



# Case-tehtäväpaketin koostaminen talousjohtamisen kurssille

Lotta Tuomaala

OPINNÄYTETYÖ

Huhtikuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Taloushallinto

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Taloushallinto

TUOMAALA, LOTTA:

Case-tehtäväpaketin koostaminen talousjohtamisen kurssille

Opinnäytetyö 63 sivua, joista liitteitä 14 sivua  
Huhtikuu 2024

---

Talousohjaus on tärkeä osa jokaisen yrityksen liiketoimintaa. Hyvä ja suunnitelmallinen talousohjaus mahdollistaa yritykselle sen täyden potentiaalin hyödyntämisen. Opinnäytetyön aihe valikoitui tekijän omasta kiinnostuksesta aiheeseen. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Tampereen ammattikorkeakoulu.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli koostaa Tampereen ammattikorkeakoululle case-tehtäväpaketti talousjohtamisen kurssille. Toimeksiannon tavoitteena oli kehittää olemassa olevaa case-tehtäväpakettia, erityisesti sen visuaalisuutta, jotta se tukisi oppimista paremmin.

Opinnäytetyössä tehtiin kaksi erillistä kirjallisuustutkimusta. Ensimmäisessä kirjallisuustutkimuksessa syvennyttiin talousohjaukseen ja taustoitettiin teoriaa opinnäytetyössä koostettuun case-tehtäväpakettiin. Teoriassa käsiteltiin yritysten taloushallintoa yleisesti, taloushallinnon eri prosesseja sekä case-tehtäväpake-tissa käsiteltyjä prosesseja kuten budjetointia ja suoritusmittausta.

Toisessa teoriaosuudessa tarkasteltiin taloushallinnon tulevaisuutta. Taloushallinnon nykytilanteessa huomioitiin digitalisaation kasvanut merkitys. Tulevaisuudessa kehityksen kannalta erityisesti tekoäly tunnistettiin tärkeäksi trendiksi. Tekoälyn avulla yritykset pystyvät automatisoimaan ja tehostamaan toimintaansa. Tekoälyn myötä yritysten taloushallinnon tehtävät siirtyvät jatkuvasti enemmän asiantuntijatehtäviksi. Budjetointia yritys voi kehittää esimerkiksi rullaavan budjetoinnin ja Beyond Budgeting -menetelmän avulla. Tekoälyä pystytään hyödyntämään myös budjetoinnissa. Tekoälyä hyödyntäviä taloushallinnon ohjelmistoja jo nyt markkinoilla ja tekoälyteknologian kehityksen myötä näitä älykkäitä järjestelmiä tullaan lisäämään osaksi yritysten toimintaa myös taloushallinnossa.

Case-tehtäväpakettia varten luotiin luennolla esiteltävä ohjeistus ja tarkempi raporttimuotoinen ohjeistus. Luotiin myös budjettipohjat sekä verkkosivut kuvitteelliselle yritykselle. Näiden avulla saatiin kokonaisuudesta oikean toimeksiannon kaltainen, joka myös tukee paremmin oppimista. Case-tehtäväpaketin ratkaisut on toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyössä salattu, koska materiaalia tullaan käyttämään talousjohtamisen kurssilla. Opinnäytetyössä onnistuttiin rakentamaan kattava teoriapohja case-tehtäväpaketin luomista varten ja selvittämään taloushallinnon sekä budjetoinnin tulevaisuuden mahdollisuuksia. Opinnäytetyössä havaittiin taloushallinnon tulevaisuuden mahdollisuuksien olevan monipuoliset.

---

Asiasanat: sisäinen laskentatoimi, johdon laskentatoimi, raportointi, opetusmateriaali, talousohjaus, talousjohtaminen.

## ABSTRACT

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

TUOMAALA, LOTTA:  
Creating a Case Assignment Package for the Financial Management Course

Bachelor's thesis 63 pages, appendices 14 pages  
April 2024

---

The purpose of the thesis was to create a case assignment package for a financial management course at Tampere University of Applied Sciences. The objective was to upgrade it visually. The thesis included two literature reviews. The first literature review consisted of financial management literature. The following subjects were covered: financial management, budgeting and performance measurement.

The second literature review explored the future of financial management. Current financial administration processes are heavily digitalised. In terms of future development, artificial intelligence (AI) was identified as an important trend. With the help of AI, companies can automate and improve their operations. Financial management tasks of companies are constantly shifting more into consulting as an effect of AI. Companies can develop their budgeting by using methods like rolling budgeting or Beyond Budgeting. Companies can utilise AI to further develop their budgeting. Financial management software utilising AI is already in the market, but its full potential is not yet realised.

The case assignment package contained a presentation, instructions, budget templates and a website for a fictional company. These multiple documents made the case assignment package more professional.

The most significant results of the thesis were to compile a comprehensive theory base to create the case assignment package and to examine the future possibilities of financial management and budgeting. In the thesis, it was found that the future possibilities of financial management are versatile. Further research could be done to further develop the case assignment by interviewing students.

---

Key words: management accounting, reporting, teaching materials, financial management.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -MENETELMÄT.....	7
3	TALOUSOHJAUS .....	11
	3.1 Yrityksen laskentatoimi.....	14
	3.2 Budjetit ja budjetointi .....	18
	3.3 Budjetointimenetelmät.....	21
	3.4 Budjettiseuranta ja strateginen suunnittelu.....	23
4	KANNATTAVUUSLASKENTA JA SUORITUSMITTARISTOT.....	26
	4.1 Suoritusmittaristot.....	28
	4.2 Tasapainotettu tuloskortti ja KPI-mittarit.....	29
5	TALOUSSHALLINNON TULEVAISUUS .....	32
	5.1 Tekoäly taloushallinnossa .....	33
	5.2 Budjetoinnin kehitys ja tekoäly .....	36
6	CASE-TEHTÄVÄPAKETIN KOOSTAMINEN.....	38
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	43
	7.1 Pohdinta .....	45
	7.2 Jatkotutkimusaiheet.....	46
	LÄHTEET .....	47
	LIITTEET .....	50
	Liite 1. Case-tehtäväpaketin ohjeistus.....	50
	Liite 2. Case-tehtäväpaketin budjettien ohjeistus.....	52
	Liite 3. Case-tehtäväpaketin budjettipohjat .....	60

## 1 JOHDANTO

Talousohjaus on tärkeä osa jokaisen yrityksen liiketoimintaa. Talousohjauksen avulla yritys etenee suunnitelmallisesti kohti tavoitteitaan, kun taas ilman talousohjausta yrityksen talousjohtaminen hankaloituu. Talousraportoinnissa verrataan suunniteltuja tavoitteita toteutuneisiin lukuihin. Tästä saadaan erittäin arvokasta tietoa yrityksen toiminnasta, vahvuuksista ja kehityskohteista. Talousraportoinnista saatujen tietojen kautta päästään tekemään entistä tarkempaa, laadukkaampaa ja tietoon perustuvaa talousohjausta.

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella syvemmin talusjohtamista, johon sisältyvät taloussuunnittelu ja -raportointi. Sisäinen laskentatoimi ja sen raportointi kuuluvat myös oleellisesti yrityksen talousjohtamiseen. Raporttien ymmärtäminen ja sanoittaminen ovat tärkeä osa talousjohtamista, koska yrityksen päätöksistä vastaava johto ei välttämättä koostu taloushallinnon ammattilaisista. Taloushallinnon asiantuntijana on siis tärkeää osata sanoittaa johdolle, mitä tuotetut raportit kertovat. Talousohjauksen aihealue on kokonaisuudessaan todella laaja ja pitkään tutkittu. Tämän vuoksi myös tässä opinnäytetyössä aiheen rajaaminen on erityisen tärkeää.

Opinnäytetyön aihe valikoitui opinnäytetyön tekijän omasta kiinnostuksesta sisäiseen laskentatoimeen ja toimeksiantajan tehtävänantoon. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Tampereen ammattikorkeakoulu. Toimeksiantona työlle oli modernisoida ja uudistaa talousjohtamisen kurssilla tehtävä harjoitustyö. Kurssilla olleen harjoitustyön päivitystarve ilmeni opiskelijoiden antaman kurssipalautteen kautta. Harjoitustyötä varten opinnäytetyössä tuotettiin case-tehtäväpaketti ja sitä tukeva teoria. Osa opinnäytetyön materiaalista on salaista ja tarkoitettu vain toimeksiantajalle. Case-tehtäväpaketin kautta opiskelijat pääsevät syventymään talouden suunnitteluun sekä raportointiin.

Opinnäytetyön tarkoitus on syventyä talousohjaukseen, sen toteutustapoihin sekä ratkaisuihin. Opinnäytetyössä tutkittuja aiheita ilmennetään toimeksiannon mukaisella tasolla talousjohtamisen kurssille laaditulla tehtäväpaketillä. Opinnäytetyön teoriaosuus on case-tehtäväpaketin sisältöä laajempi ja kattavampi, sillä

toimeksiannon mukaisesti case-tehtäväpaketissa käsitellään kurssin sisällön mukaisia aihealueita. Kattavamman teorian avulla haluttiin käsitellä talousohjausta laajemmin sekä taustoittaa case-tehtäväpaketin aihealuetta.

Työ rakentuu seuraavasti. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa käydään läpi työn lähtökohtia ja johdatellaan aiheeseen. Toisessa luvussa tarkastellaan työn tutkimuskysymyksiä ja niiden ratkaisemiseen käytettyä metodologiaa. Luvut kolmesta viiteen ovat teorialukuja, jotka on luotu kirjallisuustutkimuksien avulla. Luvussa kolme tarkastellaan talousohjaukseen liittyvää teoriaa ja budjetointia. Luvussa neljä siirrytään tarkastelemaan kannattavuus- ja kustannuslaskentaa sekä mittaristoja. Luvussa viisi puolestaan tarkastellaan taloushallinnon tulevaisuutta. Luvussa kuusi dokumentoidaan case-tehtäväpaketin luomisprosessi. Viimeisessä seitsemännessä luvussa tarkastellaan vielä työn tuloksia, omaa oppimista ja pohditaan jatkotutkimusideoita.

## 2 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -MENETELMÄT

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin tutkimuksessa käytettyä tutkimusmetodologiaa. Case-tehtäväpaketin luomisprosessi on kuvattu tarkemmin luvussa kuusi. Tutkimuskokonaisuutta helpottamaan valikoitui yhteensä neljä tutkimuskysymystä. Nämä koostuivat kolmesta päätutkimuskysymyksestä sekä yhdestä alatutkimuskysymyksestä. Tutkimuskysymyksiä olivat:

1. Miten yrityksissä tehdään talousohjausta?
  - 1.1. Miten yrityksissä toteutetaan budjetointia?
2. Miten taloushallinto ja budjetointi tulevat kehittymään tulevaisuudessa?
3. Miten talousjohtamisen kurssin case-tehtäväpakettia voidaan kehittää?

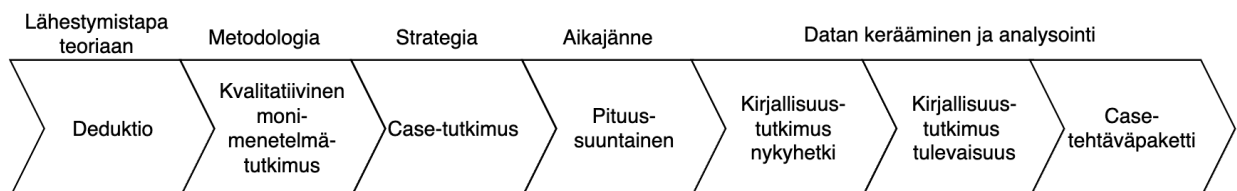
Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on kartoittaa, miten talousohjausta toteutetaan tällä hetkellä yrityksissä. Ensimmäistä tutkimuskysymystä on tukemassa budjetointiin liittyvä alatutkimuskysymys, jonka tarkoituksena on ohjata teoriaa erityisesti budjetointiin case-tehtäväpakettia varten. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena ei niinkään ole luoda uutta tietoa vaan kartoittaa riittävä tietopohja muihin kysymyksiin vastaamiseksi.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on löytää niitä kehitysideoita ja –suuntia, joita taloushallinnossa ja budjetoinnissa uskotaan tulevina vuosina olevan. Tämän kysymyksen vuoksi ensimmäiseen kysymykseen tarpeeksi laaja vastaus on tärkeää, jotta voidaan peilata nykytilannetta tulevaisuuteen. Tulevaisuuden ennustaminen on tietenkin aina spekulatiota, mutta oikein valitulla metodilla voidaan rakentaa asiantunteva arvio kehitysmahdollisuuksista.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on ohjata hakemaan ratkaisuja uusiin ideoihin tässä työssä tuotettuun case-tehtäväpakettiin liittyen. Toimeksiantannon mukaisesti case-tehtäväpaketin on tarkoitus pysyä samankaltaisena. Tavoitteena on kuitenkin selkeyttää case-tehtäväpaketin kokonaisuutta ja luoda siitä opiskelijoille mielekkäämpi oppimiskokemus.

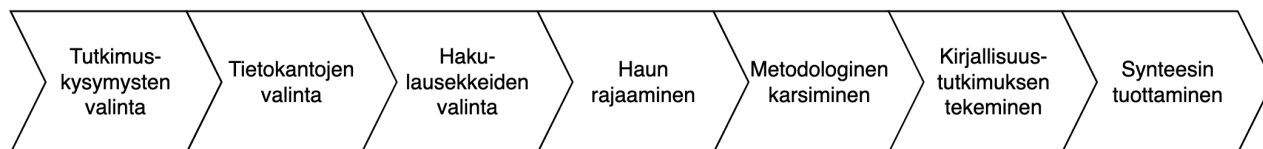
Tutkimus aloitettiin tutkimusmetodologian purkamisella Saunders, Lewis & Thornhill (2019, s. 130) kehittämän sipulimallin avulla. Metodologiset valinnat tehdään

”sipulin” ulkokuorelta sisäänpäin edeten, jatkuvasti hieman rajaten valintoja tutkimuksen mukaisesti (Kuvio 1). Sipulimallin tarkastelu aloitettiin valitsemalla lähestymistapa teoriaan. Tähän valittiin deduktio, sillä tässä opinnäytetyössä rakennetaan ensin teoriapohja, jonka avulla luodaan case-tehtäväpaketti (Saunders, Lewis & Thornhill 2019, s. 153–155). Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Siihen sisältyvät kirjallisuustutkimus taloushallinnon lähdekirjallisuuteen opinnäytetyön teorian kirjoittamiseksi ja tulevaisuuden ennakointi osuus tulevaisuuden kehityssuuntien selvittämiseksi. Tutkimusstrategiana puolestaan on case-tutkimus, sillä opinnäytetyön tavoitteena on luoda mahdollisimman hyvä case-tehtäväpaketti. Tutkimus tehtiin pituussuuntaisena, sillä toisessa kirjallisuustutkimuksessa pyritään myös ennakoimaan tulevaisuutta (Saunders, Lewis & Thornhill 2019, s. 196–197).



KUVIO 1. Opinnäytetyön metodologiset valinnat (Saunders, Lewis & Thornhill 2019, muokattu).

Tutkimuksen ensimmäinen kirjallisuustutkimus toteutettiin Fink (2020) internetiä hyödyntävällä kirjallisuustutkimusmetodilla. Fink (2020) metodi koostuu seitsemästä kohdasta, jotka on esitelty kuviossa 2. Tutkimuskysymykset tätä kirjallisuustutkimusta varten ovat tutkimuskysymykset 1 ja 1.1. Tietokannaksi tutkimusta varten valittiin Tampereen ammattikorkeakoulun käyttämän Andor-hakupalvelu. Hakupalvelu sisältää kattavasti suomalaisia ja kansainvälisiä lähteitä talousohjaukseen liittyen. Hakulausekkeina käytettiin useita erilaisia kokonaisuuksia, kuten ”talousjohtaminen”, ”talousohjaus”, ”sisäinen laskentatoimi”, ”johdon laskentatoimi” ja ”budjetointi”. Lisäksi käytettiin englanninkielisiä hakulausekkeitä, kuten ”management accounting”, ”reporting” ja ”financial management”. Hakukriteereissä tulokset rajattiin oppikirjoihin ja artikkeleihin. Myös Google-hakupalvelua käytettiin joidenkin artikkeleiden löytämiseen.



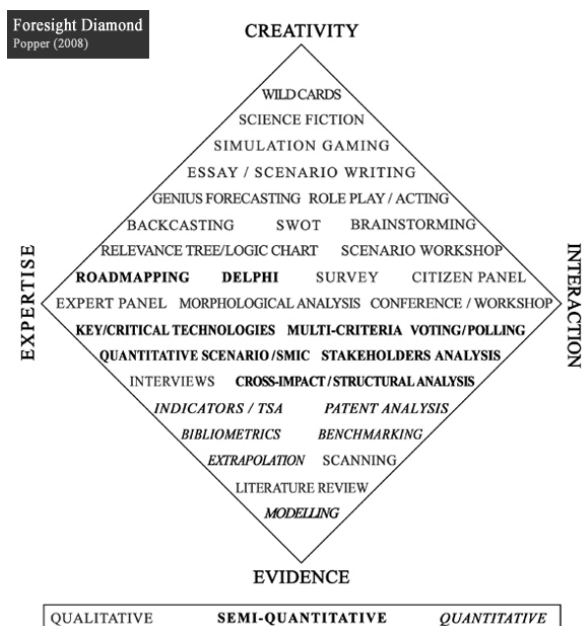
KUVIO 2. Kirjallisuustutkimuksen prosessi (Fink 2020, s. 5–7, muokattu).

Tiedonhaussa käytettiin apuna myös helmenkasvatusmenetelmää. Helmenkasvatus menetelmässä yhden hyvän teoksen avulla löydetään muita aihetta käsitteleviä lähteitä teoksen lähdeluettelon avulla (Vilkkä 2023, kpl 2.1.2). Opinnäytetyössä on käytetty eritasoisia lähteitä. Lähteiden eritasoisuudella tavoiteltiin monipuolista lähdekirjallisuutta aiheesta. Eritasoisien lähteiden valinta tuki myös parhaiten case-tehtäväpaketin koostamista.

Metodologinen karsiminen tehtiin manuaalisesti tarkastelemalla tulosten otsikoita ja tiivistelmiä. Rajallisen ajan vuoksi jokaista aihetta käsittelevää lähdeä ei saatu mukaan tutkimukseen. Lähteinä käytetyistä kirjoista löytyi myös lukuisia eri painoksia, joista valittiin aina uusimmat versiot. Kirjallisuustutkimus tehtiin tarkastelemalla lähteistä aihealuetta käsitteleviä osuuksia ja luomalla synteesinä yksi yhtenäinen teoriaosuus tätä opinnäytetyötä varten. Tätä synteesiä käytettiin tulevaisuuden mahdollisuuksien pohjana sekä case-tehtäväpaketin luomisen apuna.

Tutkimuskysymykseen kaksi vastausta haettiin myös kirjallisuustutkimuksen avulla, mutta hieman eri näkökulmasta. Tulevaisuuden ennakoinnin keinoa lähdeä valitsemaan Popper (2008) ennakoinnin timantti -mallin (Kuvio 3) avulla. Mallissa jaotellaan tulevaisuuden ennakoinnin keinot pystyakselilla luovista todistepohjaisiin ja vaaka-akselilla ammattitaitoa vaativista vuorovaikutusta vaativiin.

Tavoitteena oli löytää tarkasteluun keino, joka perustuisi todisteisiin. Rajallisen ajan vuoksi vuorovaikutukseen perustuvat metodit kuten haastattelut olisivat haastavia toteuttaa. Valinta siis kallistui kuvion alapäähän, josta sopivaksi valikoitui kirjallisuustutkimus. Kirjallisuustutkimus toteutettiin edellisissä kappaleissa määritellyn Fink (2020) kirjallisuustutkimuksen prosessin mukaisesti, mutta hakusanoihin otettiin mukaan ”tulevaisuus” ja ”kehitys”. Opinnäytetyössä tehdään siis kaksi kirjallisuustutkimusta, joiden valintaperusteet olivat täysin erilaiset.

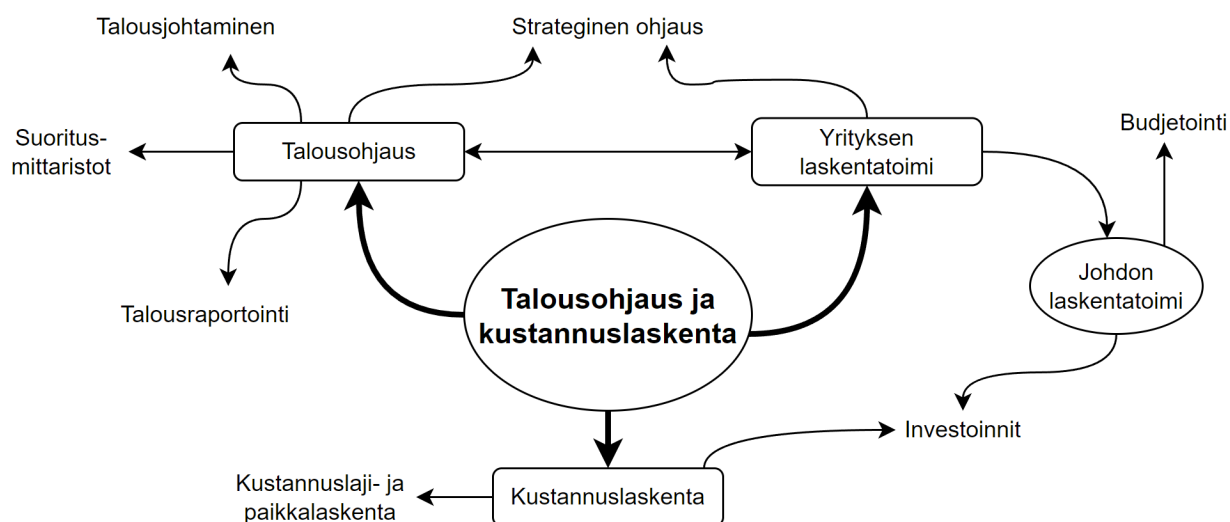


KUVIO 3. Ennakoinnin timantti -malli (Popper 2008).

Haastattelut olisivat olleet ensisijainen valinta tulevaisuuden suunnan selvittämiseksi. Kuten Hirsjärvi & Hurme (2022, kpl 3.1) mainitsevat kirjassaan haastattelun etuina on, kun tutkimuskohteen on ”--vähän kartoitettu, tuntematon alue.” ja kun tiedetään, että ”—aihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntaan viittaavia vastauksia.” Haastatteluissa olisi voinut haastatella esimerkiksi sisäisen laskentatoimen raportoinnin asiantuntijoita. Tässä kuitenkin ongelmaksi koitui aika, kuten Hirsjärvi & Hurme (2022, kpl 3.1) kirjassakin haitoiksi mainitaan suuri ajan- tarve ja haastattelujen analysoinnin haasteellisuus.

### 3 TALOUSOHJAUS

Tässä luvussa käsitellään erityisesti talousohjausta, yrityksen laskentatoimeja ja budjetointia opinnäytetyössä tehtävän case-tehtäväpaketin sisällön näkökulmasta. Lisäksi osa teoriasta käsittelee aihealueita myös hieman laajemmin kuin pelkkä case-tehtäväpaketti vaatisi, jotta aihealueet luovat loogisia kokonaisuuksia. Talousohjauksen teoria on hyvin laaja ja myös tässä opinnäytetyössä on käytetty teoksia, jotka käsittelevät aihealueita myös hieman eri jaolla. Kokonaisuuden selkeyttämiseksi valittiin kaksi kokonaisvaltaisinta teosta (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017; Ikäheimo, Malmi & Walden 2019), joissa aihealuetta käsitellään mahdollisimman laajasti. Näiden teosten sisällyksien perusteella luotiin kaksi miellekarttaa, joista yhdisteltiin kuvion 4 mukainen miellekartta. Tämän miellekartan tavoitteena on hahmottaa, mitä talousohjauksen ja kustannuslaskennan aihealueita tässä opinnäytetyössä käsitellään sekä millaiset ovat niiden väliset vuorovaikutussuhteet.



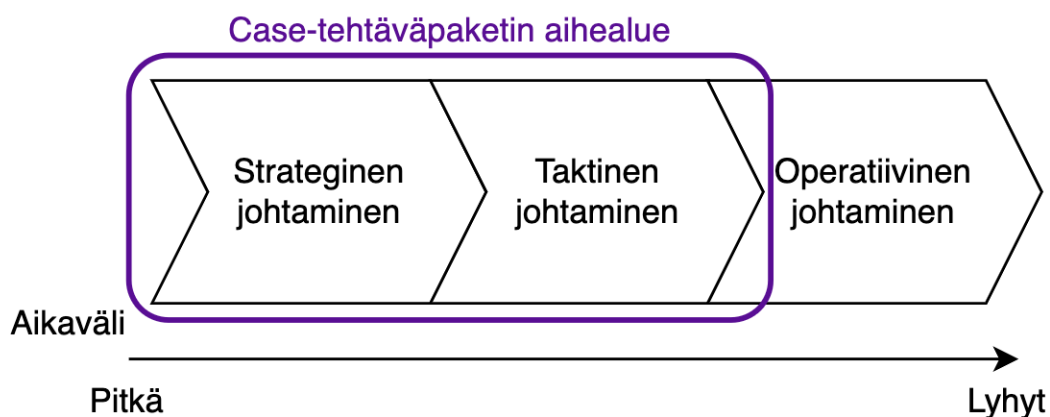
KUVIO 4. Opinnäytetyössä käsiteltävät aihealueet (Järvenpää ym. 2017; Ikäheimo ym. 2019, muokattu).

Talousohjaus on tärkeä osa modernin yrityksen toimintaa. Sillä tarkoitetaan talouden suunnittelua ja seurantaa. Talouden suunnittelua toteutetaan esimerkiksi laatimalla erilaisia budjetteja ja suoritusmittaristoja. Suunnittelussa keskitytään erityisesti yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin ja luodaan suunnitelmia taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Talousraportointi puolestaan tarkoittaa toteutuneiden tapahtumien eli yrityksen taloustilanteen seuranta ja tarkkailua. Seurannassa verrataan tehtyjä budjetteja toteutuneisiin lukuihin. Yritys voi asettaa itselleen suoritusmittareita, joiden avulla tarkastellaan asetettuja tavoitteita. (Järvenpää ym. 2017, s. 12–14.) Neilimon & Uusi-Rauvan (2010, s.15) mukaan talousohjaamisen kokonaisuuteen sisältyy erilaiset raportit ja niihin tuotettavat analyysit, kustannuslaskelmat, verosuunnittelu, maksatus, perintä, rahoitus ja erityisesti budjettiohjaus. Tästä Neilimo ja Uusi-Rauva (2010, s.15) talousohjauksen kokonaisuudesta löytyy yhtäläisyyksiä myös Suomala, Manninen ja Lyly-Yrjänäinen (2018, kpl. 1.1) kirjassa listattuihin sisäisen laskentatoimen pääasiallisiin tuotoksiin.

Talousohjaus on osa talousjohtamista. Talousjohtamisella tarkoitetaan johtamisen kokonaisuutta, jolla ohjataan yritystä kohti sen tavoitteita (Järvenpää ym. 2017, s. 13). Järvenpää ym. (2017, s.13–14) jakavat kirjassaan talousjohtamisen kolmeen eri tehtäväkokonaisuuteen: suunnitteluun, toteuttamiseen ja valvontaan. Myös Neilimo ja Uusi-Rauva (2010, s. 11) jakavat talousjohtamisen samankaltaisesti, mutta valvonnan tilalla on käytetty sanaa tarkkailu. Tarkkailu on tässä kontekstissa ehkä parempi termi, sillä valvonta viittaa, että taloutta valvottaisiin jatkuvasti, vaikka todellisuudessa seurantaväli saattaa olla esimerkiksi kuukausi (Neilimo & Uusi Rauva 2010, s. 14–15).

Talousjohtaminen, kuten johtaminen, voidaan jakaa hierarkisesti kolmeen kategoriaan: strateginen, taktinen ja operatiivinen johtaminen. Strateginen johtaminen on yrityksen pitkän aikavälin menestyksen kannalta tärkeiden tehtävien johtamista. Tämä saattaa olla kompleksista erityisesti suurissa yrityksissä. Taktinen johtaminen tehdään vuositasolla ja voidaan perustaa esimerkiksi budjetteihin. Taktisen johtamisen tavoitteena on jalkauttaa strategisen tason tavoitteet. Operatiivinen johtaminen on puolestaan yrityksen jokapäiväistä toimintaa, jolla pidetään tärkeät talousprosessit päivittäin toiminnassa. (Järvenpää ym. 2017, s. 13–18; Neilimo & Uusi Rauva 2010, s. 10–12.) Tässä opinnäytetyössä luotavassa case-tehtäväpaketissa luodaan yrityksen budjetit ja pitemmän aikavälin suunnitelma. Opiskelijat tekevät siis erityisesti taktisen ja strategisen tason talousjohtamista (Kuvio 5).



KUVIO 5. Case-tehtäväpaketissa käsiteltävät johtamisen aihealueet.

Talouteen liittyvä käsitteistö aiheuttaa helposti sekaannuksia, sillä siinä käytetyt yhdyssanat voidaan helposti tulkita samaa tarkoittaviksi. Esimerkiksi talousjohtaminen ja talousohjaus voidaan arkikielessä mieltää samaa tarkoittavaksi, vaikka niillä on eroavaisuutensa. Tämän vuoksi alla olevaan listaan on kerätty talouteen liittyvää käsitteistöä selkeyttämään niiden välisiä eroja.

- **Taloushallinto** - Tukitoiminto johtamiselle. Tärkeimmät tehtävät ovat tuottaa talouteen liittyviä raportteja sekä tukea johtoa talouteen liittyvissä asioissa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, s.12; Järvenpää ym. 2017, s. 19.)
- **Talousjohtaminen** - Johtamisen kokonaisuus, jolla ohjataan yritystä sen tavoitteita kohti talouden näkökulmasta (Järvenpää ym. 2017, s.13–14).
- **Talousohjaus** - Talousjohdon tehtäviin kuuluva kokonaisuus, joka käsittelee mm. "*--taloushallinnon raporttien tuottamista ja analysointia, kustannuslaskelmien laatimista, maksatuksen, perinnän ja rahoituksen hoitamista sekä verosuunnittelua.*" (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, s.15.)
- **Taloussuunnittelu** - Talousohjauksen osa-alue, jolla tarkoitetaan yrityksen talouden suunnittelua. Suunnittelu puolestaan "*--tarkoittaa yrityksen päämäärien ja tavoitteiden määrittelyä, niiden saavuttamiseksi tarvittavien toimien valintaa ja tarvittavien resurssien arviointia.*" (Järvenpää ym. 2017, s.13.)
- **Talousraportointi** - Yrityksen talousjohtamisen osa-alue, jossa tarkkailaan ja seurataan yrityksen taloudellista tilannetta (Järvenpää ym. 2017, s.14).

### 3.1 Yrityksen laskentatoimi

Talousohjauksen perustana toimii yrityksen laskentatoimi. Laskentatoimea hoitavat yleensä ulkoistetusti tilitoimistot tai yrityksen sisällä nimetyt henkilöt, joille on määritelty täsmälliset vastuut. (Suomala ym. 2018, kpl 1.1.) Laskentatoimi voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan: sisäiseen laskentatoimeen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Sisäinen laskentatoimi ei ole yritykselle pakollista, sillä Suomessa laki ei velvoita sen tekemistä. Ulkoinen laskentatoimi puolestaan on Suomessa yrityksille pakollista, sillä sen tekemistä velvoittaa kirjanpitolaki. (Kirjanpitolaki 1997.) Sisäistä laskentatoimea kutsutaan myös johdon laskentatoimeksi, sillä sen tavoitteena on toimia yrityksen päätöksenteon tukena (Ikäheimo ym. 2019, 140). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan erityisesti sisäistä laskentatoimea eikä käytetä termiä johdon laskentatoimi, koska myös ulkoisen laskentatoimen tuotoksia voidaan käyttää johdon tukena.

Sisäisen laskentatoimen tavoitteena on tuottaa informaatiota ja dataa päätöksenteon tueksi. Lisäksi sisäisen laskentatoimen avulla voidaan tukea yrityksen liiketoiminnan kehittämistä. (Suomala ym. 2018, kpl 1.1.) Suomala ym. (2018, kpl 1.1) listaavat kirjassaan sisäisen laskentatoimen pääasialliset tuotokset, joita ovat kustannus- ja kannattavuuslaskelmat, erikseen määritellyt mittarit sekä mittaritot. Tämä on kuitenkin suhteellisen suppea määritelmä sisäisen laskentatoimen pääasiallisista tuotoksista ja jokainen yritys määrittelee itse mitä tuotoksia sen sisäinen laskentatoimi tuottaa (Ikäheimo ym. 2019, s. 141).

Sisäisessä laskentatoimessa tietoa tuotetaan vain yrityksen sisäiseen tarkasteluun. Yrityksen johto voidaan nähdä sisäisen laskentatoimen asiakkaana, jolle tuotetaan heidän tarvitsemaansa tietoa päätöksenteon tueksi. Yrityksen johto ohjaa saamansa tiedon perusteella yrityksen liiketoiminnan tulevaisuutta. Sisäisen laskentatoimen aikasuuntautumisena voikin olla menneisyys, nykyhetki tai tulevaisuus. Sisäisen laskentatoimen sekä sen raportoinnin kohteena voi olla oikeastaan mikä tahansa liiketoiminnan osa-alue, josta kaivataan tarkempaa tietoa tarkastelua varten. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2021, s. 12–13; Suomala ym. 2018, kpl 1.1.)

Raportointia tehdään tiheään tahtiin, koska sisäisen laskentatoimen on tuotettava ajantasaista tietoa päätöksenteon tueksi (Jormakka ym. 2021, s. 12–13). Sisäistä laskentatoimea yrityksessä hoitavat yleensä nimetyt henkilöt, mutta monet osallistuvat avustavissa tehtävissä omaan toimeensa liittyvissä aiheissa. Esimerkiksi yrityksen markkinointitiimi saattaa avustaa markkinointiin liittyvien laskelmien tuottamisessa. Sisäisen laskentatoimeen tarvittavat tiedot eivät välttämättä löydy yhdestä paikasta vaan yhdistellen yrityksen kirjanpidosta, asiakastietojärjestelmistä sekä toiminnanohjausjärjestelmistä. (Suomala ym. 2018, kpl 1.1.)

Ulkoisen laskentatoimen tavoite on puolestaan täyttää yrityksen lakisääteiset velvoitteet. Sen tuotoksia ovat yrityksen kirjanpito, tuloslaskelma sekä tase. Laskennan pääkohteena onkin tämän vuoksi juridinen yrityskokonaisuus, joka aikasuunnaukseltaan keskittyy sekä menneisyyteen että nykyhetkeen. Tietolähteinä laskelmissa käytetään kirjanpidon tositteita liiketapahtumista ja kirjanpitoa. (Suomala ym. 2018, kpl 1.1.) Ulkoisesta laskentatoimesta käytetään myös nimeä rahoittajien laskentatoimi, sillä sen tuotokset toimivat asiakkaiden, lainanantajien, sijoittajien, omistajien, toimittajien ja myös työntekijöiden apuna yrityksen talouden arvioinnissa (Ikäheimo ym. 2019, s. 15; Jormakka ym. 2021, s. 12). Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä ulkoinen laskentatoimi, jotta se erottuu selkeästi sisäisestä laskentatoimesta.

Sisäinen laskentatoimi syventää ulkoisen laskentatoimen antamaa tietoa ja yleiskuvaa yrityksestä (Jormakka ym. 2021, s. 12). Taulukko 1 havainnollistaa sisäisen laskentatoimen ja ulkoisen laskentatoimen yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Molemmat tuottavat yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeää informaatiota tukien toisiaan.

TAULUKKO 1. Laskentatoimen pääalueiden vertailua (Suomala ym. 2018, kpl 1.1, muokattu).

	<b>Sisäinen laskentatoimi</b>	<b>Ulkoinen laskentatoimi</b>
Olemassaolon peruste	Päätöksenteon tukeminen, käytännön hyödyllisyys	Lakisääteinen velvoite (mm. kirjanpitolaki ja -asetus)
Keskeiset tuotokset	Erilaiset kustannus- ja kannattavuustarkastelut, mittarit ja mittaristot	Kirjanpito, tuloslaskelma ja tase
Asiakas	Yrityksen päätöksentekijät	Yrityksen päätöksentekijät ja ulkoiset sidosryhmät
Laskennan pääkohteet	Mikä tahansa, usein tuote tai asiakas, tietty projekti	Juridinen yrityskokoonaisuus (entiteetti)
Resursointi	Nimetyt henkilöt ja monet omaan toimeensa liittyvät	Nimetyt henkilöt, täsmälliset vastuut
Aikasuuntautuminen	Tulevaisuus (mitä voisi tapahtua), nykyisyys (missä ollaan nyt) ja menneisyys (mitä on tapahtunut)	Päättynyt kausi eli menneisyys ja nykyhetki
Keskeinen tietolähde	Kirjanpito, yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä, asiakastietojärjestelmä	Kirjanpidon osalta tositteet liiketapahtumista, tuloksen laskennan osalta kirjanpito

Ikäheimo ym. (2019, kpl 7.1) jakavat sisäisen laskentatoimen tukitoimet johdolle kolmeen eri kategoriaan:

1. ”päätöksenteko
2. ihmisten ohjaaminen
3. resurssien varmistaminen”.

Neilimo ja Uusi-Rauva (2010, s. 14) jakavat kirjassaan sisäisen laskentatoimen tukitoimet johdolle hieman eri tavalla. Neilimon ja Uusi-Rauvan (2010, s. 14) mukaan tukitoimet tuottavat johdolle päätöksenteon tueksi laskelmia, joita ovat esimerkiksi suunnittelulaskelmat, kuten budjetit ja tarkkailulaskelmien tekeminen

johdolle. Toisena keskeisenä tehtävänä on johtaa yrityksen taloustoimintoja. Kuitenkin yhteistä molemmissa lähteissä on, että sisäisen laskentatoimen päätehtävä on toimia johdon päätöksenteon tukena sekä toimia ohjaavana osapuolena yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Sisäisen laskentatoimen kohteet, syvyys ja toimintatavat ovat yrityskohtaisia. Sekä talousohjaus että sisäinen laskentatoimi toimivat siis yrityksen sisällä vuorovaikutuksessa. Osa niiden tuotoksista voidaan katsoa yhteisiksi ja lähdekirjallisuus jaotteleekin niiden tuotoksia ristiin, välillä talousohjauksen ja välillä sisäisen laskentatoimen tuotoksiksi. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2010, s. 14; Ikäheimo ym. 2019, kpl 7.1.)

Sisäinen laskentatoimi voidaan jakaa karkeasti eri osa-alueisiin. Ikäheimo ym. (2019, kpl 7.1) jakamat osa-alueet ovat kustannuslaskenta, strateginen suunnittelu, vuosisuunnittelu, suorituksen arviointi ja palkitseminen, päätöksenteko, hinnoittelu ja investointipäätökset. Ikäheimo, Lounasmeri ja Walden (2009, s. 131) jakavat sisäisen laskentatoimen eri osa-alueet hieman eri tavalla. He jakavat osa-alueet ensin kolmeen tehtäväkokonaisuuteen: ohjaukseen, päätöksentekoon, kustannus- ja kannattavuuslaskentaan (Ikäheimo ym. 2009, s. 131). Opinnäytetyössä käytetään yhdistelmää Ikäheimo ym. (2019, kpl 7.1) osa-alueista ja Ikäheimo ym. (2009, s.131) kolmesta tehtäväkokonaisuudesta. Näiden kahden yhdistelmä valittiin, koska vanhemmassa painoksessa on sisäisen laskentatoimen tehtävät selkeytetty tehtäväkokonaisuuksiksi. Tehtäväkokonaisuuksiin kuuluvat osa-alueet ovat kuitenkin nykyaikaisemmat uudemmassa painoksessa. Taulukossa 2 ilmennetään käytettyä yhdistelmää. Tästä taulukosta voidaan myös havaita kustannus- ja kannattavuuslaskennan olevan laaja kokonaisuus. (Ikäheimo ym. 2009, s. 131; Ikäheimo ym. 2019 kpl 7.1.)

TAULUKKO 2. Sisäisen laskentatoimen osa-alueita (Ikäheimo ym. 2009, s. 131; Ikäheimo ym. 2019 kpl 7.1, muokattu).

OHJAUS			PÄÄTÖKSENTEKO		
Strategia-suunnittelu	Vuosisuunnittelu	Suorituksen arviointi, palkitseminen	Hinnoittelu	Investoinnit	Muut päätöksentekotilanteet
<b>KUSTANNUS- JA KANNATTAVUUSLASKENTA</b>					

Rahamääräisen informaation tuottaminen päätöksenteon tueksi on sisäisen laskentatoimen suurin hyöty johdolle, mutta ei kuitenkaan ainoa. Ihmisten ohjaamiseen tarvitaan usein myös ei-rahamääräisten mittaristojen hyödyntämistä. Eri-laisten mittaristojen hyödyntäminen suorituksen mittaamiseksi voi olla arvokasta tietoa esihenkilöille. Niistä voi olla apua esimerkiksi tarvittavien resurssien varmistamisessa. Mikäli organisaatiolla ei ole tarvittavia resursseja toimiakseen, voi tämä vaikuttaa negatiivisesti yrityksen liiketoimintaan. Ei-rahamäärällisellä mittaamisella päästään informaatioon syvällisemmin käsiksi ja sen avulla voidaan nähdä yrityksen taloudesta merkkejä, jotka eivät rahamäärällisessä informaatiossa vielä näy. (Ikäheimo ym. 2019, kpl 7.1.) Esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyys voi olla todella heikolla tasolla, vaikka yrityksellä menisi taloudellisesti hyvin.

### **3.2 Budjetit ja budjetointi**

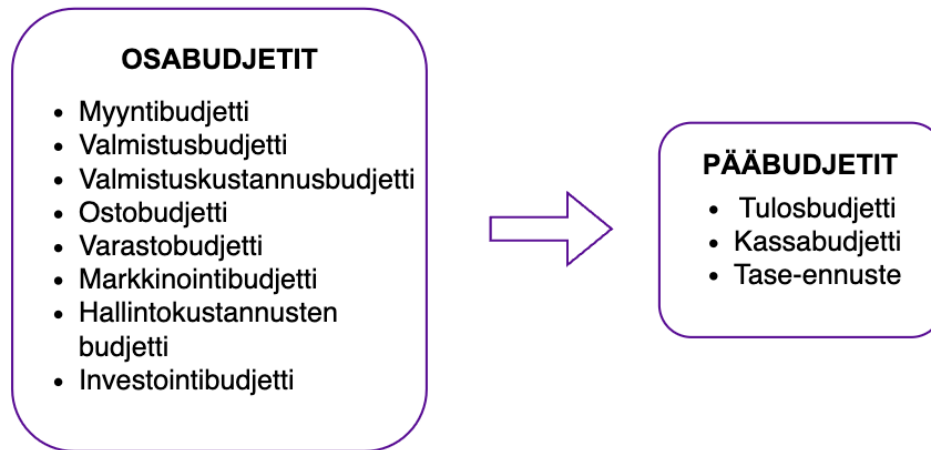
Tässä alaluvussa käsitellään yritysten budjetointia ja yritykselle tyypillisiä budjetteja. Opinnäytetyössä luodaan case-tehtäväpaketti talousjohtamisen kurssille, jossa esimerkkiyrityksenä on hyödykkeitä valmistava yritys. Case-tehtäväpaketin tukemiseksi tässä luvussa käydään läpi budjetointia erityisesti valmistavan yrityksen näkökulmasta.

Budjetointi kuuluu sisäisen laskentatoimen ohjaus -tehtäväkokonaisuuden alle ja budjetti ohjaakin koko yrityksen toimintaa (Jormakka ym. 2021, s. 186–187). Budjetoinnilla tarkoitetaan ohjeistettua ja suunnitelmallista prosessia, jossa tuotetaan budjetti ja seurataan sen toteutumista. Toteutumisen seuranta voidaan tehdä budjettien ja toteuman välisenä analysointina ja korjaavien toimenpiteiden suunnitteluna. Budjetin avulla tavoitellaan yritykselle mahdollisimman hyvää taloudellista suoritustasoa. (Järvenpää ym. 2017, s. 235; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, s. 231.) Budjetissa kerrotaan yrityksen tavoitteellinen toimintasuunnitelma rahamäärällisenä erikseen määritellylle ajanjaksolle. Tämä ajanjakso on yleensä tilikausi tai seuraava vuosi. Budjetti sisältää aikataulut, resurssit, aktiviteetit ja vastuhenkilöt. (Jormakka ym. 2021, s. 186–187; Neilimo & Uusi-Rauva 2010 s. 232.) Tomperi (2016, s. 143) tarkentaa kirjassaan, että pidemmälle aikasuuntautumiselle tehtävät suunnitelmat ovat yleensä vain suuntaa antavia. Joten mitä

lyhyemmälle aikavälille suunnitelma eli budjetti laaditaan, sitä tarkempia niistä tehdään (Tomperi 2016, s. 143).

Budjetit voidaan jakaa kahteen pääosa-alueeseen: pääbudjetteihin ja osabudjetteihin. Yrityksen budjetointijärjestelmäksi kutsutaan kokonaisuutta, joka sisältää kaikki yrityksen pää- ja osabudjetit. Osabudjetteja kutsutaan myös alabudjeteiksi, sillä pääbudjetit rakentuvat niiden varaan. Kaikille yrityksille pääbudjetteja ovat tase-ennuste (tasebudjetti), kassabudjetti (rahoitusbudjetti) ja tulosbudjetti. Osabudjettien määrät ja tyypit ovat yrityskohtaisia. (Järvenpää ym. 2017, s. 239.)

Budjetointi aloitetaan osabudjettien koostamisella yrityksen toimintojen tueksi. Osabudjettien avulla voidaan rakentaa yritykselle vastuualuelaskennan mukaiset organisaatorakennetta noudattavat pääbudjetit. (Järvenpää ym. 2017, s. 239.) Osabudjetteja voivat olla esimerkiksi myyntibudjetti, valmistusbudjetti, valmistuskustannusbudjetti, ostobudjetti, varastobudjetti, kiinteiden kustannuksien budjetti ja investointibudjetti. Kaikkia listassa mainittuja osabudjetteja ei kuitenkaan käytetä jokaisessa yrityksissä, vaan osabudjetit sekä niiden määrä valikoituvat yrityksen toimialan ja laajuuden mukaan. Esimerkiksi hyödykkeitä valmistavassa yrityksessä tarvitaan raaka-aineiden ostobudjetti sekä valmistusbudjetti, mutta tilitoimistossa kyseisiä osabudjetteja ei tarvita lainkaan. (Jormakka ym. 2021, s. 186–187.) Tomperi (2016, s. 143) ottaa kirjassaan kantaa pienten yritysten budjetointiin, jossa hän tuo esille, etteivät pienet yritykset laadi välttämättä ollenkaan osabudjetteja. Kuviossa 6 havainnollistetaan karkeasti, mitä eri osabudjetteja yrityksellä voi olla ja niistä koostettavia pääbudjetteja sekä siirtymää osabudjetista pääbudjetin osaksi. Todellisuudessa budjettien väliset suhteet ovat kompleksisia eikä budjettien välinen yhteys ole yhtä lineaarinen kuin kuviossa esitetään. Osa- ja pääbudjetit vaikuttavat myös keskenään toisiinsa. (Järvenpää ym. 2017, s. 240.)



KUVIO 6. Osabudjetit ja pääbudjetit (Jormakka ym. 2021, s. 187, muokattu).

Osabudjettien tavoitteena on ohjata yritykselle keskeisten toimintojen suorittamista määrittelemällä niille taloudellinen suoritustaso ja laajuus (Järvenpää ym. 2017, s. 239). Osabudjettien koostaminen aloitetaan yrityksen menestymisen kannalta kriittisestä osa-alueesta, joka yleensä on myynti. Myyntibudjettiin tehtävän myyntiarvion kautta päästään käsittelemään ja suunnittelemaan muita osabudjetteja, koska myyntiarvio yleensä vaikuttaa muihin osabudjetteihin. (Jormakka ym. 2021, s. 187–190.)

Tuotteita valmistavan yrityksen budjetointi on yksi selkeimmistä kokonaisuuksista. Se kulkee suoraviivaisesti kustannuksista tuottoihin ja muut kustannukset on usein helppo kohdistaa esimerkiksi koneittain tai osastoittain. Tuotteita valmistavassa yrityksessä valmistusbudjetti ja valmistuskustannusbudjetti linkittyvät myyntibudjettiin. Valmistusbudjetissa budjetoidaan tuotteiden valmistusmäärät. Valmistuskustannusbudjetissa budjetoidaan valmistettavien tuotteiden kokonaiskustannukset. Valmistusbudjetin ja myyntibudjetin laatimisen jälkeen on mahdollista laatia ostobudjetti. Tässä budjetissa budjetoidaan tuotteiden valmistukseen tarvittavien raaka-aineiden kustannukset. Varastobudjetissa suunnitellaan budjetin muotoon tavoiteltava loppuvaraston määrä. Investointibudjetissa budjetoidaan budjettikauden aika tehtävät investoinnit. Investoinnit ovat yleensä pitkävaikutteisia ja vaikuttavat yrityksen budjetteihin vuosia. Yritykset käyttävät yleensä kiinteiden kustannuksien budjettia, joka sisältää kaikki yrityksen kiinteät kulut, eikä niitä eritellä omiksi budjeteikseen. Kiinteiden kustannuksien budjettiin budje-

toidaan esimerkiksi laskutuksesta aiheutuvat kulut, toimistotarvikkeet ja markkinointiin sekä mainostukseen liittyvät kustannukset. (Jormakka ym. 2021, s. 187–190; Neillimo & Uusi-Rauva 2010, s. 236–237.)

Pääbudjetit pysyvät samana kaikissa tuotteita valmistavissa yrityksissä, kuten kaikissa muissakin yrityksissä. Pääbudjetteihin kuuluu kolme budjettia, nämä ovat tulosbudjetti, kassabudjetti ja tase-ennuste. Tulosbudjetin tehtävänä on auttaa suunnittelemaan yrityksen kannattavuutta. Kannattavuus tarkoittaa, että yrityksen liiketoiminnan tulot ovat suuremmat kuin yrityksen liiketoiminnan menot. Kannattavuus eli kyky tuottaa voittoa omistajille on kuitenkin yrityksen perimmäinen tavoite. Tulosbudjettiin saadaan tiedot osabudjeteista ja se laaditaan suori-teperusteisesti, eli siihen merkitään kaikki menot ja tulot riippumatta niiden ajan-kohdasta. (Jormakka ym. 2021, s. 191–194; Tomperi 2016, s. 143.)

Kassabudjetin tehtävänä on auttaa suunnittelemaan yrityksen maksuvalmiutta. Kassabudjetti laaditaan maksuperusteisesti eli siihen merkitään kaikki menot ja tulot riippumatta, mistä ne johtuvat. (Tomperi 2016, s. 143.) Maksuvalmiudella mitataan yrityksen rahojen riittävyttä sekä kykyä suoriutua lyhytaikaisista mak-suista. Tase-ennuste kootaan tulosbudjetin ja kassabudjetin avulla. Edellisen kauden toteutunut tase on uuden kauden tase-ennusteen pohja. Tase-ennusteen tarkoituksena on selvittää rahoituksen tarve yritykselle. Tase-ennusteen avulla voidaan arvioida millaisia varoja ja omaisuutta yritykseltä löytyy budjettikauden päättyessä. (Jormakka ym. 2021, s. 191–194; Tomperi 2016, s. 143.)

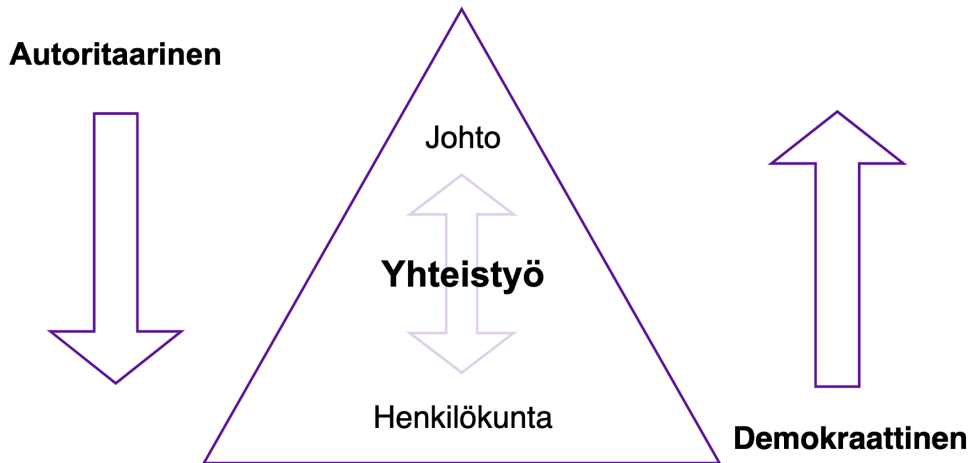
### **3.3 Budjetointimenetelmät**

Yrityksissä on erilaisia budjetointimenetelmiä, joista yleisimpiä ovat autoritaari-nen, demokraattinen ja yhteistyömenetelmä. Autoritaarisessa menetelmässä johto asettaa tavoitteet, jotka tukevat strategiaa. Johto jalkauttaa nämä tavoitteet yrityksessä ylhäältä alaspäin. Tässä menetelmässä korostuu budjetin laatimisen nopeus, mutta myös henkilöstön heikko sitoutuminen pelkästään johdon määrit-tämiin tavoitteisiin. (Jormakka ym. 2021, s. 195.) Järvenpää ym. (2017, s. 245) käyvät kirjassaan läpi tarkemmin edellytyksiä mitä tämä menetelmän onnistu-

miseksi tarvitaan. Johdon on esimerkiksi tunnettava hyvin yrityksen tilanne, näkymät ja tavoitteet. Hyvän kokonaiskuvan avulla voidaan varmistaa henkilöstön sitoutuminen. (Järvenpää ym. 2017, s. 245.)

Demokraattisessa menetelmässä prosessi tapahtuu toisinpäin, sillä budjetti koostetaan alhaalta ylöspäin. Osabudjettiehdotukset laaditaan vastuualueittain ja näistä kaikkien vastuualueiden osabudjettiehdotuksista koostetaan yksi kokonaisuus yrityksen budjetiksi. (Järvenpää ym. 2017, s. 245.) Järvenpää ym. (2017, s. 245) toivat kirjassaan mielenkiintoisen näkökulman demokraattisen menetelmän mahdollisista haittapuolista verrattuna Jormakka ym. (2021, s. 195) mainitsemiin haittapuoliin. Järvenpää ym. (2017, s. 245) toivat esille haittapuoliksi budjetteihin mahdollisesti tulevan budjettipelivaran sekä itse asetetut tavoitteet, jotka voivat jäädä vaatimattomiksi. Jormakka ym. (2021, s. 195) mukaan puolestaan menetelmässä budjetin koostamisen hitaus korostuu, mutta henkilöstö sitoutuu paremmin yhdessä asettamiinsa tavoitteisiin.

Autoritaarisen ja demokraattisen menetelmän yhdistelmä on yhteistyömalli, jossa budjetointiin osallistutaan vastuualueittain. Yrityksen johto määrittää tavoitteet yleisellä tasolla ja vastuualueitten henkilöstö koostaa omat osabudjettiehdotukset näiden tavoitteiden tueksi. (Jormakka ym. 2021, s. 195.) Järvenpää ym. (2017, s.244) tarkentaa kirjassaan yhteistyömallin sen eri muodoissaan olevan yleisin käytetty budjetointimenetelmä. Tässä menetelmässä korostuu johdon ja henkilöstön parempi sitouttaminen tavoitteisiin molempien osallistamisen vuoksi. Toisaalta haittapuolena on hitaus, koska osabudjetti ehdotuksissa ei yleensä välttämättä päästä ensimmäisellä kerralla yhteisymmärrykseen. Tämä menetelmä voi vaatia useamman budjettikierroksen erilaisten näkemyksien vuoksi. (Jormakka ym. 2021, s. 195.) Kuvio 7 havainnollistaa erilaisten budjetointijärjestelmien laadintatapoja.



KUVIO 7. Erilaisia budjetointimenetelmiä (Jormakka ym. 2021, s. 195, muokattu).

Opinnäytetyössä luotavassa case-tehtäväpaketissa budjetointi tehdään autoritaarisella menetelmällä. Opiskelijoiden käytössä ei ole jokaisen vastualueen henkilöstöä, jolloin budjetit luodaan ainoastaan ”johdon” näkökulmasta. Näin opiskelijat pääsevät harjoittelemaan kokonaisvaltaista budjetointia, eikä ryhmää tarvitse jakaa yrityksen kuvitteellisten vastualueiden mukaisesti.

### 3.4 Budjettiseuranta ja strateginen suunnittelu

Budjetti on suunnitelma, joka pyritään toteuttamaan. Tämän vuoksi budjettiseuranta on yksi tärkeimpiä talousohjauksen toimintoja. Budjettiseurantaa tehdään erikseen määritellyllä aikavälillä. Budjettiseuranta voi seurattavan budjetin mukaan olla esimerkiksi päivä-, viikko- tai kuukausitasolla tapahtuvaa. Budjettiseurannassa on tärkeää analysoida mahdollisia eroja toteutuneiden lukujen ja asetetun budjettitavoitteen välillä. Eroavaisuuksien analysointi ja niiden syiden selvittäminen on tärkeää, koska näiden selvitysten perusteella pystytään tekemään tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä ja tätä kautta tarkennettuja budjetteja. (Jormakka ym. 2021, s. 186–187.) Neilimo ja Uusi-Rauva (2010, s. 244) korostavat kirjassaan budjettitarkkailun tärkeimmän tavoitteen olevan yrityksen toimintojen ohjaaminen, jotta yritys pystyy saavuttamaan tavoitteensa. Negatiivisiin poik-

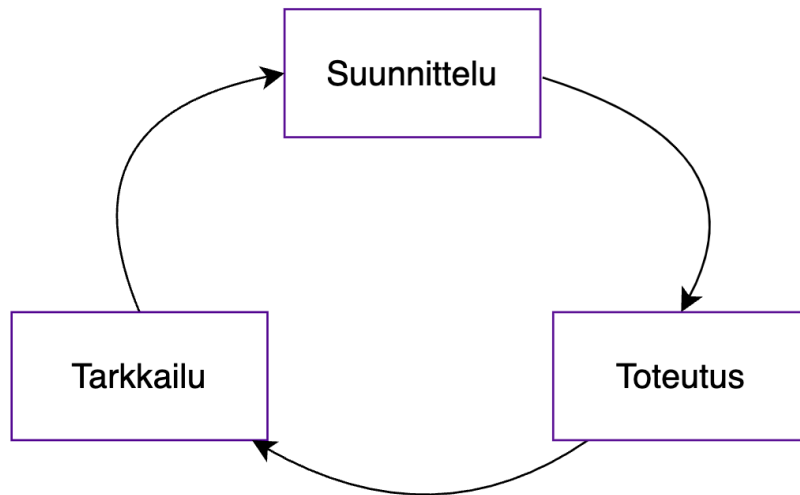
keamiin on tietysti myös aiheellista paneutua, koska niiden kautta saadaan tärkeää tietoa siitä, miten liitetoimintaa voidaan kehittää (Neilimo ja Uusi-Rauva 2010, s. 244).

Myös positiivisiin muutoksiin on tärkeää selvittää aiheuttamisperusteet, jotta nämä mahdolliset hyväksi todetut käytänteet voidaan soveltaa yrityksen muihinkin toimintoihin (Neilimo ja Uusi-Rauva 2010, s. 245). Neilimo ja Uusi-Rauva (2010, s. 245) listaavat kirjassaan yleisimpiä perimmäisiä syitä budjettipoikkeamiin, joita ovat:

- ”*ympäristön odottamaton muutos*
- *epärealistiset suunnitelmat*
- *toiminta ei vastannut suunnitelmia*
- *suunniteltujen toimenpiteiden väärinarviointi*
- *tietoinen väärinbudjetointi (ns. budjettiharha)*”.

Yllä olevan listauksen mukaan voidaan huomata budjettipoikkeamien takana olevan mahdollisesti laajempi perimmäinen syy. Jokainen poikkeama on siis tärkeä tarkastella erikseen, jotta perustavanlaatuiset ongelmat yrityksen taloudessa eivät jää huomaamatta. Näin yritys pystyy reagoimaan ongelmiin ajoissa ja tekemään tarvittavat toimenpiteet. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2010, s. 245.)

Yritykset joutuvat reagoimaan nopeasti niiden muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tästä syystä strategisen suunnittelun eli pitkän aikavälin suunnittelun tärkeys ja merkitys on kasvanut. Tämä korostuu kilpailuympäristössä, jossa on liiketoiminnalle eduksi reagoida muutokseen nopeasti. Aikamääre strategisen tason budjetoinnissa on yli viisi vuotta. (Jormakka ym. 2021, s. 186.) Kuvio 8 havainnollistaa talousjohtamisen kokonaisuutta sekä miten budjetointia tehdään. Kaikki alkaa suunnittelusta eli budjetoinnista, tämän jälkeen alkaa toteutus. Toteutus voi olla jokapäiväistä liiketoimintaa, jota tarkkaillaan budjettiseurannalla. Tarkkailun jälkeen prosessi alkaa alusta ja suunnittelu jatkuu tarkkailusta saatujen tietojen avulla. (Järvenpää ym. 2017, s. 13.)



KUVIO 8. Johtamisprosessin osa-alueet (Järvenpää ym. 2017, s.13 muokattu).

Opinnäytetyössä luotavassa case-tehtäväpaketissa opiskelijat toimivat erityisesti budjetin suunnitteluvaiheessa. Kuvitteelliselle yritykselle on annettu budjetteja varten lähtötiedot, mutta niiden toteumien seuranta tai seuraavan tilikauden budjettien luontia ei pystytä tekemään. Myös pitemmän aikavälin strategista budjetointia ei case-tehtäväpaketissa tehdä.

## 4 KANNATTAVUUSLASKENTA JA SUORITUSMITTARISTOT

Kannattavuus tarkoittaa tuottojen ja kustannusten erotusta. Kannattavuuslaskenta on tärkeä osa talousohjausta. Kannattavuuslaskennan tavoitteena on selvittää, ovatko myytävät tuotteet tai palvelut kannattavia. Tuotteiden tai palveluiden kustannusten selvittämiseksi tarvitaan puolestaan kustannuslaskentaa. (Järvenpää ym. 2017, s. 65–66.) Kustannuslaskentaa tarvitaan case-tehtäväpake-tissa, jossa opiskelijat tarkastelevat eri tuotteiden kannattavuutta yritykselle ja esittävät laskelmiin perustuvia suosituksia toiminnan kehittämiseksi. Tässä luvussa käydään läpi kannattavuus- ja kustannuslaskentaa sekä yleisiä suoritusmittaristoja.

Yritykselle yksi tärkeimmistä asioista on kannattavuus. Yrityksen liiketoiminnan tulisi olla kannattavaa, jotta yritys voi menestyä. (Järvenpää ym. 2017, s. 65.) Kannattavuutta voidaankin selvittää kannattavuuslaskelmilla, joita tehdään päätöksenteon tueksi. Kannattavuuslaskelmia ovat esimerkiksi eri vaihtoehtojen kannattavuuden vertailu. Nämä laskelmat yleensä tukevat tulevaisuuden suunnitelmia. (Tomperi 2018, s. 9.)

Kustannuslaskennan laskentakohteena voi olla monia eri asioita, joiden kannattavuus tai kustannukset halutaan selvittää. Tällaisia asioita voi olla esimerkiksi yksittäinen tuote, projekti tai asiakas. (Suomala ym. 2018, kpl 4.1.) Yrityksen tavoitellessa kannattavuutta on oleellista selvittää kaikki kustannukset. Kustannuslaskennasta saadaan tärkeää tietoa tuotteita koskevien päätösten tekemiseen. Kustannuslaskennan tarkoituksena on selvittää aiheuttamisperiaatetta käyttäen kustannukset mahdollisimman tarkalla tasolla. Aiheuttamisperiaatteella tarkoitetaan kustannusten kohdistamista niiden aiheuttajalle. Esimerkiksi tuotteen valmistuskustannukset on helppo kohdistaa kyseiselle tuotteelle, mutta markkinointikustannuksia voidaan joutua jakamaan jollain tietyllä perusteella. Kustannuksia voidaan kohdistaa *”tuotteelle, palvelulle, prosessille, toiminnolle, kustannuspaikalle, asiakkaalle tai projektille.”* Kustannuslaskennan haasteena onkin pystyä kohdistamaan kustannukset tarkasti kustannukset aiheuttaneelle tuotteelle tai palvelulle. (Jormakka ym. 2021, s. 208.)

Kustannuslaskenta voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta ja suoritekohtainen kustannuslaskenta. (Järvenpää ym. 2017, s. 72.) Näistä kolmesta osa-alueesta ovat Tomperi (2016, s.191) ja Ikäheimo ym. (2010, s. 153–154) samassa linjassa, eikä oleellisia poikkeamia kustannuslaskennan osa-alueista tai niiden sisällöstä kirjallisuuden välillä löydy. Tomperi (2016, s. 181) kertoo kirjassaan kustannuslaskennasta erityisesti valmistusyrityksen näkökulmasta. Tomperi (2016, s. 181) korostaa, että kustannuslaskenta on erityisen tärkeää valmistavalle yritykselle, jotta kaikkien tuotteiden kustannuksista on mahdollisimman tarkkaa tietoa. Case-tehtäväpaketissa budjetti rakennetaan valmistavalle yritykselle ja myös niissä kustannuslaskennan tärkeys korostuu.

Kustannuslaskentaa voidaan tehdä eri tarkkuustasoilla. Kustannuslajilaskennassa kustannukset jaetaan kustannuslajeittain, tällaisia lajeja voivat olla raaka-ainekustannukset ja toimitilakustannukset. Kustannuspaikkalaskenta on hieman tarkempaa kuin kustannuslajilaskenta. Kustannuspaikkalaskennassa halutaan kohdistaa kustannukset kustannuspaikoille. Kustannuspaikkoja voivat olla esimerkiksi valmistus tai markkinointi. Kustannuspaikat voidaan myös jakaa yrityksen eri osastoille tai tulosyksiköille. Kustannuspaikat jaetaan jokaisessa yrityksessä sen mukaan, mitä toimintoja halutaan tarkkailla ja seurata. Suoritekohtaisessa laskennassa kohdistetaan kustannuspaikkojen kustannukset suoraan tuotteelle tai palvelulle. Muuttuvat kustannukset, kuten raaka-ainekustannukset pysytään kohdistamaan suoraan tuotteelle. (Jormakka ym. 2021, s. 209–219; Tomperi 2016, s. 181–185.) Luotavassa case-tehtäväpaketissa kustannukset kohdistetaan suoraan tuotteille, eli tehdään suoritekohtaista laskentaa.

Kustannuslaskentaa tehtäessä tulee yrityksen selvittää sen muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Muuttuvat kustannukset vaihtelevat tuotantomäärän mukaan. Näitä voivat olla esimerkiksi tuotteen valmistukseen tarvittavat raaka-aineet. Kiinteät kustannukset taas pysyvät nimensä mukaisesti kiinteinä eli samansuuruisina tuotantomäärästä riippumatta. Kiinteä kustannus voi olla esimerkiksi toimitilan vuokra. Kiinteiden kustannuksien kohdistaminen tuotteelle suoritetaan käyttämällä erilaisia menetelmiä kuten jakolaskentaa, lisäyslaskentaa ja toimintolaskentaa. Näiden menetelmien välillä yritys valitsee riippuen siitä, miten kustannus

saadaan jaettua mahdollisimman hyvin aiheuttamisperiaatetta noudattaen. (Jormakka ym. 2021, s. 209–219.) Järvenpää ym. (2017, s. 55) esittelevät kirjassaan myös termin puolimuuttuvat kulut, tätä kyseistä termiä ei muissa lähteissä ole nostettu esille. Puolimuuttuvissa kuluissa osa kulusta muuttuu tuotantomäärän mukaisesti ja osa pysyy kiinteänä. Kirjassa annetaan esimerkkinä sähkölasku, jossa osa sähkölaskusta on kiinteä, joka laskutetaan sähkön kulutuksen määrästä riippumatta. Laskutettavaan määrään voidaan kuitenkin vaikuttaa sähkönkulutuksen määrällä. (Järvenpää ym. 2017, s.55.)

#### **4.1 Suoritusmittarit**

Yritykset haluavat tarkempaa informaatiota toimintansa kannalta tärkeistä toiminnoista. Tätä varten on erilaisia menetelmiä, kuten suoritusmittarit. Suoritusmittaritojen avulla saadaan yrityksille arvokasta tietoa. Talousohjaus on yrityksen talouden suunnittelua, johon yrityksessä käytettävän suoritusmittariston suunnittelu kuuluu. (Järvenpää ym. 2017, s. 330–331.)

Talousraportointi on suunnitelmien vertaamista toteumiin ja niistä saatujen tuloksien seuranta. Suunnittelun tuotoksena saatuja mittareita seurataan talousraportoinnin avulla. Seuranta on tärkeä vaihe suorituksen mittaamisen kannalta, koska siitä saadaan arvokasta tietoa yrityksen eri toiminnoista. Seurannasta saatujen tietojen perusteella voidaan tehdä liiketoimintaa kehittäviä ratkaisuja. (Järvenpää ym. 2017, s. 330–331.)

Tässä opinnäytetyössä luotavan case-tehtäväpaketin toisessa vaiheessa opiskelijoiden on tarkoitus analysoida tuottamia budjetteja sekä yrityksen strategiaa ja valita niiden perusteella case-yritykselle sopivat mittarit. Tässä luvussa käsitellään kahta case-tehtäväpaketin tehtävään parhaiten soveltuvaa suoritusmittaritoa: tasapainotettua tuloskorttia ja KPI-mittareita.

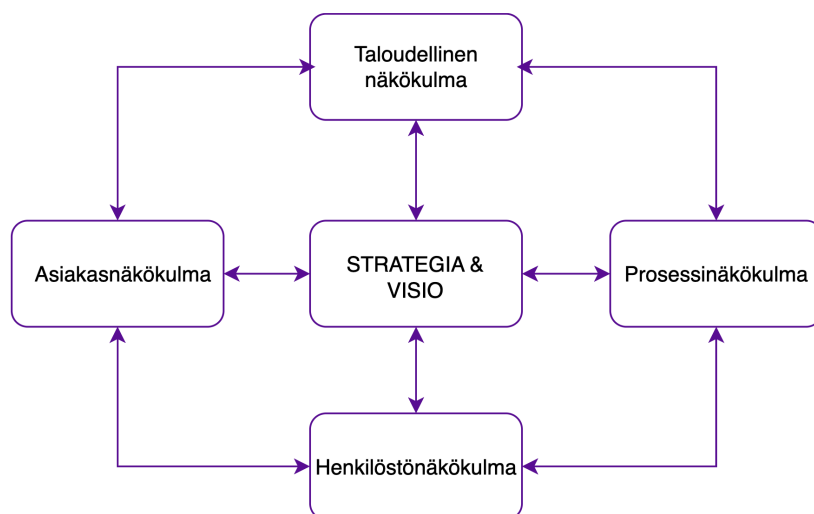
## 4.2 Tasapainotettu tuloskortti ja KPI-mittarit

Tasapainotetun tuloskortin (Balanced Scorecard, BSC) kehittivät Kaplan ja Norton vuonna 1992 (Kaplan ja Norton 1992). Järvenpää ym. (2017, s. 335) kertovat kirjassaan Kaplanin ja Nortonin tasapainotetun tuloskortin menetelmästä, jossa käytetään neljää eri näkökulmaa yrityksen toimintojen mittaamiseen: ”*talouden näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisen tehokkuuden näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma*”. Huikkola ja Vuorinen (2023, s. 50) toteavat kirjassaan, että ”*Balanced Scorecard perustuu ajatukseen, että on vaikea johtaa sellaista, jota ei voida mitata.*” Tämän vuoksi onkin tärkeää, että yritys pystyy tuottamaan mittarit kaikille toiminnoille, joita halutaan seurata. Mittaamalla ja analysoimalla saatuja tuloksia voidaan tehdä todelliseen informaatioon perustuvia päätöksiä. Mittariston koostaminen aloitetaan yrityksen visiosta ja strategiasta. Näistä yhdessä saadaan suunniteltua tunnuslukuja, jotka huomioivat kokonaisuudessa yrityksen toiminnan eri alueita. Nimensä mukaisesti mittarit suunnitellaan tasapainoisesti eri toimintojen mukaisesti. (Järvenpää ym. 2017, s. 335.)

Tomperi (2016, s. 235–238) kertoo kirjassaan tasapainotetusta tuloskortista hie-man eri tulkinnalla ja termistöllä. Talouden näkökulman mittarina voidaan esimerkiksi käyttää liikevoiton kasvua tai sijoitetun pääoman tuoton kasvua. Talouden näkökulman mittarin tulee perustua yrityksen omiin taloudellisiin tavoitteisiin. Tenhunen (2013, s. 30) tarkentaa artikkelissaan talouden näkökulman vaihtelevan yrityksen eri vaiheissa. Yritystoiminnan alussa talouden näkökulmalla voi olla suurempi painotus, kun taas sen merkitys saattaa pienentyä yrityksen kasva-essa. Asiakasnäkökulmassa kiinnitetään huomiota asiakkaiden näkemykseen yrityksen toiminnasta. Tätä voidaan mitata esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyillä tai reklamaatioiden lukumäärällä. Näiden esimerkkien kaltaiset mittarit antavat tärkeää tietoa, miten toimintaa voidaan kehittää paremmaksi. Prosessinäkökulmassa mitataan yrityksen prosessien toimivuutta, esimerkiksi tarkastelemalla prosessien läpimenoaikoja tai toimituksien täsmällisyyttä. Henkilöstönäkökulmassa tarkastellaan yrityksen henkilöstöön liittyviä tekijöitä. Henkilöstönäkökulmaa voidaan mitata esimerkiksi henkilöstön sitouttamisen onnistumisessa ja työntekijöiden koulutuspäivien määrässä. (Tomperi 2016, s. 237–238.) Näkökulmien pääasiallisesta sisällöstä Tomperi (2016, s. 236–238) ja Tenhunen (2013, s. 30) ovat kirjoittaneet samoilla johtopäätöksillä.

Taloudellinen näkökulma sekä asiakasnäkökulma ovat samassa linjassa myös Järvenpää ym. (2017, s. 335) kanssa. Kuitenkin eroavaisuudet tulkinnoissa tulevat ilmi Tomperi (2016, s. 236) käyttäessä sisäisen prosessien näkökulmaa ja henkilöstönäkökulmaa. Kun taas Järvenpää ym. (2017, s. 335) ovat tulkinneet nämä edellä mainitut sisäisen tehokkuuden näkökulmaksi sekä oppimisen ja kasvun näkökulmaksi. Nämä Järvenpään ym. (2017, s. 335) käyttämät termit ovat alkuperäisen Kaplan ja Norton (1992) julkaisun mukaiset. Myös näkökulmien määrä voi Järvenpään ym. (2017, s. 335) mukaan vaihdella kolmesta viiteen näkökulmaan. Tomperi (2016, s. 236) kirjassaan on kuitenkin pysynyt neljässä näkökulmassa. Tomperi (2016, s. 236) on myös lisännyt nämä eri tyyliset termit selkeyttämään tarkoituseriä, kuitenkin pitäen pääpiirteet samana muiden edellä mainittujen julkaisujen kanssa. Vaikka tasapainotettu tuloskortti on julkaistu vuonna 1992, on se tänäkin päivänä yleisesti käytössä. Menetelmään on tullut uusia näkökulmia ja tulkintoja vuosien varrella, mutta pääpiirteet kuitenkin pysyneet muuttumattomina. (Kaplan ja Norton 1992; Tomperi 2016, s. 236.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään Tomperin (2016, s. 236) käyttämiä termejä ja neljää näkökulmaa tasapainotettua tuloskorttia käsiteltäessä. Tasapainotetun mittariston avulla huomioidaan yrityksen toiminnassa rahamääräiset ja ei rahamääräiset mittarit. Jokaiselle neljälle näkökulmalle asetetaan mittarit. Kuviossa 9 havainnollistetaan kaikkien näkökulmien yhteyttä toisiinsa sekä tasapainoa näiden välillä. Kaiken keskiössä on yrityksen oma strategia ja visio, jonka perusteella luodaan tasapainotettu mittaristo. Mittareita seuraamalla ja analysoimalla yritys voi päästä lähemmäksi tavoitteitaan. (Tomperi 2016, s. 236.)



KUVIO 9. Tasapainotetun mittariston perusrakenne (Tomperi 2016, s. 236, muokattu).

Tasapainotetun mittariston lisäksi toinen yleisesti käytetty mittari on KPI eli Key Performance Indicators, joka karkeasti suomennettuna tarkoittaa avaintoimintojen suorituksen mittaamista. KPI-mittarit eli menestystekijät johdetaan yrityksen strategiasta ja tavoitteista, kuten tasapainotetussa tuloskortissakin tehdään. (Järvenpää ym. 2017, s. 332-333.) Järvenpää ym. (2017, s. 332–333) mukaan KPI-mittarit voivat olla määrällisiä sekä laadullisia. KPI-mittareilla voidaan mitata samoja asioita, kuten tasapainotetulla tuloskortilla. KPI-mittareilla voidaan myös mitata ainoastaan määrällisiä toimintoja, kuten liiketoiminnan tuloja tai vain laadullisina kuten asiakastyytyvää tai näitä yhdistellen mitata molempia kategorioita. Nämä riippuvat yrityksen tietotarpeista sekä minkä toimintojen kehittämiseen ja seurantaan yritys haluaa keskittyä. (Kerzner 2013, kpl 4.1.)

KPI-mittarit ja tasapainotettu tuloskortti eroavat toisistaan siten, ettei KPI-mittareita välttämättä luoda osa-alueittain eikä niistä välttämättä koosteta tuloskorttia, kuten tasapainotetussa tuloskortissa tehdään. KPI-mittareita voidaan kuitenkin havainnollistaa sekä visualisoida erilaisilla tilannetauluilla, tuloskorteilla tai raporteilla. Näiden vaihtoehtojen sijaan KPI-mittareita voidaan myös tarkastella yksittäisinä tiettyä tarvittavaa informaatiota tuottavina mittareina. Vaihtoehtona on kuitenkin näiden kahden menetelmän yhdistelmä. Yhdistelmässä KPI-mittareita käytetään rakentamaan ja kartoittamaan tuloskortin mittareiksi määriteltäviä mittareita. (Kerzner 2013, kpl 4.0, 5.3.)

## 5 TALOUSHALLINNON TULEVAISUUS

Teknologia kehittyy todella nopeasti ja eilen tuotettu tieto voi olla seuraavana päivänä jo vanhentunutta. Myös taloushallinnossa teknologian hyödyntäminen on ollut jo pitkään arkipäivää yrityksissä. (Järvenpää ym. 2017, s.12; Neilimo ja Uusi Rauva 2010, s. 10.) Aikaisemmissa luvuissa syvennyttiin talousohjaukseen ja talousraportointiin. Tässä luvussa käydään läpi tulevaisuuden mahdollisuuksia taloushallinnon toimialalla. Tarkastelu tehdään erityisesti tulevaisuuden mahdollisuuksien näkökulmasta, eikä niinkään jo olemassa olevien ratkaisujen hyödyntämisestä.

Sähköinen ja digitaalinen taloushallinto ovat olleet jo pitkään taloushallinnossa työvälineinä, mutta teknologian kehittyessä esimerkiksi tekoäly tuo jälleen uusia tapoja suorittaa taloushallintoon liittyviä tehtäviä. Digitaalinen taloushallinto on laaja käsite, jonka alle mahtuu monta määritelmää. Digitaalinen taloushallinto ei ole kuitenkaan pelkästään esimerkiksi verkkolaskutusta ja laskujen sähköistä käsittelyä, vaikka se helposti sellaiseksi mielletäänkin. Digitaalinen taloushallinto ulottuu laajalle yrityksen eri prosesseihin. Digitaalisen taloushallinnon tarkoitus on tehostaa ja automatisoida yrityksen taloushallinnon toimintoja. Periaatteena on, ettei samaa tietoa käsiteltäisi moneen kertaan ja kaikki perustiedot löytyisivät kootusti yhdestä paikasta. (Lahti & Salminen 2008, s. 19–27.) Tämä toimintojen tehostamisen visio on jo vuodelta 2008, mutta tällä samalla ajatusmallilla kehitetään tänäkin päivänä taloushallintoa muun muassa tekoälyn avulla. Sen avulla halutaan tehostaa yrityksen eri prosesseja ja välttää turhan työn tekeminen, jotta yrityksen resurssit voidaan kohdistaa yrityksen vaativampiin toimintoihin.

Toiminnanohjausjärjestelmät ovat vakiintunut osa nykyaikaista taloushallintoa. Erilaiset toiminnanohjausjärjestelmät, kuten monissa yrityksissä käytössä oleva SAP-järjestelmä toimivat siltana yrityksen eri toimintojen välillä. Esimerkiksi myynnistä ja varastolta saadaan tietoa automatisoidusti yrityksen taloushallintoon. Toiminnanohjausjärjestelmissä tavoitteena onkin, että yrityksen kaikki toiminnot ovat saman järjestelmän alla ja keskustelevat keskenään. (Logistiikan maailma 2024.)

Taloushallinnon digitalisaatio on tuonut merkittäviä kustannussäästöjä yrityksille. Taloushallinnon perustehtäviä, kuten laskujen käsittelyä voidaan automatisoida. Teknologian kehitys tarjoaa jatkuvasti uusia välineitä toimintojen kehittämiseen ja tehostamiseen. Digitaalinen taloushallinto on yritykselle myös ympäristöystävällinen vaihtoehto. Positiiviset ilmastovaikutukset voivat olla huomattavat, kun erilaisia paperisia tulosteita ei enää tarvita. Viime vuosien aikana myös paperittomia tilitoimistoja on tullut markkinoille. Tiilitoimistojen ilmastovaikutukset ulottuvat paperin kulutusta pidemmälle. (Finanssialan keskusliitto 2015, s. 5-8.) Nykyaikaisen digitaalisen taloushallinnon ansiosta on mahdollista tehdä etätöitä aikaisempaa laajemmin (Metsäranta ym. 2021, s. 28). Tämän ansiosta myös työmatkoista aiheutuvat liikennepäästöt vähenevät (Metsäranta ym. 2021, s. 52-55). Finanssialan keskusliiton (2015, s. 8) tutkimuksen mukaan *”Lähes yrityskoosta riippumatta taloushallinnon tiedonkäsittelyn automatisoinnin voidaan odottaa tuovan säästöä yrityksen ilmastovaikutuksiin 80–90 prosenttia.”* Kustannussäästöjen lisäksi teknologian kehityksen myötä on siis mahdollista myös vähentää taloushallinnon tuottamia negatiivisia ilmastovaikutuksia.

Kaarlejärvi & Salminen (2018, s. 47–48) arvioivat kirjassaan taloushallinnon pilvipalveluiden suosion kasvavan tulevaisuudessa. Yrittäjät tarvitsevat ja arvostavat reaaliaikaista tietoa entistä enemmän, joten pilvipalveluiden käyttö taloushallinnossa on hyvin todennäköisesti nousussa. Nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä reaaliaikaisen taloustiedon merkitys kasvaa. Reagoidakseen toimintaympäristön muutoksiin nopeasti tarvitsee yritys reaaliaikaista tietoa yrityksen toiminnasta. Reaaliaikaisen taloustiedon avulla yrityksen johto pystyy tekemään liiketoiminnan kannalta parempia päätöksiä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, s. 42–48.)

## **5.1 Tekoäly taloushallinnossa**

Tässä luvussa käytetyn lähdemateriaalin perusteella tunnistettiin tekoäly yhdeksi tällä hetkellä merkittävimmistä tulevaisuuden trendeistä taloushallinnossa. Seuraavissa alaluvuissa esitellään tekoälyn mahdollisia vaikutuksia taloushallintoon tulevaisuudessa. Teknologia luo kehittyessään mahdollisuuksia talouden eri osa-

alueiden kehittämiseen. On kuitenkin tärkeää punnita tarkkaan sen tuomat hyödyt ja haitat. Tekoälyn hyötyjä työelämälle on tutkittu yleisellä tasolla. Euroopan parlamentin (2020, s. 9) mukaan arvioitu työn tuottavuuden kasvavan tekoälyn seurauksena on 11–37 % vuoteen 2035 mennessä. Näin merkittävä nousu työn tuottavuudessa saattaa näkyä myös taloushallinnossa.

Tekoälyohjelmat oppivat niille syötetyn datan perusteella ja käyttävä syötettyä dataa seuraavissa aiheita käsittelevissä vastauksissa (Aksela, Marchal & Vähä-Sipilä 2021). Yksi tekoälyn suurista hyödyistä taloushallinnolle on tehokkuus automatisoinnin kautta. Tekoäly pystyy tunnistamaan, luokittelemaan ja käsittelemään laskut. Tekoäly pystyy käsittelemään suuremman määrän dataa lyhyemmässä ajassa kuin ihminen. Lisäksi tekoäly pystyy työskentelemään väsymättä kellon ympäri. Tekoälyn tuottamat raportit ovat laadukkaita ja tarkkoja. (Immo 2023, kpl 5.7.) Yritys saa kustannussäästöjä, kun toiminnot automatisoituvat ja tehostuvat. Raporttien tuottamiseen ei tarvita enää työvoimaa ja siitä voidaan siirtää resursseja esimerkiksi raporttien analysointiin ja sanoittamiseen yrityksen johdolle. Inhimilliset virheet poistuvat tai ainakin vähenevät, kun yritys käyttää tekoälyä apuna raportoinnissa. (Remes 2018; Kaarlejärvi & Salminen 2018, s. 54–55.)

Yrityksen talousohjauksessa, kuten budjetoinnissa ja talousraportoinnissa voidaan hyödyntää big dataa. Big datalla tarkoitetaan dataa, jota on suuria määriä, jonka muoto vaihtelee rakenteellisen ja ei rakenteellisen välillä ja joka muuttuu tai tulee saataville nopeasti (Tilastokeskus 2018). Big datan läpikäyminen onkin ihmisille usein työlästä ja hidasta. Juuri tähän tarpeeseen puolestaan tekoäly pystyy vastaamaan. Tekoäly voidaan opettaa etsimään trendejä datan sisältä. Tätä kutsutaan nimellä Machine Learning eli koneoppiminen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, s. 59–61.) Syötteenä voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen vanhoja budjetteja, joiden avulla tekoäly voi ennustaa uuden trendin. Esimerkiksi yksittäisen tuotteen myynti saattaa olla kausiluonteista, mutta suuren tuotevalikoiman omaavan yrityksen voi olla vaikea tällaista yksittäistä trendiä huomata. Tekoäly puolestaan pystyy käymään läpi tuhansia rivejä nopeasti ja tunnistamaan tämän kaltaisia trendejä. (Aldridge & Avellaneda 2021, s. 8.)

Tekoälyn kehittyessä ja työtehtävien automatisaation laajentuessa on selvää, että osan iso osa työtehtävistä muuttuu tai jopa poistuu kokonaan (Euroopan parlamentti 2020, s. 9). Oletettavasti taloushallinnon raportointi työnä muuttaa muotoaan tekoälyn ja muun teknologian kehityksen kautta. Työ muuttuu itse raporttien koostamisesta raporttien ja datan sanoittamiseen. Taloushallinnon ammattilaisten tehtävä onkin osata sanoittaa ja esittää raportit päätöksentekijöille. Lisäksi tekoäly pystyy käyttämään Natural Language Processing -nimistä toimintoa. Tällä tarkoitetaan tekoälyn tuottamaa ihmisen kaltaista vastaus toimintoa. Sen avulla tekoäly pystyy toimimaan esimerkiksi yksinkertaisissa taloushallinnon asiakaspalvelutehtävissä, kuten Chat-robotina (Kaarlejärvi & Salminen 2018, s. 56–59; Remes 2018). Suuntana taloushallinnon toimialalla on siis selkeästi siirtyminen asiantuntijatehtäviin.

Tekoäly tuo talousraportointiin hyötyjä, vaikka sillä on myös haittansa. Tekoälyä hyödyntääkseen on yrityksen annettava tekoälylle pääsy yrityksen talouteen liittyvään dataan. Sisäistä laskentaa tehdään yrityksen sisäisiin tarpeisiin, eikä laskelmista saatua tietoa ole tarkoitus jakaa yrityksen ulkopuolelle. Tässä riskinä on yrityksen arkaluontoisten tietojen päätyminen yrityksen ulkopuolisille tahoille ja tästä mahdollisesti aiheutuva vahinko yrityksen liiketoiminnalle. Tämän vuoksi luottamuksellista dataa ei tulisi syöttää yleisille, kaikille avoimille tekoälyä hyödyntäville alustoille, koska tietojen syötön jälkeen tieto voi päätyä julkiseksi. (Immo 2023, kpl 5.8.)

Tekoälyn käyttöön oton kustannukset ovat hyvin tapauskohtaisia, kuten oikeastaan minkä tahansa uuden järjestelmän kustannukset ovat (Remes 2018). Tekoälyn käytön kustannustehokkuus voikin tulla esille vasta pitkällä aikavälillä. Tekoäly voi tuoda sisäiselle laskentatoimelle ja raportoinnille merkittäviä etuja, mutta on kuitenkin huomioitava sen tuomat varjopuolet. Tulevaisuudessa siirrytään kohti uusia konkreettisia taloushallinnon ratkaisuja ja onkin varmaa, että tekoälyn rooli taloushallinnossa tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Taloushallinnon tulevaisuuden kehityksessä voidaankin nähdä rohkeita ja innovatiivisia ratkaisuja. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, s.51–67.)

## 5.2 Budjetoinnin kehitys ja tekoäly

Luvussa kolme käsiteltiin yrityksen budjetointia perinteisen budjetin näkökulmasta. Perinteistä budjetointia eli kiinteää vuosibudjetointia on kuitenkin kritisoitu laajasti. Suurin osa kritiikistä kohdistuu sen sopimattomuuteen ja joustamattomuuteen modernien yritysten nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. (Åkerberg 2017, s. 20; Järvenpää ym. 2017, s. 277.) Åkerberg (2017, s. 164) esittää kirjassaan ajatuksen, että 2020-luvulla yritysten tulisi luopua jäykistä kiinteistä vuosibudjeteista. Kiinteälle budjetoinnille vaihtoehtoisia tapoja ovat rullaava budjetointi ja Beyond Budgeting (Åkerberg 2017, s. 162).

Rullaavan budjetoinnin avulla pyritään lisäämään joustavuutta talousohjaukseen. Rullaava budjetointi on ennustavaa budjetointia, jossa budjettia ei laadita perinteisen budjetoinnin mukaisesti kiinteästi tammikuusta-joulukuuhun. Rullaavassa budjetoinnissa budjetti on aina vuodeksi eteenpäin voimassa, jolloin budjettia tarkastellaan ja päivitetään perinteistä budjettia useammin. Rullaavassa budjetoinnissa ei sitouduta vain yhteen budjettiin koko vuodeksi vaan sitä tarkastellaan ja päivitetään sovittuun aikamäärään mukaisesti. Rullaava budjetointi antaa yrityksille enemmän joustavuutta nykyaikaisessa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Järvenpää ym. 2017, s. 290.)

Beyond Budgeting -malli puolestaan syntyi Hope ja Frasierin (2003) havaitsemista ongelmista budjetoinnissa. He havaitsivat ydinongelmaksi budjetoinnissa, että yrityksiä pidetään vain rahaa tuottavina koneistoina ja kokonaiskuvan tarkastelu jää helposti taka-alalle. Beyond Budgeting -mallissa on 12 periaatetta, joiden perusteella kyseinen malli on luotu. Näiden periaatteiden kautta yritetään rikkoa rahaa takovien koneistojen ajatusmallia luomalla inhimillisempää ja toimintaympäristöön mukautuvampaa talousohjauksen mallia. Beyond Budgeting -mallin pohjimmainen tarkoitus onkin saada yritykset menestymään paremmin muuttamalla yritysten johtamismalleja, budjetointiprosessit mukaan lukien. (Hope & Frasier 2003; Bogsnes 2023, kpl 3.) Beyond Budgeting -mallissa tuodaan strategiaa vielä enemmän mukaan liiketoimintaan. Tässä menetelmässä luvuille budjeteissa ei anneta niin suurta painoarvoa kuin perinteisessä budjetoinnissa. Beyond Budgeting -malli ohjaa tarkastelemaan liiketoiminnan pelkkiä lukuja ja tuottoa laajemmin. (Bogsnes 2023, kpl 3.) Beyond Budgeting -malli onkin siis nimensä

mukaisesti budjetin lukujen ”taakse” katsomista ja koko talousohjauksen uudistamista yrityksissä.

Mikäli yritys ei ole valmis sitoutumaan koko budjetointijärjestelmän uudistamiseen, voi se kehittää budjetointiaan tekoälyn avulla. Budjetoinnissa käytetään apuna yrityksen talousdataa. Talousdataa saattaa yrityksissä olla paljon, jolloin arvokaskin tieto voi hukkaa big datan kaltaisen massan sekaan. Tähän pystytään tekoälyn avulla tuomaan helpotusta. Ennakoivan analytiikan avulla tekoäly pystyy tuottamaan esimerkiksi budjetteja ja kassavirtaennusteita. Tekoälyn avulla pieni yrityskin pystyy luomaan isojen yritysten kaltaisia yksityiskohtaisia budjetteja. Tekoälyn mahdollisuuksia onkin jo tutkittu julkishallinnon budjetoinnissa positiivisin tuloksin. (Valle-Cruz, Fernandez-Cortez, Gil-Garcia 2022.)

Myös Åkerberg (2017 s. 162) kertoo kirjassaan omia toiveita tekoälyn tulevaisuuden mahdollisuuksista budjetoinnissa. Åkerberg (2017 s. 162) mukaan tekoäly voisi korvata taloushallinnon rutiinitehtäviä, kuten budjettien laatimisen sekä ennusteiden ja johdon raporttien tekemisen. Tekoälyn tehdessä rutiinitehtävät voisivat alan ammattilaiset keskittyä prosessien johtamiseen, hallintaan ja kehittämiseen (Remes 2018). Jotkin suositut taloushallinnon ohjelmistot tarjoavakin jo nyt tekoälyä hyödyntäviä toimintoja (Kaarlejärvi & Salminen 2018, s. 58).

## 6 CASE-TEHTÄVÄPAKETIN KOOSTAMINEN

Case-tehtäväpaketti koostetaan Tampereen ammattikorkeakoulun liiketoiminnan talousjohtamisen kurssin opetusmateriaaliksi. Kyseisellä kurssilla on aikaisemmillä toteutuskerroilla ollut tehtävänä samankaltainen case-tehtäväpaketti. Opin- näytetyön tehtävänä onkin modernisoida case-tehtäväpaketti ajankohtaiseksi tukemaan paremmin oppimista. Tavoitteena ei ole kehittää case-tehtäväpakettia pedagogisesta näkökulmasta. Toimeksiantajan pyynnöstä case-tehtäväpaketin vaativuustaso on aiemmin kurssilla olleen tehtävän kaltainen.

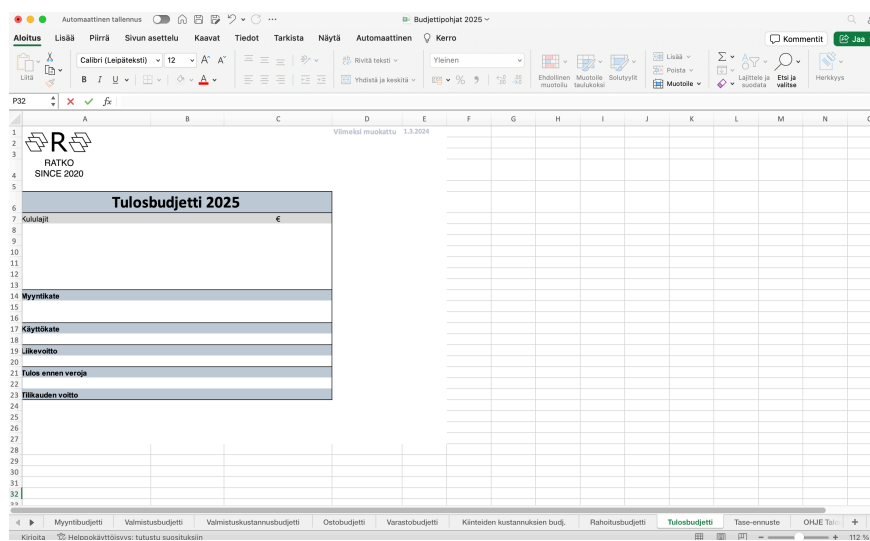
Toimeksiantajan kanssa on sovittu tuotetun aineiston nimeksi case-tehtäväpaketti, sillä se sisältää kokonaisuuden eri osa-alueita. Case-tehtäväpaketti koostuu kolmesta eri osa-alueesta: ohjeistuksesta, budjettipohjista sekä tehtävässä esimerkkinä käytettävän yrityksen verkkosivusta. Case-tehtäväpaketin ohjeet sisältävät kaksi eri osuutta, joista ensimmäinen on luennolla esitettävä esitys, jossa käydään tehtävänanto pääpiirteittäin läpi (Liite 1). Toisessa osuudessa on tehtävän tekemiseen tarvittavat lisätiedot ja luvut pitemmässä raportissa (Liite 2). Lisäksi toimeksiantajalle tuotettiin vastaukset tehtävään, jotka ovat salaisia.

Case-tehtäväpaketin koostaminen aloitettiin esityksen päivittämisellä visuaaliseen muotoon Canva-ohjelmalla. Case-tehtäväpaketin ohjeistuksen esityksen pääsävyt ovat harmaa, valkoinen ja musta. Tavoitteena oli saada ohjeistuksen esitys näyttämään oikean yrityksen toimeksiannolta. Ohjeistuksen esitys luovutetaan toimeksiantajalle PDF-dokumenttina sekä linkkinä Canva-ohjelmaan, jolla pääsee muokkaamaan ohjeistukseen mm. palautuksen päivämäärät. Case-tehtäväpaketin ohjeistuksen esitys on kuusi sivua pitkä (Liite 1). Esityksen sisältö on sivuittain alla olevan listan mukainen:

1. Esityksen sisällysluettelo
2. Yleistasolla case-tehtäväpaketin eri vaiheet: budjettien koostaminen, talousjohtamisen kehittämisen osuus ja esitykset.
3. Laadittavat budjetit sekä niiden aikamäärät.
4. Lisätietoja budjetteihin.
5. Talousjohtamisen kehittämisen osuuden tehtävänanto
6. Tehtävän palautuksen ohjeet sekä päivämäärät palautuksille.

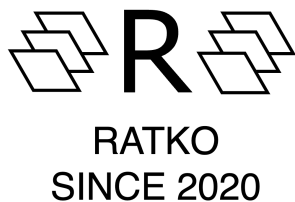
Esityksen tueksi luotiin case-tehtäväpaketin budjettien ohjeistus (Liite 2). Alkuperäinen ohjeistus oli muutaman sivun tiedosto. Tiedostossa oli sekaisin erilaisia asetteluja, eikä siten ollut kovin saavutettava. Uudesta ohjeistuksesta on pyritty tekemää yhtenäisen ja erityisesti selkeä kokonaisuus. Ohjeistus luotiin Tampereen ammattikorkeakoulun raporttipohjaan, jonne laadittiin otsikoita ja väliotsikoita jakamaan teksti paremmin osiin. Lopullisesta ohjeistuksesta tuli kuuden sivun mittainen. Tekstiin korostettiin budjetin luomisen kannalta oleelliset tiedot, mutta ne päätettiin kuitenkin pitää osana tekstiä, eikä esimerkiksi omana listana. Näin ohjeistus pysyy yhtenäisenä kokonaisuutena, mutta samalta sieltä on helppo löytää oleelliset tiedot.

Case-tehtäväpakettiin valittiin toimeksiantajan kanssa yhdeksän budjettia: myyntibudjetti, valmistusbudjetti, valmistuskustannusbudjetti, ostobudjetti, varastobudjetti, kiinteiden kustannusten budjetti, rahoitusbudjetti, tulosbudjetti sekä tase-ennuste. Nämä budjetit valikoituivat talousjohtamisen kurssilla käsiteltyjen aihealueiden mukaisesti. Osa budjeteista toteutetaan kuukausitasolla ja osa vuositasolla. Toimeksiantajan toiveesta case-tehtäväpakettiin tehtiin valmiit Excel-pohjat budjetteja varten (Liite 3). Näihin lisättiin toimeksiantajan pyynnöstä myös valmiita otsikoita, lukuja ja selkeää rakennetta budjetteihin, sekä valmiita soluviitauksia helpottamaan budjettien rakentamista. Budjettipohjien tyyli myötäilee case-tehtäväpakettia varten luodun yrityksen verkkosivujen värimaailmaa, joka antaa tehtävälle yhtenäisen ja hieman ammattimaisen tuntuisen vaikutelman. Kuvassa 1 näkyy yhtenäinen väriteema ja budjettipohjan yleisilmettä Excel-taulukkolaskentaohjelmassa.



KUVA 1. Esimerkkikuva case-tehtäväpaketin tulosbudjettipohjasta (Liite 3).

Case-tehtäväpaketin yritykseksi luotiin kuvitteellinen Ratko Oy. Yritysmuodoksi valittiin osakeyhtiö. Kyseinen nimi valittiin, koska se ei ollut käytössä millään yrityksellä Yritys- ja yhteisötietohaun (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2024) mukaan. Nimeksi haluttiin lyhyt ja mahdollisimman erottuva nimi, etteivät opiskelijat sekoita vahingossa kuvitteellista esimerkkiyritystä minkään oikean yrityksen kanssa. Talousjohtamisen kurssi, jolle case-tehtäväpaketti luodaan, on suunnattu toisen tai kolmannen vuoden taloushallinnon opiskelijoille. Opiskelijat ovat lähellä työelämään siirtymistä, joten tehtäväpaketista haluttiin tehdä mahdollisimman aidon toimeksiannon kaltainen. Todenmukaisuutta lisäämään yritykselle suunniteltiin oman logo Draw.io-ohjelmalla (Draw.io 2024). Logo on modernin yrityslogon kaltaisesti yksinkertainen ja se sisältää yrityksen perustamisvuoden. Logoa käytetään nettisivuilla ja ohjeistuksessa. Kuvassa 2 on case-tehtävässä käytettävän yrityksen Ratko oy:n logo.

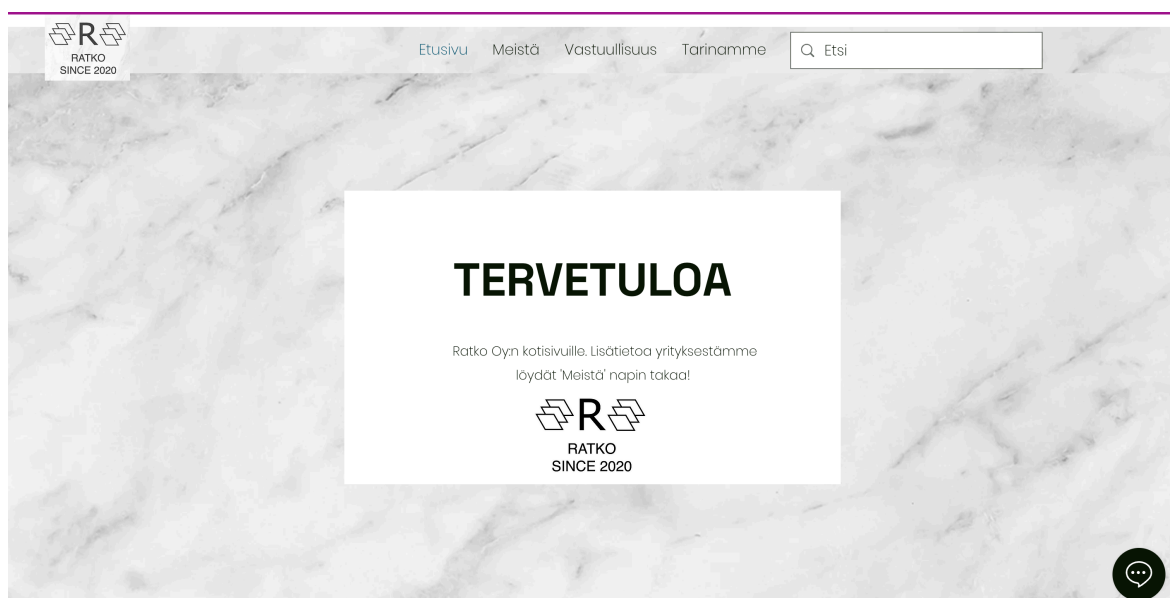


KUVA 2. Case-tehtäväpaketissa esimerkkinä käytettävän Ratko Oy:n logo (Draw.io 2024).

Yrityksen valmistamiksi tuotteiksi valikoituivat ekologiset liikelahjat. Yrityksen taustatarina on, että yritys on ollut aikaisemmin metalliteollisuuden yritys, joka on huomannut sukupolven vaihdoksen myötä asiakkaiden uudet tarpeet ja siirtynyt eri toimialalle. Yritys on rakentanut brändinsä uudelleen Ratko Oy:ksi ja nykyään tuottaa ekologisia teräksestä valmistettuja liikelahjoja yrityksille. Tuotteiksi valikoituivat teräksestä valmistetut juomapullot, jääpalat, pillit ja retkimukit, sillä näiden valmistuskustannukset ovat opiskelijoiden yksinkertaisia laskea. Lisäksi yrityksen johto on myös solminut sopimuksen luomupuuvillaisten kangaskassien hankkimisesta alihankkijalta.

Case-tehtäväpaketista löytyviltä yrityksen verkkosivuilta opiskelijat voivat tutkia yrityksen toimialaan liittyvää tietoa, jota tarvitaan tehtävän tekemisessä. Oppilaat joutuvat itse poimimaan tehtävän kannalta oleelliset tiedot esimerkkiyrityksen verkkosivuilta. Tällä tavalla opiskelijat pääsevät harjoittamaan oleellisen tiedon

suodattamista raportointia varten. Verkkosivut luotiin käyttämällä Wix-ohjelmaa. Verkkosivuilta löytyy ”etusivu” välilehti, jossa on tervetuloilmoitus Ratko Oy:n verkkosivuille. Verkkosivut on pyritty pitämään ammattimaisina ja hillittyinä. ”Tarinamme” välilehdellä kerrotaan yrityksen taustatarina ja johdatellaan opiskelijoita toimialaan. Verkkosivuilta löytyy myös ”meistä” välilehti, jossa kerrotaan tarkemmin Ratko Oy:stä, yrityksen strategiasta ja visiosta. ”Vastuullisuus” välilehdeltä löytyy tarkemmin, millaisia arvoja yrityksellä on. Kuvassa 3 näkyy Ratko oy:n verkkosivujen etusivu.



KUVA 3. Ratko Oy:n verkkosivujen etusivu.

Case-tehtäväpaketissa tehtävänannon toisena osuutena (talousjohtamisen kehittäminen) on luoda yritykselle sopiva mittaristo opiskelijoiden laatimien budjettien ja yrityksen strategian perusteella. Tässä osuudessa opiskelijoiden on luotava esitys luomastaan mittaristosta perusteluineen kuvitteellisen yrityksen johtoryhmälle. Tavoitteena on luoda opiskelijoille perusta suoritusmittaristosta ja sen laatimisesta yritykselle. Talousjohtamisen kehittämisen osuuteen tutkittiin toimeksiantajan pyynnön mukaisesti erilaisia toteutustapoja. Lähdekirjallisuudesta etsittiin alaluvussa 4.1, onko viime vuosina tullut esille uusia innovatiivisia tapoja mitata yrityksen toimintoja. Vartenotettavia vaihtoehtoja ei lähdekirjallisuudesta löytynyt.

Tästä syystä päädyttiin tutkimaan kahta case-tehtäväpaketin kannalta soveltuvinta vaihtoehtoa: tasapainotettua tuloskorttia ja KPI-mittareita. Mittariston valinnassa huomioitiin erityisesti se, että tehtävässä opiskelijat tekevät oletettavasti

ensimmäistä kertaa suoritusmittariston yritykselle. Näihin suoritusmittareihin painuduttiin ja siksi alaluvussa 4.1 valikoitui tasapainotettu tuloskortti tehtävän suoritusmittariksi. Tasapainotetusta tuloskortista löytyy enemmän ohjeistusta ja se on rungoltaan ohjaavampi.

Case-tehtäväpaketin luomiseen kuuluu monta eri osa-aluetta. Viimeisenä osa-alueena on tehtävän ratkaisujen tekeminen eli yrityksen budjettien luominen. Tehtävän ratkaisut toimitetaan Excel-taulukkona toimeksiantajalle sähköpostitse. Case-tehtäväpaketin ratkaisut eivät tule liitteeksi opinnäytetyöhön toimeksiantajan pyynnöstä, koska materiaalia tullaan käyttämään seuraavalla talousjohtamisen kurssin toteutuskerralla. Case-tehtäväpaketin toiseen talousjohtamisen kehittämisen -osuuteen ei toimeksiantajan pyynnöstä tehty ratkaisua, sillä siinä opiskelijat itse valitsevat perustellusti mittaristot ja varsinaista oikeaa vastausta ei ole.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyö, sen tärkeimmät löydökset ja reflektoidaan opinnäytetyöprosessia. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen tulosten hyödynnettävyyttä ja jatkotutkimusideoita. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli syventyä talousohjaukseen ja koostaa teorian avulla case-tehtäväpaketti toimeksiantajan tilaamalla tavalla. Tutkimuskysymyksiä olivat: Miten yrityksissä tehdään talousohjausta, miten yrityksissä toteutetaan budjetointia, miten taloushallinto ja budjetointi tulevat kehittymään tulevaisuudessa ja miten talousjohtamisen kurssin case-tehtäväpakettia voidaan kehittää? Seuravaksi vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja pohditaan opinnäytetyön aikaisempien lukujen havaintoja.

### **Miten yrityksissä tehdään talousohjausta? Miten yrityksissä toteutetaan budjetointia?**

Talousohjausta voidaan toteuttaa erilaisin tavoin. Yrityksen talousohjauksen tarpeen taso riippuu yrityksen omista tietotarpeista ja toimialasta. Talousohjauksen tärkeimpiä osa-alueita yritykselle ovat talousjohtaminen sekä sisäinen ja ulkoinen laskentatoimi. Talousohjauksen prosessit toimivat yrityksen sisällä toisiaan tukien ja luovat näin yrityksen talousprosessin. Sisäistä talousohjausta voidaan yrityksessä tehdä erillisen osaston avulla tai olemassa olevan henkilöstön avulla omien töidensä ohessa.

Talousohjausta yritykset voivat tehdä vapaasti valitsemallaan tavalla. Yritykset voivat hoitaa sen sisäisesti tai ulkoistaa tilitoimistolle. Pitkään jatkuneena trendinä taloushallinnossa ja siten talousohjauksessa on digitaalisuus, kuten luvussa viisi todettiin. Talousohjauksessa käytettävät järjestelmät myös vaihtelevat. Yrityksen voivat käyttää taloushallintoon räätälöityjä järjestelmiä tai esimerkiksi taulukkolaskentaohjelmaa.

Budjetointiin on yrityksillä monia eri mahdollisuuksia. Budjetointi ei ole yrityksille pakollista, mutta modernissa kilpailukykyisessä yrityksessä budjetointia tehdään yleensä laajasti. Budjetointimenetelmän yritys voi valita autoritaarisen ja demo-

kraattisen välillä tai käyttää näiden yhdistelmään. Budjetointi on nykyään digitaalista ja budjetoinnin osalta on siirrytty tiedon analysointiin ja jalostamiseen pelkkien budjettien luomisen sijaan.

### **Miten taloushallinto ja budjetointi tulevat kehittymään tulevaisuudessa?**

Reaaliaikaisen tiedon tarve on kasvamassa talousohjauksessa. Nykymaailmassa tilanteet muuttuvat nopeasti ja yritykset haluavat tietää realistisen sen hetkisen taloudellisen tilanteen, tehdessään päätöksiä numeroiden perusteella. Nopeatempoisesti muuttuva toimintaympäristö vaatii yrityksiltä nopeasti reagoivaa toimintaa, jotta pysyvät kilpailukykyisinä. Tähän on herätty myös talousohjauksessa.

Digitaalinen taloushallinto on jo vakiintunut moniin yrityksiin ja sen tuoma tehokkuuslisä ei enää tarjoa suurta kilpailuetua. Myös vastuullisuus on noussut viime vuosina pinnalle ja digitaalisen taloushallinnon avulla saadaan yritysten ympäristövaikutuksia myös laskettua. Opinnäytetyössä havaittu nopean ja reaaliaikaisen tiedon tarve kannustaa yrityksiä mahdollisesti käyttämään entistä enemmän taloushallinnon pilvipalveluja. Talousohjauksen tekeminen mahdollisimman tuoreen tiedon avulla tekee myös luodusta tiedosta ajantasaista.

Tekoäly havaittiin opinnäytetyössä yhdeksi merkittävimmistä trendeistä tällä hetkellä. Opinäytetyön pohjalta voidaan todeta tekoälyn tuovan suuriakin hyötyjä ja mahdollisuuksia talousohjaukseen. Manuaalisesta raporttien rakentamisesta siirytään sanoittamaan tekoälyn tuottamaa dataa. Tekoäly pystyy käsittelemään suuret määrät dataa lyhyessä ajassa, joten tekoällylle löytyy varmasti kysyntää talousohjauksen kentällä tulevaisuudessa. Tekoälyn täyttää potentiaalia ei toisistaan vielä hyödynnetä talousohjauksessa, mutta tulevaisuudessa tilanne tulee varmasti kehittymään.

Budjetointia puolestaan yrityksen pystyvät kehittämään esimerkiksi rullaavan budjetoinnin tai Beyond Budgeting -menetelmän avulla. Nämä auttavat yrityksen budjetointia vastaamaan modernin yrityksen nopeisiin tietotarpeisiin. Tekoäly pystyy auttamaan yrityksiä budjetoinnissa ja monet taloushallinnon ohjelmat tarjoavatkin jo valmiita tekoälyä hyödyntäviä ratkaisuja.

### **Miten talousjohtamisen kurssin case-tehtäväpakettia voidaan kehittää?**

Case-tehtäväpakettia onnistuttiin kehittämään monella tavalla. Tehtävänantoa ja muita materiaaleja visualisoitiin sekä ohjeita selkeytettiin kokonaisuudessaan. Case-tehtäväpaketin ohjeistuksia koostaessa huomattiin, kuinka tärkeää ohjeiden visuaalinen puoli on. Pienellä visualisoinnilla saa helpommin tärkeät luvut erottumaan ja selkeytettyä tehtävien kokonaisuutta. Case-tehtäväpaketti modernisoitiin kaikkien materiaalien osalta kokonaan. Toimeksiannon tärkein tehtävä oli saada ohjeistukset selkeämmäksi ja saumattommaksi yhdeksi kokonaisuudeksi. Toimeksiantajan palautteen mukaan tässä onnistuttiin erinomaisesti. Case-tehtäväpakettia tullaan hyödyntämään seuraavalla talousjohtamisen kurssin toteutuskerralla.

Case-tehtäväpaketin koostaminen osoittautui suunniteltua haastavammaksi ja enemmän aikaa vieväksi. Aikaisempaa pohjaa tällaisen kokonaisvaltaisen case-tehtäväpaketin koostamisesta tekijällä ollut ennen opinnäytetyötä. Case-tehtäväpaketin tekeminen oli kuitenkin sopivan haastavaa ja erittäin opettavainen kokemus.

#### **7.1 Pohdinta**

Opinnäytetyön tekeminen oli työläs, mutta opettavainen kokemus. Opinnäytetyötä tehdessä kasvoi tietämys erityisesti puolueettomasta moneen lähteeseen perustuvasta kirjallisuustutkimuksesta. Talousohjaukseen liittyvän kirjallisuuden tarkastelu näin laajasti ja niiden välisten erojen löytäminen oli mielenkiintoista. Tiedot talousohjauksesta kasvoivat, vaikka opintoja alalla on takana jo pian kokonaisen tutkinnon verran. Opinnäytetyöhön pyrittiin valitsemaan mahdollisimman monipuolista kirjallisuutta, missä onnistuttiinkin. Opinnäytetyö toteutettiin kokonaan kirjallisuuskatsauksina, mikä kaventaa opinnäytetyöstä tehtävien havaintojen ja päätelmien tekemistä.

Opinnäytetyössä tuotettu case-tehtäväpaketti tulee sellaisenaan käyttöön talousjohtamisen kurssin seuraavalle toteutuskerralle. Opiskelijat saavat siitä varmasti

positiivisen oppimiskokemuksen. Lisäksi opinnäytetyössä onnistuttiin rakentamaan ajankohtainen kirjallisuustutkimus alan kirjallisuuteen erityisesti case-tehtäväpaketin näkökulmasta. Työn teoria voi siis toimia myös hyvänä pohjana tätä case-tehtäväpakettia tekeväälle opiskelijalle.

## 7.2 Jatkotutkimusaiheet

Case-tehtäväpaketin päivittämisessä onnistuttiin erinomaisesti toimeksiantajan kommenttien mukaan. Jatkotutkimukselle aiheesta olisi kuitenkin varmasti tarvetta. Pidemmällä ajalla opinnäytetyön teoriaosuudessa olisi voinut tarkastella enemmän kansainvälistä talousohjauksen kirjallisuutta. Lisäksi teoriassa keskityttiin case-tehtäväpaketin aihealueisiin, eikä siinä käsitelty koko talousohjauksen aihealuetta. Etenkin tulevaisuuden osalta tarkastelu jäi pieneksi, sillä case-tehtäväpaketti vei aikaa suunniteltua enemmän. Jatkotutkimuksena voisi taloushallinnon tulevaisuuden näkymiä tarkastella laajemmin. Tästä aiheesta pelkästään voisi varmasti kirjoittaa kokonaisen opinnäytetyön.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena voitaisiin toteuttaa seurantatutkimus case-tehtäväpaketin suorittaneille opiskelijoille. Seurantatutkimuksessa selvitettäisiin, miten opiskelijat kokivat tehtävän ja mitä he oppivat case-tehtäväpakettia tehdessään. Tutkimuksessa voisi verrata aikaisempien toteutuksien harjoitustöiden palautetta uuden case-tehtäväpaketin saamaan palautteeseen. Case-tehtäväpaketin tehneitä opiskelijoita voisi lisäksi haastatella kokemuksista uudesta case-tehtäväpaketistä. Tästä tutkimuksesta saataisiin varmasti arvokasta tietoa case-tehtäväpaketin kehittämiseksi. Tällaisen tutkimuksen avulla voitaisiin luoda uusi entistä parempi case-tehtäväpaketti.

## LÄHTEET

- Aksela, M., Marchal, S. & Vähä-Sipilä, A. 2021. Tekoälyn soveltamisen kyberturvallisuus ja riskienhallinta. Liikenne- ja viestintävirasto Traficom, Kyberturvallisuuskeskus. Traficom tutkimuksia ja selvityksiä 9/2021. Pdf-dokumentti. Viitattu 5.2.2024. <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/sites/default/files/media/publication/Teko%C3%A4lyn%20soveltamisen%20kyberturvallisuus%20ja%20riskienhallinta.pdf>
- Aldridge, I. & Avellaneda, M. 2021. Big Data Science in Finance. John Wiley & Sons, Incorporated. Wiley.
- Bogsnes, B. 2023. This Is Beyond Budgeting – A Guide to More Adaptive and Human Organizations. Wiley.
- Draw.io. 2024. Kaaviokuvien piirto-ohjelmisto. Viitattu 25.4.2024. <https://app.diagrams.net/>
- Euroopan parlamentti. 2020. Opportunities of Artificial Intelligence. Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies. Pdf-dokumentti. Viitattu 10.1.2024. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/652713/IPOL\\_STU\(2020\)652713\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/652713/IPOL_STU(2020)652713_EN.pdf)
- Fink, A. 2020. Conducting research literature reviews: from the Internet to paper. Los Angeles: SAGE.
- Finanssialan Keskusliitto. 2015. Selvitys taloushallinnon automatisoinnin ilmastovaikutuksista. Pdf-dokumentti. Viitattu 26.1.2024. <https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2015/09/Selvitys-taloushallinnon-automatisoinnin-ilmastovaikutuksista.pdf>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Huikkola, T. & Vuorinen, T. 2023. Strategiakirja 25 työkalua. Alma Talent.
- Hope, J. & Frasier, R. 2003. New Ways of Setting Rewards: The Beyond Budgeting Model. California Management Review. 6/2003. Vol. 45 Issue 4, p. 104-119.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. 8. uud. painos. Alma Talent Oy.
- Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. 3. uud. painos. WSOYpro Oy.
- Immo, S. 2023. Luova tekoäly mullistaa kaiken – ChatGPT näyttää tietä. Princeton.
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2021. Laskentatoimi. 7. uud. painos. Edita Publishing Oy.

- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.-4- uud. painos. Sanoma Pro Oy.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto – Automaation aika. Alma Talent Oy.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. Jan/Feb1992, Vol. 70 Issue 1, p.71–79.
- Kerzner, H. 2013. Project management metrics, KPIs, and dashboards a guide to measuring and monitoring project performance. 2. uud painos. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. Viitattu 31.1.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset taloushallinnon prosessit käytännössä. WSOYpro Oy.
- Logistiikan Maailma. 2024. Toiminnanohjausjärjestelmä. Viitattu 14.2.2024. <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/>
- Metsäranta, H., Aro, R., Blomqvist, P., Levät, T., Nissinen, A. & Rannanpää, S. Etätyön vaikutukset liikenteen kasvihuonekaasupäästöihin. Valtioneuvoston selvityksiä 2021:4. Pdf-dokumentti. Viitattu 24.4.2024. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163413/VN%20Selvitys%202021\\_4.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163413/VN%20Selvitys%202021_4.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2010. Johdon laskentatoimi. 6.–10. uud. painos. Edita Publishing Oy.
- Popper, R. 2008. Foresight Methodology in Georghiou, L., Cassingena, J., Keenan, M., Miles, I. and Popper, R., The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 44-88.
- Remes, M. 2018. Rutiinitehtävät kuuluvat roboteille. Tilisanomat. Viitattu 24.4.2024. <https://tilisanomat.fi/tyo-ja-ura/rutiinitehtavat-kuuluvat-roboteille>.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill A. 2019. Research methods for business students. Eighth edition. Harlow, England; Pearson Education.
- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2018. Laskentatoimi johtamisen tukena. Edita Publishing Oy.
- Tenhunen, M.-L. 2013. Johdon laskentatoimen koulu - Strateginen suunnittelu ja johtaminen – osa 5. Viitattu 5.2.2024. Tilisanomat. <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/strateginen-suunnittelu-ja-johtaminen>
- Tilastokeskus. 2018. 5. Big data. Menetelmäselosteet. Viitattu 19.3.2024. [https://www.stat.fi/til/ict/2018/ict\\_2018\\_2018-11-30\\_kat\\_005\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/ict/2018/ict_2018_2018-11-30_kat_005_fi.html)

Tomperi, S. 2018 Taloushallinto – Toiminnan kannattavuus. 12. uud. painos. Edita Publishing Oy.

Tomperi, S. 2016 Yrityksen taloushallinto 3 - Kannattavuus ja kustannuslaskenta. 11. uud. painos. Edita Publishing Oy.

Valle-Cruz, D., Fernandez-Cortez, V. & Gil-Garcia, J. R. 2022. From E-budgeting to smart budgeting: Exploring the potential of artificial intelligence in government decision-making for resource allocation. Government Information Quarterly, Volume 39, Issue 2.

Vilkkä, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Art House Oy.

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä. 2024. Yritys- ja yhteisöhaku. Viitattu 7.2.2024. <https://tietopalvelu.ytj.fi/?companyName=RATKO&isCompanyValid=true&isCompanyTerminated=false>

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Alma Talent Oy.

## LIITTEET

### Liite 1. Case-tehtäväpaketin ohjeistus

1(2)



# CASE-TEHTÄVÄPAKETTI

- 01 TEHTÄVÄN ESITTELY
- 02 LAADITTAVAT BUDJETIT
- 03 LISÄTIEDOT BUDJETTEIHIN
- 04 TALOUSJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN
- 05 OHJEET PALAUTUKSEEN JA PALAUTUKSEN MÄÄRÄAIKA

## TEHTÄVÄN ESITTELY

STRATEGISET TAVOITTEET RATKO OY:LE VUODELLE 2025 ON PÄÄTETTY. TEHTÄVÄNNE ON LAATIA BUDJETIT VUODELLE 2025. PERUSTIEDOT YRITYKSETÄ LÖYDÄTTE RATKO OY:N VERKKOSIVUILTA QR-KOODIN TAI LINKIN KAUTTA. **TUTUSTUKAA YRITYKSEN VERKKOSIVUIHIN.**

**BUDJETTIIEN LAATIMIEN**

LAATIKAA BUDJETIT OHJEISTUKSEN MUKAISESTI.

VAIHE 1

**TALOUSJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN.**

LAATIKAA POWER POINT/CANVA ESITYS OHJEISTUKSEN MUKAISESTI.

VAIHE 2

**Case-tehtävän purkutilaisuus,** jossa esittelette talousjohtamisen kehittämistehtävän tuotokset.

VAIHE 3

[HTTPS://RATKOY.WIXSITE.COM/RATKO](https://ratkooy.wixsite.com/ratko)



## LAADITTAVAT BUDJETIT

KAIKKI LISTATUT BUDJETIT LUODAAN, ALLA TARKENNETTU BUDJETTIIEN AIKAMÄÄREET.

**BUDJETIT KUUKAUSI TASOLLA = JOKA KUUKAUDELLE OMA BUDJETTI**

- MYYNTIBUDJETTI
- VALMISTUSBUDJETTI
- VALMISTUSKUSTANNUSBUDJETTI
- OSTOBUDJETTI
- KIINTEIDEN KUSTANNUSTEN BUDJETTI
- RAHOITUSBUDJETTI

**BUDJETIT KOKO VUODEN TASOLLA = KOKO VUODELLE YKSI**

- VARASTOBUDJETTI
- TULOSBUDJETTI
- TASE-ENNUSTE

## LISÄTIEDOT BUDJETTEIHIN

LISÄTIETOA BUDJETTIEIDEN LAADINTAAN LÖYTYY CASE TEHTÄVÄN LIITTEISTÄ MOODLESSA (KANSIOSTA: BUDJETTIEIDEN LISÄTIEDOT)

BUDJETTEIHIN ON LUOTU VALMIIT EXCEL-POHJAT, HYÖDYNTÄKÄÄ KAAVOJA JA SOLUVIITTAUKSIA BUDJETTIEIDEN VÄLILLÄ. LAATIKAA ERI BUDJETIT ERI VÄLILEHDILLE.

## TALOUSJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

1

MITÄ HEIKKOUSIA TAI RISKEJÄ MIELESTÄNNE SISÄLTYY LAATIMIINNE RATKO OY:N VUODEN 2025 BUDJETTEIHIN?

2

YRITYKSEN JOHTORYHMÄ HARKITSEE **TASAPAINOTETUN MITTARISTON** KÄYTTÖÖNOTTOA JOHTAMISEN TUEKSI. YRITYKSEN TULISI SAADA TIETOA JOHTAMISEN TUEKSI KOKONAISVALTAIMMILLA PELKKIEN TALOUDELLISTEN TUNNUSLUKUIEN LISÄKSI. YRITYS HALUAISI ENEMMÄN ENNAKOIDA TULEVAAN KEHITYSTÄ PELKÄN REAGOINNIN SIJAJAN.

LAATIKAA JOHTORYHMÄLLE **PERUSTELTU** ESITYS, JOSSA EHDOTATTE YRITYKSELLE SOPIVAN MITTARISTON KÄYTTÖÖNOTTOA. ESITYKSESSÄ TULEE OLLA EHDOTUKSENNE YRITYKSEN STRATEGIASTA JOHDetuista MITTAREISTA. PERUSTELKAA, JOKAISEN MITTARIN KOHDALLA: MIKSI VALITSITTE TÄMÄN MITTARIN.

LAATIKAA YRITYKSEN JOHDOLLE SUUNNATTU YKSI POWERPOINT/CANVA-ESITYS BUDJETTIEIDEN HEIKKOUSISTA/RISKEISTÄ SEKÄ MITTARISTON TASAPAINOSTA JA HYÖDYISTÄ VERRATTUNA PELKKÄÄN BUDJETTIJOHTAMISEEN.

## PALAUTUKSEN OHJEET

TEHTÄVÄN PALAUTUS VIIMEISTÄÄN :

RIITTÄÄ ETTÄ YKSI RYHMÄLÄISISTÄ PALAUTTAA TEHTÄVÄN.

BUDJETIT PALAUTETAAN YHTENÄ (1) EXCEL-TIEDOSTONA JA MITTARISTO TEHTÄVÄ PALAUTETAAN POWERPOINT/CANVA-TIEDOSTONA.

ESITYKSET PIDETÄÄN:

OSALLISTUMINEN PURKUTILAISUUTEEN ON PAKOLLISTA. PURKUTILAISUUDESSA OLETETAAN KAIKKIEN RYHMÄN JÄSENTEN OLEVAN PAIKALLA JA TUNTEVAN KOKO ESITYKSEN SISÄLLÖN. MIKÄLI SINULLA ON PAKOTTAVA ESTE OSALLISTUMISELLE, OTA YHTEYTTÄ OPETTAJIIN ETUKÄTEEN.

## Liite 2. Case-tehtäväpaketin budjettien ohjeistus

1 (8)



1



## **Liiketoiminnan talousjohtami- sen case-tehtäväpaketin ohjeis- tus**

Ratko Oy:n budjetointi



## SISÄLLYS

1	Lisätiedot budjetin laadintaan .....	3
1.1	Tuoteryhmien kustannusrakenne 2024.....	3
1.1.1	Teräksestä valmistetut tuotteet.....	3
1.1.2	Uusi tuoteryhmä kangaskassi.....	5
2	Tulevan tilikauden (2025) muutokset .....	6
2.1	Varastointimäärät vuodelle 2025.....	6
2.2	Kiinteät kustannukset .....	7
2.3	Rahoitusbudjetin lisätiedot .....	8



## 1 Lisätiedot budjetin laadintaan

Tämä ohjepaketti sisältää tarkemman ohjeistuksen budjetin laatimiseen Liiketoiminnan talousjohtaminen -kurssin harjoitustyössä. Harjoitustyössä laaditaan yrityksen budjetit Excel-pohjan mukaisesti kuvitteellista Ratko Oy yritystä varten.

Ratko Oy:n johto on sopinut yrityksen myyntitavoitteet vuodelle 2025. Yhteenveto myyntitavoitteista löytyy Moodlesta Excel-tiedostosta nimeltä "Budjettipohjat 2025". Myyntiehdot ja hinnat vaihtelevat jonkin verran asiakkaittain, mutta yhteenveto on laadittu keskimyynnihinnoilla.

### 1.1 Tuoteryhmien kustannusrakenne 2024

Ratko Oy myy ja valmistaa itse tällä hetkellä neljää eri tuotetta: **Juomapullo, Jääpalat, Pillit ja Retkimukit**. Uutena tuoteryhmänä Ratko Oy suunnittelee aloittavansa kangaskassien myymistä, jotka ostetaan alihankkijalta. Alla olevissa taulukoissa on esitelty edellisen tilikauden (2024) kustannusrakenne Ratko Oy myymille tuotteille.

#### 1.1.1 Teräksestä valmistetut tuotteet

##### Juomapullo

Kustannuslaji	Määrä	Yksikkö
Raaka-ainekustannukset	5,50	€/KPL
Valmistuksen palkat	5,03	€/KPL
Valmistuksen muut yleiskustannukset	1,23	€/KPL
<b>Valmistuskustannukset YHT</b>	<b>13,06</b>	<b>€/KPL</b>

**Jääpalat**

Kustannuslaji	Määrä	Yksikkö
Raaka-ainekustannukset	2,64	€/KPL
Valmistuksen palkat	2,50	€/KPL
Valmistuksen muut yleiskustannukset	0,43	€/KPL
<b>Valmistuskustannukset YHT</b>	<b>5,57</b>	<b>€/KPL</b>

**Pillit**

Kustannuslaji	Määrä	Yksikkö
Raaka-ainekustannukset	2,13	€/KPL
Valmistuksen palkat	2,97	€/KPL
Valmistuksen muut yleiskustannukset	0,67	€/KPL
<b>Valmistuskustannukset YHT</b>	<b>5,77</b>	<b>€/KPL</b>

**Retkimuki**

Kustannuslaji	Määrä	Yksikkö
Raaka-ainekustannukset	3,62	€/KPL
Valmistuksen palkat	3,78	€/KPL
Valmistuksen muut yleiskustannukset	0,86	€/KPL
<b>Valmistuskustannukset YHT</b>	<b>8,26</b>	<b>€/KPL</b>

Terästuotteiden (juomapullo, jääpalat, pillit, retkimuki) raaka-ainekustannusten oletetaan **nousevan inflaation vuoksi vuonna 2025 noin 4,5 % ja työvoimakustannusten 4 %**. Valmistuksen yleiskustannusten oletetaan pysyvät samalla tasolla kuin vuonna 2024.



### 1.1.2 Uusi tuoteryhmä kangaskassi

Tuotteet ostetaan alihankkijalta. Sopimuksen mukaiset **ostohinnat kangaskasseilla vuonna 2024 olivat 2,53 €/kpl.**

Kangaskassien piti tulla markkinoille 2024, mutta resurssit pulan vuoksi uutta tuoteryhmää joudutaan siirtämään vuodelle 2025. Kangaskassien alihankkijan kanssa on sovittu, että vuodelle 2025 alihankintasopimuksen uusimisen yhteydessä **hintoja tullaan korottamaan 5 %**. Kangaskassien ensimmäinen toimitus saadaan helmikuussa.

## 2 Tulevan tilikauden (2025) muutokset

Ratko Oy aloitti hiljattain retkimukien valmistamisen, niitä tuotettiin samalla tuotelinjalla juomapullojen kanssa. Koneistot eivät pysty tuottamaan tarvittuja määriä kumpaakin tuotetta, jonka vuoksi **retkimukeille on hankittava oma tuotantolinja**. Ratko Oy on tehnyt investointipäätöksen uuden tuotantolinjan rakentamisesta nykyisten tuotantotilojen laajennukseksi. Muita investointeja ei budjettikaudella ole tarkoitus toteuttaa. Tavoitteena on saada tuotantolinja käyttöön kesäkuussa. **Hankintahinta 950 000 euroa, josta rakennuksen osuus on 700 000 euroa ja koneet & laitteet 250 000 euroa**. Investointi on päädytty rahoittamaan osin pankkilainalla ja osin omalla tulo-rahoituksella. **Hankintahinta maksetaan tammi-toukokuun aikana tasaerin kuukausittain**. Tätä varten voidaan nostaa neuvoteltua pankkilainaa yhteensä enintään 1 500 000 euroa tarvittavissa erissä.

**Pysyvien vastaavien poistot ovat rakennuksesta 4 % ja kalustosta 25 %**. Taseeseen aktivoidut kehittämismenot poistetaan **tasapoistoin 5 vuoden aikana**. Tase-ennuste tilanteesta 31.12.2024 löytyy Moodlesta Excel-tiedostona. Raaka-aineiden tuottajien kanssa on neuvoteltu inhouse-varastointisopimukset. Raaka-aineet siis ovat toimittajan omaisuutta siihen asti, kunnes ne otetaan tuotantoon. Ratko Oy:llä ei ole tämän takia omaa raaka-ainevarastoa, mutta toimitusten varmistamiseksi valmiita tuotteita joudutaan varastoimaan jonkin verran.

### 2.1 Varastointimäärät vuodelle 2025

Alla olevassa taulukossa on Ratko Oy oman varaston varastomäärätavoitteet (=varastossa oleva määrä kuukauden lopussa), joita tulee hyödyntää budjetissa.

Tavoitemäärät 2025	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu
Juomapullo	8 000	10 000	10 000	10 000	10 000	7 000	7 000	7 000	1 600	1 740	1 840	2 000
Jääpala	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	800	800	800	1 000	1 000	1 000	1 000
Pillit	300	300	300	300	300	100	100	100	250	250	250	250
Retkimuki	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	800	800	800	900	900	900	900
Kangaskassi	0	100	150	300	300	300	300	300	300	300	320	350

## 2.2 Kiinteät kustannukset

Alla olevassa taulukossa on eritelty kiinteiden kustannusten toteumaennuste vuodelle 2024.

Kustannuslaji	Määrä (euroa / vuosi)
Kiinteät palkat ja henkilösivukustannukset (hallinto)	1 000 000
Toimitilakustannukset	390 000
Tietoliikenne	70 000
Myynti ja markkinointi	229 000
Matkustus	83 000
Muut kiinteät kustannukset	220 400

Vuoden 2025 budjettia laatiessa tulee ottaa huomioon seuraavat muutokset. Yrityksen kasvusta ja investoinnista johtuen vuoden 2025 **kiinteät palkkakustannukset tulevat olemaan noin 13 % tämänvuotista suuremmat. Toimitilakustannukset nousevat noin 165 000 eurolla.** Tietoliikennekustannusten oletetaan säilyvän nykyisellä tasollaan, ja **matkakustannukset tulevat nousemaan 20 % kangaskassien lanseeraukseen liittyen. Myynti- ja markkinointisuunnitelman mukaan kustannuksia tulee noin 150 000 tämänvuotista enemmän.** Lisäksi, kun uuden tuoteryhmän markkinointi helmikuussa aloitetaan, sen lanseeraukseen on helmikuu-kesäkuun ajalle budjetoitu erikseen **markkinointiin 10 000 euroa/kk ja loppuvuodelle 6 000 euroa/kk. Muut kiinteät kustannukset tulevat nousemaan arviolta noin 70 000 eurolla.**

Retkimukeihin on vuonna 2026 suunnitelmassa lisätä kiinnitysmekanismit. Vuonna 2024 retkimukien tuotekehityskulut aktivoidaan taseeseen, mutta vuonna 2025 näin ei ole tarkoitus enää toimia, vaan **tuotekehityskulut halutaan kirjata tilikauden kuluksi ja esitetään siis kiinteissä kustannuksissa. Tuotekehityskustannuksia arvioidaan syntyvän alkuvuodesta noin 20 000 euroa/kk ja kesälomien jälkeen tuotekehityspanostusta on tarkoitus kiihdyttää, jolloin siihen budjetoidaan 50 000 euroa/kk elo-joulukuun aikana.** Niiltä osin, kun edellä ei ole muuta kerrottu, **kiinteiden kustannusten oletetaan budjeteissa jakautuvan tasanaisesti kaikille kuukausille.**

### 2.3 Rahoitusbudjetin lisätiedot

Rahoitusbudjettia laadittaessa on otettava huomioon, että **loppukassan pitää jokaisen kuukauden lopussa olla vähintään 15 000 euroa**. Tammi-huhtikuussa voidaan nostaa pitkäaikaista lainaa investoinnin rahoitukseen enintään 2 000 000 euroa. Jos rahat riittävät budjetin mukaan ilmankin, kaikkea lainaa ei tarvitse nostaa. Lainaa nostetaan täysinä kymmeninä tuhansina euroina. Jos vuoden aikana missä tahansa vaiheessa rahat eivät riitä, yritys voi nostaa lisäksi lyhytaikaista lainaa. Mahdolliset lainat on otettava myös täysinä kymmeninä tuhansina euroina. Jos kassa antaa myöden, otettulyhytaikainen lisälaina pyritään maksamaan pois mahdollisimman nopeasti.

**Myyntisaamisten maksuajat** vaihtelevat 14–60 päivän välillä, mutta **budjetissa käytetään keskiarvoa 30 päivää**. Ostoissa on pääosin 30 pv maksuaika, jota voi käyttää budjetteja laatiessa. Arvonlisäveron maksuja ei tarvitse huomioida rahoitusbudjetissa. Tuloveroja ei tarvitse maksaa ennakoveroina, koska yrityksen toiminta on aikaisempina vuosina ollut tappiollista. **Lopulliset tuloverot ovat 20 % budjetoidusta voitosta** ja jos veroa kertyy, ne maksetaan vasta seuraavan tilikauden (2025) aikana. Verot on jaksotettava tarvittaessa.

**Vanhaa pankkilainaa on lyhennettävä 80 000 euroa 3 kk välein** eli maaliskuussa, kesäkuussa, syyskuussa ja joulukuussa. Lainasta tulee maksettavaksi korkoja yhteensä 10 000 euroa vuodessa ja ne on maksettava samansuuruisina jokaisen lyhennyksen yhteydessä.

**Investointia varten otetun uuden lainan korko on 4 %**, se maksetaan yhtenä eränä joulukuussa 2024. Budjettikauden aikana mahdollisesti otettavien lyhytaikaisten lisälainojen korkojen oletetaan tulevan maksettavaksi vasta seuraavan tilikauden puolella.

## Liite 3. Case-tehtäväpaketin budjettipohjat

1 (4)



Viimeksi muokattu 10.4.2024

## Myyntibudjetti 2025

MYYNTITAVOITTEET	tammikuu	helmikuu	maaliskuu	huhtikuu	toukokuu	kesäkuu	heinäkuu	elokuu	syyskuu	lokakuu	marraskuu	joulukuu	Yhteensä
<b>Terästuotteet</b>													
Juomapullo myynti kpl	12 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	15 400	16 400	18 000	173 800
€/kpl	29,99												
<b>Jääpala</b>													
Myynti kpl	3 000	3 000	3 000	3 500	3 500	3 000	3 000	3 000	3 000	3 500	3 500	3 500	38 500
€/kpl	10,40												
<b>Pillit</b>													
myynti kpl	800	800	800	800	800	800	1 000	1 200	1 000	1 100	1 100	1 200	11 400
€/kpl	8,54												
<b>Retkimuki</b>													
myynti kpl	8 000	8 000	8 000	8 300	8 300	8 000	8 000	8 000	8 000	8 500	8 800	8 800	98 700
€/kpl	24,32												
<b>Uusi tuoteryhmä</b>													
<b>Luomupuuvilla kangaskassit</b>													
myynti kpl	0	1 500	1 700	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	3 000	3 500	23 700
€/kpl	9,99												
<b>Yhteensä (€)</b>													



Viimeksi muokattu 10.4.2024

## Valmistusbudjetti 2025

	tammikuu	helmikuu	maaliskuu	huhtikuu	toukokuu	kesäkuu	heinäkuu	elokuu	syyskuu	lokakuu	marraskuu	joulukuu	Yhteensä
<b>Juomapullo</b>													
Haluttu loppuvarasto kpl	8 000	10 000	10 000	10 000	10 000	7 000	7 000	7 000	1 600	1 740	1 840	2 000	
Myyntiennuste kpl	12 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	15 400	16 400	18 000	
<b>Valmistustarve kpl</b>													
<b>Jääpalat</b>													
Haluttu loppuvarasto kpl	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	800	800	800	1 000	1 000	1 000	1 000	
Myyntiennuste kpl	3 000	3 000	3 000	3 500	3 500	3 000	3 000	3 000	3 000	3 500	3 500	3 500	
<b>Valmistustarve kpl</b>													
<b>Pillit</b>													
Haluttu loppuvarasto kpl	300	300	300	300	300	100	100	100	250	250	250	250	
Myyntiennuste kpl	800	800	800	800	800	800	1 000	1 200	1 000	1 100	1 100	1 200	
<b>Valmistustarve kpl</b>													
<b>Retkimuki</b>													
Haluttu loppuvarasto kpl	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	800	800	800	900	900	900	900	
Myyntiennuste kpl	8 000	8 000	8 000	8 300	8 300	8 000	8 000	8 000	8 000	8 500	8 800	8 800	
<b>Valmistustarve kpl</b>													

Pohdi mistä saat tammikuun varaston alkusaldon?

Seuraavien kuukausien alkuvarastot tulevat edellisen kk:n haluttu loppuvarasto-kohdasta.



## Valmistuskustannusbudjetti 2025

Raaka-aineostot:		tammikuu	helmikuu	maaliskuu	huhtikuu	toukokuu	kesäkuu	heinäkuu	elokuu	syyskuu	lokakuu	marraskuu	joulukuu	Yhteensä
<b>Juomapullo</b>														
Valmistettavat kpl														0 kpl
														0 €
<b>Jääpalat</b>														
Valmistettavat kpl														0 kpl
														0 €
<b>Pillit</b>														
Valmistettavat kpl														0 kpl
														0 €
<b>Retkimuki</b>														
Valmistettavat kpl														0 kpl
														0 €
<b>Raaka-ainekustannukset yhteensä</b>														€
<b>Valmistuspalkat</b>		tammikuu	helmikuu	maaliskuu	huhtikuu	toukokuu	kesäkuu	heinäkuu	elokuu	syyskuu	lokakuu	marraskuu	joulukuu	Yhteensä
<b>Juomapullo</b>														
Valmistettavat kpl														0 kpl
														0 €
<b>Jääpalat</b>														
Valmistettavat kpl														0 kpl
														0 €
<b>Pillit</b>														
Valmistettavat kpl														0 kpl
														0 €
<b>Retkimuki</b>														
Valmistettavat kpl														0 kpl
														0 €
<b>Valmistuspalkat yhteensä</b>														0 €
<b>Valmistuksen yleiskustannukset</b>		tammikuu	helmikuu	maaliskuu	huhtikuu	toukokuu	kesäkuu	heinäkuu	elokuu	syyskuu	lokakuu	marraskuu	joulukuu	Yhteensä
<b>Juomapullo</b>														
														0 kpl
														0 euroa
<b>Jääpalat</b>														
														0 kpl
														0 euroa
<b>Pillit</b>														
														0 kpl
														0 euroa
<b>Retkimuki</b>														
														0 kpl
														0 euroa
<b>Valmistuksen ykt yht</b>														0 euroa
<b>Valmistuskustannukset yhteensä</b>														0 €
Raaka-aineet														0 €
Palkat														0 €
Muut ykt														0 €
Yhteensä		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 €



## Ostobudjetti 2025

Kangaskassi		tammikuu	helmikuu	maaliskuu	huhtikuu	toukokuu	kesäkuu	heinäkuu	elokuu	syyskuu	lokakuu	marraskuu	joulukuu	Yhteensä
Kangaskassi														
<b>Kangaskassi ostot yhteensä €</b>														0 euroa
<b>Valmistettavien terästuotteiden raaka-aineostot</b>		tammikuu	helmikuu	maaliskuu	huhtikuu	toukokuu	kesäkuu	heinäkuu	elokuu	syyskuu	lokakuu	marraskuu	joulukuu	Yhteensä
<b>Juomapullo</b>														
														0 kpl
														0 €
<b>Jääpala</b>														
														0 kpl
														0 €
<b>Pillit</b>														
														0 kpl
														0 €
<b>Retkimuki</b>														
														0 kpl
														0 €
<b>Raaka-aineostot yhteensä €</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 €
<b>Kaikki ostot yhteensä</b>														€

**HUOM!** Rahoitus- ja tulosbudjettiin nämä raaka-aineostot vain kerran, siis joko valmistuskustannusbudjetista tai täältä!



## Tulosbudjetti 2025

Kululajit	€
<b>Myyntikate</b>	
<b>Käyttökate</b>	
<b>Liikevoitto</b>	
<b>Tulos ennen veroja</b>	
<b>Tilikauden voitto</b>	

## Tase-ennuste 2025

<b>Vastaavaa</b>	
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>	€
<b>Aineettomat hyödykkeet</b>	
Kehittämismenot	
<b>Aineelliset hyödykkeet</b>	€
Rakennukset ja rakennelmat	
Koneet ja kalusto	
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>	€
<b>Vaihto-omaisuus</b>	
Tuotteet	kpl    á-hinta
<b>Lyhytaikaiset saamiset</b>	€
Myyntisaamiset	
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	€

<b>Vastattavaa</b>	
<b>OMA PÄÄOMA</b>	
<b>Osakepääoma</b>	€
Edellisten tilikausien voittovarot	
Tilikauden 2025 voitto	
<b>VIERAS PÄÄOMA</b>	
<b>Pitkäaikainen vieras pääoma</b>	€
Lainat rahoituslaitoksilta	
Pitkäaikainen vieras pääoma tilikauden lopussa	
<b>Lyhytaikainen vieras pääoma</b>	€
Ostovelat	
Lyhytaikainen vieras pääoma tilikauden lopussa	
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	€