge-based data for future budgets.

Key words: budgeting process, budget follow up, reporting, electronic system

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyön tavoite	5
1.2	Nykytila-analyysi	9
1.3	Opinnäytetyön rajaukset	10
1.4	Käytettävä menetelmä	10
2	KOHDEYRITYKSEN ESITTELY	12
3	BUDJETOINNIN TARKOITUS	16
3.1	Strategia- ja budjetointiprosessi	17
3.2	Erlaisia budjetointitapoja	19
3.3	Budjetoinnin hyödyt ja riski	21
3.4	Budjettiseurannan merkitys	22
4	BUDJETTITYÖKALUN KÄYTTÖÖNOTTO	24
4.1	Suunnitteluvaihe	24
4.2	Toteutusvaihe	25
4.3	Liikevaihdon ja muuttuvien kulujen syöttäminen työkaluun	26
4.4	Tarkistusvaihe	28
4.5	Raportointi	28
4.6	Viimeistelyvaihe	33
5	KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTIN ANALYSOINTI JA KEHITYSEHDOTUKSET	34
6	POHDINTA	37
	LÄHTEET	39
	LIITTEET	41
	Liite 1. Budjetointiprosessi	41
	Liite 2. Kohdeyrityksen budjetti-Excel -pohja	42

1 JOHDANTO

Perinteinen budjetointi on kiistatta yksi merkittävimmistä yritysten johtamisjärjestelmistä ja sillä on yritysten ja julkishallinnon organisaatioissa vankkumaton asema. Valitettavan usein budjetointia tehdään vanhoilla ajatuskuvioilla enemmän kuin tämän päivän nopeasti muuttuvan maailman ehdoilla. (Åkerberg 2017, 17-18.) Monessa yrityksessä on jo käytössä sähköiset taloushallinnon järjestelmät ja pienetkin yritykset pyrkivät siirtymään automaattiseen tiedon käsittelyyn ja yhtenäisiin järjestelmiin manuaalisen työn vähentämiseksi. Manuaalinen työ kun on lähtökohtaisesti aikaa vievää ja virheiden mahdollisuus kasvaa. Silti budjetointia tehdään monessa pienemmässä yrityksessä Microsoft Excelillä, kuten tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Kohdeyrityksen budjetti tehdään tällä hetkellä budjetti-Excelillä. Budjetti-Excel on tehty aiemman liiketoimintamallin tarpeisiin eikä se vastaa riittävän hyvin nykyhetken tarpeisiin. Liiketoiminnan seurannan jakautuessa useampaan eri liiketoimintaan ja kustannuspaikkaan, budjetin tekeminen on tullut monimutkaisemmaksi ja virheiden mahdollisuus kasvanut. Kohdeyrityksen liikevaihto on lähes 10 miljoonaa euroa, joten taloushallinnon työkalujen pitäisi olla luotettavia ja reaaliajassa toimivia. Liiketoimintamallin muuttuessa yhä useampi henkilö päivittää budjettia, jolloin eri versioiden hallinta tuo oman haasteensa budjetointiprosessiin.

Kohdeyritys on myös hakeutunut Euroopan komission pilariarviointiin voidakseen toimia EU-rahoitusta jakavana tahona. EU-pilariarvioinnin tarkoituksena on arvioida noudattaako organisaatio Euroopan komission asettamia tarkkoja vaatimuksia omassa toiminnassaan ja prosesseissaan. Luotettavat ja talouden tapahtumaketjuja aukottomasti seuraavat sähköiset taloushallinnon järjestelmät edesauttavat pilariarvioinnin läpäisemisessä.

Ratkaistavana ongelmana on se, että budjetti laaditaan liian ylätasolla ja vain liikevaihtoa, myyntikatetta sekä tulosta seurataan säännöllisesti. Nykyinen täysin manuaalinen budjetin tekeminen on työlästä ja lisää virhemahdollisuutta. Budjetista syntyy myös monia versioita, joiden hallittavuus on hankalaa.

Kohdeyrityksessä oli mietitty vaihtoehtoisia sähköisiä budjetointityökaluja avuksi, mutta tarpeeseen soveltuvaa työkalua ei tuntunut löytyvän. Opinnäytetyön alkuperäisenä tavoitteena oli tehdä budjetti-Excelistä versio 2.0, joka olisi nykyisestä versiota paranneltu versio. Alusta lähtien oli tiedossa, että Excel tulisi olemaan väliaikainen ratkaisu ja budjetointiin halutaan jatkossa paremmin aikaa kestävä ratkaisu.

Opinnäytetyöprosessin alussa tutustuttiin budjetointiprosessiin ja talousjohtamisen sekä raportoinnin nykytrendeihin. Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan ulkoisen ja sisäisen raportoinnin sekä budjetoinnin/ennustamisen järjestelmätuelle asetetut vaatimuksen eroavat monilta osin toisistaan (kuvio 1). Ulkoinen raportointi on lakien ja säädösten säätelemää ja lähteenä on kirjanpitoon perustuva numeerinen data. Ulkoisen raportoinnin aikasykliksi on määritelty kuukausi, kvartaali tai vuosi. Sisäisessä raportoinnissa yritys voi muodostaa raportointia omista lähtökohdistaan. Sisäiselle raportoinnille kohdistetaan kuitenkin paljon odotuksia, joita raportoinnin tulisi täyttää. Raportoinnin odotetaan olevan tehokasta ja visuaalista sekä nostavan trendit ja poikkeamat esille. Budjetoinnin ja ennustamisen järjestelmien halutaan olevan helppokäyttöisiä ja prosessin ohjaavan käyttäjää tämän syöttäessä tietoja. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 193.)



KUVIO 1. Raportoinnin erilaiset tarpeet (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 193).

Kaarlejärvi ja Salminen (2018) painottavat raportoinnilla ja ennustamisella olevan erittäin tärkeä rooli toiminnan ohjauksessa ja siksi toiminnallisuuksissa ei kannata tehdä turhia kompromisseja. Vaikka yleensä järjestelmien keskittämällä nähdään suuria hyötyjä, voi kuhunkin osa-alueeseen soveltuva erillinen sovellus olla hyvä ratkaisu. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 193).

Innofactor (n.d.) toteaa, ettei Excel -laskentataulukkoa ole luotu yrityksen taloustietojen analysointiin tai suunnitteluun. Exceliä ei myöskään ole tarkoitettu tietojen varastointiin. Excelillä tehtävän budjetin laatiminen vaatii tietojen keräämistä monista eri paikoista ja tiedot on keräämisen jälkeen syötettävä uudelleen, mikä generoi turhaa työtä. Tiedostoja päivitettäessä syntyy uusia versioita, jolloin on vaarana, että päivityksiä tehdään väärään versioon. Jotta yritykset pystyisivät vertailemaan taloustietoja yhdessä työvälineessä, toteutuneet ja suunnitellut luvut tulisi kerätä ja muokata tarpeelliseen muotoon automaattisesti. Automaation avulla yrityksen johto saa 360 asteen näkymän yrityksen tilaan. (Innofactor n.d.)

Modernit budjetointi- ja ennustejärjestelmät tarjoavat läpinäkyvyyttä budjetointiprosessin etenemiseen käyttöoikeuksien ja lokitietojen kautta. Järjestelmästä voi helposti tarkistaa mitä tietoja on päivitetty ja kuka päivitykset on tehnyt. Järjestelmän laskenta on myös varmempaa kuin Exceliin syötettyjen kaavojen toiminta. Järjestelmissä voi myös helposti automatisoida tietojen päivittymistä. (Kaarlejärvi

& Salminen 2018, 206.) Taloushallinnossa prosessien kehittämisen yleisiä tavoitteita ovat muun muassa tehokkuuden lisääminen ja prosessissa syntyvien tapahtumien laadun paraneminen. Prosesseja pyritään kehittämään niin, että ne ovat tehokkaita ja helppokäyttöisiä sekä taloushallinnolle, että prosesseihin osallistuville muun organisaation henkilöille. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 168-176.)

Edellä mainitut näkemykset vahvistivat entisestään tarvetta löytää sähköinen, reaaliajassa toimiva ja automaattisesti tietoja keräävä budjetointityökalu Excelistä tehtävän 2.0 version tilalle. Uusi työkaluvaihtoehto löytyi ja budjetointiprosessin kehittäminen budjetti-Exceliä uudistamalla muuttui uuden sähköisen työkalun käyttöönottoprojektiksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen budjetointiprosessia ottamalla käyttöön sähköinen budjetointityökalu Fuusor Budjetointi, jonka on kehittänyt suomalainen ohjelmistoyritys Fuusor Oy. Fuusor Budjetointi sisältää kattavan valikoiman toimintoja ja ominaisuuksia, joiden avulla budjetointi ja ennustaminen ovat tarkempaa ja helpompaa. Fuusor Budjetoinnissa on myös luotettava versiointi. Budjetin toteumaseurantaa voidaan kulloisenkin tarpeen mukaan tehdä päivä-, viikko-, kuukausi- tai kvartaalitasolla. Ylemmällä tasolla tehdyt budjetit voidaan jakaa alemmille tasoille tiliryhmä- tai tilitasolla esimerkiksi suhteessa vertailulukuihin, tasan tai indeksikertoimella. Fuusor Budjetointi tuottaa automaattisesti tulosbudjetin pohjalta tasebudjetin ja kassavirtaennusteen annettujen parametrien mukaisesti. (Fuusor n.d.)

Fuusor Business Intelligence (BI) on automatisoitu pilvipalvelu, joka kerää liiketoiminnan tietoja yhteen paikkaan, josta dataa voi hyödyntää erilaisissa näkymissä ja raporteilla. Fuusor tarjoaa palveluita Software as a Service (SaaS) -liiketoimintamallina. Fuusor BI -työkalu on kohdeyrityksessä käytössä jo talousraportoinnin järjestelmänä ja saman järjestelmän käyttö budjetointiin tuo kaivattua synergiaa eri järjestelmien yhteensopivuudessa. Fuusor kerää ja yhdistelee kaiken liiketoimintatiedon tarjoten asiakkaille modernit ja käyttäjäystävälliset työkalut tiedon esittämiseen. Koska data päivittyy Fuusoriin automaattisesti, tiedot ovat aina ajan tasalla. (Fuusor n.d.) Uuden järjestelmän toivotaan vievän uusien liiketoiminta-alueiden budjetoinnin tarkemmalle tasolle ja auttavan yrityksen toimivaa johtoa ja hallitusta talouden suunnittelussa ja seurannassa.

Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli tuottaa tiivis ja selkeä ohjeistus budjetin laatimiseen ja seurantaan. Ohje toteutetaan budjetoinnin prosessikuvauksena (liite 1), jota voi käyttää esimerkiksi uuden tulosvastuullisen henkilön perehdyttämisessä. Prosessikuvaus visualisoi kohdeyrityksen budjetin laatimisen vaiheet sekä tarvittavien asioiden huomioimisen. Budjettityökalu Fuusor Budjetointiin voi myös lisätä lyhyitä ohjekenttiä, joilla ohjeistetaan järjestelmän käytössä.

1.2 Nykytila-analyysi

Kohdeyrityksessä on käytössä demokraattinen tai alhaalta ylös tapahtuva budjetointi, jota Pellinen (2017) kuvaa kirjassaan *Talousjohtaminen näin: Budjettiin tarvittavat ennusteet kerätään myynnin, tuotannon ja muilta vastuualueilta, jonka jälkeen talousjohdon roolina on koota saatujen tietojen perusteella yrityksen budjetti*. Näin kootun budjetin hyvänä puolena on organisaatiossa olevan tiedon laajamittainen hyödyntäminen sekä vastuuhenkilöiden sitoutuminen heidän itse asettamiinsa tavoitteisiin. Huonona puolena demokraattisessa budjetin laatimisessa on usein se, että budjettiin jätetään helposti pelivaraa ja haasteellisuus puuttuu. (Pellinen 2017, 75.)

Kohdeyritys laatii budjetit seuraaville neljälle vuodelle niin, että ensimmäisen vuoden budjetti tehdään tarkemmalla tasolla ja seuraavien 2–4 vuoden budjetit tehdään suuntaa antaviksi. Ensimmäisen vuoden tulo- ja menobudjetti laaditaan huomioiden eri liiketoimintojen myyntiennusteet ja kuluerät. Budjetti tehdään kuitenkin vain vuositasolle, eikä sitä jaeta kuukausi- tai kvartaalitasolle. Kuten monessa yrityksessä, joissa tilikausi seuraa kalenterivuoden sykliä, seuraavan vuoden budjetti laaditaan syksyllä. Uutta budjettia varten kerätään edellisvuoden toteumatietoa sekä myynnin ja muuttuvien kulujen että liiketoiminnan kiinteiden menojen osalta. Toteumaluvuissa huomioidaan mahdollisesti tiedossa olevia yleisiä ennusteita talouden kehittymisestä sekä kohdeyrityksen liiketoiminta huomioiden valtionhallinnon strategisia tavoitteita henkilöstön kouluttamisessa.

Ensimmäinen budjettiversio esitellään yhdessä Toiminta- ja taloussuunnitelman (TTS) kanssa lokakuussa kohdeyrityksen hallitukselle, joka antaa omat näkemyksensä ja tavoitteensa vuosibudjetille. Tämän jälkeen budjettia muokataan hallituksen ohjauksen sekä yrityksen oman strategian mukaisesti. Lopullinen budjettiversio hyväksytetään yrityksen hallituksessa marraskuussa. Budjetin toteutusta seurataan kuukausittain lähinnä liikevaihdon ja tuloksen toteumalukujen osalta. Näiden pohjalta päivitetään hallitukselle esitettävään kuukausiraporttiin ennuste koko vuoden liikevaihdosta ja tuloksesta, mutta tarkempaa budjetin seuranta ei tehdä. Vaikka hallitus seuraakin toteumalukuja tarkasti, heiltä on myös tullut toive saada enemmän eteenpäin katsovia ennusteita liikevaihdon kehitymisestä.

1.3 Opinnäytetyön rajaukset

Opinnäytetyössä rajoitutaan käsittelemään budjetointiprosessia, sitä tukevaa työkalua ja työkalun käyttäjäryhmiä. Sähköinen Fuusor Budjetointi tulee ensisijaisesti kohdeyrityksen toimitusjohtajan, liiketoimintavastaavien ja talouspäällikön työkaluksi budjetointiprosessiin ja budjetin tekemiseen. Budjettityökalua tulee aluksi käyttämään keskimäärin neljä henkilöä. Kun työkalun käyttö vakiintuu, käyttäjäryhmää voidaan laajentaa myös kohdeyrityksen tiimien esihenkilöihin sekä asiakasvastaaviin.

1.4 Käytettävä menetelmä

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena kehittämishankkeena ja sitä tehdään työn ohessa. Tavoitteena on ottaa uusi budjetointityökalu käyttöön jo kevään 2023 aikana saman vuoden budjetin seurantaan. Käyttöönotto tehdään yhteistyössä työkalun toimittajan Fuusor Oy:n asiantuntijan kanssa. Koska kohdeyrityksen taloushallinnon järjestelmästä, Netvisorista, on jo käytössä oleva valmis integraatio Fuusoriin, käyttöönotto ei vaadi teknistä yhteensovittamista, mikä helpottaa varsinaista työkalun käyttöönottoa. Kirjanpidon toteumatiedot siirtyvät lähes reaaliajassa Netvisorista Fuusoriin, jossa toteumatiedot ovat hyödynnettävissä budjetin tekemiseen ja seurantaan.

Toiminnallinen kehittämishanke voidaan jakaa suunnittelu-, toteutus-, tarkistus- ja viimeistelyvaiheisiin. (Salonen 2013, 17-18.) Tässä opinnäytetyössä suunnitteluvaiheessa määritellään raportoinnissa tarvittavat seurantakohteet sekä millä tasolla budjettiseuranta tullaan jatkossa tekemään. Tavoitteena on saada aluksi kvartaalitason budjettiseuranta toimimaan ja sen jälkeen kuukausitason seuranta budjetoidun ja toteutuneen liikevaihdon ja kulujen osalta.

Suunnitteluvaiheen jälkeen siirrytään toteutusvaiheeseen, jossa työkaluun rakennetaan tarvittavat organisaatiohierarkiat ja laskentakohteet. Sähköinen järjestelmä mahdollistaa laskentakohteiden muuttamisen nopeallakin aikataululla, jos organisaatio muuttuu tai laskentaa halutaan entistä tarkemmalle tasolle. Kun haluttu organisaatorakenne on tehty budjettityökaluun, voidaan työkaluun syöttää nykyiset budjetoidut luvut budjetti-Excelistä.

Toteutusvaiheen jälkeen tarkistetaan, että liiketoiminnan toteumaluvut niin tulojen kuin menojenkin osalta ovat siirtyneet Netvisor-taloushallinnon järjestelmästä oikein budjettityökaluun. Lopuksi määritellään halutut raporttipohjat, joiden avulla budjettiseuranta voidaan tehdä reaaliajassa kvartaali- tai kuukausitasolla.

2 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY

Toimeksiantajayritys toimii palvelualalla tuottaen koulutus-, valmennus- ja kehittämispalveluita valtionhallinnon henkilöstölle. Yritys on osakeyhtiö, jonka tavoitteena on osakeyhtiölain mukaan tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Valtion 100 % omistamana erityistehtäväyhtiönä kohdeyrityksen tavoitteena on toimia kannattavasti, mutta samalla kasvattaa toiminnallaan vaikuttavuutta valtionhallinnossa. Yrityksen liiketoiminnasta noin 75 % tulee kotimaan koulutus- ja valmennuspalveluista ja loput 25 % kehittämispalveluista, joista iso osa tehdään kansainvälisissä monivuotuisissa kehittämishankkeissa. Kansainvälisessä toiminnassa asiakkaina voivat olla mm. Euroopan unionin hallinto ja sellaiset hallitusten väliset järjestöt, joissa Suomi on mukana.

Yritys kuuluu pienten ja keskisuurten yritysten (PK-yritykset) kategoriaan. Tilastokeskus (n.d.) määrittelee PK-yrityksiksi sellaiset yritykset, joissa työskentelee vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa. Pk-yritykseksi luettavan yrityksen taseen loppusumma voi olla enintään 43 miljoonaa euroa ja yrityksen on täytettävä perusteet riippumattomuudesta. Riippumattomia yrityksiä ovat sellaiset yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida tilanteen mukaan soveltaa joko pienen yrityksen tai PK-yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus n.d.)

Opinnäytetyössä käsitellään hyvin avoimesti toimeksiantajan liiketoimintaa ja siihen vaikuttavia seikkoja, mutta yritystä ei haluta erityisesti korostaa, joten siitä käytetään opinnäytetyössä nimitystä kohdeyritys. Kohdeyrityksen liiketoimintamalli on muuttunut vuoden 2022 alusta. Aiemmin liiketoiminta oli jaettu kahteen pääalueeseen: kotimaan koulutus- ja valmennuspalveluihin sekä kansainväliseen toimintaan. Kehittämispalveluiden kysyntä on kasvanut kotimaan hankkeissa ja kansainvälistä toimintaa haluttiin vahvistaa, joten liiketoiminta on nyt jaettu vahvemmin koulutusliiketoimintaan, jota tehdään pääasiassa kotimaassa sekä kehittämisliiketoimintaan, joka kattaa kotimaan ja kansainväliset hankkeet.

Tämän muutoksen myötä budjetointiprosessia tulisi kehittää vastaamaan paremmin nykyhetken organisaation tarpeita.

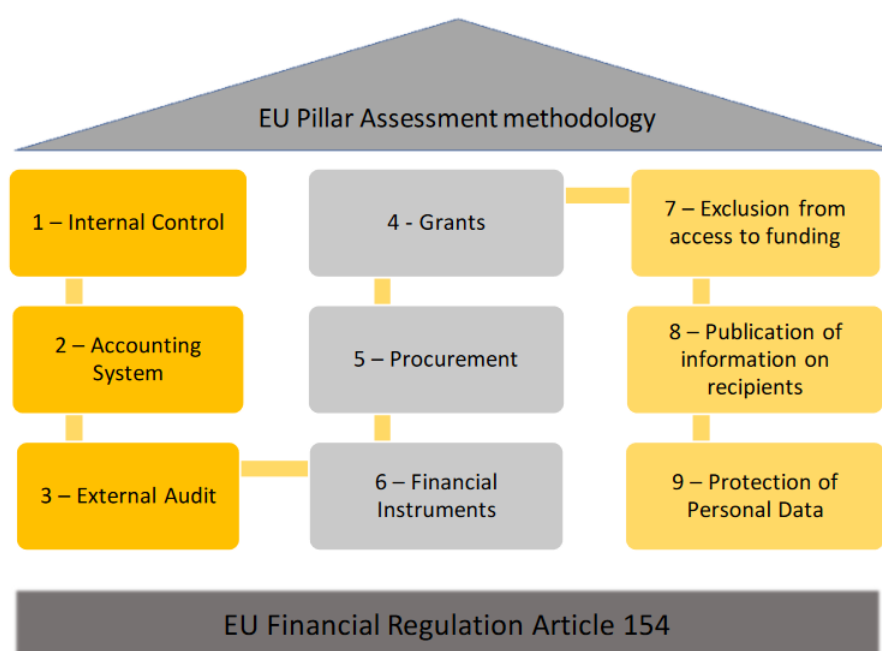
Kohdeyritys haluaa jatkossa olla Euroopan Komission yhtenä suomalaisena kumppaniorganisaationa jakamassa EU-rahoitusta ja tätä varten yritys on hakeutunut pilariarviointiprosessiin. EU-pilariarvioinnin tarkoituksena on arvioida, noudattaako organisaatio Euroopan komission asettamia vaatimuksia hallinnossaan. Euroopan Komissio edellyttää kumppaniorganisaatioltaan pilariarvioinnin läpäisemistä ennen yhteistyön aloittamista heidän kanssaan. (EU Pillar Assessment, 2019, 2.) Pilariarvioinnin tulosten perusteella komissio päättää, voiko se i) siirtää yhteisölle talousarvion toteuttamistehtäviä; ja ii) tehdä yhteisön kanssa erillissovimuksia, toisin sanoen välillistä hallinnointia koskevia rahoitusosuussopimuksia (EU pilariarvioinnin toteuttaminen, 2020).

Tilitoimisto Ernest & Youngin (EY) julkaiseman ohjeistuksen (EU Pillar Assessment 2019) mukaan Euroopan komissio voi EU:n rahoituslain mukaisesti päättää antaa kumppaniorganisaatioilleen valtuutuksen jakaa rahoitusta. Tätä varten organisaation tulee täyttää tietyt ehdot ja läpäistä riippumattoman tilintarkastajan tekemä laaja yrityksen päätoimintoja koskeva arviointi. Pilariarvioinnissa voidaan arvioida jopa yhdeksää yrityksen toimintoja koskevaa osa-aluetta. (EU Pillar Assessment, 2019.)

Pilariarviointimetodi on kuvattu rakennuksen muodossa (kuviot 2), jossa arvioitavat osa-alueet muodostavat rakennusta kannattelevat pilarit. Kaikissa osa-alueissa tulee läpäistä EU:n asettamat kriteerit, jotta organisaatio voi saada pilariarvioitun organisaation aseman. Kolme ensimmäistä pilaria ovat pakollisia arvioitavia ja ne kattavat organisaation sisäiset menettelytavat. Nämä pakolliset pilarit on kuvattu kuviossa tummemmalla keltaisella ja pilarit ovat: 1. Sisäinen valvonta, 2. Kirjanpito ja 3. Riippumaton ulkoinen tarkastus. Harmaalla värillä merkityt pilarit 4-6 ovat valinnaisia ja liittyvät rahoituksen jakamiseen kolmansille osapuolille. Organisaatio voi itse valita, mitkä valinnaiset pilarit se ottaa mukaan arviointiin. Valinta tulee tehdä sen perusteella, mikä on organisaation toiminnan kannalta merkityksellistä. Valinnaiset pilarit ovat 4. Tukirahoitus, 5. Hankinnat ja 6. Rahoitusvälineet. (EU Pillar Assessment, 2019.)

Loput kolme pilaria, vaaleammalla keltaisella merkityt, ovat pakollisia arvioitavia ja niissä arvioidaan organisaation toimintaa, jos organisaatiolla on jo rahoituksen jakamisvaltuutus. Arvioitavat pilarit ovat 7. Rahoituksen ulkopuolelle sulkeminen, 8. Varojen saajia koskevien tietojen julkaiseminen sekä 9. Henkilötietojen suojaaminen. (EU Pillar Assessment, 2019.)

- Mandatory Pillars - internal organisation of the Entity
- Optional Pillars - provision of funding to third parties
- Mandatory Pillars - triggered by optional pillars



KUVIO 2. EU pilariarviointimenetelmään kuuluvat pakolliset ja valinnaiset arvioitavat osa-alueet (EU Pillar Assessment, 2019, 3).

Koska kohdeyritys ei ole vielä rahoituksen jakaja, pilareihin 7-9 ei ole valmiita dokumentteja, vaan prosessit ja toimintaohjeet määritellään sen mukaisesti, miten organisaatio tulee jatkossa toimimaan saatuaan pilariarvioidun kumppaniorganisaation aseman.

Kohdeyritys on aloittanut pilariarviointiprosessin keväällä 2022 ja tehnyt vuoden 2022 aikana nykytila-analyysin osana pilariarviointiin valmistautumisen toimenpiteitä. Varsinaisessa pilariarvioinnissa tarkastellaan organisaation prosesseja ja toimintatapoja erityisesti taloushallintoon ja hankintoihin liittyen. Pilariarviointi vaatii organisaatiolta tarkat prosessikuvaukset ja aukottomat seurantaketjut ja

tätä vaatimusta tukevat paremmin sähköiset talouden järjestelmät kuin manuaalisesti ylläpidettävät Excel-työkalut.

Kohdeyritys teki tappiollista tulosta vuosina 2018–2019. Tämän taloustilanteen seurauksena yrityksen talousseurantaa tiivistettiin ja tällä hetkellä kuukausittaista liikekulosta seurataan tarkasti niin yrityksen johtoryhmän kuin hallituksenkin toimesta. Jotta tulevaisuuden näkymiä pystyttäisiin ennustamaan paremmin ja välttäisiin yllättäviltä talousongelmilta, budjetointiprosessia ja näkyvyyttä eteenpäin halutaan edelleen kehittää. Budjetointiprosessissa haluttaisiin myös huomioida varautuminen nopeasti muuttuvaan ja haasteelliseen maailmantilanteeseen.

3 BUDJETOINNIN TARKOITUS

Jotta yritys voi toimia kannattavasti, se tarvitsee toiminnalleen suunnitelman. Vähintään yrityksellä tulee olla laadittuna liiketoimintasuunnitelma, jossa määritellään yrityksen liiketoiminnan tavoitteet ja keinot, miten tavoitteisiin päästään sekä missä ajanjaksossa. Tavoitteiden saavuttamiseksi tehdään toimintasuunnitelma, jossa määritellään toimintaan tarvittavat aineettomat ja aineelliset resurssit. Budjetti on yrityksen rahamääräinen toimintasuunnitelma, joka kertoo mistä rahaa tulee sekä mihin ja kuinka paljon sitä on suunniteltu käytettävän budjettikauden aikana. (Budjetointiprosessi n.d.) Bhimani, Horngren, Datar ja Rajan (2019) määrittelevät budjetoinnin olevan tärkeä ominaisuus yritysten johtamisjärjestelmien osana. Budjetointi on hyödyllisintä, kun se on olennainen osa organisaation strategista analyysiä. Budjetti on määrällinen ilmaus johdon ehdottamasta toimintasuunnitelmasta tulevalle ajanjaksolle ja se on apuväline suunnitelman koordinoimisissa ja täytäntöönpanossa. (Bhimani ym. 2019, 426.)

Yrityksen suunnittelusykliässä budjetin laatiminen on jatkoa strategiatyölle, jonka yhteydessä määritetään visio ja strategia. Visiolle ja strategialle määritetään mittarit ja mittareille mitattavat tavoitteet seuraaville vuosille. Siten strategiatyön pohjalta johdetut seuraavan vuoden tavoitetasot ohjaavat vuosisuunnittelua ja näin strategiatyöstä saadaan suuntaviivat budjetoinnin pohjaksi. Toimintasuunnitelmat konkretisoidaan budjetoinnin yhteydessä koko organisaation osalta ja kuvataan euromääräisesti. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 155.)

Budjetointi on toimenpiteistä koostuva suunnitelmallinen ja ohjeistettu prosessi, joka on yrityksen talousjohtamisen keskeisin työväline. Budjetointi on myös suunnittelun apuväline, jonka avulla asetetaan yrityksen tavoitteet, toteutetaan siinä määriteltyjä toimenpiteitä ja tarkkaillaan tavoitteiden toteutumaa. Budjetoinnilla asetettavat tavoitteet määritellään yleensä yritykselle, yksiköille ja yksilöille niin ajallisesti kuin määrällisesti ja laadullisesti. Budjetoinnin tuloksena syntyy budjetti, jonka toteutumista seurataan. Seuranta olisi hyvä tehdä budjetin alkuvaiheessa tiheämmin, jotta nähdään, toimiiko määritellyt toimenpiteet ja voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä riittävän aikaisessa vaiheessa. (Hämäläinen, 2021.)

Pellisen (2017) mukaan budjetointi tarkoittaa tulevaisuuteen suuntautuvaa toiminnan ja sen taloudellisten vaikutusten suunnittelua (Pellinen 2017, 69). Budjetointi on siis eteenpäin katsomista sekä suunnittelua ja ennustamista, miten yrityksen liiketoiminta kehittyy, miten määritellyt toimenpiteet ja ympäröivä toimintaympäristö vaikuttavat liiketoimintaan. Pellinen (2017) toteaa budjetoinnin auttavan mitoittamaan yrityksen strategian ja siihen liittyvät toimintasuunnitelmat organisaation taloudellisten voimavarojen mittaisiksi. Vaikka strategia mahdollistaisi tulevaisuudessa kannattavan liiketoiminnan, on tärkeää säilyttää maksukyky tällä hetkellä ja tulevina vuosina. Erinomaisenkaan strategia ei auta, jos rahat loppuvat. (Pellinen 2017, 72.)

3.1 Strategia- ja budjetointiprosessi

Budjetointiprosessi alkaa Åkerbergin (2017) mukaan strategian jalkauttamisella ja tavoitteiden asettamisella. Tämä on se kaikkein haasteellisin vaihe, jossa edellytykset tulevaisuuden onnistumiselle joko luodaan tai sitten ei. Seuraava vaihe on tavoitteiden muuntaminen rahassa mitattaviksi suureiksi, viime kädessä tuloslaskelmiksi ja taseiksi. Kun uudet budjetit on laadittu, on aika ennusteiden päivittämiseksi ja raporttien laadinnalle. (Åkerberg 2017, 17.) Strategian toteuttamisen välineenä budjetoinnilla on keskeinen rooli. Jos strategia-ajattelua halutaan pelkistää se ydintarkoituksiin, ne ovat suunnan määrittäminen ja valitseminen sekä suunnitelmien laadinta strategian toteuttamiseen. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 235.)

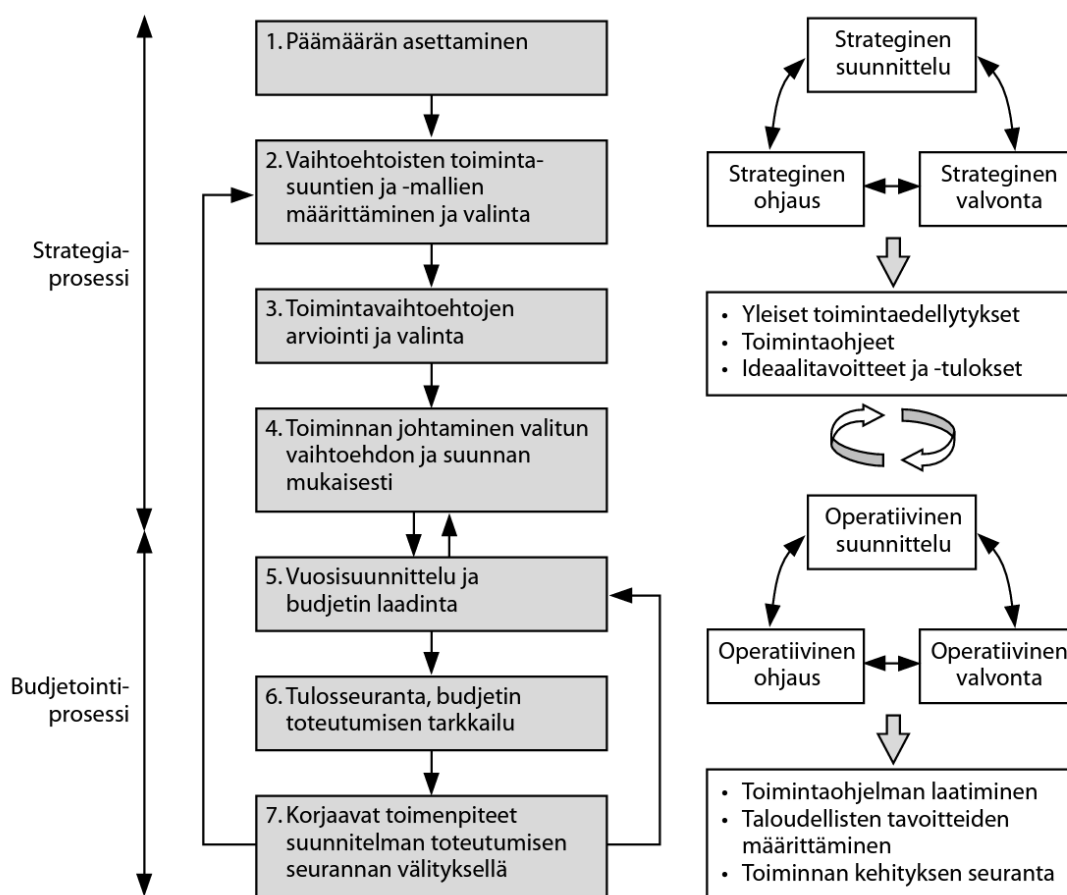
Vuosibudjetointia on kritisoitu erityisesti strategian ja budjetin heikosta yhteydestä toisiinsa ja niiden erillisistä laatimisprosesseista. Erillisyys on tyypillisesti seurausta siitä, että budjetoinnissa painotetaan voimakkaasti operatiivista toiminnan ohjaamista eikä strategiaa huomioida riittävästi. Budjetoinnille tavoitellaan kuitenkin roolia, joka liittyy kiinteästi operatiivisen johtamisen kautta strategisen johtamisen alueelle. (Järvenpää ym. 2017, 235.)

Järvenpää ym. (2017) määrittelevät budjetoinnin tarkoituksiksi

- asettaa yritykselle tavoitteet ja viestittää niistä
- allokoida resurssit tehokkaasti
- tehostaa, kehittää ja koordinoita organisaation eri osien toimintaa
- selkeyttää toimivallan delegointia ja vastuualuejakoa
- kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden sekä toimintaedellytysten varmistaminen
- johdon suorituksen arviointi
- henkilöstön motivointi ja kannustaminen

(Järvenpää ym. 2017, 235.)

Budjetoinnin ja strategian välisiä suhteita on esitetty kuviossa 3 (Järvenpää ym. 2017). Prosessikuvauksessa strategiaprosessin ja budjetointiprosessin vaiheet esitetään peräkkäisinä toimenpiteinä, jolloin strategian ja budjetoinnin yhdistäminen toteutuu tämän vaiheittain etenevän prosessin tuloksena. Budjetoinnin yhteys strategiaan vahvenee, jos budjetointiprosessissa tuotetaan korjaavia toimenpiteitä, joilla on vaikutusta strategian täsmentämiseen ja kehittämiseen. (Järvenpää ym. 2017, 236.)



KUVIO 3. Strategiaproessin ja budjetointiprosessin yhteys (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 237).

3.2 Erilaisia budjetointitapoja

Pellinen (2017) jakaa budjetit kolmeen eri kategoriaan: kiinteä vuosibudjetti, toiminta-asteen mukaan joustava budjetti tai rullaavasti tarkentuvat suunnitelmat, joita nimitetään budjetiksi. Kiinteä budjetti laaditaan kerralla koko seuraavalle vuodelle, eikä sitä nimensä mukaisesti muuteta kuluvan vuoden aikana. Tällainen budjetointitapa on mielekkäintä toimittaessa vakaassa toimintaympäristössä. (Pellinen 2017, 69-73.) Kiinteä budjetti on perinteinen, suosittu ja yksinkertaisena pidetty budjetointitapa, jossa budjettikauden loppuun verrataan toteutuneita lukuja alkuperäiseen budjettiin. Vertailun tulokset auttavat seuraavan kiinteän budjetin laatimisessa. Kiinteä budjetti on vakaa ja tehokas budjetointitapa, sillä se asettaa yritykselle selvät ja konkreettiset taloudelliset tavoitteet, mutta se ei mukaudu toiminnassa tapahtuviin vaihteluihin. (Budjetointitavat n.d.)

Joustavassa budjetissa laaditaan useampia vaihtoehtoisia budjetteja, jotka eroavat toisistaan jonkin vaikeimmin ennakoitavan ja tulokseen oleellisesti vaikuttavan tekijän, esimerkiksi myynnin, suhteen. Jos toimintaympäristöä leimaavat jatkuvat, nopeat ja rajut muutokset esimerkiksi kysynnässä, voidaan kiinteän vuosibudjetin sijaan ottaa käyttöön jatkuvasti tarkentuva tai rullaava budjetointi. (Pellinen 2017, 69-73.) Budjetointimuodot voidaan määritellä sen mukaan, miten ne vaikuttavat organisaation tavoitteisiin ja hyödyntävät organisaatiossa olevaa tietoa. (Pellinen 2017, 75.)

Autoritaariselle tai ylhäältä-alas budjetoinnille on ominaista, että yrityksen ylin johto vastaa yksin budjetin suunnittelusta sekä asettaa budjetille tavoitteet. Päinvastaista ajattelutapaa edustaa demokraattinen alhaalta ylös tapahtuva budjetointi, jossa budjettiin tarvittavaa tietoa kerätään koko organisaatiosta. Johdon tehtäväksi jää tietojen koostaminen ja budjetin laatiminen kerätyn tiedon pohjalta. (Pellinen 2017, 75.) Hämäläisen (2022) tekemässä mallissa alhaalta ylös tapahtuvassa budjetoinnissa tuloslaskelma on käännetty väärinpäin ja liikkeelle lähdetään tavoitetuloksesta, jonka yritys haluaa liiketoiminnastaan rahoituskulujen, poistojen ja verojen jälkeen. (Hämäläinen 2022.)

Perinteinen budjetointi on Åkerbergin (2017) mukaan se menettelytapa, joka yleensä loppukesällä tai alkusyksyllä käynnistää yrityksissä ja julkishallinnon organisaatioissa prosessin, jolla määritellään numeeriset ja ei-numeeriset tavoitteet seuraaville 1–3 vuodelle. Åkerberg näkee perinteisestä budjetoinnista olevan pääsääntöisesti haittaa yritysten tehokkuudelle tarpeettomien kustannusten ja ohjauskyvyn menettämisen muodossa. Jotta perinteiset toimintatavat muuttuisivat, Åkerbergin mielestä on tärkeää aidosti ymmärtää ja sisäistää budjetoinnin olevan tukiprosessi, jolla muunnetaan asetetut tavoitteet rahallisiksi tuloksiksi. Budjetointi ei koskaan saa määrätä tavoiteasetantaa, vaan budjetointi on tavoiteasetannan tulos. (Åkerberg 2017, 17-19.)

Bhimani, Horngren, Datar ja Rajan (2019) painottavat budjetoinnin olevan tärkeä ominaisuus yritysten johtamisjärjestelmien osana. Nykynäkemyksen mukaan budjetointijärjestelmiä hallitsee kaksi vastakkaista näkökulmaa. Toisen näkemyksen mukaan budjetointiprosessia pyritään parantamaan asteittain linkittämällä budjetointiprosessi tarkemmin yrityksen operationaalsiin suunnittelujärjestelmiin

kuten esimerkiksi asiakkuuksien hallintajärjestelmiin (Customer relationship management eli CRM) tai yrityksen toiminnanohjausjärjestelmiin (Enterprise Resource Planning eli ERP) ja lisäämällä budjettiversioiden julkaisu- ja käyttöä sekä otamalla käyttöön jatkuvan budjetoinnin mekanismi. Vaihtoehtoinen näkemys puoltaa budjetointiprosessista luopumista ja sen korvaamista vaihtoehtoisilla tekniikoilla, jotta yrityksistä tulee entistä mukautuvaisempia ja ketterämpiä. Jotkut yritykset ovat muuttaneet huomattavasti tapaa, jolla talousarvion seuranta tehdään, tai jopa luopuneet siitä. (Bhimani ym. 2019, 426.)

3.3 Budjetoinnin hyödyt ja riski

Autoritaarinen budjetointi on nopeaa ja tehokasta, mutta sen huonona puolena on, että suuri osa organisaatiossa olevasta tiedosta jää hyödyntämättä ja vastuuhenkilöille annetut tavoitteet voivat tuntua epärealistisilta ja turhauttavilta. Autoritaarinen budjetointi on lähinnä kriisitilanteisiin ja pienille yrittäjäjohtoisille yrityksille sopivaa. Demokraattisen budjetoinnin hyvänä puolena on hyödyntää organisaatiossa olevaa tietoa laajamittaisesti sekä vastuuhenkilöiden sitouttaminen itse asettamiinsa tavoitteisiin. Riskinä voi olla se, että budjetti tehdään liian helposti saavutettavaksi eikä se haasta vastuuhenkilöitä ponnistelemaan ylittäkseen tavoitteet. (Pellinen 2017, 75.)

Åkerberg (2017) kritisoi perinteistä budjetointia jäykäksi prosessiksi, joka prosessina muistuttaa enemmän rituaalia kuin aitoa tavoiteasetantaa. Perinteinen budjetointi antaa organisaatiolle vahvan viestin tehdä asioita niin kuin ennenkin. Åkerberg myös toteaa, että budjetit laaditaan yleensä yrityksen aikaisemman suoritustason pohjalta, eikä asiakas-, kilpailija- ja markkinanäkökulmaa oteta riittävästi huomioon. (Åkerberg 2017, 22, 38.)

3.4 Budjettiseurannan merkitys

Miksi budjettia pitäisi sitten seurata? Hämäläisen (2022) mukaan budjetti on prosessi ja seuranta on tärkeä vaihe prosessin onnistumisessa. Jos budjetti laaditaan, mutta sitä ei seurata, niin miksi budjetti edes laaditaan? Budjetin seurantaa voidaan tehdä näiden kolmen kysymyksen (kuvio 4) avulla:



KUVIO 4. Keskeiset kysymykset budjetin seurannassa (Hämäläinen 2022, muokattu).

Tarkastellaan esimerkiksi yhden kuukauden tulosta suhteessa budjetoituun ja esitetään kysymys, miten on mennyt. Pyritään ymmärtämään tuloksen ja budjetoitujen lukujen eron taustalla olevat syy-seuraussuhteet sekä arvioimaan, onko mennyt niin kuin on suunniteltu. Onko asiakkuuksien osalta mennyt kuten oli suunniteltu ja onko taloudelliset tavoitteet saavutettu suunnitellun mukaisesti? Talouden osalta katsotaan erityisesti, onko liikevaihto kasvanut suunnitellulla tavalla ja mikä siihen on vaikuttanut. Onko kasvanut liikevaihto saatu aikaan lisämyynnillä vai kenties uusilla asiakkuuksilla? Sama tarkastelu tehdään kulujen osalta ja arvioidaan, ovatko liiketoiminnan kulut pysyneet suunnitellulla tasolla. Entä ovatko prosessit menneet kuten on suunniteltu? (Hämäläinen, 2022.)

Toiseksi Hämäläinen kehottaa kysymään, miksi on mennyt näin? Analysoimalla tilannetta pyritään löytämään perimmäiset syyt esimerkiksi kulujen kasvamiseen tai liikevaihdon jäämiseen alle budjetoidun. Jos suunniteltuja asiakkuuksia ei ole saavutettu ja budjetoitu liikevaihtotavoite ei ole toteutunut, niin onko syynä ollut

esimerkiksi resurssien tai rahan puute vai onko syynä ollut riittämätön osaaminen? Syiden arvioimisen jälkeen tehdään johtopäätöksiä. Kun nämä on tunnistettu, lähdetään toteuttamaan korjaavia toimenpiteitä. Lukujen seuraamisen lisäksi on tärkeää arvioida tekemistä. (Hämäläinen, 2022.)

Tarkastelun ja analysoinnin jälkeen pohditaan, miten johtopäätösten perusteella toimitaan. Miten reagoimme? Kun me tiedämme syy- ja seuraussuhteet, voidaan tehdä myös korjaavia toimenpiteitä. Jos suunniteltuja tavoitteita ei ole saavutettu, selvitetään mitä aktiviteetteja tehdään seuraavan kuukauden/kuukausien aikana. Seuranta auttaa reagoimaan, jos suunniteltuja tavoitteita ei ole saavutettu. Budjetin ja talouden seuranta ovat vaikuttamista eli vaikutetaan tekemiseen ja henkilöihin, jotka toteuttavat budjetin lukuja. (Hämäläinen, 2022.)

4 BUDJETTITYÖKALUN KÄYTTÖÖNOTTO

Tässä luvussa esitellään toiminnallisen kehittämisprojektin vaiheet, joilla Fuusor Budjetointi otettiin käyttöön. Vuoden 2023 budjetti oli jo tehty budjetti-Excelillä ja hyväksytty edellisvuoden lopussa, mutta uusi työkalu haluttiin ottaa siitä huolimatta käyttöön 2023 budjetille.

4.1 Suunnitteluvaihe

Käyttöönottoprojekti käynnistyi aloituspalaverilla, jossa määriteltiin Fuusorin asiantuntijan kanssa kohdeyrityksen tarpeet Fuusor Budjetoinnin käyttöön. Määrittelyssä analysoitiin nykytilanne sekä tavoitetaso, johon halutaan päästä. Tavoite oli hyvin selkeä: saada vuosibudjetti vähintään kuukausitasolle ja automatisoida budjetoidun ja toteuman seuranta. Määrittelyvaiheessa sovittiin lisäksi, millaiset raportit tuotetaan alkuvaiheessa. Määrittelyvaiheessa tarkennettiin kohdeyrityksen seurantakohteiden eli liiketoimintojen ja kustannuspaikkojen lukumäärä, jotta Fuusorin asiantuntijalla oli tarvittavat tiedot soveltuvan budjettipohjan tekemiseen Fuusorin järjestelmään.

Alkumäärittelyiden jälkeen Fuusorin asiantuntija aloitti vakiomallisten budjettipohjien muokkaamisen kohdeyrityksen tarpeisiin. Samaan aikaan kohdeyrityksen käytössä olleen budjetti-Excelin tietoja lähdettiin tarkentamaan riittävälle tarkkuustasolle, jotta käyttöönotettavasta sähköisestä Fuusor Budjetoinnista saataisiin paras mahdollinen hyöty. Käyttöönottovaiheessa piti lisäksi huomioida, että budjetti-Excelissä lähdetiedot olivat vuositasolla ja budjettiseuranta oli tarkoitus saada vuositasolta kuukausitasolle.

Kohdeyrityksen tulosta seurataan liiketoiminnoittain sekä kustannuspaikoittain ja tiimeittäin. Joillain kustannuspaikoilla voi olla enemmän kuin yksi tiimi. Budjetti-Excelissä liikevaihto ja kulut olivat jaettu liiketoiminnoittain ja kustannuspaikoittain, mutta lukuja ei oltu kohdistettu kirjanpidon tiliryhmille tai tileille (liite 2). Kiinteät kulut olivat ennen 2023 vuoden budjetin laadintaa budjetoitu yhtenä isona kulueränä *Liiketoiminnan muut kulut* ilman tarkempaa erottelua. Vuodelle 2023

laaditussa budjetti-Excelissä liiketoiminnan muut kulut olivat jo jaettu tarkemmalle tasolle, mutta edelleenkin kuluja ei oltu jaettu kirjanpidon tilien mukaisesti. Esimerkiksi *teknologiainvestoinnit* oli budjetoitu omaksi rivikseen, mutta ei eritelty tarkemmin mihin kuluryhmään kyseinen kulu kohdistuu. Tällöin toteuman ja budjetoidun vertailu vaikeutuu. Jotta tietojen syöttö uuteen budjettityökaluun helpotuisi, budjetti-Excelin rivejä muokattiin lisäämällä niihin kustannuspaikat sekä kirjanpidon tilit.

4.2 Toteutusvaihe

Kohdeyritykselle tehtiin Fuusor Budjetointiin kuukausitason budjettipohjat liikevaihdolle ja muuttuville kuluille sekä liiketoiminnan muille kuluille. Budjettipohjiin syötettiin budjetoidut luvut kustannuspaikkakohtaisesti. Fuusorin budjettipohjissa luvut tuli syöttää euroina, kun aiemmin käytössä olleessa budjetti-Excelissä luvut olivat budjetoitu tuhannen euron tarkkuudella. Budjetoituja lukuja pystyi syöttämään Fuusorin budjettipohjaan joko tiliryhmittäin tai tileittäin. Tiliryhmittäin syötetyt luvut olivat tässä vaiheessa riittävän tarkka taso.

Koska lähtötiedot olivat budjetti-Excelissä vuositasolla, syötettiin myös Fuusor Budjetointiin luvut ensin vuositasolla *Budjetti yhteensä* -sarakkeeseen. *Budjetti yhteensä* -sarakkeeseen lisättiin koko vuodelle budjetoitu summa. Fuusor Budjetointi hakee järjestelmistä aikaisemmat budjetit, jos sellaisia on jo tehtynä, sekä toteumat, joita voidaan käyttää budjetin pohjatietona ja vertailuna. Budjettivertailuna voi käyttää esimerkiksi edellistä tilinpäätöstä tai ajantasaista edellisen 12 kuukauden toteumaa. (Fuusor Budjetointi n.d.) Budjettipohjaan syötetyn vuositason luvun pystyi jakamaan 12 kuukaudelle neljällä eri tavalla:

- *Jaa tasan*: hyvä vaihtoehto jakaa vuositason budjetoitu luku, jos tulo- tai kuluerä on hyvin tasainen joka kuukausi kuten esimerkiksi kiinteiden kulojen toimitilavuokrat.
- *Kopioi arvo*: soveltuu hyvin syötettäessä tuloja tai kuluja, jotka toistuvat samoina joka kuukausi
- *Muunna indeksillä*: kun halutaan ottaa edellisvuoden toteumaluvut pohjaksi ja budjetoida uudelle vuodelle esimerkiksi tasainen 10 % kasvu

- *Suhteessa edelliseen*: vuositason budjetoitu luku jaetaan kuukausille suhteessa edellisvuoden toteumaan

Kun vuositason luku oli jaettu kuukausitasolle jonkin yllä mainitun periaatteen mukaisesti, kuukausille jaettuja lukuja pystyi tarvittaessa muokkaamaan vielä erikseen. Jos jonkin kuukauden budjetoitua lukua kasvatti tai pienensi, järjestelmä laski muutoksen automaattisesti vuositason lukuun.

4.3 Liikevaihdon ja muuttuvien kulujen syöttäminen työkaluun

Budjettilukujen syöttäminen Fuusorin budjettipohjiin aloitettiin lisäämällä ensin liikevaihdot kustannuspaikoittain. Luvut lisättiin *Liikevaihto & muuttuvat kulut* -budjettipohjaan. Lukujen lisäämisvaiheessa tuli varmistaa, että oli valinnut oikean kustannuspaikan ennen lukujen syöttämistä. Budjettipohjassa oli myös toiminto *Kumoa*, jos syötetyn luvun halusi perua. Alla on esimerkinomaisesti syötetty vuositason liikevaihto kymmenen miljoonaa euroa tiliryhmän Liikevaihto -kenttään (kuva 1). Budjetti yhteensä -kenttään syötetty luku on tämän jälkeen jaettu toiminnolla *Jaa tasan*. Tällöin vuositason liikevaihto kymmenen miljoonaa euroa jakautuu tasaisesti koko vuodelle 2023 Liikevaihto-tiliryhmän alla oleville kahdelle tilille 3000 Myynti ja 3050 Laskuttamaton myynti.

	Budjetti yhteensä	01/2023 BUD	02/2023 BUD	03/2023 BUD	04/2023 BUD	05/2023 BUD	06/2023 BUD	07/2023 BUD	08/2023 BUD	09/2023 BUD	10/2023 BUD	11/2023 BUD	12/2023 BUD
LIKEVAIHTO	10000000	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333
3000 Myynti	▼ Jaa tasan	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667
3050 Laskuttamaton myynti		416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667
Liiketoiminnan muut tuotot													
3800 Saadut avustukset													
Materiaalit ja palvelut													
Aineet, tarvikkeet ja tavarat													
Ostot tilikauden aikana													
4370 Ostojen valuuttakurssierot													
Muuttuvat palkat													
4410 Projektityöntekijöiden palkat													
4420 Sotu													
4423 TYFI													

KUVA 1. Liikevaihdon syöttäminen *Budjetti yhteensä* kenttään (Fuusor Budjetointi n.d.) Kuvan luvut ovat esimerkkilukuja.

Jos on tarve budjetoida tiliryhmätasoa tarkemmin, niin budjetoituja lukuja oli mahdollista syöttää myös tilikohtaisille riveille. Jos kymmenen miljoonaa euroa olisi syötetty *Budjetti yhteensä* -sarakeeseen vain toiselle liikevaihdon alla olevalle

myynnin tilille, 3000 Myynti tai 3050 Laskuttamaton myynti, luku olisi jakautunut ainoastaan kyseisen tilin riville.

Kohdeyrityksen liikevaihdon lukujen syöttämisessä käytettiin jakoperusteena *Suhteessa vertailuun*. Järjestelmä suhteutti automaattisesti 2023 vuodelle syötetyn kokonaisliikevaihdon edellisvuoden toteutuneen liikevaihdon mukaan. Kohdeyrityksen liikevaihto ei jakaudu tasaisesti vuoden jokaiselle kuukaudelle, vaan usein alkuvuosi ja kesälomakuukausista heinäkuu ovat hiljaisimmat kuukaudet kotimaan myynnin osalta. Kansainvälisen toiminnan liikevaihdon ennustaminen on monin verroin haasteellisempaa, koska liikevaihtoon vaikuttavat sekä kohde- maan että maailman yleistilanne. Kansainvälisen liiketoiminnan kohdevaltioissa maan sisäinen tilanne saattaa olla haasteellinen, jolloin suunniteltu työ ei etene ja liikevaihto jää saamatta.

Kansainvälisen liiketoiminnan liikevaihdon syöttämisessä käytettiin jakoperusteena *Suhteessa vertailuun*, vaikkakin edellisvuoden liikevaihdon toteumatiedot eivät välttämättä anna oikeaa kuvaa tämän vuoden liikevaihdon jakautumiselle. Edellisvuoteen suhteuttaminen antaisi kuitenkin parhaimman arvion jakautumisesta kuin *Jaa tasan* jakotoiminto.

Kun jokaisen kustannuspaikan liikevaihto oli syötetty budjettipohjaan, jatkettiin lukujen lisäämistä *muuttuvien ja kiinteiden kulujen* budjettipohjiin. Pääsääntöisesti kiinteät kulut lisättiin hallinnon kustannuspaikalle. Jos jokin kulu kohdistui vain yhdelle tietylle kustannuspaikalle, kulu lisättiin *muuttuvien ja kiinteiden kulujen* budjettipohjaan vain kyseisen kustannuspaikan kohdalle. Kuluissa käytettiin edelleen jakoperusteena *Suhteessa vertailuun*, jolloin järjestelmä otti huomioon edellisvuoden normaalin kuukausivaihtelun ja kulut jakautuivat kuukausille edellisvuoden tapaan. Kuukausittain samana toistuvissa kuluissa kuten toimitilavuok- rissa tai joissain ohjelmistojen lisenssimaksuissa käytettiin jakoperusteena *Jaa tasan*.

4.4 Tarkistusvaihe

Seuraavaksi siirryttiin tarkistusvaiheeseen. Kun vuoden 2023 budjetoidut tulot ja menot oli syötetty budjettipohjaan kustannuspaikoittain, varmistettiin, että budjetti-Excelissä ja Fuusorin budjettipohjassa näkyvä tilikauden tulos olivat samat. Tämän lisäksi tarkistettiin yhteensä summat kaikkien kustannuspaikkojen liikevaihdon sekä muuttuvien ja kiinteiden kulujen osalta. Pienten korjausten jälkeen Fuusorin budjettipohjan luvut täsmäsivät budjetti-Excelissä olleisiin lukuihin. Tarkastamisen jälkeen järjestettiin Fuusorin asiantuntijan kanssa uusi palaveri, jossa määriteltiin seuraavat toimenpiteet ennen varsinaista käyttöönottoa.

Fuusor Budjetoinnissa oli nyt kaikki budjettiluvut syötettynä, mutta kiinteät yleiskulut näkyivät pääosin vain hallinnon kustannuspaikalla. Kohdeyrityksessä budjetoidaan kiinteät kulut ensin hallinnolle, mutta kirjanpidossa kulut jaetaan kaikille kustannuspaikoille sovittujen prosenttiosuuksien mukaisesti niin sanottuna yleiskuluallokaationa. Jakaminen tehdään kirjanpitoon kuukauden sulkemisen yhteydessä. Fuusorin asiantuntija lisäsi määritellyt yleiskuluallokaatioiden prosenttiosuudet budjettipohjiin, jonka jälkeen Fuusor Budjetointi jakoi budjetoidut kiinteät kulut eri kustannuspaikoille jakoprosenttien mukaisesti.

4.5 Raportointi

Kaarlejärvi ja Salminen (2018) toteavat, että talousraportoinnissa on tapahtunut paljon liittyen käyttäjäkokemuksen parantamiseen sekä raportoinnin ja tiedon hyödyntämisen helpottamiseen. Raporttien esitystapa ja grafiikkaominaisuudet ovat kehittyneet ja uudet raportointivälineet tekevät raportoinnista helppokäyttöisempää ja paremmin tulkitsevaa. Graafisilla kuvaajilla ja mittareilla voidaan tuoda esille lukujen kehityksen trendejä ja eroja tavoitteisiin verrattuna. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 189.)

Uuden budjettityökalun yksi tärkeimmistä ominaisuuksista oli lähes reaaliaikainen budjetoitujen ja toteutuneiden lukujen vertailu. Seuraava vaihe oli määritellä yhdessä Fuusorin asiantuntijan kanssa kohdeyritykselle sopiva raporttipaketti bud-

jetin seurantaan. Fuusor Budjetointi sisältää laajan valikoiman valmiita numeerisia ja visuaalisia raporttipohjia. Raportteja voi muokata yrityksen omiin tarpeisiin, mutta valmiista raporttipohjista moni oli sellaisenaan käyttökelpoisia. Raporttipohjien määrittelyn ja toteuttamisen jälkeen raportit esiteltiin johtoryhmälle. Johtoryhmä esitti vielä omia tarpeitaan ja toiveitaan raportoinnille, jotta Fuusoriin saataisiin liiketoiminnasta vastaaville riittävän kattava ja hyödyllinen raporttipaketti.

Yksi perusraporteista näytti kumulatiivisen toteuman ja budjetoidun vertailun. Fuusorin raportteihin voidaan rajata raportin yläpalkin lisätoiminnoista aikajakson, jolta dataa haluaa nähdä. Kumulatiivisen toteuman ja budjetoidun vertailuraportti esittää nimensä mukaisesti kumulatiivisen toteuman sekä saman ajanjakson budjetoidun summan (kuva 2). Raportti näyttää omissa sarakkeissa toteuman ja budjetoidun eron sekä euroina että prosentteina. Raportilla on tämän lisäksi oma sarake edellisvuoden tilinpäätöksen luvulle sekä ennuste -sarake. Ennuste -sarakeeseen järjestelmä laskee ennusteen kyseiselle tiliriville kuluvan vuoden tilinpäätökseen. Jos aikajaksoksi on valittu 28.2.2023, ennuste lasketaan lisäämällä tammi-helmikuun toteumaan maaliskuu-joulukuun budjetoitu summa.

	02/2023 KUM Toteuma	02/2023 KUM Budjetti	Ero	Ero-%	2022 Tilinpäätös	Ennuste Budjetin perusteella
LIKEVAIHTO	81 000	90 000	-9 000	-10%	510 250	531 000
Liiketoiminnan muut tuotot	8 000	8 000	0		45 811	48 000
Materiaalit ja palvelut	43 500	45 000	1 500	3,3%	-277 503	-268 500
MYYNTIKATE	45 500	53 000	- 7 500	-14,1%	278 558	310 500
Henkilöstökulut						
Palkat ja palkkiot						
Henkilösivukulut						
Liiketoiminnan muut kulut						

KUVA 2. Kumulatiivisen toteuman ja budjetoidun vertailuraportti (Fuusor Budjetointi n.d.) Kuvan luvut ovat esimerkkilukuja.

Esimerkkiluvuissa liikevaihdoksi on budjetoitu 45000 euroa per kuukausi, jolloin helmikuun kumulatiivinen budjetti on 90000 euroa. Toteuma on -9000 euroa, josta Fuusor Budjetti laskee liikevaihdon ennusteeksi 2023 tilinpäätökseen 45000 euroa *12kk - 9000 (liikevaihdon kumulatiivinen ero helmikuun lopussa) = 531000 euroa.

Budjettivertailu -raportti näyttää kuukausittaisen toteuman ja budjetoidun summat liikevaihdolle, myyntikatteelle, käyttökatteelle sekä liikevoitolle (kuva 3). Kuukausivertailun alimmalla rivillä on kumulatiiviset luvut vuoden alusta sen kuukauden loppuun, joka on valittu aikajaksoksi. Kyseisessä taulukossa aikajaksona on 1.1.2023-28.2.2023.

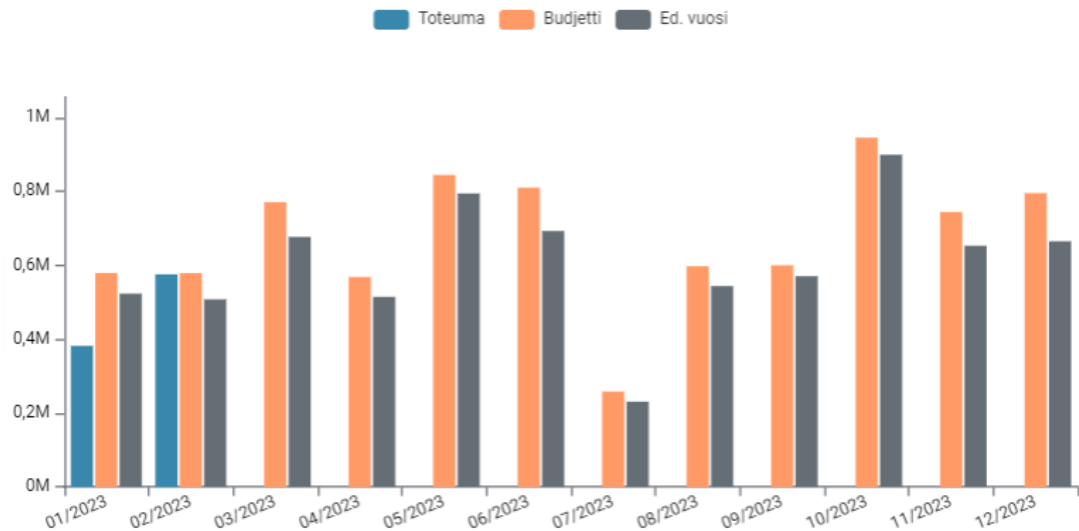
Budjettivertailu -raportilla on esimerkinomaisesti liikevaihdon luvut tammi-helmikuulta. Tammikuun liikevaihdon toteuma on 46000 euroa ja budjetoitu 45000 euroa. Koska toteuma on suurempi kuin budjetoitu, erotus näkyy vihreässä solussa ja nuoli näyttää ylöspäin. Helmikuun liikevaihdon toteuma on 35000 euroa ja budjetoitu 45000 euroa. Helmikuun osalta toteuma on budjetoitua vähemmän, joten erotus näkyy punaisessa solussa ja nuoli näyttää alaspäin.

Budjettivertailu		LIKEVAIHTO	MYYNTIKATE	KÄYTTÖKATE	LIKEVOITTO
01/2023 KK	Toteuma	46 000			
	Budjetti	45 000			
	Ero	▲ 1 000	▲	▲	▲
02/2023 KK	Toteuma	35 000			
	Budjetti	45 000			
	Ero	▼ -10 000	▲	▲	▲
02/2023 KUM	Toteuma	81 000			
	Budjetti	90 000			
	Ero	▼ -9 000	▲	▲	▲

KUVA 3. Budjettivertailu -raportti. Kumulatiivisen toteuman ja budjetoidun vertailu (Fuusor Budjetointi n.d.). Kuvan luvut ovat esimerkkilukuja.

Koska kohdeyrityksessä seurataan toteutuneista luvuista erityisesti liikevaihtoa, myyntikatetta sekä tulosta, näiden lukujen raportointiin johtoryhmä halusi numeeristen raporttien lisäksi myös visuaalisia raporttinäkymiä. Liikevaihto kuukausittain -raportilla (kuva 4) esitetään kuukausittaisen liikevaihdon toteuma (sininen pylväs) ja budjetoitu (oranssi pylväs) omina pylväinään sekä edellisen vuoden liikevaihto (musta pylväs) omana pylväänään. Liikevaihto esitetään sadantuhannen euron tarkkuudella. Jos kyseisen kuukauden kirjanpito ei ole vielä valmistunut, raportilla näkyy vain budjetoitu liikevaihto sekä edellisen vuoden toteuma.

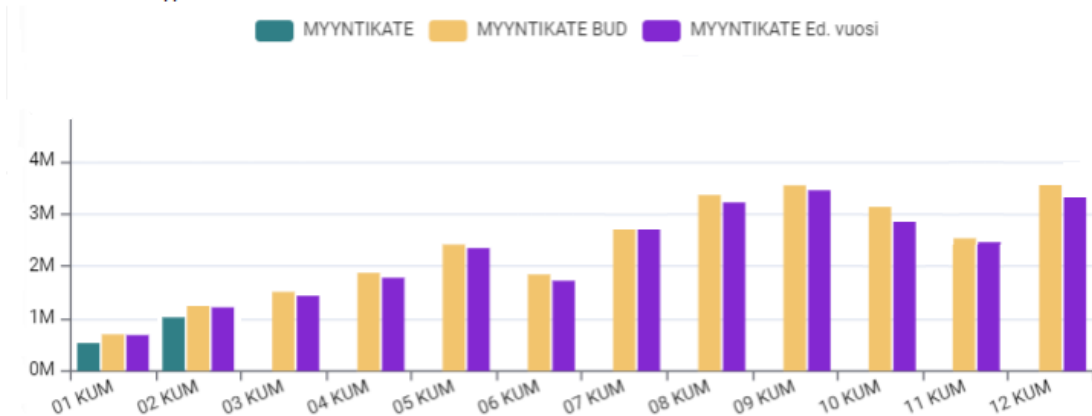
Liikevaihto kuukausittain



KUVA 4. Liikevaihto kuukausittain -raportti Fuusor Budjetoinnista (Fuusor n.d.). Kuvan luvut ovat esimerkkilukuja.

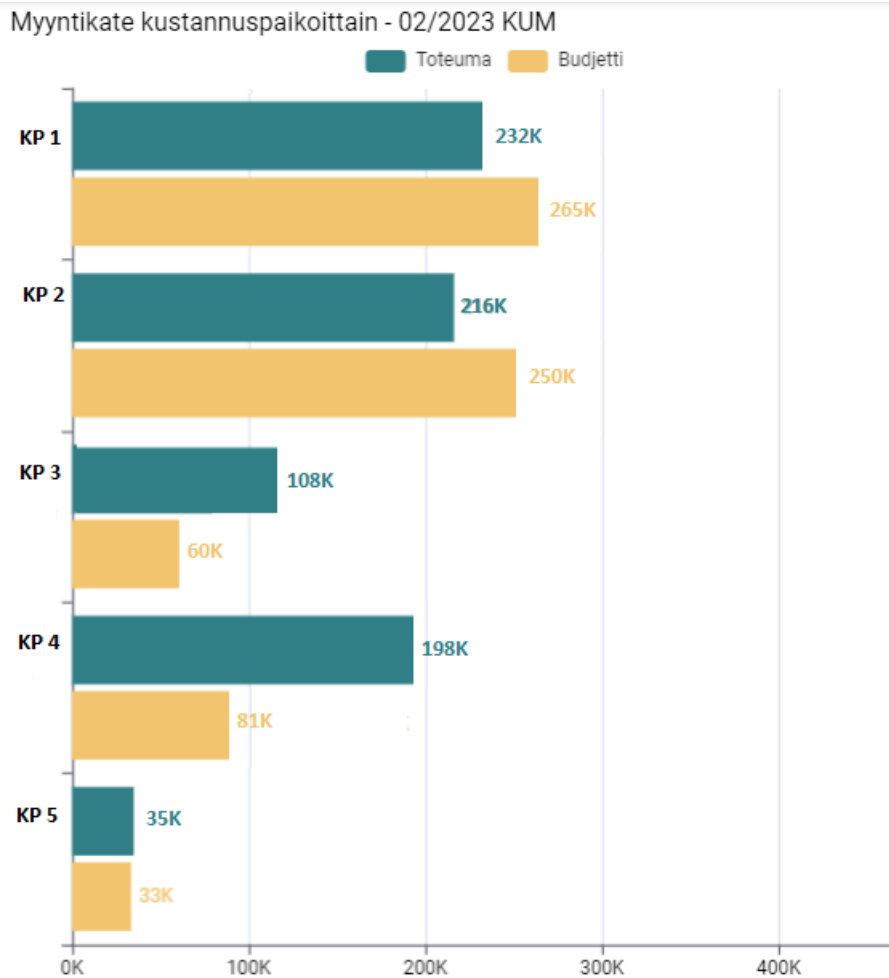
Myyntikatteelle tehtiin kaksi eri raporttinäkömää Fuusorin raporteihin. Toinen raportti esittää kumulatiivista myyntikattea (kuva 5) valitun aikajakson ajalta. Kuvassa näkyy erivärisillä pylväillä toteutunut myyntikate (vihreä pylväs), budjetoitu myyntikate (keltainen pylväs) sekä edellisen vuoden myyntikate violettilla pylväällä valitulta aikajaksolta. Raportti on selkeä ja helppolukuinen vertailu myynnin kannattavuudesta verrattuna budjetoituun sekä edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan.

Kumulatiivinen myyntikate



KUVA 5. Kumulatiivinen myyntikate -raportti Fuusor Budjetoinnista (Fuusor n.d.). Kuva esittää toteutuneen ja budjetoidun myyntikatteen sekä edellisvuoden myyntikatteen. Kuvan luvut ovat esimerkkilukuja.

Yksi johtoryhmän esittämä raporttitoive oli saada valmis raportti myyntikatteesta. Fuusorin raporteissa voi helposti suodattaa eri kriteereillä raportin näkymää, mutta myyntikatteesta haluttiin valmis näkymä kustannuspaikoittain. Liiketoimintavastaavat olivat aiemmin laskeneet myyntikatetta manuaalisesti eri raporteja yhdistelemällä, joten uusi raportti nopeuttaa kokonaistilanteen hahmottamista. Myyntikate kustannuspaikoittain -raportilla (kuva 6) näkyy kaikkien kustannuspaikkojen toteutuneet ja budjetin mukainen myyntikate sadantuhannen euron tarkkuudella valitulta aikajaksolta.



KUVA 6. Myyntikate kustannuspaikoittain -raportti Fuusor Budjetoinnista (Fuusor n.d.). Kuva esittää kumulatiivisen toteuman ja budjetoidun 02/2023 saakka. Kuvan luvut ovat esimerkkilukuja.

4.6 Viimeistelyvaihe

Kun Fuusor Budjetoinnin budjettipohjiin oli saatu kaikki budjetoidut luvut syötettyä ja yleiskuluallokaatiot tehtyä, budjettipohjat esiteltiin uudelleen kohdeyrityksen johtoryhmälle. Fuusor Budjetointia tulevat jatkossa käyttämään talouspäällikkö sekä johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtaja, hallintojohtaja ja liiketoimintavastavat. Esittelyssä havainnollistettiin Fuusor Budjetoinnin toimintaperiaatteita sekä sen tarjoamia raportointimahdollisuuksia. Yleiskatsauksen jälkeen kustannuspaikkakohtaiset budjettipohjat viimeisteltiin vielä jokaisen liiketoimintavastaavan kanssa ja varmistettiin, että valittu vuositason lukujen jakamistapa oli sopivin kyseisen kustannuspaikan osalta.

5 KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTIN ANALYSOINTI JA KEHITYSEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen budjetointiprosessia, jotta budjetointi saadaan vuositasolta tarkemmalle tasolle ja uudet liiketoimintayksiköt saisivat tarkempaa tietoa toteutuneista talousluvusta. Tavoitteena oli myös parantaa ennustettavuutta eli eteenpäin näyttävää näkymää, sillä taaksepäin katsovien raporttien todettiin olevan jo riittävällä tasolla. Työn alkuperäinen tavoite tehdä kohdeyrityksen budjetti-Excelistä kehittyneempi versio muuttui opinnäytetyön alkuvaiheessa sähköisen Fuusor Budjetoinnin käyttöönottamiseen.

Työssä siirrettiin kohdeyrityksen budjetointi manuaalisesti ylläpidettävästä budjetti-Excelistä sähköiseen järjestelmään, Fuusor Budjetointiin. Fuusor Budjetointi otettiin käyttöön jo hyväksytyn vuosibudjetin osalta, joten varsinaisiin budjetoituihin lukuihin ei voinut tehdä muutoksia. Järjestelmä haluttiin kuitenkin käyttöön mahdollisimman pian ja käyttöönottovaiheessa tiedostettiin, että budjettilukuja pystyi muokkaamaan kuukausitasolla, mutta vuositason budjettia ei saanut muuttaa.

Työn toisena tavoitteena oli tuottaa ohjeistus budjetointiin. Työkalun helppokäyttöisyys ei välttämättä vaadi erillistä käyttöohjetta ja tarvittaessa ohjeistus voidaan tehdä suoraan työkaluun lisättävillä ohjekentillä. Ohjekentät lisätään Fuusor Budjetointiin ennen seuraavan vuoden budjetoinnin aloittamista. Kohdeyrityksen johdon ehdotuksena oli korvata sanallinen budjetointiohje prosessikuvauksella (liite 1). Laadittua budjetoinnin prosessikuvausta voidaan hyödyntää myöhemmin myös pilariarvioinnin 1 osa-alueeseen, sisäiset kontrollit, vaadittavissa prosessikuvauksissa.

Varsinainen uuden työkalun käyttöönotto ajoittui alkuvuoteen, koska tavoitteena oli saada tarkempi seuranta jo vuoden 2023 budjetointiin. Fuusor Budjetointi saatiin käyttöön aikataulun mukaisesti ja tarkempi budjettiseuranta aloitettiin ensimmäisen kvartaalin osalta. Käyttöönottovuonna uusi työkalu helpottaa eniten toimitusjohtajan, liiketoimintavastaavien ja talouspäällikön työtä talousseurannan osalta. Fuusor Budjetointi tekee toteumatietojen perusteella myös reaaliaikaista

tulosennustetta. Kohdeyrityksen hallitus on erityisesti halunnut yrityksen tarkentavan eteenpäin näyttävää talousennustetta ja tähän toiveeseen Fuusor Budjetointi vastaa hyvin. Yritys voi jatkossa esittää kuukausiraporteilla toteutuneiden lukujen lisäksi vertailua budjetoituun sekä tietoon pohjautuvaa tulosennustetta.

Sähköisen järjestelmän käyttöönotto koettiin helpoksi ja budjetin laatiminen kustannuspaikka- ja tilitasolla toivat kaivattua tarkkuutta budjetointiin. Kohdeyrityksen johto oli tyytyväinen helppokäyttöisen ja uusia mahdollisuuksia avaavan järjestelmän lopputulokseen. Käyttöönoton aikana todettiin, että budjetin tarkkuustaso oli riittävän hyvä tässä vaiheessa ja tarkkuustasoa pystytään lisäämään seuraavien budjettikierrosten aikana, kun varsinainen budjetointi tehdään alusta lähtien Fuusor Budjetoinnissa. Kun järjestelmään kertyy lisää toteumatietoa, se helpottaa merkittävästi tulevien vuosien budjetointia.

Aiemmin tehtävää budjetti-Exceliä koostettiin Microsoft Teams -tiedostossa muokaten samaa Excel-pohjaa. Silti oli välillä epäselvää, mikä versio on viimeisin voimassa oleva versio. Uudessa Fuusor Budjetoinnissa järjestelmä tallettaa päivitettyt tiedot reaaliajassa ja versiointi ei mene sekaisin, vaikka moni päivittäisi budjettipohjia samaan aikaan. Kun järjestelmän käyttö vakiintuu, budjetin päivittämisoikeudet voidaan antaa laajemmalle käyttäjäryhmälle, esimerkiksi myynnistä vastaaville henkilöille. He voisivat jatkossa itse syöttää budjettilukuja suoraan Fuusoriin, jolloin liiketoimintavastaavien ei tarvitsisi kerätä tietoja jokaiselta myyntivastaavalta erikseen. Järjestelmään voidaan tehdä käyttöoikeusrajoituksia, mutta päävastuu on lukujen syöttäjillä, jotta he lisäävät budjettilukuja vain oman kustannuspaikkansa kohdalle.

Vuositason budjetin jakamisessa kuukausitasolle käytettiin pääsääntöisesti jakoperusteena *suhteessa edelliseen*, joka otti huomioon vain edellisvuoden toteumatiedot. Kyseistä jakoperustetta voisi vielä kehittää tarkemmalle tasolle ottamalla jakoperusteeksi esimerkiksi kolmen viimeisimmän vuoden toteumatietojen keskiarvot, jolloin uudet budjettiluvut näyttäisivät taas hieman todennäköisempää jakaumatietoa.

Fuusor Budjetoinnissa on laajat raportointimahdollisuudet ja uusia raportteja voidaan luoda sitä mukaa kun raportointitarpeita ilmaantuu. Raporttipohjia voidaan

myös helposti muokata vastaamaan uusia organisaatio- tai liiketoimintatarpeita, kun organisaatorakenteissa tai liiketoimintamallissa tapahtuu muutoksia. Koska kohdeyrityksen kaikki taloustiedot ovat jatkossa samassa järjestelmässä, tietojen avulla voidaan tehdä tarkempaa analyysiä yrityksen talouden trendeistä ja tämä taas helpottaa ennusteiden tekemistä. Seurantakohteita, kuten kustannuspaikkaa tai tiimijakoa, ei tulisi muuttaa liian usein, jotta kertyneen toteumatiedon jatkuvuus ja vertailtavuus säilyvät ja tietoa voisi hyödyntää tulevina vuosina.

Kohdeyritykselle on aiemmin laadittu yksi budjettiversio, joka on hyväksytetty hallituksella ja jonka toteumaa on seurattu melko ylätasolla. Jatkossa kohdeyritys laatii edelleen budjetista version, joka hyväksytetään hallituksella. Hyväksytty budjetti lukitaan Fuusor Budjetoinnissa, jotta sitä ei voi muuttaa ja sitä käytetään virallisena vertailuversiona. Hyväksytyyn budjetin rinnalle voidaan Fuusor Budjetointiin tehdä päivitettyjä versioita kertyvän toteumatiedon ja ennusteen perusteella. Näin budjetointi siirtyy enemmän kiinteästä vuosibudjetista rullaavaan budjetointiin. Demokraattinen budjetointitapa on jatkossakin kohdeyritykselle suositeltava vaihtoehto, jotta henkilöstön asiantuntijuus huomioidaan budjetin tekemisessä.

Fuusor Budjetointiin voi lisäksi laatia hyväksytyyn budjetin rinnalle erilaisia budjettiskenaarioita riippuen liiketoimintojen tai ympäröivästä taloustilanteesta. Yleisimmin tällaisia budjettiskenaarioita tehdään kolmeen erillaiseen taloustilanteeseen: normaali taloustilanne (base case), pahin mahdollinen (worst case) sekä paras mahdollinen (best case) taloustilanne. Budjettiskenaariot voisivat esimerkiksi olla: 1. odotusten mukainen budjetti, 2. budjetoidun liikevaihdon lasku 15 %:lla tai liiketoimintojen muiden kulujen nousu 20 %:lla ja 3. liikevaihdon kasvu 20%:lla. Eri versioiden laadinta auttaa erityisesti riskienhallinnassa.

6 POHDINTA

Budjetointia tehdään yrityksissä monilla eri tavoilla ja eri tarkkuudella. Pelkkä budjetin laatiminen ei kuitenkaan riitä, vaan sitä on myös seurattava säännöllisesti. Seurannan avulla budjetoidun ja toteuman eroihin päästään kiinni nopeasti ja korjaavat toimenpiteet voidaan aloittaa riittävän ajoissa. Nykyiset sähköiset taloushallinnon järjestelmät keräävät valtavan määrän yrityksen dataa ja tämän tiedon hyödyntäminen BI-työkaluilla helpottaa erityisesti yritysten johdon talousseurantaa sekä tiedon analysointia.

Budjetoinnin teoriasta löytyi hyvin tietoa niin suomalaisista kuin englanninkielisistäkin lähteistä ja materiaalin huolellisella valinnalla pyrittiin varmistamaan, että tietolähteet ovat luotettavia. Opinnäytetyössä haluttiin tarkoituksella käyttää mahdollisimman uutta lähdetietoa budjetoinnista, joten tietolähteiden julkaisuvuodeksi rajattiin vuonna 2017 julkaissut tai sitä uudemmat lähteet. Lähdemateriaalin valintaan vaikutti myös se, että materiaali oli saatavilla sähköisesti, jottei fyysisten kirjojen etsimiseen menisi ylimääräistä aikaa. Onneksi oli erinomainen kirjaston Andor-hakupalvelu käytössä.

Opinnäytetyöhön ei varsinaisesti liittynyt tutkimuseettisiä kysymyksiä. Työssä esitetyt talousluvut ovat esimerkkilukuja, eikä kohdeyrityksen todellisia liiketoiminnan lukuja kerrottu. Fuusor Budjetoinnista otettujen kuvakaappausten käyttämiseen oli kysytty lupa Fuusorilta. Työn raportoinnissa on esitetty kaikki käytetyt lähdetiedot ja kirjattu ne lähdeluetteloon.

Opinnäytetyö valmistui sovitussa aikataulussa, vaikkakin työn tekeminen ajoittui kiireisimpään aikaan raportin kirjoittajan taloushallintoon liittyvän päivätyön kannalta. Uuden järjestelmän viimeistelyyn varattu aika olisi voinut olla hieman pidempi ja paremmin aikataulutettu etukäteen, jotta liiketoimintavastaavat olisivat ehtineet käyttää enemmän aikaa budjettilukujen jakoperusteen arviointiin. Toisaalta kohdeyrityksen johto totesi Fuusor Budjetoinnin olevan käyttöönoton jälkeen riittävällä tasolla yrityksen tarpeeseen.

Tässä työssä kuvattu käyttöönottoprojekti on varmasti hyödynnettävissä myös muissa pk-yrityksissä, joissa pohditaan budjetointiprosessin kehittämistä. Työkälun käyttöönotto oli hyvin suoraviivainen ja käyttöönottoprosessi geneerinen, joten työn tulokset ovat helposti hyödynnettävissä vastaavanlaisissa kehittämistarpeissa.

LÄHTEET

Bhimani, A., Horngren, C., Datar, S. & Rajan, M. Seventh Edition 2019. Management and cost accounting. Harlow, England: Pearson.

Budjetointiprosessi. 2020. Suomi.fi. Verkkosivu. Viitattu 21.1.2023. <https://www.suomi.fi/yritykselle/talouden-hallinta-ja-verotus/yrityksen-taloushallinto/opas/budjetointi/budjetointiprosessi>

Budjetointitavat. 2020. Suomi.fi. Verkkosivu. Viitattu 21.1.2023. <https://www.suomi.fi/yritykselle/talouden-hallinta-ja-verotus/yrityksen-taloushallinto/opas/budjetointi/budjetointitavat>

EU pilariarvioinnin toteuttaminen. 2020. Ulkoministeriö. Verkkosivu. Viitattu 12.3.2023. https://um.fi/kehitysyhteistyön-uusimmat-rahoituspaatokset/-/asset_publisher/5mDkc1Hn9MUP/ahaKytInterventionType/id/32601243

EU Pillar Assessment. 2019. Ernest & Young. Pdf-dokumentti. Viitattu 12.3.2023. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_be/topics/assurance/ey-eu-pillars-assessments.pdf

Fuusor. n.d. BI-palvelu tiedolla johtamisen tueksi. Verkkosivu. Viitattu 5.3.2023. <https://www.fuusor.fi/>

Fuusor. n.d. Joustava työkalu budjetointiin ja ennustamiseen. Verkkosivu. Viitattu 25.2.2023. https://www.fuusor.fi/fuusor-budjetointi/?gclid=EAlaIQobChMlfS1ibrW_QIVxwWiAx2nSQXLEAAYAiAAEgIDtFD_BwE

Hämäläinen, J. 2021. Tavoitteiden asettaminen ja budjetointi – 4. Budjetointiprosessi. Eduhouse. Verkkosivu. Viitattu 16.12.2022. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/fi-talous/koulutuskokonaisuudet/38165330-tavoitteiden-asettaminen-ja-budjetointi/39767077-tavoitteiden-asettaminen-ja-budjetointi-4-budjetointiprosessi>

Hämäläinen, J. 2022. Tavoitteiden asettaminen ja budjetointi – 10. Seurannan merkitys. Eduhouse. Verkkosivu. Viitattu 24.3.2023. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/fi-talous/koulutuskokonaisuudet/45184088-sisaisen-laskennan-kokonaisuus-haltuun-controllerin-tietopaketti/39767128-tavoitteiden-asettaminen-ja-budjetointi-10-seurannan-merkitys>

Ikäheimo, S., Malmi, T., Walden, R. Yrityksen laskentatoimi. 2019 (8., uudistettu painos). Alma Talent Oy ja tekijät. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/JAC-BIXDTEB>

Innofactor. n.d. 7 syytä, miksi budjetoinnin ja talousennusteiden laatimisen prosessia kannattaa muuttaa. Verkkosivu. Viitattu 8.4.2023. Vaatii rekisteröitymisen. <https://lp.innofactor.com/hubfs/7%20syyta%20talousjohdon%20opas%20-%20updated.pdf?hsCtaTracking=d195d955-561a-45bb-9e82-2da6123e8bda%7Cc0f8f8d8-e31a-44a2-8663-ac7d3513d539>

Järvenpää, M., Länsiluoto, A. Partanen, V. Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Sanoma Pro Oy. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2005-2>

Kaarlejärvi, S., Salminen, T. Älykäs taloushallinto - Automaation aika. 2018. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAD-BEXDTEB#/kohta:1\(\(20\)Johdanto/piste:tfE](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAD-BEXDTEB#/kohta:1((20)Johdanto/piste:tfE)

Pellinen, J. 2017. Talusjohtaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JACBXXB-TABDE#kohta:TALOUSJOHTAMINEN\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JACBXXB-TABDE#kohta:TALOUSJOHTAMINEN((20))

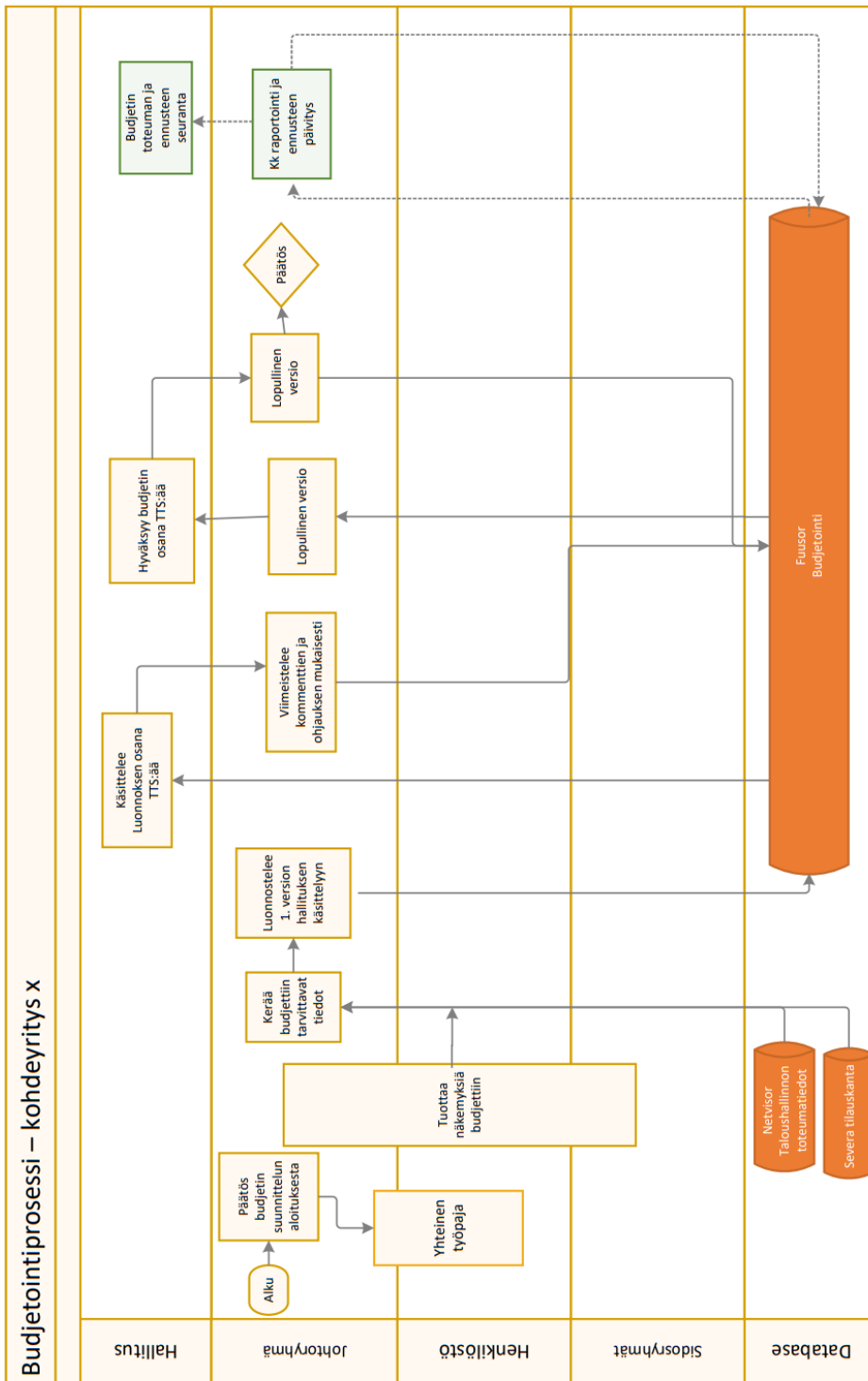
Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäyte-työhön. Pdf-dokumentti. Viitattu 24.3.2023. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

Tilastokeskus. n.d. PK-yritys. Verkkosivu. Viitattu 1.4.2023. https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Åkerberg, P. Budjetointi 2020-luvulla. 2017. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAGBBXDTEB#kohta:BUDJETOINTI\(\(20\)2020-LUVULLA\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAGBBXDTEB#kohta:BUDJETOINTI((20)2020-LUVULLA((20))

LIITTEET

Liite 1. Budjetointiprosessi



Liite 2. Kohdeyrityksen budjetti-Excel -pohja

	2023	2024	2025	2026
LIIVEVAIHTO				
Koulutusliiketoiminta				
<i>Koulutuspalvelut</i>				
<i>Koulutuspalvelut 2</i>				
Kehittämisluketoiminta				
<i>Kansainväliset palvelut</i>				
<i>Kehittämispalvelut</i>				
Myyntin ja tuotannon kulut				
Koulutusliiketoiminta				
<i>Koulutuspalvelut</i>				
<i>Koulutuspalvelut 2</i>				
Kehittämisluketoiminta				
<i>Kansainväliset palvelut</i>				
<i>Kehittämispalvelut</i>				
Myyntikate				
Koulutusliiketoiminta				
<i>Koulutuspalvelut</i>				
<i>Koulutuspalvelut 2</i>				
Kehittämisluketoiminta				
<i>Kansainväliset palvelut</i>				
<i>Kehittämispalvelut</i>				
Myyntikate %				
<i>Koulutuspalvelut</i>				
<i>Koulutuspalvelut 2</i>				
<i>Kansainväliset palvelut</i>				
<i>Kehittämispalvelut</i>				
Kiinteät kulut				
Kiinteät henkilöstökulut				
<i>Koulutuspalvelut</i>				
<i>Koulutuspalvelut 2</i>				
<i>Kansainväliset palvelut</i>				
<i>Kehittämispalvelut</i>				
<i>Hallinto</i>				
Muut kiinteät kulut				
Toimitilakulut				
ICT laitteiden vuokrat / leasing				
ICT ohjelmistovuokrat / lisenssit				
ICT tukipalvelut ja pienhankinnat				
Vapaaehtoiset hlöstösivukulut				
Hallintopalvelut (juristi, ja talous)				
Teknologiainvestoinnit				
Viestintä ja markkinointi				
Matkustus				
Muut hallintokulut (mm. rahaliikenne, puhelin)+edustus+kalustokulut				
TULOS: Koulutusliiketoiminta				
<i>Koulutuspalvelut</i>				
<i>Koulutuspalvelut 2</i>				
TULOS: Kehittämisluketoiminta				
<i>Kansainväliset palvelut</i>				
<i>Kehittämispalvelut</i>				
TULOS ENNEN VEROJA				
Tilikauden verot				
TILIKAUDEN TULOS				
Kiinteiden kulujen jako kustannuspaikoille				
<i>Koulutuspalvelut</i>				
<i>Koulutuspalvelut 2</i>				
<i>Kansainväliset palvelut</i>				
<i>Kehittämispalvelut</i>				