

Essi Järvinen

**Budjetointijärjestelmän laatiminen voittoa tavoittelemattomalle kohdeorganisaatiolle**

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Essi Järvinen

Työn nimi: Budjetointijärjestelmän laatiminen voittoa tavoittelemattomalle kohdeorganisaatiolle

Ohjaaja: Aapo Länsiluoto

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 54

Liitteiden lukumäärä: 6

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia budjetointia ja sen käyttöä talouden ohjauksessa. Työn tavoitteena oli kohdeorganisaation talouden suunnittelun tehostaminen budjetointijärjestelmää kehittämällä. Opinnäytetyössä laadittiin pääbudjetit, joiden pohjalta kohdeorganisaatio voisi tehdä talouden suunnittelua tukevia toimenpiteitä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin budjetointia talouden suunnittelun työvälineenä, erilaisia budjetointivaihtoehtoja sekä budjetoinnin hyötyjä ja haasteita. Työn lähteinä käytettiin alan kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia aiheesta.

Työn empiirisessä osiossa tutkittiin kohdeorganisaation budjetointikäytäntöjä. Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation toiminnanjohtajaa ja talouspäällikköä. Kohdeorganisaatiolle laadittiin tulosbudjetti, tasebudjetti ja rahoitusbudjetti. Budjetit sisälsivät vaihtoehtoiset ennusteet budjettikaudelle.

Tutkimustulokset vahvistivat käytettyä teoriaa. Kohdeorganisaatiossa budjetointia pidetään tärkeänä välineenä toiminnan suunnittelussa ja seurannassa. Kohdeorganisaatio on voittoa tavoittelematon yhdistys ja tutkimuksessa ei noussut esiin tekijöitä, mitkä olisivat vaikuttaneet budjetoinnin sopivuuteen organisaatiossa, jonka toiminta poikkeaa tavallisesta yritysmaailmasta.

Avainsanat: budjetointi, budjetointijärjestelmät

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: Business School

Degree programme: Business Management

Author: Essi Järvinen

Title of thesis: Developing a budgetary system for the non-profit case organization

Supervisor: Aapo Länsiluoto

Year: 2011

Number of pages: 54

Number of appendices: 6

---

The purpose of this thesis was to study budgeting and how it is used for financial control. The purpose was to make the case organization's financial planning more effective by developing its budgetary system. The master budgets were prepared to help the case organization to take measures for their financial planning.

The theoretical part examined budgeting as a tool for financial planning, various budgeting alternatives and benefits and challenges of budgeting. The theoretical part was based on earlier studies and literature.

In the empirical part of this thesis the case organization's budgeting practices were surveyed. A qualitative research method was used in this thesis. The material was gathered by interviewing the case organization's executive director and financial director. A budgeted income statement, a budgeted balance sheet and a cash budget were prepared for the case organization. The budgets included alternative forecasts for the budget period.

The research results confirmed the theory used in this thesis. Budgeting is an important tool for planning and controlling the operations in the case organization. The case organization is a non-profit organization. No factors came up in the research -which would have an effect on the suitability of budgeting in a non-profit organization.

Keywords: budgeting, budgetary system

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>7</b>
1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset .....	8
1.2 Kohdeorganisaatio .....	9
<b>2 BUDJETOINTI TALOUSOHJAUKSESSA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Budjetoinnin tehtävät.....	10
2.2 Budjetointiprosessi .....	11
2.3 Budjetointimenetelmät.....	12
2.4 Budjetointivaihtoehdot.....	14
2.5 Budjetointijärjestelmät .....	18
2.5.1 Osabudjetit.....	19
2.5.2 Pääbudjetit .....	21
2.6 Budjettitarkkailu.....	23
2.6.1 Budjettipoikkeamat.....	23
2.6.2 Budjettitarkkailun toteuttaminen .....	24
2.7 Budjetointi voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa .....	25
2.8 Budjetoinnin hyödyt ja haasteet .....	26
2.9 Yhteenveto.....	28
<b>3 BUDJETOINTI KOHDEORGANISAATIOSSA.....</b>	<b>30</b>
3.1 Tutkimuksen toteutus ja luotettavuus .....	30
3.2 Budjetoinnin nykytilanne .....	32
3.3 Kohdeorganisaatiolle laaditut budjetit.....	35
3.3.1 Tulosbudjetti.....	36
3.3.2 Tasebudjetti .....	40
3.3.3 Rahoitusbudjetti .....	42
3.4 Yhteenveto.....	46
<b>4 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>48</b>

LÄHTEET.....	51
LIITTEET.....	54

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Kiinteä 12 kuukauden budjetti (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 290).....	15
Kuvio 2. Budjettikaudelle laadittu tarkastettava budjetti (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 291). .....	16
Kuvio 3. Rullaavassa budjetissa on aina budjetti vuodeksi eteenpäin (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 292). .....	17
Kuvio 4. Organisaation osa- ja pääbudjetit (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 212). .....	18
Kuvio 5. Budjetoinnin hyödyt ja haasteet. ....	28
Kuvio 6. Budjetoinnin hyödyt ja haasteet kohdeorganisaatiossa. ....	35
Kuvio 7. Kohdeorganisaatiolle laaditun tulosbudjetin rakenne. ....	37
Kuvio 8. Kohdeorganisaatiolle laaditun tasebudjetin rakenne. ....	41
Kuvio 9. Kohdeorganisaatiolle laaditun rahoitusbudjetin rakenne. ....	44

# 1 JOHDANTO

Talouden näkökulmasta eri organisaatioiden niin voittoa tavoittelevien kuin voittoa tavoittelemattomienkin yksi tärkeimmistä tavoitteista on saada toiminta kannattavaksi. Organisaatioissa luodaan pitkänajan suunnitelmia, strategioita ja toimintasuunnitelmia toimintojen taustalle. Organisaatiot seuraavat eri tavoin suunnitelmien toteutumista ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja talousohjaukseen onkin tarjolla erilaisia työkaluja, jotka auttavat suunnittelussa ja seurannassa.

Perinteinen vuosisuunnitteluun perustuva budjetointi on viime vuosina saanut kritiikkiä. Budjettisuunnittelua pidetään raskaana sen vaatiman työpanoksen ja kaavamaisuuden takia. Budjettien suhde strategiaan ei aina ole tarpeeksi vahva ja budjetointi helposti edistää suunnittelua vain lyhyellä tähtäimellä. Budjettitarkkailun satunnaisuutta ja yleispiirteisyyttä on myös kritisoitu. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 237.)

Budjetointi on saamastaan kritiikistään huolimatta kuitenkin yksi käytetyimmistä työkaluista talouden suunnittelussa. Budjetointia käytetään monilla eri toimialoilla useisiin eri tarkoituksiin. Budjetointia käytetään kulujen seurannassa ja budjetoinnin mahdollisuuksia hyödynnetään suunnittelun työkaluna. Joissakin organisaatioissa budjetit toimivat viestinnän apuna ja joillekin budjettien tavoite on tulosten mittaaminen. Tutkimusten mukaan organisaatioiden rahoitusperusta ei myöskään vähennä budjetoinnin hyötyjä ja se soveltuu kaikille organisaatioille, perustuu organisaation rahoitus sitten valtionvaroihin, osakkeenomistajien sijoituksiin tai yksityisesti hankittuihin varoihin. Organisaatiot käyttävät budjetteja eri tavoin, mutta kaikki hyötyvät niiden käytöstä. Tutkimukset osoittavat, että budjetoinnilla on vaikutusta toiminnan menestykseen. (Fruitticher, Stroud, Laster & Yakhou 2005, 177.)

Budjetoinnilla on eniten vaikutuksia silloin, kun se tarkasti heijastelee organisaation strategioita ja toimintasuunnitelmia ja budjetit ovat realistia mutta myös tarpeen tullen joustavia. Organisaatioiden strategiat on yleensä laadittu siten, että tavoitteet halutaan saavuttaa kolmen tai viiden vuoden kuluttua. Pitkän aikavälin tähtäimellä realistiset budjetit ovat keino tavoitteiden saavuttamiseksi. (Engle 2010, 20.)

Budjetti ei kuitenkaan yksin takaa, että organisaatio saavuttaa asettamansa tavoitteet. Budjetointiprosessi tarjoaa kuitenkin organisaatioille hyödyllisen työkalun tavoitteiden asettamiseen, viestintään, strategian toteuttamiseen ja tulosten mittamiseen. (Engle 2010, 20.)

## **1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on talouden suunnittelun tehostaminen kohdeorganisaation budjetointijärjestelmää kehittämällä. Tutkimusten mukaan budjetteja käytetään yleisimmin organisaation suunnittelun ja seurannan välineenä ja talouden ohjauksessa. Lisäksi tutkimuksissa on osoitettu, että toimivalla budjetoinnilla voidaan vaikuttaa organisaation menestykseen. (Ahmad, Sulaiman & Alwi 2003, 723.)

Tässä työssä tutkitaan kohdeorganisaation nykyisiä budjetointikäytäntöjä. Lisäksi pyritään nostamaan esiin kehittämistarpeita ja niihin mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja, joilla voisi olla vaikutusta budjetointiprosessiin ja talouden suunnitteluun. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on näiden tutkimuksessa esiin nousseiden ehdotusten avulla laatia laskelmia, joiden pohjalta kohdeorganisaatio voisi tehdä tarvittavia talouden suunnittelua tukevia toimenpiteitä.

Tarkoituksena opinnäytetyössä on laatia kohdeorganisaatiolle pääbudjetit. Pääbudjetteja ovat tulosbudjetti, rahoitusbudjetti ja ennakoitu tase. Kohdeorganisaation kannalta tärkein on rahoitusbudjetti. Kohdeorganisaation tuotot muodostuvat pääasiassa varainhankinnalla saaduista lahjoituksista ja tuotot vaihtelevat kuukausittain (Hautamäki 2011; Varhi 2011). Rahoitusbudjetin avulla pyritään varmistamaan maksuvalmius eli rahan riittävyys budjettikaudella. Yleensä rahoitusbudjetti laaditaan kassavirtalaskelman muotoon. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 280.) Kohdeorganisaatiolle laaditaan rahoitusbudjetti, jotta budjetin toteumaa seuraamalla kohdeorganisaatio pystyy toteuttamaan tarvittavat toimenpiteet varainhankinnassa ja takaamaan rahan riittävyyden.



## 1.2 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on Suomessa toimiva yleishyödyllinen voittoa tavoittelematon organisaatio. Yleishyödyllinen yhdistys määritellään yhteisöksi, joka toimii yleiseksi hyväksi, sen toiminta ei rajoitu tiettyyn henkilöpiiriin eikä se saa myöskään tuottaa toiminnallaan yhteisöön osallistuvalla taloudellista etua voitto-osuutena, osinkona tai kohtuullista suurempaa palkkana (L 30.12.1992/1535). Kohdeorganisaatio kuuluu kansainväliseen kohdeorganisaatio-järjestöjen liittoon. Järjestön päämääränä on raamatun kääntäminen kaikille kielille. Kohdeorganisaatio on mukana raamatunkäännöstyössä, ja sillä on myös kehitysyhteistyöhankkeita muun muassa lukutaidon kehittämisen parissa eri puolilla maailmaa. Kansainväliseen järjestöön kuuluu noin 6 200 työntekijää ja he työskentelevät lähes 100 maassa. Suomalaisia kohdeorganisaation työntekijöitä on maailmalla noin 60. (Järjestö 2011.) Suomessa kohdeorganisaation toimistolla on viisi työntekijää. Työntekijät ovat koko- ja osa-aikaisia.

## 2 BUDJETOINTI TALOUSOHJAUKSESSA

Budjetointia käytetään organisaatioissa talouden suunnittelun ja seurannan työvälineenä. Tässä luvussa käsitellään budjetoinnin tehtäviä ja budjetointiprosessia sekä erilaisia budjetointivaihtoehtoja. Tässä luvussa tarkastellaan myös budjetoinnin hyötyjä ja haasteita sekä käsitellään budjetointia toteuman seurannan ja arvioinnin välineenä.

### 2.1 Budjetoinnin tehtävät

Budjetti on keskeinen työkalu yrityksiä vuositasoon talousjohtamisessa. Budjetti on toimintasuunnitelma, jonka avulla yritykset asettavat tavoitteensa seuraavalle vuodelle, toteuttavat toimenpiteitä ja seuraavat tavoitteiden toteutumista. Budjetti on rahamääräinen kuvaus, jossa yhdistyy yrityksen eri toiminnot kokonaiskuvaksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230–231.)

Budjetointi voidaan määritellä budjetin käyttämiseksi talousohjauksen välineenä. Budjettien suunnittelun ja laatimisen lisäksi budjetointi on tarvittavien vaihtoehtojen etsimistä ja vertailua. Budjetointiin kuuluvat myös toteutumien tarkkailu ja tarvittaessa korjaavien toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 231.)

Budjetointi voidaan liittää jokaiseen johtamisen tasoon. Ylimmän johdon strategiseen tasoon kuuluvat pitkän aikavälin tarkastelut, tulevaisuuden näkymät ja väljät päämäärät. Budjetointi tällä tasolla on usein kehysbudjetointia, koska pitkällä aikavälillä tarkkoja päämääriä on vaikea asettaa ja toimintojen tulosta suunnitella. Budjetointi liittyy vahvasti taktiseen johtamistasoon, joka on yrityksen vuositasoon ohjausta. Vuositasolla pyritään saavuttamaan strategisen tason asettamat kehystavoitteet, jolloin budjettia voidaan pitää taktisena toteutusvälineenä. Pienemmissä yrityksissä, budjetin rooli johtamisvälineenä korostuu entisestään strategisen tason johtamisen puuttuessa. Budjetin toteuttaminen tapahtuu operatiivisen johtamisen tasolla, joka on jokapäiväistä johtamista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 232–233.)

Budjetoinnin tavoitteena on siis luoda tulevaksi vuodeksi yrityksen toimintaa koskeva suunnitelma, josta nähdään valitut toiminnan suuntaviivat ja voidaan ratkaista onko kyseinen suunta oikea. Budjetointityö parantaa myös kommunikointia ja koordinoitukykyä, koska se edellyttää budjetoinnista vastaavat keskustelemaan keskenään ja tämän seurauksena yrityksen tarpeetkin tulevat paremmin ymmärretyiksi. Suuremmissa yrityksissä budjetoinnissa asetetaan tavoitteet tulosityksiköille, jonka jälkeen yrityksellä on mahdollista työskennellä hajautetusti ilman yritysjohtajan yksityiskohtaista ohjausta. (Bergstrand 1997, 93.)

Budjetointi talouden ohjausvälineenä on saanut myös paljon kritiikkiä osakseen. Budjetointi saattaa aiheuttaa organisaatioissa päätöksiä, joita voi olla vuoden aikana vaikea muuttaa ja budjettien katsotaan pohjautuvan yksinkertaistettuihin ennusteisiin. Budjetista voi tulla helposti jossain vaiheessa harhaanjohtava, jos sen sisältämät tiedot jätetään päivittämättä. (Bergstrand 1997, 92.)

## **2.2 Budjetointiprosessi**

Budjetointi on prosessi, joka voidaan jakaa kolmeen osaan sen etenemisen suhteen: suunnitteluun, toteutukseen ja tarkkailuun. Suunnitteluvaiheessa yritykset tunnistavat ympäristön muutokset ja analysoivat niitä. Tässä vaiheessa huomioidaan myös budjettien rakentamisessa käytettävät oletukset, esimerkiksi palkoissa tulee huomioida mikä on mahdollisten palkankorostusten taso. Suunnitteluvaiheessa on hyvä tehdä myös erilaisia vaihtoehtolaskelmia. (Alhola & Lauslahti 2005, 99.)

Budjetointiprosessin alkuvaiheessa on olennaista myös arvioida mennyttä kehitystä asetettuihin budjettitavoitteisiin. Tämä voidaan tehdä silloin, kun on selvillä edellisen vuoden budjetin toteuma. Seuraavan vuoden budjetointi on hyvä käynnistää tästä menneen arvioinnista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 243.)

Organisaation koordinoinnin ja ohjauksen tukeminen on budjetoinnin toteuttamisvaiheen päätehtävä. Oikeiden lukujen laatiminen budjetoinnissa vaatii selkeät toimintasuunnitelmat ja tavoitteet. Lopullisen muodon luvut saavat toimintasuunnitelmien ja tavoitteiden tarkennusten jälkeen. (Alhola & Lauslahti 2005, 100.) Budje-

tin valmistuttua tulee keskeiset tavoitteet kohdistaa henkilökohtaisiksi tavoitteiksi, näin esimerkiksi myyntibudjetin luvuista tulee myyntipäällikkö- ja myyjäkohtaisia tavoitteita (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234).

Budjettikauden aikainen tarkkailu auttaa yrityksen ohjauksessa ja seurannassa. Budjettiseurannassa tuotetaan usein erilaisia sisäisiä raportteja ja analyysyjä. Näiden tulisi johtaa tarvittaviin toimenpiteisiin budjettikauden aikana. (Alhola & Lauslahti 2005, 100.)

Budjetointiprosessia koordinoi yleensä taloushallinto, joka vastaa myös pääbudjetin laatimisesta. Erillisen organisaation hoitaessa yrityksen rahoitusta, vastaa se rahoitusbudjetin olennaisten tietojen tuottamisesta. Hallintojohtajan vastuulla on yleensä hallinnon budjetin laatiminen ja markkinointibudjetit ovat markkinointiosaston vastuulla. Tuotanto-osastoilla laaditaan valmistukseen liittyvät budjetit ja osto-toiminnan budjetista vastaa tyypillisesti ostopäällikkö. Eri budjettien ehdotukset käsitellään moneen otteeseen johtoryhmissä ennen kuin lopullinen budjetti hyväksytään. (Järvenpää ym. 2010, 213.)

Tutkimusten mukaan budjetointiprosessin tehokkuus voidaan yhdistää toimintaympäristön epävarmuuteen ja organisaatiokulttuuriin. Toimintaympäristön epävarmuus kohdistuu usein erityisesti organisaation uusille liiketoiminta-alueille. Budjetointi on nostettu yhdeksi tarpeelliseksi tekijäksi organisaation kasvulle ja menestymiselle. Tutkimusten mukaan organisaatioiden tulisi kehittää budjetointiprosessi suunnittelua ja seurantaa varten, koska budjetointiprosessin katsotaan olevan yksi ratkaiseva tekijä tulevaisuuden menestymisessä. Tehokkaan budjetointiprosessin ominaisuuksia on katsottu olevan nopeus, joustavuus, mukautumiskyky, avoimuus ja suora vuorovaikutus. (Pilkington & Crowther 2007, 30.)

### **2.3 Budjetointimenetelmät**

Yrityksillä on käytettävissään erilaisia budjetointimenetelmiä. Pienemmissä yrityksissä tulevan vuoden budjetin laatii yleensä yrittäjä itse, joka myös seuraa budjetin toteutumista ja toteuttaa tarvittavia toimenpiteitä budjettikauden aikana. Suurem-

missä yrityksissä budjetointi organisoidaan tilanteeseen sopivalla tavalla. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 292.)

Budjetointimenetelmä kertoo sen, minkä lähtökohdan organisaatio on valinnut budjetointisuunnittelun ja laadinnan organisointiin. Budjetille asetettu rooli toiminnan ohjauksessa, erityisesti toteuma-arvioinneissa vaihtelee myös organisaatioittain. Budjetointityylit luokitellaan yleisesti tiukkaan autoritaariseen menetelmään, joustavaan demokraattiseen menetelmään ja yhteistyömenetelmään, joka on kahden aikaisemman menetelmän välimuoto. (Järvenpää ym. 2010, 214–215.)

Autoritaarisessa budjetointimenetelmässä budjetti rakentuu ylhäältä alas. Organisaation johto päättää strategisten tavoitteiden mukaisesti budjetin pääkohdista ja budjetin perusteista. Organisaation alempien johtajien ja vastuuhenkilöiden rooli voi tämän seurauksena keskittyä lähinnä vain budjetointimateriaalin laadintaan. Tiukassa menetelmässä tulevat siis budjetin keskeiset osa-alueet ja kokonaisuus vain annettuna alemmille tasoille. Menetelmä on yleensä käytössä pienissä yrityksissä ja ketjuilikeissä, joissa on vahva ketjuohjaus. (Järvenpää ym. 2010, 215.) Tämän menetelmän etuina pidetään suunnitelman nopeaa etenemistä, kompromissien vähäisyyttä ja prosessien hallittavuutta. Nopean laatimisen myötä resursseja ei vaadita paljoa, joten budjetin tekeminen ei tule maksamaan paljon. Henkilöstön voi kuitenkin olla vaikea sitoutua tällaiseen annettuun budjettiin, jonka laatimiseen ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

Demokraattisessa menetelmässä budjetti perustuu toiminto- ja osastokohtaisten kustannusten ja tuottojen määrittämiseen. Johto keskittyy tarvittaessa prosessin koordinointiin ja ohjeistukseen, jotta päästäisiin kannattavuuden ja kasvun tavoitteisiin mutta muuten ohjeistus voi olla hyvinkin väljää. Johdon tehtävänä tässä väljässä menetelmässä on koota yhteen eri alabudjetit, jotka vastuuhenkilöt ovat laatineet. (Järvenpää ym. 2010, 215.) Tieto on yleensä parhaiten saatavissa sieltä missä asiat tehdään ja alhaalta ylöspäin menetelmässä budjettia onkin siis laatimassa koko organisaatio. Ongelmia voi kuitenkin tässä menetelmässä syntyä linjausten ja tavoiteasetannan puuttuessa, mikä johtaa prosessin pitkittymiseen ja mahdollisiin epäloogisuuksiin päätöksissä. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

Keskisuurissa ja suurissa yrityksissä on nykyään yleisesti käytössä yhteistyömenetelmä budjetoinnissa. Menetelmä on siis edellä mainittujen tyylien välimuoto tai yhdistelmä. Budjetoinnin yleiset tavoitteet ja käytettävät resurssit määritellään yrittäjän ja tulosyksikköjohdon yhteistyön myötä. Tulosyksiköissä tapahtuu varsinaisen budjettien laadinta. Autoritaarisen ja demokraattisen menetelmän edut ovat myös yhteistyömenetelmän etuina. Menetelmä voi kuitenkin osittain olla pitkäkestoinen ja byrokraattinen, koska budjetointi vaatii usein monia budjettikiertoja ja paljon keskustelua ennen kuin kokonaisuus saadaan hyväksytyksi. Menetelmän myötä on kuitenkin mahdollista saavuttaa hyviä tuloksia budjetoinnissa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239.)

Organisaation tyyli budjettiohjauksessa vaikuttaa budjetoinnin ilmapiiriin ja suhtautumiseen asetettuja tavoitteita kohtaan. Tiukassa budjetointimenetelmässä tavoitteiden saavuttamiseen on yhdistetty suoritusmittaus ja palkitseminen ja se ei myöskään ota huomioon seurannan aikana tapahtuvia muutoksia toimintaolosuhteissa. Vaikka vallitsevissa olosuhteissa olisi toimittu hyvin, ei tämän seurauksena budjettitavoitteista jäämiseen suhtauduta myönteisesti. Budjetin tavoitteet ovat siis muuttumattomia ja jättää huomioimatta muutokset toimintaympäristössä, joihin ei voida vaikuttaa. Joustava budjetointityyli puolestaan huomioi tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat olosuhdemuutokset. Arvioinnin kohteeksi otetaan myös pitkäaikainen suorituskyky, jos budjettitavoitteista on jääty mutta pitkäaikaista suorituskykyä on pystytty parantamaan esimerkiksi investointeja nopeuttamalla. Yhteistyömenetelmän taustalla oleva harkinnanvarainen budjettiohjaus mahdollistaa tavoitteiden muuttamisen poikkeuksellisissa olosuhteissa. Budjettiohjaus mahdollistaa pelivaran luomisen budjettiin, jotta tavoitteet saavutettaisiin paremmin. Tiukemmassa budjetointityylissä on johdolle enemmän kannustinta luoda pelivaraa kuin joustavassa budjettiohjauksessa. (Järvenpää ym. 2010, 216–218.)

## **2.4 Budjetointivaihtoehdot**

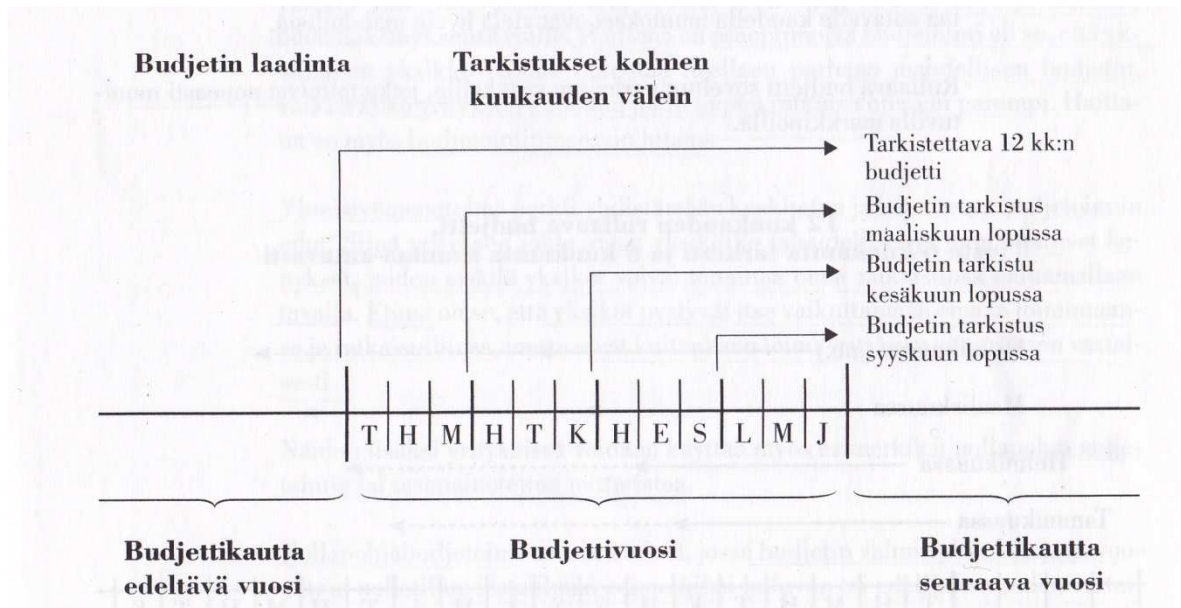
Organisaatioilla on olemassa erilaisia tapoja budjettien laatimiseen. Yleisimmät budjetointivaihtoehdot ovat kiinteä, tarkistettava ja rullaava budjetti. Kiinteä budjetti laaditaan tavallisesti vuodeksi eteenpäin ja se laaditaan ennen budjettikauden al-

kua, mutta siihen voidaan tehdä tarkennuksia kauden kuluessa (ks. Kuvio 1). Laadittu kiinteä budjetti antaa hyvän pohjan kauden toteuman seurantaan ja budjettikauden aikana on hyvä analysoida mahdollisia tavoitteiden ja toteutuman välisiä eroja. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 290.)



Kuvio 1. Kiinteä 12 kuukauden budjetti (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 290).

Kuviossa 2 on esitetty tarkistettava budjetti, joka laaditaan myös ennen kuin seuraava budjettikausi alkaa, mutta kauden aikana tehdään tarkistuksia, varsinkin budjettikauden loppupuolelle. Tarkistukset tehdään useimmiten ensimmäisen kvartaalin jälkeen koskien jäljellä olevia kuukausia. Tarkistettavan budjetin avulla voidaan nopeasti sopeutua esimerkiksi markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Ennen budjettikauden alkua asetettuihin tavoitteisiin ei välttämättä sitouduta tarpeeksi vakavasti, koska niiden oletetaan muuttuvan kauden kuluessa. Tämä voi muodostua haitaksi yritykselle. Budjettiseuranta voi olla myös tarkistettavassa budjetissa kiinteää budjettia hankalampaa, koska ei tiedetä mitä budjettia tulisi seurata. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 291.)

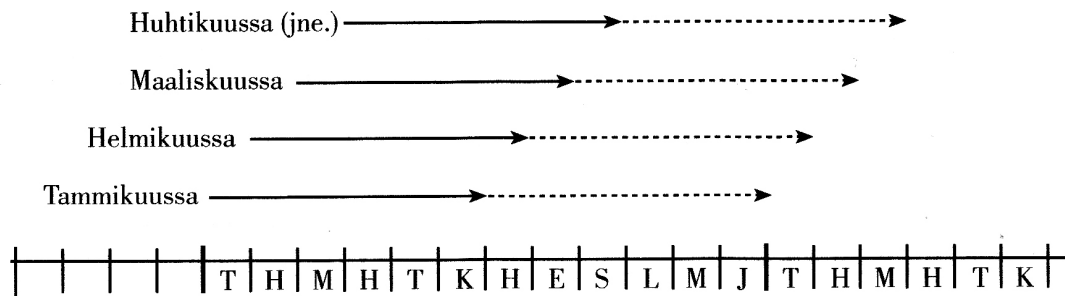


Kuvio 2. Budjettikaudelle laadittu tarkastettava budjetti (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 291).

Rullaavassa budjetoinnissa otetaan uusi kuukausi mukaan budjettiin aina kuukauden välein. Yrityksellä on siis tämän menetelmän myötä tuotot ja kustannukset budjetoituina aina vuodeksi eteenpäin. Rullaava budjetointi voidaan toteuttaa myös suunnittelemalla ensimmäiset kuusi kuukautta tarkasti ja loput suuntaa antavasti ja aina yksi kuukausi otetaan mukaan tarkkoihin kuukausiin ja lisätään yksi suuntaa antava kuukausi (ks. Kuvio 3). Rullaava budjetti soveltuu hyvin esimerkiksi yrityksille, jotka toimivat markkinoilla, jossa muutokset tapahtuvat nopeasti. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 292.) Menetelmä mahdollistaa toiminnan jatkuvan tarkastelun ja antaa vuosibudjettia laajemmän kuvan tuloksen ja toimintojen kehityksestä. Rullaava budjetointi edellyttää jatkuvaa budjetointi yrityksiltä ja lisäkuukausien budjeteista voikin helposti muodostua vain lukuja paperilla sen sijaan, että ne olisivat tavoitteellisia budjetteja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 243.)



**12 kuukauden rullaava budjetti,  
josta 6 kuukautta tarkasti ja 6 kuukautta suuntaa-antavasti**



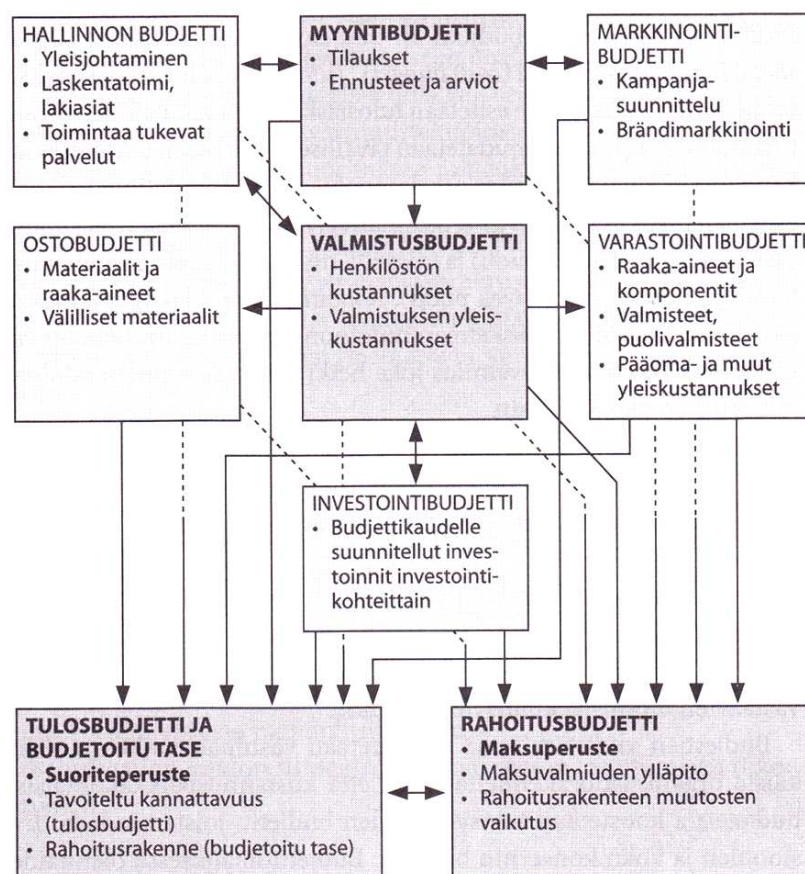
Kuvio 3. Rullaavassa budjetissa on aina budjetti vuodeksi eteenpäin (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 292).

Organisaatioissa, joilla ei ole itsenäistä vastuuta esimerkiksi myyntimääristä, voi olla käytössä myös liukuva budjetti (Bergstrand 1997, 99). Liukuvassa budjetissa tavoitteet riippuvat toteutuvasta toiminta-asteesta. Kiinteät kulut lasketaan budjettiin tavallisesti muuttumattomina, kun taas muuttuvat kulut esimerkiksi valmistuskulut jätetään riippumaan valmistettavasta määrästä. Menetelmä soveltuu myös yrityksille, joiden toiminta-aste vaihtelee kausittain. (Lindfors & Syvänperä 2008, 16.)

Yrityskäyttöön ei ole juurikaan levinnyt nollapohjabudjetointi, jossa budjetointisuunnittelu käynnistyy joka kerta puhtaalta pöydältä. Yrityksen toiminnoista mikään ei siis automaattisesti jatku seuraavalle kaudelle vaan kaikkien toimintojen tarpeellisuus on asetettava kyseenalaiseksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 243.) Nollatilanteesta lähtevä budjetointi on erityisesti rationaalinen tekniikka, jonka suurimpina hyötyinä pidetään mahdollisuutta selvittää mitä vaikutuksia resurssien eri käyttötavoilla on, voidaan etsiä erilaisia vaihtoehtoja ja hyödyntää eri työntekijöiden osaamista, ottamalla heidät mukaan järkeistämisprosessiin. Menetelmän saama kritiikki kohdistuu erityisesti siihen, että historiatietoja ei käytetä hyväksi ja aina ei pystytäkään tekemään järkeviä ratkaisuja kertaotoksen perusteella. (Bergstrand 1997, 116–118.)

## 2.5 Budjetointijärjestelmät

Organisaation budjetointijärjestelmä muodostuu sen käytössä olevista budjeteista ja niiden välisistä yhteyksistä (ks. Kuvio 4). Budjetointijärjestelmät ovat hyvin erilaisia eri organisaatioissa riippuen muun muassa organisaation koosta ja millä toimialalla organisaatio toimii. Budjetointijärjestelmiin liittyy kuitenkin muutama yleinen piirre, jotka tulevat esille organisaatioiden budjeteissa. Budjetointijärjestelmät koostuvat yleensä kokooma eli pääbudjeteista ja niihin liittyvistä osabudjeteista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 236.)



Kuvio 4. Organisaation osa- ja pääbudjetit (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 212).

Kuviossa 4 on esitetty yleisimmät alabudjetit sekä pääbudjetit. Budjettikokonaisuus vaihtelee kuitenkin eri organisaatioissa niiden luonteen mukaisesti. Budjetointiprosessi lähtee yleensä liikkeelle myyntibudjetin laadinnasta, koska siinä asetetaan tavoitteet haluttuun liikevaihtoon pääsemiseksi. Jos organisaatiossa on valmistus-

toimintaa, laaditaan seuraavaksi usein valmistusbudjetti. Valmistusbudjetin rinnalla laaditaan usein myös osto- ja varastointibudjetit. Kun myyntiin ja valmistukseen liittyvät budjetit on saatu laadittua, määritellään hallinnon- ja markkinoinnin budjetit. Investointibudjetti pohjautuu organisaation pitkän aikavälin suunnitelmiin ja toimintaa tarkastellaan myös myynti- ja valmistusbudjetin pohjalta. Alabudjettien muoto ja roolit voivat olla organisaation luonteesta riippuen hyvin erilaisia ja monella tavalla toteutettu. Alabudjettien laadinnan jälkeen koostetaan niistä organisaation pääbudjetit. Organisaation tulosbudjetti ja tase-ennuste laaditaan suoriteperusteisesti mutta rahoitusbudjetti on maksuperusteinen. (Järvenpää ym. 2010, 212–213.)

### **2.5.1 Osabudjetit**

Osabudjetit laaditaan yleensä keskeisille toiminnoille tukemaan pääbudjettien laadintaa. Kyseisten toimintojen suorittamista ohjaavat osabudjeteissa asetetut toiminnan tavoitellut laajuus ja taloudellinen suoritustaso. Tyypillisimmät osabudjetit ovat myynti-, osto-, valmistus-, varasto-, markkinointi-, hallinto- ja investointibudjetit. Markkinoinnin ja hallinnon budjeteista puhutaan myös yhdessä kustannusbudjettina. (Järvenpää ym. 2010, 211.)

Osabudjettien määrät organisaatioissa vaihtelevat toiminnallisten tarpeiden mukaan. Valmistusyrityksen osabudjetit eroavat muun muassa palvelualan yrityksistä, joissa ei tarvitse laatia esimerkiksi valmistus- eikä varastobudjettia. Osabudjettien määrä vaikuttaa myös budjetin tekoon sillä useiden osa-alueiden yhteensovittaminen on tarpeellista ja siitä tulee sitä haasteellisempaa mitä useampia osabudjetteja on. (Alhola & Lauslahti 2000, 282.)

Tyypillisesti budjetointi aloitetaan myyntibudjetista, koska myynnin tavoitteet ovat usein liiketoimintaa eniten rajoittava tekijä. Myynnillä on suuri vaikutus muihin toimintoihin. Asetetut taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet ohjaavat myyntibudjetin laatimista. Myyntibudjetin tavoitteen tulee olla realistinen ja mitattavissa oleva. Nykyinen myynti, ennusteet ja myyntitrendit luovat pohjaa suunnittelulle mutta osin myyntibudjetin teko on ennustamistaitoa. Yritys pystyy vaikuttamaan täysin tai osittain esimerkiksi tuotteiden hintaan, saatavuuteen ja ominaisuuksiin ja yritys voi

tehdä myös asiakas- ja markkinointivalintoja. Asiakkaiden käytettävissä olevaan rahamäärään, kilpailutilanteeseen tai kysynnän kausivaihteluihin yritys ei kuitenkaan pysty vaikuttamaan. (Alhola & Lauslahti 2005, 107–108.)

Ostobudjetin laadinnassa huomioidaan tiedot myyntibudjetin tavoitteista ja halutun valmiiden tuotteiden ja raaka-aineiden varaston määrästä. Ostobudjetin laadinnassa pyritään huomioimaan vaihtelevat hinnat ja määrälennukset siten, että niitä voidaan hyödyntää ilman, että varastoon sitoutuu turhaan pääomia. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 278.) Rahoitusbudjettia varten on ostojen ajoitus ja budjetointi tarpeellinen, jotta pystytään budjetoimaan ostolaskuista tulevat maksut (Jyrkkiö & Riistama 2000, 235).

Valmistusyrityksissä mutta myös palvelutuotannossa laaditaan valmistusbudjetti valmistettavien tuotteiden määristä ja niihin tarvittavista tuotannontekijöistä. Valmistusbudjetti sisältää myös suunnittelun alihankinnoista ja toiminta-asteen eli kapasiteetin käytöstä. Asetetut tavoitteet kuten kustannusten alentaminen ja kustannusten muuttumiset raaka-aineiden hinnoissa ja palkoissa vaikuttavat valmistusbudjettiin. (Alhola & Lauslahti 2000, 288.)

Varastobudjetissa kohtaavat myynti-, osto- ja valmistusbudjetit. Sen avulla pyritään ohjaamaan sekä myyntiä ja valmistusta että ostoja ja valmistusta keskenään. Varaston suunnittelu aloitetaan usein varastonkierrolle asetetuista tavoitteista. Varastobudjetilla on vaikutuksia myös rahoituksellisesti varastoihin sitoutuneen pääoman seurauksena. (Alhola & Lauslahti 2000, 290.)

Mainonnan ja markkinoinnin kustannukset sisältyvät markkinointibudjettiin. Tyypillisiä kustannuseriä ovat erilaiset lehti-ilmoitukset, mainoslehtiset ja muut myyninedistämiskulut. Hallinnointi kulut budjetoidaan usein kokonaissummina, koska suurin osa hallintokustannuksista on kiinteitä. Hallintokustannuksia ovat tyypillisesti johdon, taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon kustannukset. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 276–278.)

Investointisuunnitelmat kuuluvat yleensä pitkän aikavälin suunnitteluun, mutta rahoitusbudjettia varten tarvitaan kuitenkin tietoa siitä, mitä maksuja investointisuunnitelman toteuttamisesta aiheutuu kuluvalle budjettikaudelle. Investointibudjetista selviää toteutettavat korvausinvestoinnit ja uusinvestoinnit. Korvausinvestoinnit

ovat usein konehankintoja esimerkiksi tietokoneiden korvaamista uusilla ja uusinvestoinnit voivat olla esimerkiksi uuden valmistuslinjan hankkimista. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 279.)

### **2.5.2 Pääbudjetit**

Pääbudjetteihin kootaan tiedot laadituista osabudjeteista. Pääbudjetit ovat pääsääntöisesti samanlaiset kaikissa organisaatioissa ja pääbudjetteja ovat tulosbudjetti, rahoitusbudjetti ja budjetoitu tase. (Alhola & Lauslahti 2005, 117.)

Tulosbudjetti laaditaan osabudjettien tuotoista ja kustannuksista ja se laaditaan suoriteperusteisena. Tulosbudjetti esitetään tavallisesti tuloslaskelmana käyttäen ulkoisessa laskennassa käytettävää tuloslaskelmapohjaa. Budjetti ilmaisee siis budjetoidun tuloksen. (Järvenpää ym. 2010, 211.) Jos tulokseen ei olla tyytyväisiä, tulee organisaation toiminnallisia ratkaisuja ja osabudjetteja muuttaa siten, että haluttu tulos voidaan saavuttaa. Muutos yhdessä osabudjetissa aiheuttaa yleensä muutoksen myös muihinkin osabudjetteihin, joten prosessina budjetointi vaatii organisaatiossa selkeät aikataulut ja toiminnalliset ohjeet. Tulosbudjetti voidaan jakaa eri seurantakausille. Tulosbudjetti voidaan laatia vuosibudjetin lisäksi myös neljännesvuosi- ja kuukausikohtaisena tulosbudjettina, jolloin seurantavaiheessa saadaan nopeammin tietoa toteutumisesta ja mahdollisista budjettipoikkeamista. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 279.)

Rahoitusbudjetti laaditaan maksuperusteisesti ja useimmiten se esitetään kassavirtalaskelman muodossa (Järvenpää ym. 2010, 211). Rahoitusbudjetin avulla pyritään varmistamaan maksuvalmius eli rahan riittävyys joka hetki budjettikaudella ja optimoimaan likvidien varojen käyttö. Budjetoimalla rahan riittävyys, halutaan varmistaa suunniteltujen toimintojen toteutuminen. Suunnittelemalla likvidien varojen käyttö, pyritään rahoituskustannukset minimoimaan ja toisaalta saamaan tuottoa ylimääräisten kassavarojen sijoittamisesta. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 280.)

Rahoitusbudjetti laaditaan tulosbudjetin laatimisen jälkeen ja se laaditaan yleensä kuukausi- tai viikkotasolla tai isoimmissa yrityksissä jopa päivätasolla. Rahoitus-

budjetin kautta saadaan lopulliset korkotulot ja - menot laskettua tuloslaskelmaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 295.)

Rahoitusbudjettiin kerätään eri osabudjeteista kassaanmaksut ja kassastamaksut. Rahoitusbudjettia laadittaessa on otettava huomioon muutamia osabudjettien eriä. Kassaanmaksuja budjettikaudella saadaan budjettikauden myynneistä ja edellisen kauden myyntisaamisista. Kuukauden myynneistä saatavat maksut riippuvat maksuajoista, mutta yleensä keskimäärin puolet maksuista saadaan saman kuukauden aikana ja loput seuraavien kuukausien aikana. Ostoista johtuvat kassastamaksut voidaan selvittää saman periaatteen mukaisesti maksuaikojen ja maksuehtojen perusteella. Ostoista aiheutuvat maksut voidaan selvittää esimerkiksi kuukausittain tai neljännesvuosittain. Useimmat menolajit kuten esimerkiksi palkat, toimistomenot ja palvelut aiheuttavat kassastamaksuja saman kuukauden aikana kuin kulut ovat syntyneet. (Jyrkkiö & Riistama 2000, 238.) Palkkoja maksetaan yleensä kuukausittain mutta niistä aiheutuvat ennakonpidätykset ja sosiaaliturvamaksut tilitetään kuitenkin vasta seuraavana kuukautena siitä kun kustannukset ovat syntyneet. Myös mahdolliset välilliset ja välittömät verot tulee budjetoida. Arvonlisävero maksetaan välillisenä verona yleensä noin puolitoista kuukautta sen muodostumiskuukauden jälkeen. Välittömänä verona maksetaan voitosta maksettavaa ennakoveroa tai mahdollista jäännösveroa ennalta määrättyinä ajankohtina. (Alhola & Lauslahti 2000, 297.) Investoinneista aiheutuvat maksut budjettikaudella tulee budjetoida rahoitusbudjettiin mutta investoinneista tehtävät poistot eivät näy rahoitusbudjetissa, koska poistoista ei aiheudu rahavirtaa. Rahoitusbudjettiin tulee merkitä myös budjettikaudella tapahtuvat mahdolliset rahoitustapahtumat, kuten esimerkiksi pääoman sijoitukset ja pääoman palautukset mutta myös mahdolliset korot ja osingot. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 281.)

Budjetoitu tase kertoo mihin pääomat ovat sitoutuneet ja miten ne on hankittu (Järvenpää ym. 2010, 211). Tase osoittaa siis organisaation taloudellisen aseman. Lähtökohtana ennakoidulle taseelle on edellisen budjettikauden lopputase. Osaan tase-eristä voidaan hyödyntää rahoitusbudjettiin tehtyjä laskelmia. Taseen vastavaa-puolen laadintaan tarvitaan tietoja investoinneista, vaihto-omaisuudesta, myynti ja muista saamisista sekä rahoista ja pankkisaamisista. Vastattavaa-puolelta löytyvät oma ja vieras pääoma. Ainakin osakepääoma, edellisen tilikau-

den voitto ja tilikauden voitto sisältyvät yleensä omaan pääomaan. Suunnittelulaskelmissa on otettu kantaa mahdollisiin osakepääoman korotuksiin tai osinkojen maksuun. Laaditusta tulosbudjetista saadaan tilikauden tulos ja rahoituslaskelman kautta vieraan pääoman erät. (Alhola & Lauslahti 2000, 298.)

## **2.6 Budjettitarkkailu**

Budjettiohjaukseen kuuluu merkittävänä osana budjettitarkkailun toteuttaminen. Budjettisuunnittelussa on asetettu tavoitteet kuluvalle kaudelle ja ilman seuranta suunnitelman toteutumisen arviointi on hankalaa. Budjettitarkkailussa pyritään myös analysoimaan mistä mahdolliset poikkeamat ovat syntyneet ja mitä mahdollisia korjaavia toimenpiteitä tarvitaan. Budjettitarkkailulla pystytään tuottamaan ajantasaista tietoa kannattavuuden ja kassavirtojen ohjaamiseen. Budjettitarkkailun tärkeimpänä tavoitteena kuitenkin on löytää keinot siihen, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa mahdollisimman hyvin. (Järvenpää ym. 2010, 223,230.)

### **2.6.1 Budjettipoikkeamat**

Budjettipoikkeamaksi kutsutaan budjetoidun tavoitteen ja toteuman välistä eroa. Poikkeama voi olla negatiivinen tai positiivinen riippuen onko kyseessä esimerkiksi budjetoitua suuremmat kustannukset vai budjetoitua parempi myynti. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 289.) Budjettierojen syitä voidaan luokitella monella eri tapaa. Perinteisesti erot on käsitelty määrä- tai hintaeroina. Määräero voi syntyä esimerkiksi, jos yrityksessä on budjetoitu raaka-aineiden määrä vähäisemmäksi kuin mitä todellisuudessa on ostettu. Hintaero voi taas syntyä esimerkiksi, jos projektityössä työn tuntihinta on budjetoitu matalammaksi kuin mihin on päästy projektia toteutettaessa. Samaan budjettierään on kuitenkin mahdollista sisältyä molempia eroja, joten kokonaisero on tärkeää analysoida tarkasti molempien osalta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 245.)

Budjettipoikkeamien analysointi on kuitenkin tärkeää tehdä syvällisemmällä tasolla kuin mihin määrä- tai hintaeroanalyysillä on mahdollista päästä. Budjettierojen taustalta voi kuitenkin löytyä jokin odottamaton muutos ympäristössä, epärealisti-

sia suunnitelmia, toiminta ei ole pystynyt vastaamaan suunnitelmiin, suunnitellut toimenpiteet on arvioitu väärin tai on tietoisesti tehty väärinbudjetointia. Ympäristön muutokset voivat liittyä esimerkiksi suhdannevaihteluihin tai korkotasoon, jolloin yritys sinänsä ei ole tehnyt mitään budjettitavoitteista poikkeavaa. Budjettitavoitteet on voitu alun perin suunnitella epärealistisiksi, jolloin esimerkiksi alhainen myynti ei välttämättä johdu huonosta myyntituloksesta vaan liian suurista myyntitavoitteista. Todellinen budjettiero voi syntyä myös, jos jostain syystä toiminta ei vastaa tehtyjä suunnitelmia jolloin on toimittu toisin kuin alun perin oli budjetissa suunniteltu. Budjettiharhan eli tietoisesta väärinbudjetoinnin taustalla voi esimerkiksi olla tietoisuus toiminnan loppumisesta, jos tulokset eivät parane. Toiminta-ajan lisäämiseksi tehdään budjetista tietoisesti positiivinen, mutta tavoitteisiin on mahdotonta päästä, koska ne perustuvat lähtökohdiltaan jo epärealistisiin lukemiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 245–246.)

## **2.6.2 Budjettitarkkailun toteuttaminen**

Budjettiseurannan aikajänne ja tuotettavat raportit ovat hyvin organisaatiokohtaisia ja voivat vaihdella hyvinkin paljon. Budjettitarkkailua voidaan toteuttaa vuosittaisella tasolla, neljännesvuosi-, tai kuukausitasolla tai jopa viikko, -ja päivittäistarkkailuna. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 246.) Organisaatioiden tulisi valita sellaisia raportointimalleja käyttöönsä, jotka vastaavat parhaiten sen tiedontarpeeseen. Raportoinnin yksityiskohtaisuudessa on myös huomioitava mille tasolle raportointia tuotetaan. Organisaation johtotasolla halutaan saada kokonaisnäkemystä tilanteesta, kun taas myynnistä vastaavat henkilöt kaipaavat tarkempaa tuotekohtaista tietoa. (Lindfors & Syvänperä 2008, 77.)

Budjettitarkkailussa vuositasolla yrityksen budjettitavoitteiden toteutumista, mahdollisia poikkeamia ja erojen syitä analysoidaan budjettivuoden päätyttyä. Useimmiten vuositason tarkkailusta vastaa yritysjohto ja se koskee koko yritystä. Neljännesvuosi- ja kuukausitarkkailu eivät yleensä sisällä niinkään analyttistä tarkkailua vaan keskittyvät toteumatarkkailuun ja mahdollisten korjaavien toimenpiteiden suunnitteluun, jotta asetetut budjettitavoitteet voitaisiin vielä saavuttaa. Suuremmissa organisaatioissa jokainen johtotaso tarkkailee omaa vastuualuettaan. Budje-



tointi on hankalaa kovin lyhyellä aikavälillä, joten budjettitarkkailussa viikoittainen tai päivittäinen seuranta on lähinnä budjetoitujen lukujen toteumakehityksen tarkkailua. Näin lyhyen aikavälin seurannassa ei erojen syiden selvittämiseen juuri-kaan ole tarvetta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 246–247.)

Budjettitarkkailu edellyttää, että tuotettuja tarkkailuraportteja hyödynnetään organisaation johtamisessa. Tarkkailuraporttien tulisi olla luotettavia, jolloin niissä ei saisi esiintyä myöskään mittausvirheitä, jotka vievät tarkkailulta uskottavuutta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 247.) Raportit toimivat apuvälineinä, joiden avulla voidaan tukea toiminnan valvontaa ja löytää niitä toimintoja, jotka eivät suju suunnitellusti. Raportit voidaan nähdä myös organisaation oppimiskeinona ja lähtökohtana toiminnan kehittämiseksi. (Lindfors & Syvänperä 2008, 77.)

## **2.7 Budjetointi voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa**

Budjetointi on suunnittelun työkalu, joka kuitenkin vaatii huolellista suunnittelua ja tarkastelua päätöksenteon apuna. Organisaatioilla on erilaiset toimintaympäristöt ja voittoa tavoittelemattomat organisaatiot kohtaavat erilaisia ongelmia kuin voittoa tavoittelevat. (Pineno & Tyree 2006, 354.) Strategisten tavoitteiden asettaminen ja budjetointi voi olla monimutkainen prosessi julkisyhteisöissä ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa (Piché 2009, 24). Voittoa tavoittelevissa organisaatioissa tuotoilla on vahva rooli taloushallinnossa. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot joutuvat kehittämään talouden ohjausta, koska voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tuotot vaihtelevat ja perustuvat usein lahjoituksiin. Talouden suunnittelussa ja budjetoinnissa on huomioitava, että voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden oman pääoman lähteinä eivät ole ulkopuoliset sijoittajat, jotka haluavat tuottoa sijoituksilleen, vaan oman pääoman lähteinä ovat lahjoittajat sekä valtio- ja järjestöyksiköt. (Aranoff 2009, 27,31.)

Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tulee saada kassaanmaksut ja kassastamaksut tasapainoon. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voivat hyödyntää budjetointia talouden suunnittelussa samalla tavoin kuin voittoa tavoittelevatkin organisaatiot. (Pineno & Tyree 2006, 355,370.) Budjetointi ei kuitenkaan saisi olla pelkästään vain vuosittaisten tulojen ja kulujen tasapainottamista vaan siinä pitäisi

huomioida myös pitkän tähtäimen suunnitelmat. Talouden suunnittelu auttaa organisaatioita laatimaan kokonaisvaltaisempia suunnitelmia pitkällä tähtäimellä ja luomaan visioita vakaammasta tulevaisuudesta. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toimintaympäristö voi olla hyvinkin vaihtelevaa. Järkevän suunnittelun kannalta on tärkeää ymmärtää tulovirtojen kertyminen. Tulovirtojen suunnittelulla pyritään vakauttamaan toimintaa ja välttämään mahdolliset tulovajauksesta johtuvat toimintahäiriöt. Myös strateginen kulujen suunnittelu ja seuranta auttavat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita varmistamaan taloudellisen vakauden budjettikaudella. (Piché 2009, 24,27.)

## **2.8 Budjetoinnin hyödyt ja haasteet**

Budjetointi auttaa organisaatiota suunnittelussa, järjestelyssä ja tarkkailussa. Budjetoinnille on asetettu eri rooleja. Budjetointi sisältää tuloksen suunnittelua, resursien organisointia, liiketoiminnan koordinoitua ja suoritusten arviointia. Tehtyjen tutkimusten mukaan budjetoinnin suurimmaksi hyödyksi koetaan se, että budjetti rakentaa raamit organisaation toiminnalle. Budjetti osoittaa organisaation nykyisen tilan, minne organisaatio haluaa päästä ja kuinka se sinne pääsee. (Colman 2004, 14–15.) Ahmad, Sulaiman ja Alwi (2003, 717) toteavat tutkimuksessaan, että organisaatiot käyttävät budjetointia myös henkilökunnan motivoinnin välineenä, kustannusten tarkkailussa ja hinnoittelupäätösten taustalla.

Budjetoinnin hyötyjä voidaan tarkastella budjetoinnin tarkoituksen pohjalta. Budjetointi auttaa siis vuosittaisen toiminnan suunnittelussa, tavoitteiden asettamisessa ja viestittämisessä. Budjetointi ohjaa organisaation toimintaa tavoiteltuun suuntaan. Budjetoinnin avulla organisaatio voi kehittää ja koordinoita sekä tehostaa eri toimintoja. (Järvenpää ym. 2010, 207–208.)

Budjetointi on yksi käytetyimmistä strategisen ohjauksen ja seurannan välineistä, mutta siihen liittyen on nostettu esiin myös ongelmia. Keskeisimpiä haasteita, joita budjetoinnissa esiintyy, on strategian ja budjetoinnin välinen suhde ja budjetoinnin aikaa vievä prosessi. Budjetointi voi helposti johtaa myös virheelliseen käyttäytymiseen. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 166.)

Tehtyjen tutkimusten mukaan organisaatioissa koetaan, että budjetointi voi johtaa jopa luovuuden ja yrittäjäyshengen tukehtumiseen ja organisaatiot keskittyvät helposti vain budjetin yksityiskohtiin. Budjetointi voi johtaa myös riskinottokulttuurin katoamiseen. (Colman 2004, 14.) Toisaalta tutkimukset osoittavat, että budjetit rohkaisevat uhkapeliin ja virheelliseen toimintaan, mitkä nähdään budjetoinnin aiheuttamina ongelmina. Budjetointi voi helposti olla byrokraattista ja sen myötä rajoittaa joustavuutta. Budjettien ei koeta myöskään lisäävän arvoa. Budjetoinnissa keskitytään helposti vain kustannusten vähentämiseen eikä arvon lisäämiseen. (Neely, Bourne & Adams 2003, 23.)

Organisaatiossa voi syntyä epäkohtia budjetoinnin seurauksena. Ongelmat organisaatiossa eivät kuitenkaan synny budjetoinnista tekniikkana, vaan tavasta, jolla organisaatio käyttää budjetointia. Budjetointi on moniulotteinen johtamisen väline, joten budjetointi on suunniteltava ja toteutettava huolellisesti. Budjetointi on suunniteltava organisaation omista lähtökohdista ja muokattava organisaation toimintakulttuurin mukaan. (Bergstrand 1993, 92–93.)

Kuvioon 5 on koottu budjetoinnin hyötyjä ja haasteita sekä millä toimenpiteillä tässä opinnäytetyössä on huomioitu budjetoinnin haasteet. Kohdeorganisaatiolle laadituista budjeteista on tässä työssä pyritty tekemään selkeitä ja joustavia. Budjetit on laadittu noudattamaan toimintasuunnitelman mukaista linjaa. Budjetteihin on kerätty keskeisiä asioita, joita seuraamalla kohdeorganisaatio voi tehdä tarvittavia muutoksia ja toimenpiteitä budjettikauden aikana.

HYÖDYT	HAASTEET	TOIMENPITEET TÄSSÄ TYÖSSÄ
Tavoitteiden asettaminen, halutun suunnan määrittäminen	Strategian ja budjetoinnin suhde Budjetit pohjautuvat perusteettomiin oletuksiin ja arvioihin	Tavoitteiden asettaminen toimintasuunnitelman mukaisesti Budjeteissa huomioitu historiatiedot ja mietitty arvioita tulevaisuuden kehityksestä
Vuoden/tilikauden toiminnan suunnittelu	Budjetointi on aikaa vievä, kallis prosessi Budjetti usein joustamaton	Budjetit selkeät, mahdollisuus muutoksiin Vaihtoehtoiset ennusteet
Toiminnan toteuman seuranta, tarkkailu	Tarkkailu usein satunnaista, suurpiirteistä	Budjetit laadittu siten, että on mahdollista helppo, reaaliaikainen seuranta

Kuvio 5. Budjetoinnin hyödyt ja haasteet.

## 2.9 Yhteenveto

Budjetointi on hyödyllinen työkalu organisaatioille talouden suunnitteluun. Budjetointi on vapaaehtoista ja hyötynäkökulma onkin yrityksissä ensimmäinen prioriteetti. Budjetoinnin ei tule olla itseisarvo vaan sen taustalla on organisaation laatimat suunnitelmat ja asettamat tavoitteet, joihin organisaatio pyrkii. Budjetista nähdään ne suuntaviivat, joita organisaatio on valinnut.

Budjeteista ei ole olemassa tietynlaista oikeaa kaavaa vaan jokaisella organisaatiolla on omanlaiset budjettinsa. Budjetit tulee laatia kohdeorganisaation tarpeet huomioiden. Budjetointi on prosessi, joka vaatii sitoutumista siihen osallistuvilta. Budjetointiprosessiin ja sen keston vaikuttaa myös organisaation tapa laatia budjetit. Organisaatioissa, joissa ylin johto asettaa tavoitteet prosessi on yleensä nopea ja helppo. Organisaatioissa, joissa ylin johto on mukana koordinoinnissa ja ohjeistuksessa, mutta budjetointi perustuu toiminto- ja osastokohtaiseen budjettien laadintaan voi prosessi olla työläs ja hidas.

Erilaiset organisaatiot valitsevat toimintaansa parhaiten sopivat budjetointivaihtoehdot ja budjetointijärjestelmät. Organisaatioissa budjetoidaan tavallisimmin seuraavan vuoden tapahtumia ja yleisimmin on käytössä kiinteä 12 kuukauden budjetti. Tämä budjetointivaihtoehto on ehkä selkein ja soveltuu hyvin esimerkiksi organisaatioille, joilla on tiedossa pitkä tilauskanta. Kiinteän budjetin vaihtoehtona on tarkistettava budjetti tai rullaava budjetti. Näissä budjetointivaihtoehtoissa tehdään laadittuun budjettiin tarkastuksia budjettikaudella. Nämä budjettityypit voivat kuitenkin aiheuttaa myös sekaannusta, koska on useampia budjetteja samanaikaisesti. Budjetointivaihtoehdon valintaan vaikuttaa muun muassa organisaation toiminta, sen toimintaympäristö, kilpailutilanne ja kehittymisen nopeus.

Budjetointijärjestelmät ovat myös hyvin organisaatiokohtaisia. Organisaation budjetointijärjestelmään vaikuttaa esimerkiksi organisaation koko ja toiminnan muoto. Organisaatiot, joissa on tuotantoa laativat usein esimerkiksi ostobudjetin, valmistuskustannusbudjetin ja varastobudjetin, kun taas palvelualan organisaatioissa ei välttämättä ole lainkaan tarvetta kyseisille budjeteille. Pienissä organisaatioissa laaditaan pääbudjetit ja tarvittaessa joitain osabudjetteja niiden rinnalle, kun taas isommissa organisaatioissa budjetointi on osabudjettien yhteensovittamista ja näistä saadaan tiedot pääbudjetteihin.

Jotta budjetointiprosessista voidaan saada kaikki hyöty irti, tulee budjettikaudella seurata budjettien toteutumista. Budjettitarkkailussa seurataan asetettujen tavoitteiden toteutumista. Analysoimalla mahdollisia eroja budjetoitujen ja toteutuneiden lukujen välillä voi organisaatio löytää korjaavia ratkaisuja. joiden avulla asetetut tavoitteet voidaan vielä saavuttaa.

Budjetointi on hyödyllinen apuväline mutta se on kohdannut menetelmänä myös kritiikkiä. Budjetoinnista voi helposti tulla byrokraattista lyhyen aikavälin suunnittelua, josta puuttuu joustavuus ja yhteys organisaation strategiaan. Hyödyntämällä budjetointia tai ei, organisaatiot ympäri maailmaa yrittävät kuitenkin löytää uusia tapoja siihen, kuinka saavuttaa tavoitteita, motivoida yksilöitä ja pysyä reagointikykyisenä (Colman 2004, 15).

### 3 BUDJETOINTI KOHDEORGANISAATIOSSA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia kohdeorganisaatiolle pääbudjetit. Tässä työssä laaditaan vaihtoehtoiset tulosbudjetit, rahoitusbudjetit ja tasebudjetti. Budjettien laatimisen avuksi työssä tutkittiin kohdeorganisaation nykyisiä budjetointikäytäntöjä ja tulevaisuuden tavoitteita. Tutkimuksen tavoitteena oli myös löytää kohdeorganisaation budjetointikäytännöistä yhtäläisyyksiä käytettyyn teoriaan. Opinnäytetyössä tutkittiin myös soveltuvatko yleiset teoriat budjetoinnista kohdeorganisaation kaltaisiin voittoa tavoittelemattomiin yleishyödyllisiin yhdistyksiin.

Tässä luvussa käsitellään haastattelututkimuksen toteuttamista ja analysointia. Luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia sekä kohdeorganisaatiolle toteutettujen budjettien laatimisprosessia.

#### 3.1 Tutkimuksen toteutus ja luotettavuus

Kohdeorganisaation budjetointikäytäntöjä tutkittiin laadullisen tutkimuksen avulla. Laadullisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161) pyritään lähtökohtaisesti todellisen elämän kuvaamiseen ja pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa päämenetelmänä on ollut haastattelu. Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin on sen joustavuus. Aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–205.) Haastattelu on myös joustavaa sen vuoksi, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin ne katsotaan aiheelliseksi. Haastattelussa on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Opinnäytetyössä haastattelu toteutettiin kohdeorganisaation johtohenkilöille.

Haastattelun lisäksi budjettien laadinnassa käytettiin avuksi myös kohdeorganisaation kirjanpitoaineistoa. Budjettien laadinnassa käytettiin hyväksi aiempien vuosien tilinpäätöstietoja sekä kuluvalle vuodelle laadittua tulosbudjettia.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelussa kysymysten aihepiirit on tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Puolistrukturoidussa haastattelussa pyritään saamaan merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelun kysymykset perustuivat opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Teemahaastattelun runko on esitettyinä liitteessä 1. Tavoitteena oli saada vastauksia, jotka tukevat käytettyä budjetoinnin teoriaa.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tapahtumaa tai ilmiötä tai ymmärtämään tiettyä toimintaa sen sijaan, että pyrittäisiin tilastollisiin yleistyksiin. Pääsääntöisesti laadullisessa tutkimuksessa verrattuna määrälliseen tutkimukseen aineiston koko on vähäinen. Tärkeää on kuitenkin se, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät asiasta tai heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Opinnäytetyössä haastateltavat valittiin sen perusteella, että he laativat kohdeorganisaation budjetin ja tietävät budjetointiprosessin vaiheet. Mietittäessä tutkimuksen toteuttamista, harkittiin myös vaihtoehtoa, että haastattelu olisi toteutettu myös muiden voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden henkilöille. Tällöin olisi saatu tietoa, miten yleensä budjetoidaan tämän kaltaisissa organisaatioissa. Tutkimukseen osallistuvien määrä rajattiin kuitenkin koskemaan vain kohdeorganisaatiota, koska haluttiin keskittyä kohdeorganisaation budjetointikäytäntöihin ja niiden kehittämiseen.

Opinnäytetyössä haastateltiin kohdeorganisaation toiminnanjohtajaa ja talouspäällikköä. Haastattelu toteutettiin molemmille samalla kertaa ryhmähaastatteluna. Haastattelu tehtiin kohdeorganisaation toimistolla. Ryhmähaastattelu on tiedonkeruumenetelmänä tehokas, koska tietoja saadaan usealta henkilöltä samaan aikaan. Ryhmällä voi olla haastattelutilanteessa joko myönteinen tai kielteinen vaikutus. Ryhmähaastattelu soveltuu hyvin esimerkiksi tilanteisiin, joissa voidaan ennakoita, että haastateltavat jännittävät haastattelutilannetta ja voivat näin ryhmähaastattelussa saada tukea muilta haastateltavilta. Ryhmä voi auttaa myös tilanteissa, joissa käsiteltävät asiat ovat muistinvaraisia. Ryhmähaastattelussa ryhmä pystyy myös korjaamaan mahdollisia väärinymmärryksiä. Ryhmätilanteesta johtuen, voi ryhmä kuitenkin estää kielteisten asioiden esille tuomisen. Ryhmädynami-

kalla on myös vaikutusta haastattelutilanteeseen. Jos ryhmässä on dominoivia henkilöitä, he voivat pyrkiä ohjaamaan keskustelua haluttuun suuntaan. Nämä asiat on hyvä huomioida, kun haastattelutuloksia tulkitaan ja tehdään johtopäätöksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 210–211.) Kohdeorganisaatiossa toteutettu ryhmähaastattelu oli toimiva ratkaisu, koska haastateltavat pystyivät täydentämään toistensa vastauksia. Toiminnanjohtaja on usein hierarkkisesti taluspäällikön yläpuolella. Tämä oli huomioitava, kun tulkittiin haastattelutuloksia. Kohdeorganisaatiossa ei kuitenkaan ole kovin korkea hierarkiataso, joten haastateltavat olivat haastattelutilanteessa samalla tasolla ja pystyivät avoimesti keskustelemaan ja tuomaan esille esimerkiksi kehitettäviä asioita.

Toteutettaessa haastattelu haastatteluaineisto nauhoitettiin. Ensimmäinen aineiston käsittelyvaihe oli puhtaaksi kirjoittaminen. Tutkimusongelma ja lähestymistapa määrittelevät litteroinnin sopivan tarkkuuden. Jos ollaan kiinnostuneita vain esiintulevista asiasisällöistä, ei yksityiskohtainen litterointi ole tarpeen. Vähemmän tarkka litteraatio riittää hyvin, jos halutaan saada käsitys siitä, mitä prosessissa tai tilanteessa tapahtui. Tarkkuus määräytyy siis tutkittavan ilmiön mukaan. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 424–426.) Haastatteluaineisto kirjoitettiin puhtaaksi yleiskielellä, koska opinnäytetyön kannalta merkityksellistä aineistossa oli esille nousseet asiasisällöt. Haastateltavien puheenvuorot kirjoitettiin puhtaaksi mutta myös haastattelijan puheenvuorot, jotta voidaan tarvittaessa päätellä miten kysymyksen asetellut vaikuttivat saatuun vastaukseen (Ruusuvoori ym. 2010, 425).

Haastatteluaineiston analysointi aloitettiin lukemalla puhtaaksi kirjoitettu aineisto ja pyrittiin löytämään siitä yhteyksiä käytettyyn teoriaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalah-ti 2009, 99). Aineistoa rajattiin ja keskityttiin merkittävimpiin ja keskeisiin asiasisäl-töihin.

### **3.2 Budjetoinnin nykytilanne**

Kohdeorganisaatiossa laaditaan kiinteä tulosbudjetti tilikaudelle, joka on normaali kalenterivuosi. Budjetti laaditaan toiminnanjohtajan ja taluspäällikön toimesta. Toiminnanjohtaja ja taluspäällikkö miettivät yhdessä hallituksen kanssa suunta-



viivoja tulevalle vuodelle, mutta päävastuu budjetin laadinnasta on kuitenkin heillä. Hallitus vielä hyväksyy budjetin budjetointiprosessin lopussa. (Hautamäki 2011; Varhi 2011.)

Budjetointiprosessi on kohdeorganisaatiossa melko nopea. Tulevan vuoden budjettia lähdetään suunnittelemaan loppukesästä perustyöllä eli kohdeorganisaatio miettii seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa, jonka pohjalta myös budjetti laaditaan. Tulevan vuoden budjetin pitää olla esityksen alaisena ja hallituksen hyväksymänä yhdistyksen syyskokouksessa. (Hautamäki 2011; Varhi 2011.)

Kohdeorganisaatiossa lähdetään suunnittelemaan tulosbudjettia tuloslaskelma mielessä ja katsotaan mitä saadaan lopputulokseksi. Ensimmäiseksi tarkastelun kohteeksi otetaan kulupuoli. Sitä käydään läpi peilaten historiatietoihin aikaisempien vuosien toteumien avulla. Nämä toimivat samalla tulevan vuoden budjetin pohjana mutta budjettia laatiessa on tärkeää katsoa myös tulevaisuuteen ja tämän kohdeorganisaatio toteuttaa katsoessaan laatimaansa toimintasuunnitelmaa. Kohdeorganisaatiossa tiedetään melko tarkasti kulut vuosittain, mutta ongelmaksi voi muodostua tulopuoli. Kohdeorganisaation toiminta perustuu suurimmaksi osaksi lahjoitustuottoihin, joten budjettia laadittaessa ei ole tiedossa etukäteen kovin paljon kiinteitä tuloja. Tulopuolen suunnittelu kohdeorganisaatiossa keskittyykin erilaisten varainhankinnan kampanjoiden suunnitteluun. Kampanjoiden toteumat jäävät lopulta usein yllätyksiksi, joten budjettia laadittaessa kohdeorganisaatio pyrkii mahdollisimman realistisiin toteumiin kampanjoissa. Joidenkin toistuvien kampanjoiden kohdalla kohdeorganisaatio voi katsoa toteutuneita lukuja menneiltä vuosilta ja näin saada kohtuullisen luotettavan arvion kampanjan keskimääräisestä tuotosta. Kohdeorganisaation toiminnanjohtajan arvion mukaan budjetin tulopuolella noin 80 prosenttia tuloista on kuitenkin selvää arviota. Budjetin laadinnassa viimeiset tarkistukset tehdään usein varainhankinnan tulopuolella. Mikäli budjetti näyttää lopulta jäävän alijäämäiseksi ja tulopuolen arvaamattomuuden takia sitä ei uskalleta kasvattaa enempää, niin kohdeorganisaatio pyrkii löytämään kulupuolelta jotain sellaisia kuluja, joista voidaan karsia. Haastavimmaksi budjetoinnissa koetaan tulovirran arviointi. (Hautamäki 2011; Varhi 2011.)

Kohdeorganisaatiossa budjettitarkkailua toteutetaan kuukausittain. Suurempia linjoja voidaan seurata neljännesvuositasolla. Talouspäällikön (Varhi 2011) ajatuk-

sisä kolme kuukautta on pitkä aika, mikäli tarvitseekin yhtäkkiä alkaa reagoimaan tilanteeseen. Jossain määrin voidaan ajatella, että pari kuukautta on tällöin jo menetetty. Haasteellisempina aikoina kohdeorganisaatiossa toteutetaan budjettitarkkailua hyvinkin herkästi. Budjetti ajetaan kirjanpitoon raporteja varten, joten niitä on helppo saada suoraan ohjelmista tarvittavalta aikajaksolta. Kohdeorganisaatiossa seurataan raporteista kumulatiivisesti kertymää suhteessa budjettiin. Raporteista nähdään prosenteissa, paljonko budjetista on käytetty, ja erotus kertoo, paljonko rahaa on vielä jäljellä. (Varhi 2011.)

Kohdeorganisaatiossa koetaan budjetointi hyödylliseksi työkaluksi. Sen avulla tiedetään mitä järjestössä tehdään. Talouspäällikön mielestä ilman tarkkaa budjettia kukaan ei tiedä tarkasti mitä tapahtuu ja toiminta voi olla suunnittelematonta (Varhi 2011). Toiminnanjohtaja (Hautamäki 2011) pitää budjettia tärkeänä apuvälineenä toiminnan ohjaamisessa.

Budjetti ohjaa selkeästi toimintaa siihen suuntaan mihin toimintasuunnitelmanikin tähtää ja ilman sitä ei voida arvioida toteumaa (Hautamäki 2011).

Tulevaisuuden tavoitteena kohdeorganisaatiolla on talouden tasapainottaminen. Kohdeorganisaation tilat on juuri remontoitu, joten tavoitteena on, että niihin ei tulisi lähiaikoina muutoksia. Toiminnanjohtajan pyrkimyksenä on, että henkilöstö pysyisi samana. Tämä mahdollistaisi helpommin tulevaisuuden rakentamisen historiapohjalle. Varainhankinnan osalta tavoite on talouden tasapainottaminen. Kohdeorganisaatio on käynyt läpi parin edellisen vuoden aikana monta muutosta ja tavoitteena olisi saada riittävä perusta, jonka pohjalta voitaisiin lähteä kokeilemaan uusia asioita. Kohdeorganisaation tavoitteena ei ole tehdä voittoa, mutta pyrkimyksenä on positiivinen tulos. Toiminnanjohtajan tavoitteena on, että muutaman tappiovuoden jälkeen tulevaisuudessa tulokset olisivat positiivisia. Kohdeorganisaatiolla on rahasto, jota pyritään kasvattamaan positiivisilla tuloksilla. Rahaston avulla pyritään tukemaan erilaisia projekteja ja se toimii myös eräänlaisena kriisirahastona, jossa on olemassa pohja, jota ei käytetä. Kriisirahastoa voidaan joutua käyttämään, jos joku työntekijä ulkomailla tarvitsee esimerkiksi helikopterikyydin sairastapauksessa tai sodan keskellä, jota vakuutus ei kata. (Hautamäki 2011; Varhi 2011.)

Kuvioon 6 on koottu tutkimustulosten pohjalta budjetoinnin hyötyjä ja haasteita kohdeorganisaatiossa. Budjetoinnin avulla kohdeorganisaatio on saanut toiminnan järjestelmälliseksi ja suunnitelmalliseksi. Budjetointi on apuväline toiminnan ohjaamisessa ja toteuman arvioinnissa. Haasteena kohdeorganisaatiolla on toiminnan luonteesta johtuen tulovirran arviointi ja tulo puolen arvaamattomuus. Haasteellista on myös kampanjoiden toteuman seuranta. Tässä työssä on budjetit laadittu tavoitteiden pohjalta ja budjetteihin on laadittu realistiset arviot tuloista aikaisempien tietojen pohjalta. Kohdeorganisaatiolle laadittiin rahoitusbudjetti kuukausikohtaisena, jotta sen avulla pystyttäisiin suunnittelemaan varainhankintaa. Näillä toimenpiteillä on pyritty vastaamaan kohdeorganisaation haasteisiin budjetoinnissa.

<b>HYÖDYT</b>	<b>HAASTEET</b>	<b>TOIMENPITEET TÄSSÄ TYÖSSÄ</b>
Toiminta järjestelmällisempää ja suunnitelmallista	Toiminnan ja strategian suhde	Budjetit laadittu tavoitteiden pohjalta
Budjetointi ohjaa toimintaa toimintasuunnitelman mukaisesti	Tulovirran arviointi, tulo puolen arvaamattomuus	Historiatietojen pohjalta realistiset arviot tuloista
Toiminnan toteuman seuranta ja arviointi	Kampanjoiden toteuman seuranta	Rahoitusbudjetti laadittu kuukausikohtaisena, jotta mahdollista reagointi varainhankinnan suunnittelussa

Kuvio 6. Budjetoinnin hyödyt ja haasteet kohdeorganisaatiossa.

### 3.3 Kohdeorganisaatiolle laaditut budjetit

Budjettien laadinta tulisi aloittaa organisaation tavoitteista, ja pohtimalla keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän jälkeen voidaan organisaatiossa laatia numeeriset suunnitelmat. Jotta budjetin avulla voitaisiin kyseenalaistaa nykyisiä toimintamenetelmiä, luoda uusia ideoita ja hyödyntää sitä suunnitelmien laadinnassa.

sa, budjetin laadinnan avuksi tulisi kerätä informaatiota toimintaympäristöstä ja organisaation omasta toiminnasta. Usein organisaatioissa budjetit laaditaan vain korjaamalla edellisen vuoden lukuja. (Järvenpää ym. 2010, 218–219).

Tässä opinnäytetyössä laadittiin kohdeorganisaatiolle tulosbudjetti, tasebudjetti ja rahoitusbudjetti. Kohdeorganisaation toiminnan luonteesta johtuen ei opinnäytetyössä koettu tarpeelliseksi tällä hetkellä laatia osabudjetteja. Kohdeorganisaatiolla ei ole tuotannollisia kustannuksia ja suurimmat kustannukset ovat palkkakustannukset, jotka ovat kiinteitä (Hautamäki 2011). Budjettien laadinnassa keskityttiin vain pääbudjetteihin. Budjettien laadinnassa on käytetty pohjatietoina haastattelusta saatua tietoa, vuosien 2008–2010 tilinpäätöstietoja sekä kohdeorganisaation vuodelle 2011 laatimaa tulosbudjettia.

### **3.3.1 Tulosbudjetti**

Tulosbudjetti koostuu tuotoista ja kustannuksista. Se esitetään usein tuloslaskelman muodossa ja siinä esitetään budjetoitu tulos. Realistisesti laaditussa budjetissa tulos näyttää todennäköisimmin organisaation asettamien tavoitteiden mukaiselta. (Alhola & Lauslahti 2000, 293.)

Kohdeorganisaatiolle laadittiin vaihtoehtoiset tulosbudjetit jo olemassa olevan tulosbudjetin rinnalle. Vaihtoehtoisissa tulosbudjeteissa huomioitiin merkittävät erät ja näiden vaikutus tulokseen. Kohdeorganisaation tulosbudjetin rakenne on laadittu tuloslaskelman pohjalle ja se laadittiin vuosibudjettina (ks. Kuvio 5). Laadittu tulosbudjetti lukuineen löytyy liitteestä 2. Tulosbudjetti on jaettu ulkomaan- ja kotimaan toimintaan sekä varainhankintaan.

	Vuosi <b>2010</b>	Vuosi <b>2011</b>	Vuosi <b>2011</b>	Vuosi <b>2011</b>	Vuosi 2011
	Toteuma	Ennuste 1	Budjetti	Ennuste 2	Toteuma
<b>ULKOMAAN TOIMINTA</b>					
Ulkomaan toiminnan tuotot					
Ulkomaan toiminnan kulut					
Rahastosiirrot					
<i>ULKOMAAN TOIMINTA YHTEENSÄ</i>					
<b>KOTIMAAN TOIMINTA</b>					
Kotimaan toiminnan tuotot					
Kotimaan toiminnan kulut					
Henkilöstökulut					
Poistot					
Muut kulut					
<i>KOTIMAAN TOIMINTA YHTEENSÄ</i>					
<b>VARAINHANKINTA</b>					
Varainhankinnan tuotot					
Varainhankinnan kulut					
<i>VARAINHANKINTA YHTEENSÄ</i>					
<b>SIJOITUS- JA RAHOITUSTOIMINTA</b>					
<b>TILIKAUDEN TULOS</b>					

Kuvio 7. Kohdeorganisaatiolle laaditun tulosbudjetin rakenne.

Ulkomaan toiminta koostuu ulkomailla työskentelevistä työntekijöistä. Kaikki ulkomailla olevat työntekijät saavat kannatuksensa omilta seurakunniltaan, lähetysjärjestöiltä tai yksityisiltä tukijoilta. (Ulkomaat 2011.) Kohdeorganisaatio ei siis osallistu ulkomailla olevien työntekijöiden palkkakustannuksiin.

Kotimaan toiminnassa suurimmat kulut ovat henkilöstökulut. Henkilöstökulut sisältävät kohdeorganisaation toimistolla olevien työntekijöiden palkkakustannukset sivukuluineen. Näitä ovat esimerkiksi pakolliset työntekijöihin liittyvät vakuutukset. Kohdeorganisaatiolla on toimistolla sekä kokoaikaisia, että osa-aikaisia työntekijöitä.

Poistot tehdään kohdeorganisaatiossa aineettomista hyödykkeistä sekä koneista ja kalustoista. Kotimaan toiminnan muihin kuluihin kuuluvat matka- ja edustuskulut, toimistokulut, tiedotuskulut sekä muut kulut. Kansainvälisessä organisaatiossa tulee matka- ja edustuskuluihin henkilökunnan sekä ulkomaan, että kotimaanmatkakulut. Toimistokuluihin kuuluvat toimiston käyttö- ja ylläpitokulut, koneiden han-

kinnat ja huolto, puhelin- ja Internet-kulut ja postituskulut. Toimistokuluihin kuuluvat myös vastikkeet ja vuokrat. Kohdeorganisaatiossa tehdyn remontin jälkeen se on vuonna 2011 jättänyt pois aiemmin vuokralla olleen toimistohuoneen. Tiedotuskulut koostuvat esitteiden ja muistioiden painatuksesta, lehti-ilmoituksista ja erilaisista kirjallisuus-, video- ja cd-hankinnoista.

Muut kulut sisältävät pankin kuluja, ostopalveluita, vakuutusmaksuja sekä erilaisia koulutus- ja konferenssikuluja. Vuonna 2011 konferenssikuluja syntyy muun muassa Suomessa järjestettävästä Pohjoismaiden konferenssista. Sijoitus- ja rahoitustoiminta koostuu pääosin korkotuloista ja korkomenoista.

Kohdeorganisaatio ei ole ottanut budjettiin mukaan hanketoimintaa, koska hanketoiminnan tulosvaikutus on nolla euroa. Hanketoiminta toteutetaan Ulkoministeriön hanketuen avulla. Kohdeorganisaation täytyy kuitenkin myös hankkia Ulkoministeriön tukeen liittyen omarahoitus-osuus. Opinnäytetyössä laaditussa tulosbudjetissa ei ole myöskään hanketoiminta mukana.

Kotimaan toiminnan tuotot koostuvat pääosin lahjoituksista kotimaan toimintaan, henkilökunnan kannatusmaksuista sekä järjestön saamista hallinnointimaksuista ulkomailta työskenteleviin lähetteihin liittyen.

Tulosbudjetissa on huomioitu omana eränään varainhankinta. Varainhankintaan kohdistuvat kulut muodostuvat kirja- ja tavaraostoista, lehtikuluista ja keräys-, painatus- ja postituskuluista. Kohdeorganisaatio julkaisee lehden neljä kertaa vuodessa ja lehdet ovat ainoat mistä tulee painatus- ja postikuluja. Kohdeorganisaatio painaa lehtiä noin 14000–15000 kappaletta vuosittain, joista noin 12000 lähetetään postitse. (Hautamäki 2010; Varhi 2010.)

Varainhankinnan tuotot koostuvat pääosin lahjoituksista. Suurimmat lahjoitustuotot kohdeorganisaatio saa järjestämistään erilaisista kampanjoista sekä kannatusmaksuista eli lehtituotoista. Kohdeorganisaatiolle tulee myös kohdentamattomia lahjoituksia. Lahjoitusten lisäksi kohdeorganisaatio saa myös jonkin verran myyntituottoja kirjoihin ja tavaroihin liittyen. Kohdeorganisaation lahjoittajapohja koostuu yksittäisistä henkilöistä, seurakunnista, yhteisöistä ja yrityksistä. (Hautamäki 2011; Varhi 2011.)

Kohdeorganisaatiolle laaditussa tulosbudjetissa on ensimmäisessä toteumasarakkeessa kauden 2010 toteutuneet luvut. Vuosi 2010 oli tulokseltaan positiivinen edellisen rankan tappiovuoden jälkeen.

Laadittu tulosbudjetti pohjautuu kohdeorganisaation historiatietoihin ja arvioihin tulevaisuudesta. Tulosbudjetin laadinnassa on käytetty hyväksi myös kohdeorganisaation laatimaa tulosbudjettia vuodelle 2011. Kohdeorganisaation laatimat luvut löytyvät tulosbudjetista keskimmäisestä budjetoitu 2011- sarakkeesta. Tulosbudjetissa on budjetoitu kolme eri tulosta. Ensimmäisessä negatiivisessa ennusteessa on budjetoitu tappio budjettikaudelle. Positiivisessa ennusteessa on budjetoitu tilikausi voitolliseksi. Kohdeorganisaatio on myös budjetoinut vuoden 2011 positiiviseksi. Negatiivisessa ennusteessa kotimaan tuotot on budjetoitu pienemmiksi, mutta samalla on karsittu kotimaan toiminnan menoja. Varainhankinnan osalta negatiivisessa ennusteessa on budjetoitu tuottoja vähemmän mutta varainhankinnan kulut on budjetoitu vuoden 2010 tasolle. Positiivisessa ennusteessa on kotimaan tuottoja budjetoitu enemmän ja kotimaan toiminnan kulut on budjetoitu samalle tasolle kuin vuonna 2010 on ollut toteuma. Varainhankinnan tuotot on positiivisessa ennusteessa budjetoitu suuremmiksi ja varainhankinnan kuluja on vähän kasvatettu. Opinnäytetyössä laadituissa tulosbudjeteissa keskityttiin kotimaan toiminnan ja varainhankinnan lukuihin.

Kotimaan toiminnassa tuotot on budjetoitu pienemmiksi kuin aikaisempina vuosina on ollut toteuma. Vuodesta 2008 lahjoitukset kotimaan toimintaan on kasvanut mutta kannatukset henkilökunnalle on laskenut. Lahjoitukset kotimaan toimintaan vuonna 2008 oli 2 215 euroa ja kannatukset henkilökunnalle 117 000 euroa, kun taas vuonna 2010 lahjoitukset kotimaan toimintaan oli 4 366 euroa ja kannatukset henkilökunnalle 46 000 euroa. Lahjoituksiin kotimaan toimintaan on laskettu mukaan puhelinkeräystuotot. Kotimaan toiminta on kuitenkin ollut yhteensä negatiivista niin kuin vuodelle 2011 on myös budjetoitu. Laadituissa budjeteissa on asetettu tavoitteeksi päästä tuotoissa samoihin lukuihin kuin aiempinakin vuosina paitsi muiden tuottojen osalta. Vuodelta 2010 muihin tuottoihin kotimaan toiminnassa on kirjattu 28 000 euroa, kun aiempina vuosina muita tuottoja on ollut noin 3 000 euroa.

Laadituissa tulosbudjeteissa on kotimaan kuluja yhteensä budjetoitu enemmän kuin aikaisempien vuosien toteuma on ollut. Henkilöstökulut on budjetoitu vuodelle 2011 samalle tasolle kuin vuoden 2010 toteuma on ollut. Negatiivisessa ennusteessa on karsittu kotimaan toiminnan kuluja mutta laaditussa positiivisessa budjetissa kotimaan toiminnan kuluja on kasvatettu. Kotimaan toiminnan kulut on kuitenkin budjetoitu suuremmiksi kuin vuoden 2010 toteuma on ollut.

Saavuttaakseen positiivisen tilikauden tuloksen, kotimaan toiminnan osalta kohdeorganisaation tulisi saada lahjoitustuottoja yhtä paljon kuin vuonna 2010. Kotimaan kulut eivät myöskään saisi kasvaa merkittävästi vaikka ne on budjetoitu suuremmiksi kuin vuonna 2010.

Kotimaan toiminta on budjetoitu negatiivisemmaksi kuin aiempina vuosina mutta varainhankintaan on asetettu korkeammat tavoitteet muutamaan edelliseen vuoteen verrattuna. Varainhankintaan on budjetoitu tulokseksi yli 100 000 euroa. Varainhankinnan tuotot on budjetoitu muuten melko samalle tasolle kuin vuoden 2010 toteuma paitsi kampanjatuotot. Varainhankinnan kuluja on budjetoitu hieman enemmän edellisten vuosien toteumiin verrattuna.

Tässä työssä laadituissa vaihtoehtoisissa tulosbudjeteissa on arviot lähempänä edellisen vuoden toteutuneita lukuja kuin kohdeorganisaation laatimassa tulosbudjetissa. Saavuttaakseen positiivisen tuloksen on varainhankinnan onnistuttava, koska ulkomaan ja kotimaan toiminta on molemmat budjetoitu negatiivisiksi.

### **3.3.2 Tasebudjetti**

Ennakoidulla taseella pyritään osoittamaan taloudellinen asema budjettikauden lopussa. Edellisen kauden lopputase toimii lähtökohtana tasebudjetin laadinnassa. Tasebudjetissa yhdistyvät tiedot tulosbudjetista ja rahoitusbudjetista. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 283.)

Kohdeorganisaatiolle laaditussa tasebudjetissa on käytetty lähtötietoina vuoden 2010 toteutuneita lukuja. Kuviossa 6 on esitetty kohdeorganisaatiolle laaditun tasebudjetin rakenne. Tasebudjetissa on huomioitu myös vaihtoehtoiset ennusteet kuten tulosbudjetissakin. Tasebudjetti lukuineen löytyy liitteestä 3.



	Vuosi <b>2010</b> Toteuma	Vuosi <b>2011</b> Ennuste 1	Vuosi <b>2011</b> Budjetoitu	Vuosi <b>2011</b> Ennuste 2	Vuosi <b>2011</b> Toteuma
<b>VASTAAVAA</b>					
<b>Pysyvät vastaavat</b>					
Aineettomat hyödykkeet					
Aineelliset hyödykkeet					
Sijoitukset					
<i>Pysyvät vastaavat yht.</i>					
<b>Vaihtuvat vastaavat</b>					
Vaihto-omaisuus					
Ennakkomaksut					
Lyhytaikaiset saamiset					
Rahoitusarvopaperit					
Rahat ja pankkisaamiset					
<i>Vaihtuvat vastaavat yht.</i>					
<b>VASTAAVAA YHT.</b>					
<b>VASTATTAVAA</b>					
<b>Oma pääoma</b>					
Rahastot					
Edellisten tilikausien voitto (tappio)					
Tilikauden voitto (tappio)					
<i>Oma pääoma yht.</i>					
<b>Vieras pääoma</b>					
Pitkäaikainen					
Lyhytaikainen					
<i>Vieras pääoma yht.</i>					
<b>VASTATTAVAA YHT.</b>					

Kuvio 8. Kohdeorganisaatiolle laaditun tasebudjetin rakenne.

Kohdeorganisaation taseen vastaavaa puolen pysyvät vastaavat muodostuu aineettomista hyödykkeistä, aineellisista hyödykkeistä sekä sijoituksista. Aineettomissa hyödykkeissä kohdeorganisaatiolla on muut pitkävaikutteiset menot ja aineellisissa hyödykkeissä koneet ja kalusto. Sijoitukset muodostuvat kohdeorganisaation toimistotilojen osakkeista. Ennakoidussa taseessa ei ole budjetoitu muu-  
tosta pysyviin vastaaviin verrattuna vuoden 2010 lopputaseeseen. Vaihtuvat vastaavat muodostuu vaihto-omaisuudesta, ennakkomaksuista, lyhytaikaisista saamisista ja rahat ja pankkisaamisista. Kohdeorganisaation vaihto-omaisuus muodos-

tuu varastossa olevista kirjoista, korteista ja muista vastaavista tuotteista. Lyhytaikaisia saamisia ovat myyntisaamiset, siirtosaamiset ja muut saamiset. Kohdeorganisaatiolla ei kuitenkaan ole ollut myyntisaamisia vuonna 2010 ja niitä ei myöskään ole budjetoitu vuodelle 2011. Kohdeorganisaation lyhytaikaiset saamiset muodostuvat lähinnä siirtosaamisista. Kohdeorganisaatiolla on omaisuutta sidottuna arvopapereihin. Tase-ennusteessa on oletettu, että näitä arvopapereita ei realisoida vuoden 2011 aikana.

Kohdeorganisaation taseen vastattavaa puolen oma pääoma muodostuu rahoitusta ja edellisten tilikausien voitoista tai mahdollisista tappioista. Kohdeorganisaatiolla ei ole lainaa, joten vieras pääoma muodostuu lähinnä lyhytaikaisista siirtoveltoista, muista veloista ja mahdollisista ostoveltoista.

Kohdeorganisaatiolle laadittu tasebudjetti pysyy samalla tasolla kuin vuoden 2010 lopputase on ollut. Kohdeorganisaation taloudellinen asema on vahvistunut vuodesta 2009, jolloin taseen loppusumma oli noin 250 000. Tässä työssä vuodelle 2011 laaditussa tase-ennusteessa taseen loppusummaksi on budjetoitu noin 370 000. Vuodelle 2011 ei ole odotettavissa mitään suuria muutoksia, jotka vaikuttaisivat merkittävästi kohdeorganisaation taloudelliseen asemaan ja sen myötä taseeseen. Kohdeorganisaatiolla on tavoitteena tehdä vuonna 2011 positiivinen tulos, jolla voidaan kasvattaa omaa pääomaa taseessa.

### **3.3.3 Rahoitusbudjetti**

Kohdeorganisaation tuotot koostuvat lahjoituksista. Tuotot vaihtelevat kuukausittain, mikä vaikuttaa kassavirtaan. Rahoitusbudjetin avulla pyritään varmistamaan rahojen riittävyys kohdeorganisaatiossa. Rahoitusbudjetti toimii myös suunnittelun tukena, kun mietitään varainhankinnan kampanjoita.

Rahoitusbudjetti on yksi tärkeimmistä kassaennusteista. Budjetista nähdään odotetut kassaanmaksut ja kassastamaksut tulevalla aikajaksolla, joka on yleensä vuosi. Rahoitusbudjetti laaditaan yhdenmukaiseksi tulosbudjetin ja tasebudjetin kanssa. Rahoitusbudjetti laaditaan useimmiten kuukausitasolla. Yrityksissä voidaan laajentaa rahoitusbudjetti pitkän tähtäimen suunnitelmien mukaiseksi kos-

kemaan esimerkiksi seuraavia viittä vuotta. Pitkän tähtäimen suunnittelussa rahoitusbudjetin yksityiskohtaisuus ja tarkkuus kuitenkin heikkenee. (Maness & Zietlow 2005, 413).

Rahoitusbudjetti on toimiva seurannan väline. Budjetti on rakennettu perustuen näkemyksiin tulevaisuudesta. Budjettikauden aikana, kun toteutumista seurataan, voidaan poikkeamiin reagoida nopeasti ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. Poikkeamia voi esiintyä esimerkiksi silloin jos kassaanmaksuja ei kerry toivotulla tavalla. (Niskanen & Niskanen 2007, 392.) Kuukausittainen rahoitusbudjetti myös hälyttää uhista, jotka voivat vaikuttaa organisaation vakauteen ja selviytymiseen. Erityisesti nopeasti kasvavat pienet yritykset ja voittoa tavoittelemattomat organisaatiot, jotka eivät voi käyttää hyväksi ulkopuolisia lainoja, voivat hyödyntää rahoitusbudjetin tietoa mahdollisesta heikentyneestä likviditeetistä vielä, kun on mahdollista sopeuttaa esimerkiksi myyntilukuja tai miettiä investointeja. (Maness & Zietlow 2005, 415.)

Kuviossa 8 on esitetty kohdeorganisaatiolle laaditun rahoitusbudjetin rakenne. Tässä työssä laadittiin kohdeorganisaatiolle kuukausikohtaiset rahoitusbudjetit vuodelle 2011. Rahoitusbudjetit on laadittu vaihtoehtoisten tulosbudjettien pohjalta. Negatiivisen tulosbudjetin pohjalta laadittu rahoitusbudjetti lukuineen löytyy liitteestä 5. Vuodelle 2011 budjetoidun tuloksen pohjalta laadittu rahoitusbudjetti lukuineen löytyy liitteestä 4 ja positiivisen tulosennusteen perusteella laadittu rahoitusbudjetti löytyy liitteestä 6. Rahoitusbudjetin kassaanmaksut sisältää lahjoitukset, myyntituotot ja kohdeorganisaation saamat hallinnointimaksut ulkomailla oleviin työntekijöihin liittyen. Lahjoitukset sisältävät kaikki kohdeorganisaation saamat tulot varainhankinnan kampanjoista ja muista lahjoituksista. Rahoitusbudjetin kassastamaksut sisältää kohdeorganisaation toimistolla olevien työntekijöiden palkkakustannukset, varainhankinnan kulut ja muut kulut. Rahoitusbudjetissa on mukana kohdeorganisaation kotimaantoiminta ja varainhankinta.

Kohdeorganisaatiolle laadittuun rahoitusbudjettiin ei ole otettu mukaan investointeja. Kohdeorganisaatiolla ei ole suunnitelmassa tehdä tulevana vuonna investointeja, joista aiheutuisi kassavirtoja. Rahoitusbudjetin rakenteeseen ei ole myöskään otettu mukaan rahoituskustannuksia. Kohdeorganisaatio ei pysty hyödyntämään

ulkopuolisia lainoja, jos jonain kuukautena on lisärahoituksen tarvetta. Rahoitusbudjetin rakenteessa ei siis ole huomioitu lainojen nostoja ja korkokustannuksia.

<b>RAHOITUSBUDJETTI 1-12/2011</b>	<b>01/2011</b>	<b>04/2011</b>	<b>08/2011</b>	<b>12/2011</b>
<b>Toiminnan kassaanmaksut</b>				
Lahjoitukset				
Myyntituotot				
Hallinnointimaksut				
Kassaanmaksut yht.				
<b>Toiminnan kassastamaksut</b>				
Henkilöstökulut				
Varainhankinnan kulut				
Muut kulut				
Kassastamaksut yht.				
<b>Alkukassa</b>				
<b>Loppukassa</b>				
<b>Kassavarojen muutos</b>				

Kuvio 9. Kohdeorganisaatiolle laaditun rahoitusbudjetin rakenne.

Suurin osa kohdeorganisaation tuotoista tulee lahjoituksina varainhankinnan eri kampanjoista. Rahavirrat ovat epäsäännölliset ja tuotot vaihtelevat kuukausittain. Varainhankinnassa kustannus tulee yleensä etukäteen ja tuotot jälkikäteen. Nämä menevät yleensä eri kuukausille, joka aiheuttaa heilahtelua kohdeorganisaation kassavirroissa. (Varhi 2011.) Tässä työssä laaditussa rahoitusbudjetissa on oletettu, että lahjoituksia tulee kassaan joka kuukausi. Myyntituottoja ja hallinnointimaksuja oletetaan kertyvän kassaan muutamana kuukautena vuodessa. Joka kuukausi aiheutuvia kiinteitä kassastamaksuja on henkilökunnan palkkamenot. Kohdeorganisaation henkilökunnan palkkakustannukset sivukuluineen on noin 12 000 euroa kuukaudessa.

Kohdeorganisaatio julkaisee lehden neljä kertaa vuodessa maaliskuussa, kesä-, syys- ja joulukuussa. Näinä kuukausina kertyy kassaan enemmän varoja, mutta lehden tekeminen aiheuttaa myös suuremmat kustannukset näille kuukausille. Neljää ker-

taa vuodessa ilmestyvä lehti on kuitenkin merkittävä kohdeorganisaation varainhankinnan kannalta. Lehdestä aiheutuu myös postituskuluja. Kohdeorganisaatio postittaa vuodessa noin 12 000 lehteä. Tulevaisuudessa kohdeorganisaatiossa tulisi miettiä olisiko kustannusten karsimiseksi mahdollista julkaista lehteä sähköisessä muodossa, jolloin postituskuluja voitaisiin karsia. Kohdeorganisaatiossa on pyritty siihen, että kampanjoista aiheutuvat kustannukset eivät tulisi samoille kuukausille, kun on lehdestä ja postituksesta aiheutuvat kustannukset (Varhi 2011).

Varainhankinnan osalta kampanjointia tehdään kohdeorganisaatiossa erityisesti kesällä ja joulun alla. Näille kuukausille on odotettavissa lahjoitusten suurempaa määrää, mutta myös lisääntyneitä kustannuksia. Loppukesästä rahavirtojen odotetaan kuitenkin vähän pienentyvän kesälomien seurauksena.

Kohdeorganisaation kampanjat ovat usein kuukauden tai muutaman kuukauden kestäviä. Kampanjan alkaessa kontaktivaiheessa tulee yleensä lahjoitusten määrässä piikki ylös ja sen jälkeen lahjoitukset alkavat vähentyä. Tähän vaikuttaa kuitenkin myös kampanjan luonne. Osassa kampanjoista haastetaan lahjoittajia lahjoittamaan kertaluontoisesti ja osassa haastetaan lahjoittamaan säännöllisesti. (Hautamäki 2011; Varhi 2011.) Kohdeorganisaatiossa ei ole tarkkaa tietoa siitä, miten lahjoitukset yleensä kertyvät kampanjoissa. Tässä opinnäytetyössä on oletettu, että lahjoituksista 70 prosenttia tulee saman kuukauden aikana ja loput seuraavan kuukauden aikana.

Kohdeorganisaatiossa haluttaisiin kehittää kampanjoiden toteutumisen seuranta, jotta saataisiin tietoa siitä kauanko kampanjat yleensä kestävät ja missä vaiheessa lahjoituksia ei enää tule tiettyyn kampanjaan liittyen. Kohdeorganisaatiossa erotellaan kampanjat toisistaan viitenumeroilla. Kohdeorganisaation tulovirran suunnittelussa olisi tärkeää, että tunnistettaisiin kuinka paljon esimerkiksi tietynlainen postitus tuottaa lahjoitusvaroja, jotta kohdeorganisaatiossa osattaisiin budjetoida se oikealle kuukaudelle tai kuukausille. (Hautamäki 2011.)

Kohdeorganisaation rahoitusbudjetin kehittämisen kannalta olisi tärkeää, jos pystyttäisiin paremmin kohdistamaan kampanjoita tietyille kuukausille. Tässä opinnäytetyössä rahoitusbudjetti on laadittu oletusten pohjalta siitä miten kampanjat voisivat toteutua. Jotta rahoitusbudjettia voitaisiin hyödyntää paremmin, tulisi sen pe-

rustua tutkittuihin tietoihin siitä, miten kohdeorganisaation kassavirrat muodostuvat. Rahoitusbudjetti on tarkoitus laatia mahdollisimman realistisesti, jotta nähdään ne hetket, jolloin on tarvetta mahdolliseen lisärahoitukseen. Kohdeorganisaatiolla ei ole mahdollisuutta hyödyntää ulkopuolisia lainoja, joten kohdeorganisaation on esimerkiksi kampanjoinnin lisäämisellä varmistettava lisärahoituksen saaminen. Kampanjointi vaatii kuitenkin suunnittelua ja valmistelua etukäteen, joten jos rahoitusbudjetti on laadittu realistisesti, voidaan hyvissä ajoin valmistua hiljaisempiin kausiin budjettikauden aikana.

### **3.4 Yhteenveto**

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kvalitatiivisen tutkimusotteen avulla kohdeorganisaation budjetointikäytäntöjä. Haastattelutuloksia hyödynnettiin kohdeorganisaatiolle laadituissa budjeteissa. Tässä työssä budjetit rajattiin vain pääbudjetteihin, koska kohdeorganisaation luonteesta johtuen ei tällä hetkellä koettu olevan tarvetta osabudjetteihin. Kohdeorganisaatiolle laadittiin tulosbudjetti vaihtoehtoisilla ennusteilla, rahoitusbudjetti ja tasebudjetti.

Kohdeorganisaation budjetointijärjestelmä käsittää tällä hetkellä vain tulosbudjetin, jossa kohdeorganisaatio budjetoit halutun tuloksen. Kohdeorganisaation budjetointiprosessi ei ole kovin monivaiheinen ja pitkään kestävä. Budjetti pyritään laatimaan kohdeorganisaation strategian mukaiseksi. Budjetin laatii kohdeorganisaation toiminnanjohtaja ja talouspäällikkö.

Tässä opinnäytetyössä laaditut budjetit pyrittiin laatimaan kohdeorganisaation tavoitteiden mukaisiksi. Kohdeorganisaation yksi tavoitteista on taloudellisen tilanteen vakauttaminen. Kohdeorganisaatiolle budjetoitiin positiivinen tulos vuodelle 2011.

Kohdeorganisaatiolle laadittiin tulosbudjettiin vaihtoehtoiset ennusteet. Tulosbudjetti koostuu kohdeorganisaation laatimasta tulosbudjetista sekä positiivisesta, että negatiivisesta tulosennusteesta. Kohdeorganisaation tulot perustuvat lahjoituksiin ja tämän seurauksena tulot vaihtelevat kuukausittain. Vaihtoehtoisissa tulosennusteissa on huomioitu lahjoitusten vaikutus tilikauden tulokseen. Kohdeorganisaation

kulut ovat melko kiinteitä. Suurimmat kustannukset ovat työntekijöiden palkkakustannukset ja varainhankinnan kampanjoinnin kustannukset.

Tasebudjetti laadittiin samalle tasolle kuin vuoden 2010 lopputase on ollut. Kohdeorganisaatiossa ei ole tapahtumassa vuonna 2011 mitään isoja tapahtumia tai hankintoja, jotka vaikuttaisivat merkittävästi taseen loppusummaan. Kohdeorganisaatio pyrkii vuonna 2011 positiiviseen tulokseen, jolla voidaan kasvattaa taseen omaa pääomaa. Kohdeorganisaatio on yleishyödyllinen yhdistys, jonka tase eroaa normaalista totutusta kaavasta. Kohdeorganisaation taseesta ei muun muassa löydy omasta pääomasta osakepääomaa eikä sillä ole vierasta pääomaa rahoituslaitoksilta.

Tässä työssä laadittiin kohdeorganisaatiolle rahoitusbudjetti, jotta voitaisiin seurata kuukausittaisia kassavirtoja ja suunnitella keinoja mahdollisen lisärahoituksen hankkimiseksi hiljaisempina kuukausina. Kohdeorganisaation tulot muodostuvat lahjoituksista ja tulot vaihtelevat kuukausittain. Heilahtelua kohdeorganisaation rahavirtoihin aiheuttaa myös se, että kulut tulevat usein eri kuukausina kuin tulot. Rahoitusbudjetti laadittiin, jotta sitä voitaisiin hyödyntää varainhankinnan suunnittelussa ja osattaisiin reagoida rahoituksen lisätarpeeseen sekä löydettäisiin keinoja kassavirtojen tasaamiseen.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli tutkia budjetointia ja sen käyttöä talouden ohjauksessa. Budjetointi on hyödyllinen väline talouden suunnittelussa ja toiminnan seurannassa. Kohdeorganisaatiossa budjetointi koetaan tärkeäksi työkaluksi ja sen tähden vaikka budjetointi on saanut paljon kritiikkiä, päätettiin tässä työssä kehittää organisaation budjetointijärjestelmää. Kohdeorganisaatio on voittoa tavoittelematon yleishyödyllinen organisaatio, joka eroaa tavallisista yrityksistä, mutta se ei sulje pois mahdollisuutta käyttää budjetointia tehokkaasti. Budjetoinnin avulla kohdeorganisaatio voi asettaa tavoitteita ja seurata niiden toteutumista.

Kun budjetointia kritisoidaan, nostetaan usein esille budjetoinnin ja strategian suhde. Budjettien katsotaan perustuvan usein perusteettomiin arvioihin ja oletuksiin tulevaisuudesta. (Järvenpää ym. 2001, 165–166.) Kohdeorganisaatiossa budjetit laaditaan historiatietojen pohjalta ja budjetit suuntaavat tulevaisuuteen toimintasuunnitelman mukaisesti. Budjetit pyritään siis liittämään vahvasti niihin suuntaviivoihin, jotka on valittu kohdeorganisaation strategian mukaisesti.

Budjetointia pidetään usein myös kalliina ja pitkänä aikaa vievänä prosessina. Kohdeorganisaatiossa budjetointiprosessi on kuitenkin melko lyhyt. Kohdeorganisaatiossa ei ole korkeaa hierarkia järjestystä, joka hidastaisi budjetointiprosessia. Kohdeorganisaation budjetin laatii toiminnanjohtaja ja talouspäällikkö yhteistyössä kohdeorganisaation hallituksen kanssa. Budjetointiprosessin työmäärä kuitenkin lisääntyy, jos kohdeorganisaatiossa laajennettaisiin budjetointijärjestelmä koskemaan muitakin budjetteja kuin tulosbudjettia.

Jotta kohdeorganisaatiossa voitaisiin vielä paremmin hyödyntää budjetointia talouden suunnittelussa, tulisi kohdeorganisaation tutkia kampanjoiden toteutumista tarkemmin. Kohdeorganisaation tulot pohjautuvat varainhankinnasta saatuihin lahjoituksiin ja lahjoitusten määrät vaihtelevat kuukausittain. Kohdeorganisaatiolla ei juuri ole kiinteitä tuloja.

Tässä opinnäytetyössä on pyritty kehittämään kohdeorganisaation budjetointia laajentamalla budjetointijärjestelmää. Kohdeorganisaatio laatii tällä hetkellä budjetitkaudelle kiinteän tulosbudjetin. Tässä työssä laadittiin kohdeorganisaatiolle pää-



budjetit, joita on tulosbudjetti, rahoitusbudjetti ja ennakoitu tase. Budjetit laadittiin kiinteinä budjetteina koko budjettikaudelle. Rahoitusbudjetti laadittiin kuukausikoh-  
taisena. Rahoitusbudjettia kohdeorganisaatio voisi hyödyntää tulevaisuudessa  
varainhankinnan kampanjoiden suunnittelun taustalla. Rahoitusbudjetista ilmenee  
odotetut kassavirrat kuukausittain. Kohdeorganisaation kassavirrat vaihtelevat  
kuukausittain ja rahoitusbudjetin avulla voitaisiin suunnitella etukäteen toimenpitei-  
tä hiljaisempien kuukausien varalta. Rahoitusbudjetin toteutumisen seuraaminen  
mahdollistaisi myös reagoimisen ajoissa, mikäli kassaanmaksuja ei kertyisikään  
toivotulla tavalla. Realistisen rahoitusbudjetin laatiminen edellyttää kuitenkin, että  
kohdeorganisaatiossa tutkittaisiin tarkemmin miten eri kampanjat toteutuvat ja mi-  
ten kassavirrat muodostuvat kuukausittain. Kuukausittainen rahoitusbudjetti toimii  
myös kohdeorganisaation varainhankintasuunnitelman taustalla silloin, kun koh-  
deorganisaatiossa mietitään minkälaisia kampanjoita toteutetaan ja millä aikatau-  
lulla.

Tulevaisuudessa kohdeorganisaatiossa voitaisiin miettiä, olisiko tarvetta laatia  
myös osabudjetteja. Kulupuolella kohdeorganisaatiolla on lähinnä kiinteitä kustan-  
nuksia ja suurimmat kustannukset ovat työntekijöiden palkkakustannukset. Osa-  
budjetin voisi laatia esimerkiksi tulopuolelle. Myyntibudjetti voitaisiin laatia koske-  
maan ennustettuja lahjoitus- ja myyntituottoja. Tulojen arviointi on kuitenkin hanka-  
linta kohdeorganisaation budjetointiprosessissa, sillä ei ole olemassa kiinteitä tulo-  
ja.

Kohdeorganisaatio voisi miettiä myös erilaisia budjetointivaihtoehtoja. Tällä hetkel-  
lä kohdeorganisaation budjetti laaditaan kiinteänä 12 kuukauden budjettina. Tällä  
periaatteella laadittiin myös tämän opinnäytetyön budjetit. Vaihtoehtona voisi olla  
kuitenkin myös tarkistettava budjetti, jossa budjettikaudella tehtäisiin tarkistuksia.  
Tarkistuksia voidaan tehdä esimerkiksi kvartaaleittain. Tarkistettava budjetti mah-  
dollistaisi paremmin sopeutumisen muuttuviin tilanteisiin. Kohdeorganisaation toi-  
minta perustuu lahjoitukseen ja toimintaolosuhteet voivat vaihdella merkittävästi.  
Tarkistettavassa budjetissa on useampi budjetti samanaikaisesti, mikä voi kuiten-  
kin hankaloittaa budjetointiseurannan toteuttamista kiinteään budjettiin verrattuna,  
jos ei tiedetä mitä budjettia tulisi seurata.

Tässä opinnäytetyössä toteutetussa tutkimuksessa kohdeorganisaation budjetointikäytännöistä ei noussut esille ristiriistaista tietoa käytettyyn teoriaan nähden. Tutkimus vahvisti teoriaa siitä, että budjetointia käytetään suunnittelun ja tavoitteiden asettamisen välineenä. Esille ei noussut tekijöitä, mitkä olisivat vaikuttaneet budjetoinnin soveltuvuuteen organisaatioon, jonka toiminta poikkeaa normaalista yritystoiminnasta. Kohdeorganisaatiolle budjetointi on työkalu, jolla toiminta saadaan suunnitelmalliseksi ja budjetointi ohjaa toimintaa toimintasuunnitelman mukaiseen suuntaan. Budjetoinnin avulla kohdeorganisaatiossa pystytään arvioimaan toiminnan toteutumista.

## LÄHTEET

- Ahmad, N., Sulaiman, M. & Alwi, N. 2003. Are budgets useful? A survey of Malaysian Companies. [Verkkolehtiartikkeli]. *Managerial Auditing Journal* 18 (9), 717–724. [Viitattu 22.1.2011]. Saatavana: MCB Emerald- tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. Porvoo; Helsinki: WSOY.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. *Taloutta johtamista varten: esimiehille ja asiantuntijoille*. Helsinki: Edita.
- Aranoff, G. 2009. Standard costing, flexible budgeting, and variance analysis for nonprofits. [Verkkolehtiartikkeli]. *Cost Management* 23 (3), 27-31. [Viitattu 7.5.2011]. Saatavana: ABI Inform- tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Bergstrand, J. 1997. *Tehokas talouden ohjaus*. Suomentaja Maarit Tillman. 3. p. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- Colman, R. 2004. Better budgeting. [Verkkolehtiartikkeli]. *CMA Management* 78 (6), 14–15. [Viitattu 16.4.2011]. Saatavana: Ebsco Business Source Elite- tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Engle, P. 2010. The budgeting process. [Verkkolehtiartikkeli]. *Industrial Engineer* 42 (10), 20. [Viitattu 10.1.2011]. Saatavana: ABI Inform-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Fruitticher, L., Stroud, N., Laster, J. & Yakhou, M. 2005. Budget practices case studies. [Verkkolehtiartikkeli]. *Managerial Auditing Journal* 20 (2), 177. [Viitattu 10.1.2011]. Saatavana: MCB Emerald-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hautamäki, J. 2010. *Toiminnanjohtaja*. Kohdeorganisaatio. Tapaaminen 15.10.2010.
- Hautamäki, J. 2011. *Toiminnanjohtaja*. Kohdeorganisaatio. Haastattelu 22.2.2011.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2000. *Laskentatoimi päätöksenteon apuna*. 13. uud. p. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.

- Järjestö. 2011. Kohdeorganisaatio järjestönä. [Verkkosivusto]. Kohdeorganisaatio. [Viitattu 22.3.2011]. Saatavana: [http://www.kohdeorganisaatio.fi/kohdeorganisaatio\\_jarjestona/](http://www.kohdeorganisaatio.fi/kohdeorganisaatio_jarjestona/)
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto: Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro.
- L 30.12.1992/1535. Tuloverolaki.
- Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2008. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Maness, T.S. & Zietlow, J.T. 2005. Short-term financial management. 3rd ed. Mason (Ohio): Thomson: South-Western.
- Neely, A., Bourne, M. & Adams, C. 2003. Better budgeting or beyond budgeting. [Verkkolehtiartikkeli]. *Measuring Business Excellence* 7 (3), 22–28. [Viitattu 16.4.2011]. Saatavana: MCB Emerald-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uud. p. Helsinki: Edita.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2007. Yritysrahoitus. 5. uud. p. Helsinki: Edita.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Piché, M. 2009. Planning and budgeting in non-profit organizations. [Verkkolehtiartikkeli]. *CMA Management* 83 (1), 22-27. [Viitattu 7.5.2011]. Saatavana: ABI Inform- tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Pilkington, M. & Crowther, D. 2007. Budgeting and control. [Verkkolehtiartikkeli]. *Financial Management* March 2007, 29–30. [Viitattu 17.4.2011]. Saatavana: Ebsco Business Source Elite-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Pineno, C.J. & Tyree, L.M. 2006. Appropriate Budget Accounts and Activity-based Costing for Decision Making in Non-profit Organizations: A Comparative Study. [Verkkolehtiartikkeli]. *Competition Forum* 4 (2), 354-370. [Viitattu 7.5.2011]. Saatavana: ABI Inform- tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2004. Kannattavuuden avaimet. 1.-2. p. Helsinki: WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. p. Helsinki: Tammi.

Ulkomaat 2011. Ulkomaat. [Verkkosivu]. Kohdeorganisaatio. [Viitattu 25.3.2011].  
Saatavana:

[http://www.kohdeorganisaatio.fi/kohdeorganisaatio\\_jarjestona/tyomahdollisuuksia/ulkomaat/](http://www.kohdeorganisaatio.fi/kohdeorganisaatio_jarjestona/tyomahdollisuuksia/ulkomaat/)

Varhi, H. 2010. Talouspäällikkö. Kohdeorganisaatio. Tapaaminen 15.10.2010.

Varhi, H. 2011. Talouspäällikkö. Kohdeorganisaatio. Haastattelu 22.2.2011.

# LIITTEET

## **LIITE 1. Teemahaastattelurunko**

### I Nykytilan hahmottaminen

- Millainen budjetti laaditaan?
- Ketkä laativat?
- Budjetointiprosessi ja sen kesto
- Budjettitarkkailu
- Tulojen ja kustannusten kertyminen

### II Hyödyt ja haasteet

### III Miten haluttaisiin kehittää ja tulevaisuuden tavoitteet

## LIITE 2. Tulosbudjetti

	Vuosi 2010 Toteuma	Vuosi 2011 Ennuste 1	Vuosi 2011 Budjetti	Vuosi 2011 Ennuste 2	Vuosi 2011 Toteuma
<b>ULKOMAAN TOIMINTA</b>					
Ulkomaan toiminnan tuotot	357 714	350 000	350 000	350 000	
Ulkomaan toiminnan kulut	364 191	351 000	351 000	351 000	
Rahastosiirrot					
<i>ULKOMAAN TOIMINTA YHTEENSÄ</i>	-6 477	-1 000	-1 000	-1 000	
<b>KOTIMAAN TOIMINTA</b>					
Kotimaan toiminnan tuotot	148 202	111 500	112 378	123 700	
Lahjoitukset kotimaan toimintaan	4 366	4 500	4 600	4 700	
Kannatukset henkilökunnalle	46 155	42 000	42 600	46 000	
Hallinnointimaksut	68 735	60 000	59 178	65 000	
Muut tuotot	28 946	5 000	6 000	8 000	
Kotimaan toiminnan kulut	215 626	216 900	222 167	230 000	
Henkilöstökulut	153 405	150 000	147 738	160 000	
Poistot		2 900	2 900	2 900	
Muut kulut	62 221	64 000	71 529	67 100	
Matka- ja edustuskulut	17 782	17 000	14 546	18 000	
Toimistokulut	17 562	17 000	16 031	18 000	
Tiedotuskulut	5 026	5 000	5 092	5 100	
Muut kulut	24 162	25 000	35 860	26 000	
<i>KOTIMAAN TOIMINTA YHTEENSÄ</i>	-67 423	-105 400	-109 789	-106 300	
<b>VARAINHANKINTA</b>					
Varainhankinnan tuotot	104 936	123 000	151 970	142 500	
Kirja -ja tavaratuotot	6 769	6 000	7 600	6 500	
Lehtituotot	28 751	30 000	45 000	40 000	
Kampanjatuotot	9 986	35 000	48 000	40 000	
Kohdentamattomat lahjoitukset	48 512	42 000	41 500	45 000	
Keräystuotot (Kehy)	10 917	10 000	44 100	11 000	
Kehy-projektit omarahoitisuus			34 230		
Varainhankinnan kulut	17 377	17 850	41 560	20 500	
Kirja -ja tavaraostot	1 856	1 500	1 500	1 500	
Varaston muutos		1 000	1 000	1 000	
Lehdet	13 536	13 700	13 560	14 000	
Keräyskulut, painatus ja postitus	1 985	3 650	25 500	4 000	
<i>VARAINHANKINTA YHTEENSÄ</i>	87 559	105 150	110 410	122 000	
<b>SIJOITUS- JA RAHOITUSTOIMINTA</b>	211	250	2 400	400	
Sijoitustoiminnan tuotot			2 000		
Korkotuotot	251	300	500	500	
Korkokulut	41	50	100	100	
<b>TILIKAUDEN TULOS</b>	<b>13 869</b>	<b>-1 000</b>	<b>2 021</b>	<b>15 100</b>	



## LIITE 3. Tasebudjetti

	Vuosi <b>2010</b> Toteuma	Vuosi <b>2011</b> Ennuste 1	Vuosi <b>2011</b> Budjetoitu	Vuosi <b>2011</b> Ennuste 2	Vuosi <b>2011</b> Toteuma
<b>VASTAAVAA</b>					
<b>Pysyvät vastaavat</b>					
Aineettomat hyödykkeet					
Muut pitkävaikutteiset menot	4 774	4 774	4 774	4 774	
Aineelliset hyödykkeet					
Koneet ja kalusto	2 346	2 346	2 346	2 346	
Sijoitukset					
Osakkeet ja osuudet	86 487	86 487	86 487	86 487	
<i>Pysyvät vastaavat yht.</i>	93 607	93 607	93 607	93 607	
<b>Vaihtuvat vastaavat</b>					
Vaihto-omaisuus					
Tavarat	12 797	12 797	12 797	12 797	
Ennakkomaksut	106 515	100 000	106 515	106 515	
Lyhytaikaiset saamiset					
Myyntisaamiset					
Siirtosaamiset	320		320	320	
Muut saamiset	1 966	1 500	1 966	1 000	
Rahoitusarvopaperit					
Muut arvopaperit	60 439	60 439	60 439	60 439	
Rahat ja pankkisaamiset					
Kassa	644	3 294	5 167	19 244	
Pankkitili	96 052	95 000	94 330	95 000	
<i>Vaihtuvat vastaavat yht.</i>	278 733	273 030	281 534	295 315	
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>372 340</b>	<b>366 637</b>	<b>375 141</b>	<b>388 922</b>	
<b>VASTATTAVAA</b>					
<b>Oma pääoma</b>					
Rahastot	44 461	44 461	44 461	44 461	
Edellisten tilikausien voitto (tappio)	32 041	31 041	45 910	47 141	
Tilikauden voitto (tappio)	13 869	-1 000	2 021	15 100	
<i>Oma pääoma yht.</i>	90 371	74 502	92 392	106 702	
<b>Vieras pääoma</b>					
Pitkäaikainen					
Saadut ennakot	128 577	120 000	126 556	130 000	
Lyhytaikainen					
Saadut ennakot	36 000	36 000	36 000	40 000	
Ostovelat					
Muut velat	106 547	123 135	109 348	98 220	
Siirtovelat	10 845	13 000	10 845	14 000	
<i>Vieras pääoma yht.</i>	281 969	292 135	282 749	282 220	
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>372 340</b>	<b>366 637</b>	<b>375 141</b>	<b>388 922</b>	

## LIITE 4. Rahoitusbudjetti

	01/2011	02/2011	03/2011	04/2011	05/2011	06/2011	07/2011	08/2011	09/2011	10/2011	11/2011	12/2011	Yht.
<b>RAHOITUSBUDJETTI</b>													
<b>1-12/2011 Budjetti</b>													
<b>Toiminnan kassaanmaksut</b>													
Lahjoitukset	13 965	13 965	20 840	16 340	13 965	25 840	16 340	12 965	17 965	16 340	13 205	15 840	197 570
Myyntituotot	200	600	100	600	100	2 000		900		500	600	2 000	7 600
Hallinnointimaksut			14 795			14 795			14 795			14 795	59 180
Kassaanmaksut yht.	14 165	14 565	35 735	16 940	14 065	42 635	16 340	13 865	32 760	16 840	13 805	32 635	264 350
<b>Toiminnan kassastamaksut</b>													
Henkilöstökulut	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	13 246	13 246	13 246	12 000	12 000	12 000	12 000	147 738
Varainhankinnan kulut	600	200	9 357	600	600	8 357	1 000	1 000	8 357	500	1 000	8 989	40 560
Muut kulut	2 000	2 000	9 960	5 960	4 000	9 809	5 960	5 960	7 960	5 960	3 000	8 960	71 529
Kassastamaksut yht.	14 600	14 200	31 317	18 560	16 600	31 412	20 206	20 206	28 317	18 460	16 000	29 949	259 827
<b>Alkukassa</b>	644	209	574	4 992	3 372	837	12 060	8 194	1 853	6 296	4 676	2 481	
<b>Loppukassa</b>	209	574	4 992	3 372	837	12 060	8 194	1 853	6 296	4 676	2 481	5 167	
<b>Kassavarojen muutos</b>	-435	365	4 418	-1 620	-2 535	11 223	-3 866	-6 341	4 443	-1 620	-2 195	2 686	

## LIITE 5. Rahoitusbudjetti

	01/2011	02/2011	03/2011	04/2011	05/2011	06/2011	07/2011	08/2011	09/2011	10/2011	11/2011	12/2011	Yht.
<b>RAHOITUSBUDJETTI</b>													
<b>1-12/2011 Ennuste 1</b>													
<b>Toiminnan kassaanmaksut</b>													
Lahjoitukset	10 500	12 500	17 500	10 000	11 000	21 500	14 000	14 000	17 500	10 500	11 500	18 000	168 500
Myyntituotot		500	1 000	500		1 000	400	600	1 000			1 000	6 000
Hallinnointimaksut			15 000		15 000				15 000			15 000	60 000
Kassaanmaksut yht.	10 500	13 000	33 500	10 500	11 000	37 500	14 400	14 600	33 500	10 500	11 500	34 000	234 500
<b>Toiminnan kassastamaksut</b>													
Henkilöstökulut	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	150 000
Varainhankinnan kulut	500	600	3 425	400	600	3 425	300	1 000	3 425	345	405	3 425	17 850
Muut kulut	1 000	1 000	12 000	500	500	10 000	5 600	7 000	9 300	5 600	1 000	10 500	64 000
Kassastamaksut yht.	14 000	14 100	27 925	13 400	13 600	25 925	18 400	20 500	25 225	18 445	13 905	26 425	231 850
<b>Alkukassa</b>	644	-2 856	-3 956	1 619	-1 281	-3 881	7 694	3 694	-2 206	6 069	-1 876	-4 281	
<b>Loppukassa</b>	-2 856	-3 956	1 619	-1 281	-3 881	7 694	3 694	-2 206	6 069	-1 876	-4 281	3 294	
<b>Kassavarojen muutos</b>	-3 500	-1 100	5 575	-2 900	-2 600	11 575	-4 000	-5 900	8 275	-7 945	-2 405	7 575	

## LIITE 6. Rahoitusbudjetti

RAHOITUSBUJETTI 1-12/2011 Ennuste 2	01/2011	02/2011	03/2011	04/2011	05/2011	06/2011	07/2011	08/2011	09/2011	10/2011	11/2011	12/2011	Yht.
<b>Toiminnan kassaanmaksut</b>													
Lahjoitukset	15 800	15 800	15 800	13 800	15 800	22 800	19 300	13 900	13 800	15 800	14 800	17 300	194 700
Myyntituotot		500	1 300		500	1 300			1 300		300	1 300	6 500
Hallinnointimaksut			16 250			16 250			16 250			16 250	65 000
Kassaanmaksut yht.	15 800	16 300	33 350	13 800	16 300	40 350	19 300	13 900	31 350	15 800	15 100	34 850	266 200
<b>Toiminnan kassastamaksut</b>													
Henkilöstökulut	13 300	13 300	13 300	13 300	13 300	13 300	13 500	13 500	13 300	13 300	13 300	13 300	160 000
Varainhankinnan kulut	500	1 000	3 500	1 000	1 000	3 500	500	1 000	3 500	500	1 000	3 500	20 500
Muut kulut	2 000	3 000	5 000	3 100	2 000	10 000	6 000	6 000	8 000	6 000	6 000	10 000	67 100
Kassastamaksut yht.	15 800	17 300	21 800	17 400	16 300	26 800	20 000	20 500	24 800	19 800	20 300	26 800	247 600
<b>Alkukassa</b>	644	644	-356	11 194	7 594	7 594	21 144	20 444	13 844	20 394	16 394	11 194	
<b>Loppukassa</b>	644	-356	11 194	7 594	7 594	21 144	20 444	13 844	20 394	16 394	11 194	19 244	
<b>Kassavarojen muutos</b>	0	-1 000	11 550	-3 600	0	13 550	-700	-6 600	6 550	-4 000	-5 200	8 050	