

Opinnäytetyö (AMK)
Myyntityön koulutusohjelma
Rahoitus- ja vakuutuspalvelut
2012

Anni Sairanen

BUDJETOINTITYÖVÄLINEEN LUONTI SÄÄTIÖN OMISTAMALLE MAJATALOLLE



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Myyntityön koulutusohjelma | Rahoitus- ja vakuutuspalvelut

Marraskuu 2012 | Sivumäärä: 37

Ohjaaja: Jari Leppihalme

Anni Sairanen

BUDJETOINTITYÖVÄLINEEN LUONTI SÄÄTIÖN OMISTAMALLE MAJATALOLLE

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda budjetointityöväline toimeksiantajan espanjalaisen Majatalon taloudenpidon avuksi. Majatalon toimintaa oltiin elvyttämässä ja taloudenpito vei aikaa, eikä sen tueksi ollut toimivaa järjestelmää. Työvälineen tarkoituksena oli auttaa Majatalon pitäjiä itsenäisesti seuraamaan omaa talouttaan ja samalla myös suunnittelemaan tulevaa. Vaatimuksina Excel-ohjelmalla tehtävälle budjetointityövälineelle olivat yksinkertaisuus, selkeys ja helppokäyttöisyys.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään budjetointia organisaation taloudellisen suunnittelun ja seurannan välineenä. Budjetointi voidaan tehdä monella eri tavalla. Sen tekoon voi osallistua myös henkilöstö, jolloin budjettiin on helpompi sitoutua ja se motivoi. Budjetoinnin tärkein tehtävä on seuraavan vuoden suunnittelu. Budjetoinnilla on myös muita tehtäviä kuten toiminnan koordinointi. Budjetin avulla ohjataan toimintaa vertailemalla toteutumia ja tavoitteita ja toteuttamalla korjaavia toimenpiteitä nopeasti. Budjetointia on kritisoitu paljon. Monet suuret organisaatiot ovat jopa luopuneet budjetoinnista koettuaan sen raskaaksi sekä hyödyttömäksi ja luoneet omat tapansa talouden suunnitteluun ja seurantaan. Useiden organisaatioiden ensimmäinen budjetointityöväline luodaan taulukkolaskentasovelluksella.

Opinnäytteen empiirisessä osassa budjetointityöväline toteutettiin Majatalon toivomusten perusteella ja toimeksiantaja pääsi myös vaikuttamaan toteutustapaan paljon. Työväline koostuu kahdesta Excel-tiedostosta, joista toisessa on tulosbudjetti ja toisessa tulosbudjetin seuranta. Tulosbudjettiin arvioidaan tulevan vuoden tulot sekä menot. Tulosbudjetin seurantaan on linkitetty budjetoidut luvut tulosbudjetista ja käyttäjä syöttää seurantaan kuukausitasolla toteutuneet luvut. Tulosbudjetin seuranta kokoaa koko vuoden budjetoidut sekä toteutuneet luvut yhteen, jolloin nähdään helposti miten koko vuosi on mennyt suhteessa budjetoituihin lukuihin.

Budjetoinnista saadaan suurin hyöty pohtimalla toiminnan tavoitteita syvällisesti budjettia luotaessa. Tärkeää on myös budjettiseuranta. Seuraamalla budjettia tiedetään ollaanko tavoitteeseen pääsemässä ja mitä muutoksia toiminnassa tulee tehdä, jotta budjetoituihin lukuihin päästään. Toimeksiantajalle luotu budjetointityöväline pystyttiin pitämään riittävän yksinkertaisena, ja työväline oli käyttökokeilun mukaan selkeä ja helppokäyttöinen. Työvälineen tulojen ja menojen seuranta tullaan käyttämään varmasti, mutta työvälineen käyttö taloudenpidon suunnittelun välineenä voi jäädä vähälle. Tästä syystä onkin tärkeää, että työvälineen käyttäjä ymmärtää suunnittelun hyödyt.

ASIASANAT:

Budjetointi, Budjetti, Budjettiseuranta,

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales | Financing and insurance services

November 2012 | Total number of pages: 37

Instructor: Jari Leppihalme

Anni Sairanen

CREATING A BUDGETING TOOL FOR A GUEST HOUSE OWNED BY A FOUNDATION

The goal of this thesis was to create a budgeting tool for a guest house situated in Spain. The financial management in the guest house wasn't efficient and it took a lot of time. There wasn't a working system for the management of finances. The purpose for the budgeting tool was to help the guest house keepers independently plan and monitor their finances. The demands for the budgeting tool were to create a simple Excel-program, easy to use and understand.

In the theory section of this thesis budgeting is discussed as a tool of financial planning and monitoring. Budgeting can be made in many ways. When the staff participate in budgeting, it is easier to commit to the budget and it also motivates better. The most important task of budgeting is to make a financial plan for the next year. There are also many other tasks such as coordinating operations. It is easy to guide operations with the help of budget by comparing actual performance with objectives and make corrective actions fast. There is a lot of criticism for budgeting. Various big organizations have even given up budgeting after they have felt it is useless and a heavy system. Those organizations have created their own ways to plan and observe their finances. The spreadsheet program is the first budgeting tool for many organizations.

The budgeting tool was created according to the wishes of the guest house keepers on the empirical section of the thesis. The tool consists of two Excel-files. The first file contains a budgeted income statement and the other a budget follow-up. The budget contains estimated income and expenses for the forthcoming year. The figures in the budget file are linked to the budget follow-up file. The user has to feed actual numbers to the follow up on a monthly basis. The budgeted and actual figures are compiled to the budget follow-up sheet. Then it is easy to see how the year has gone compared to the budgeted figures.

The greatest benefit from budgeting is gained by considering goals for operations when making the budget. The follow up is also important. By following the budget it is easy to see if the organization is reaching its goals and what corrections on the operation have to be made to reach those goals. It was possible to keep the budgeting tool made for the guest house simple and in a trial run the tool was said to be easy to use. The tool will be used to monitor income and expenses, but the tool for planning finances might not be used. For this reason it is important that the user understands the benefits of planning.

KEYWORDS:

Budgeting, budget planning, budget

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 BUDJETOINTI TOIMINNAN OHJAUS- JA TARKKAILUVÄLINEENÄ	8
2.1 Budjetointi osana johdon laskentatoimea	8
2.2 Budjetoinnin menetelmät	10
2.3 Budjetoinnin tehtävät	12
2.4 Liiketoiminnan ohjaaminen budjetoinnin avulla	13
2.5 Budjettiseuranta	16
2.6 Budjetoinnin ongelmakohdat	17
2.7 Säätiön taloushallinnon erityispiirteitä	19
2.8 Budjetoinnin tietotekniset toteutustavat	21
3 CASE MAJATALO – BUDJETOINTIVÄLINEEN LUONTI	23
3.1 Majatalon nykytilanne ja kehittämiskohteet	23
3.2 Budjetointivälineen luonti	23
3.3 Tulosbudjetin rakentaminen	25
3.4 Tulosbudjetin seurannan luonti	27
3.5 Yhteenvetotaulukko	29
3.6 Käyttökokemus	33
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	34
LÄHTEET	37

KUVAT

Kuva 1. Budjettijärjestelmän pää- ja osabudjetit	10
Kuva 2. Strategiaprosessin ja budjetointiprosessin yhteys	15
Kuva 3. Säätiön tuloslaskelma	20

TAULUKOT

Taulukko 1. Tulosbudjetti.	26
Taulukko 2. Tulosbudjetin seurannan tulojen ja menojen syöttö.	28
Taulukko 3. Tulosbudjetin seurannan kuukausitaulukon yläosa.	29
Taulukko 4. Koko vuoden koonti, alkuosa.	30
Taulukko 5. Koko vuoden koonti, loppuosa.	31
Taulukko 6. Budjetointityövälineen rakenne.	32

1 JOHDANTO

Niin pienissä kuin isoissa yrityksissä tavoitteiden asettaminen ja niihin pääsemisen seuraaminen on tärkeää. Sisäisellä laskentatoimella on olennainen osa toiminnan ohjaamisessa, koska se on johdon työväline. Sen avulla saadaan tietoa yrityksen tilasta ja voidaan ohjata toimintaa keskittymään tuottoisimmille tuotannon osa-alueille. Yrityksen johto saa sisäisestä laskentatoimesta taloudellisia laskelmia päätösten tueksi. Sisäisen laskentatoimen yksi osa-alue on budjetointi ja budjettiseuranta, joiden avulla voidaan pitää kustannukset kurissa sekä seurata, onko tuloja riittävästi. Budjetteja tehdään yleensä vuoden mittaisiksi tilikausiksi. Seuraamalla budjetteja nähdään miten tavoitteisiin ollaan päästy.

Budjetit ovat osa jokapäiväistä elämää vaikka niitä ei huomaisikaan. Ihminen voi mielessään luoda ruokakauppareissulle budjetin, jota sitten kaupan hyllyjen välissä noudattaa. Reissun jälkeen kauppakuitista voi nähdä, onko budjetissa pysytty ja sen mukaan tehdään päätös, voidaanko seuraavalla kauppareissulla ostaa ruokaa saman verran, enemmän tai vähemmän. Yksinkertaisimmillaan tämä on budjettiseurantaa.

Lähtökohdaksi tähän tutkimukseen muodostui majatalon budjetointi ja budjettiseuranta. Espanjassa sijaitsevaa majataloa on vuoden verran elvytetty toimintaan. Majatalon takana on säätiö, jolla on myös muita kiinteistöjä sekä toimintaa Suomessa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään Espanjassa sijaitsevan majatalon liiketoiminnan elvyttämiseen. Toimeksiantajan pyynnöstä Majatalon sekä säätiön nimet pysyvät anonyymeinä ja opinnäytetyössä toimeksiantajasta käytetään nimeä Majatalo. Majatalon toiminta on aikaisemmin erittäin vaatimatonta ja sen nykyiset pitäjät aloittivat 2011 Majatalon toiminnan elvyttämisen. Majatalon liiketoiminnan pyörittämiselle ei ole aikaisemmin luotu toimivaa työkalua, jolla voitaisiin seurata sen kuluja ja tuottoja. Opinnäytetyön tarkoituksena onkin luoda Excel-taulukkolaskentaohjelmalla yksinkertainen työkalu, jolla Majatalon pitäjät voivat omatoimisesti suunnitella ja seurata taloudenpitoaan.

Työkalun on tarkoitus tulla jatkuvaan käyttöön. Tuloja ja menoja seurataan vuositasonalla, ja budjettiseurannassa näkyy myös kuukausitason luvut. Työkalu luodaan Excel-taulukkolaskentaohjelmalla, niin että Majatalon pitäjät voivat itse syöttää sinne tulot sekä menot. Ideana on helpottaa Majatalon pitäjien budjettiseurantaa sekä auttaa heitä liiketoiminnan päätöksissä selkeyttämällä Majatalon taloudellista tilannetta.

Teoriaosassa käydään läpi budjetoinnin ja budjettiseurannan osa-alueita ja samalla keskitytään yrityksen tulosbudjettiin ja sen rakenteeseen. Yrityksen ja säätiön tuloslaskelmat muodostuvat eri tavoilla, siksi tutkimuksen teoriaosassa perehdytään myös hieman säätiön taloushallintoon. Tutkimuksen empiirinen osa alkaa Excel-työkalun luomisesta. Työkalun avulla saaduista tuloksista voidaan tehdä alustavia päätelmiä Majatalon toiminnan tilasta. Työkalu tuottaa Majatalon pitäjille myös materiaalia, jolla he voivat näyttää Majatalon omistavalle säätiölle kustannusten määrät sekä niiden jakautumisen eri osa-alueille.

2 BUDJETOINTI TOIMINNAN OHJAUS- JA TARKKAILUVÄLINEENÄ

Yrityksen liiketoiminnan tarkoitus on voiton tuottaminen omistajille. Yrityksellä voi olla myös muita tavoitteita ja ne voivat olla jopa ristiriidassa keskenään. Tietyn kannattavuustason saavuttaminen ja ylläpitäminen on kuitenkin kaikissa tilanteissa välttämätöntä organisaation jatkuvuuden kannalta. Yrityksen toiminnan ohjauksessa keskeistä on tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta. Organisaation talouden ohjauksessa ja kannattavuuden suunnittelussa tarvittavan tiedon tuottaminen on johdon laskentatoimen keskeinen tehtävä. (Kinnunen ym. 2000, 245–247)

2.1 Budjetointi osana johdon laskentatoimea

Johdon laskentatoimi on ennen kaikkea tulevaisuuden suunnittelua varten. Sen avulla voidaan ennakoida tarkemmin strategisten ja operatiivisten päätösten vaikutukset organisaatioon. Laskelmat, joita johdon laskentatoimi tuottaa, ovat yrityksen sisäisiä ja samalla vahvasti liikesalaisuuden piirissä. (Eklund & Kekkonen 2011, 7–8.) Se kokoaa, hallitsee, analysoi ja viestii jalostettua tietoa organisaation sisällä. Tavoitteena on organisaation ohjauksen ja päätöksenteon avustaminen. Laskentatoimen tuottamaa materiaalia on tarkoitus käyttää laajemmin organisaation sisällä kuin vain johdon apuvälineenä. Painopiste on muuttunut tiedon keräämisestä tiedon analysointiin. Tämän on mahdollistanut tietojärjestelmien kehittyminen ja tiedon keräämisen automatisoituminen. Raakatieto kerätään, rekisteröidään ja tallennetaan automaattisesti. Tämä vapauttaa ammattilaiset organisaation keskustelukumppaneiksi ja neuvonantajiksi. (Ikäheimo ym. 2011, 130–133.)

Johdon laskentatoimi voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, jotka ovat päätöksenteko sekä toiminnan ohjaus. Kustannuslaskelmat luovat perustan näille molemmille osa-alueille. Organisaation toiminnan ohjaukseen kuuluvat strategia-

suunnittelu, budjetointi, ennustaminen, palkitseminen ja suorituksen arviointi. Päätöksentekoon sisältyvät muun muassa hinnoittelupäätökset ja investoinnit. (Ikäheimo ym. 2011, 133.)

Budjetti on organisaation sanallinen ja numeraalinen suunnitelma tulevasta toiminnasta vuoden mittaiselle ajanjaksolle. Budjetti antaa organisaatiolle tavoitteet, joita kohti organisaation selkeästi odotetaan pyrkivän. Samalla budjetointi on organisaation numeerisen toimintasuunnitelman laadintaa, siinä toimintasuunnitelma on osoitettu tietyksi ajanjaksoksi. (Alhola & Lauslahti 2003, 272–273.) Toisin sanoen budjetoinnilla tarkoitetaan säännöllisesti, yleensä yhden kerran vuodessa tapahtuvaa suunnittelua. Budjettisuunnittelussa organisaation eri osa-alueille määritetään tavoitteet seuraavan vuoden ajaksi. Budjetin tarkoitus on kiinnittää huomio niihin tekijöihin, joihin pitää vaikuttaa liiketoiminnassa, jotta rahallisiin tavoitteisiin päästään (Järvenpää ym. 2010, 229).

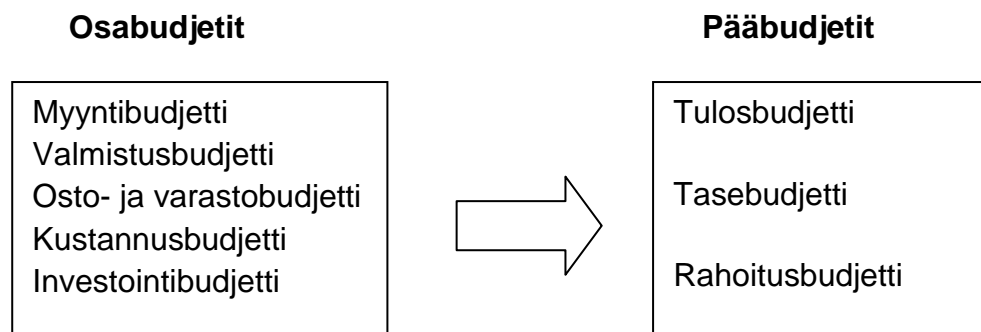
Budjetointi rakentuu budjetin suunnittelusta, toteutuksesta ja tarkkailusta (Suomala ym. 2011, 178). Budjetointi on merkittävä johtamisen väline, mutta siitä voi myös olla enemmän haittaa kuin hyötyä. Budjetoinnin pääpiirteet on luotu aikana jolloin organisaation toimintaympäristö ei muuttunut läheskään niin nopeasti kuin nykytilanteessa. Tällä hetkellä voi olla mahdotonta ennustaa esimerkiksi raaka-aineiden hinnan kehitystä pidemmälle kuin muutaman kuukauden eteenpäin. Terrori-isku tai kansainväliset levottomuudet vaikuttavat nopeasti raaka-aineisiin. Jos vuosittainen budjetointiprosessi ei toimi, se vie aikaa, tuottaa vain vähän arvoa ja häiritsee johdon reagoimista nopeisiin toimintaympäristön muutoksiin. Lisäksi budjetoinnilla luodut tavoitteet ja niihin liittyvä palkitsemisjärjestelmä voivat johtaa häiriökäyttäytymiseen. (Åkerberg 2006, 37–39.)

Budjetti voidaan ymmärtää myös hyvin eri tavoin organisaation sisällä. Siksi on tärkeää, että budjetin tehtävät on etukäteen määritelty organisaatiossa tarkasti. Tällöin vältetään ristiriidat. Budjetointi ei ole irrallinen ilmiö, jota voidaan tarkastella ilman, että tarkasteltaisiin organisaation muuta johtamista. Virallisessa toimintasuunnitelmassa on sanallinen toimintasuunnitelmaosa, jossa määritellään organisaation tavoitteet, toimenpiteet, resurssit, aikataulut ja vastuuhenkilöt.

Virallisen toimintasuunnitelman toinen osa on ensimmäisen osan perusteella laadittu budjetti. (Puolamäki 2007, 128–129.)

2.2 Budjetoinnin menetelmät

Budjetointiprosessiin sisältyy kolme vaihetta, jotka ovat suunnittelu, toteutus ja valvonta. Budjetin laatimiseen liittyy sekä taloudellisia ja toiminnallisia tavoitteita. Budjettia laadittaessa nämä tavoitteet yhdistetään niin, että määritellään, minkälaista toimintaa tavoitellaan määrällisesti ja laadullisesti sekä mitä näiden toimien on tavoitteena saavuttaa rahallisesti. Organisaation budjetti koostuu osabudjeteista. Yleensä budjetointi aloitetaan myyntibudjetista, joka on yksi osabudjeteista. Myyntibudjetista arvioidaan seuraavalla kaudella myytävät määrät ja hinnat. Muita osabudjetteja ovat valmistus-, osto- ja varasto-, kustannus- sekä investointibudjetti. (Ikäheimo ym. 2011, 163–165.)



Kuva 1. Budjettijärjestelmän pää- ja osabudjetit (Ikäheimo ym. 2011, 165).

Pääbudjetteihin ovat tulos-, tase- ja rahoitusbudjetti. Pääbudjetit muodostuvat osabudjeteista, kuten kuvassa 1 on havainnollistettu. Esimerkiksi myyntibudjetin luvut linkittyvät tulosbudjetin myyntiriveille ja ostobudjetin luvut ostojen riville. (Ikäheimo ym. 2011, 163–165.) Tulosbudjetti muodostuu eri osabudjettien tuotoista ja kustannuksista. Tulosbudjetti on samassa muodossa kuin organisaation tuloslaskelma, siinä näkyy organisaation budjetoitu tulos. (Alhola & Lauslahti 2003, 293–298.) Tulosbudjetti esitetään yleensä ulkoisessa laskennassa käytävässä tuloslaskelman pohjassa. Tulosbudjetti on muodostettu useimmiten

kirjanpitoasetusten mukaisesti kululaji- tai toimintokohtaisesti tuloslaskelman mukaan. (Järvenpää ym. 2010, 211.)

Toinen pääbudjeteista on rahoitusbudjetti, jonka tehtävänä on varmistaa rahojen riittävyys koko suunnitellun budjettikauden ajan. Tavoitteena on myös maksimoida rahoitustuotot tai pienentää organisaation lainoista aiheutuvia kustannuksia. Rahoitusbudjetin avulla saadaan laskettua lopulliset korkotulot ja -menot tuloslaskelmaan. Ennakoitu tase voidaan tehdä rahoitusbudjetin jälkeen ja osaristä saadaan rahoitusbudjetin laskelmista. Tase osoittaa organisaation taloudellisen aseman ja sen muutoksen. (Alhola & Lauslahti 2003, 293–298.)

Budjetti on mahdollista jakaa kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käydään läpi sanallisesta tulevan vuoden toimintasuunnitelma taustoineen. Toisessa osassa muokataan tämä toimintasuunnitelma numeraaliseen muotoon. Sanallinen osa voidaan jakaa ympäristö- ja nykytilanneanalyysiin, oletuksiin, tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin. Budjetti lähtee liikkeelle ympäristön ja nykytilan arvioinnista, jonka perusteella tehdään oletukset seuraavalle kaudelle. Näiden oletuksien avulla taas muokataan organisaatiolle tavoitteet. Toimintasuunnitelmassa luodaan keinot, joilla päästään asetettuihin tavoitteisiin. Tämän jälkeen luodaan budjettilukuosuus, jossa edelliset kohdat saavat lukumääräiset arvot. Tämä osuus muodostuu toimintasuunnitelmien pohjalta. Sanallinen ja numeraalinen osuus budjetissa ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa. (Alhola & Lauslahti 2005, 100–101.)

Kun budjettia luodaan, on aloitettava aina tavoitteista ja niiden saavuttamiskeinojen pohdinnasta, vasta näiden jälkeen siirrytään varsinaisten numeeristen suunnitelmien tekemiseen. Jos näin ei toimita, budjetti ei ole tarkoituksenmukainen, koska se ei tällöin ole uusien ideoiden lähde eikä väline nykyisten toimintatapojen kyseenalaistamiseen. Budjetti toimii parhaiten, kun se on luotu haasteelliseksi, mutta kuitenkin mahdolliseksi saavuttaa. Jos budjetin tavoitetaso on tätä alempi, se on liian helposti saavutettavissa, eikä motivoi parempaan tulokseen. Jos budjetin tavoitetaso on liian haastava, siihen ei sitouduta, koska se koetaan lamauttavaksi. (Järvenpää ym. 2010, 218–220.) Yksinkertaisesti

ajateltuna budjetista näkee organisaation suunnitelmien taloudelliset seuraukset (Andersson ym. 2001, 29).

Budjetti voidaan luoda monella eri tavalla. Se voidaan rakentaa ylhäältä alas, alhaalta ylös tai yhteistyömenetelmällä. Usein budjetti koetaan henkilöstön kannalta hankalaksi ja siihen on vaikea sitoutua, jos budjetti on rakennettu ylhäältä alas. Tällöin yrityksen johto on luonut budjetin, ja henkilöstön vaikutus siihen on vähäistä. Alhaalta ylös rakennetussa budjetissa taas henkilöstön vaikutuksella on suuri rooli. Tämä tyyli on kuitenkin aikaa vievä ja työläämpi. Yhteistyömenetelmä on kahden edellisen tavan yhdistelmä. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.) Näitä menetelmiä kutsutaan autoritaariseksi, demokraattiseksi sekä yhteistyömenetelmäksi. Autoritaarista eli ylhäältä alas menetelmää käytetään yleensä pienissä yrityksissä, joissa organisaation ylin johto tuntee organisaation toiminnan läpikotaisin. Demokraattinen eli alhaalta ylös-menetelmä taas sopii hyvin organisaatioon, joka on hajautettu itsenäisiin tulosityksiköihin. Siinä yksiköt voivat vaikuttaa budjettiin paljon. Yhteistyömenetelmää käytetään yleisimmin ja varsinkin suurissa organisaatioissa. Tällöin budjettiin saadaan näkemys sekä ylempää organisaatiosta sekä alemmalta tasolta organisaatiota. (Järvenpää ym. 2010, 215–216.)

2.3 Budjetoinnin tehtävät

Budjetoinnin käyttötarkoitus voi vaihdella organisaation sisällä. Budjetit rakennetaan niin, että ne tukevat organisaation rakennetta ja vastuualuejakoa. Budjetilla on organisaatiossa monia tehtäviä. Tärkein tehtävä on seuraavan vuoden suunnitteleminen. Muita tehtäviä taas ovat suorituksen arvioinnin apuna toimiminen, organisaation osien toiminnan koordinointi, tavoitteiden eteen työskentelyyn motivointi ja toiminnan kontrollointi. Kaikki tehtävät eivät kuitenkaan näy budjetissa samassa painoarvossa, koska sellaisen budjetin luonti on mahdotonta. (Ikäheimo ym. 2011, 167.) Budjetti tehdään eri organisaatioissa eri odotuksin ja merkityksin. Siitä syystä budjettiin vaikuttavat vahvasti johtamistavat ja orga-

nisaation johtamispolitiikat. On tärkeää tunnistaa, miten kukin tekijä vaikuttaa budjetin rooliin ja tehtäviin organisaatiossa. (Alhola & Lauslahti 2003, 274–275.)

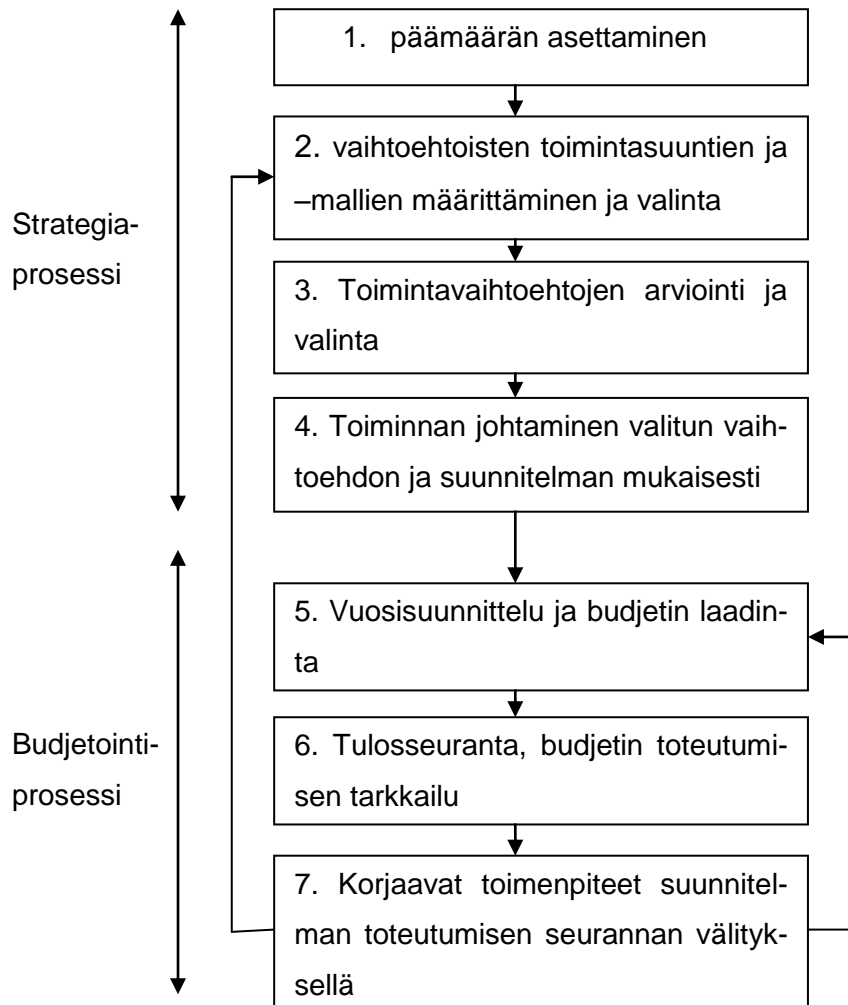
Organisaation johtamistyyli vaikuttaa siihen, minkälaisissa tehtävissä budjettia käytetään. Suurissa organisaatioissa emoyrityksen vaatimukset vaikuttavat myös budjetin rakenteeseen. (Ikäheimo ym. 2011, 167.) Toiminnan suunnittelussa voidaan pohtia vaihtoehtolaskelmien avulla, tarvitaanko esimerkiksi lisää vakinaisia työntekijöitä vai voidaanko vaihteleva tuotantomäärä hoitaa osajäsenien avulla. Tavoitteilla viestitään selkeästi organisaatiolle, mitä heiltä odotetaan. Budjetti motivoi työntekijöitä, kun he yhdessä pohtivat, miten tavoitteet saavutetaan. Koordinoinnissa eli toiminnan yhteensovittamisessa budjetti auttaa organisaation tuotantoa, kun myynnin antamat kuukausimyynnit antavat tuotannolle tiedon valmistuserien ja -määrien ajoittamisesta. Toiminnan seurannassa budjetti auttaa, kun esimerkiksi tilauskannat ovat organisaatiossa jonain kuukautena jäljessä tavoitteesta. Tällöin myynti ilmoittaa tuotannolle tuotantomäärien pienentämisestä. (Alhola & Lauslahti 2003, 274.)

2.4 Liiketoiminnan ohjaaminen budjetoinnin avulla

Liiketoimintaa ohjataan budjetin avulla vertailemalla toteutumia ja tavoitteita, analysoimalla poikkeamia ja toteuttamalla korjaavia toimenpiteitä mahdollisimman nopeasti (Puolamäki 2007, 132). Toiminnan suunnittelu lähtee liikkeelle pitkälle ajalle ulottuvista näkemyksistä toimintaympäristön kehittymisessä, organisaation ja tulevaisuuden tavoitteissa. Suunnittelua voi olla pitkälle, keskipitkälle ja lyhyelle aikajänteelle. Vuosibudjetin tekeminen on tyypillistä lyhyen aikajänteen suunnittelua. Budjetoinnin merkittävin etu on, että se pakottaa siihen osallistuvia miettimään tulevaisuutta ja ennakoimaan tulevia muutoksia. (Suomala ym. 2011, 179–180.) Budjetoinnin on tarkoitus olla huolellisesti suunniteltu työkalu. Samalla sen tarkoitus on luoda keskustelua tulevaisuudesta ja suunnitella sitä. Budjetointia tulee kuitenkin käyttää oikein, muuten siitä muodostuu vain hengetön rutiini, joka kääntyy itseään vastaan. (Åkerberg 2006, 30–31.) Parhaimmillaan budjetin avulla voidaan viestiä organisaation tavoitteista koko

organisaatiolle ja näin motivoida koko organisaatiota. Samalla budjetti on apuvälineenä varmistamassa, että vastuuhenkilöiden ja organisaation tavoitteet ovat samansuuntaisia. (Suomala ym. 2011, 179–180.)

Budjetoinnin yhteydessä tulisi tunnistaa myös potentiaalisia ongelmakohtia yrityksen toiminnassa ja toimintaympäristössä. Ongelmien ja kriisitilanteiden varalle olisi järkevä luoda suunnitelma, jotta ongelmiin voidaan reagoida nopeasti ja oikein. Joskus tällaiset ongelmatilanteet voivat olla myös mahdollisuuksia. Toiminnan kehittämistä tukeva ilmapiiri liittyy budjetin kannustavuuteen ja budjetoinnin toteuttamistapaan. Jos budjetti koetaan organisaation johdolta saaduksi jäykäksi ohjausvälineeksi, budjetin yhteydessä tulee vähemmän kehittämisideoita. Tällöin koetaan, että budjetin tarkoitus on ainoastaan osoittaa kenen syytä tavoitteista jääminen on. Tulos- ja kasvutavoitteet ovat yleensä budjettia ohjavia tekijöitä. Budjetin avulla on tarkoitus päästä näihin tavoitteisiin ja herättää huomio niihin tekijöihin, joiden takia tavoitteisiin päästiin tai ei päästy. (Järvenpää ym. 2010, 219–221.)



Kuva 2. Strategiaproessin ja budjetointi-prosessin yhteys (Järvenpää ym. 2010, 209).

Budjetointi on sidoksissa organisaation strategiaan. Strategiaprosessissa asetetaan organisaatiolle päämäärä, suunnitellaan toimintamalleja ja valitaan toimintavaihtoehtoista sopivin. Tätä strategiaa seuraa luonnollisena jatkumona vuosisuunnittelu ja budjetin laadinta, tulosseuranta sekä sen avulla tehdyt korjaavat toimenpiteet. Tämä budjetoinnin ja strategian suhde on kuvattu kuvassa 2. (Järvenpää ym. 2010, 209.)

Budjetoinnin hyöty on siinä, että sen toimiessa hyvin on mahdollista varmistua myös nykyisen strategian toimivuudesta ja parhaimmillaan kehittää myös sitä. Olennaista budjetoinnin hyödyntämisessä on, että tulospoikkeamat aiheuttavat organisaation johdossa monipuolista keskustelua ja johtavat tarpeen mukaan

strategisten perusoletusten sekä toiminnan muutoksiin. (Järvenpää ym. 2010, 209–210.) Budjetointi on jatkuvia parannuksia. Tarkoituksena on suoriutua huomenna paremmin kuin tänään. Budjetointi on työväline organisaatiossa ja kuuluu olennaisena osana sen käytäntöihin. Sen takana on organisaation itsensä kehittäminen paljon laajemmassa merkityksessä kuin vain prosessien parantamisessa. Jatkuvat parannukset tarkoittavat pitkäkestoista sijoittamista tulevaisuuteen, työntekijöiden kehittämiseen ja uusien ideoiden sekä tekniikoiden käyttöönottamista. (Collins & Porras 2004, 266–267.)

2.5 Budjettiseuranta

Budjetointi on pääsääntöisesti tarkoitettu yrityksen toiminnan suunnitteluun ja seurantaan. Pelkkä budjetin luominen ei kuitenkaan riitä tähän tarpeeseen. Organisaation kannattavuuden ja rahatilanteen jatkuva seuranta edellyttää myös vertailua budjetoitujen ja toteutuneiden lukujen välillä. Niissä ilmenneiden erojen kautta pitää selvittää syyt muutoksille ja tehdä samalla tarvittavat toimenpiteet. Budjetilla, jolla ei ole seurantaa, ei ole tarkoitusta ja hyötyä organisaation liiketoiminnalle. (Hirvonen & Nikula 2008, 189.) Budjettiseurantaa edeltää budjettisuunnittelu ja budjetin toteutus. Vasta näiden vaiheiden jälkeen voidaan siirtyä budjettiseurantaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 241.)

Budjettiseurannan perimmäinen tavoite on ohjata organisaation toimintaa niin, että organisaatio kykenee saavuttamaan mahdollisimman hyvin budjettitavoitteensa. Jos organisaatiossa havaitaan merkittäviä eroja tavoitteissa ja toteutumisissa, on ryhdyttävä välittömästi toimenpiteisiin. Budjettiseurantaa on kehitetty aiemmasta määrärahojen ja kustannusten seurannasta tavoitteiden saavuttamisen seurantaan eli siihen, mitä määrärahojen ja kustannusten uhrauksilla on tarkoitus saavuttaa ja miten se on onnistunut. Budjettiseuranta on kehittynyt diagnostiseksi. Seurannan avulla analysoidaan erojen syitä, opitaan budjetoimaan paremmin ja laatimaan budjettieroille erilaisia hälytyskelloja. Hälytyskellojen avulla johto voi nopeasti puuttua toimintaan ja ohjata sen oikeaan suuntaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 244–245.)

Budjettiseurantaa voidaan tehdä erilaisissa jaksoissa, päiväseurannasta vuosi-seurantaan. Vuosiseurannassa painotetaan tunnuslukuja, tulosta ja tasetta. Kuukausitasoisessa seurannassa on tuloksen sekä sen erien seurantaa ja rahoitusaseman tarkastelua. Myyntitavoitteiden saavuttaminen ja kassavirtojen riittävyys ovat viikko- tai päiväseurannan tyypillisiä kohteita. (Alhola & Lauslahti 2000, 337.) Budjetin vuosiseurannan hoitaa yleensä organisaation johto. Siinä keskitytään analysoimaan syntyneet erot ja niiden syyt. Johto analysoi myös vastuualuekohtaiset budjettierot ja tutkii keskeisimpien vastuuhenkilöiden budjettivastuiden toteutumista. Kuukausi- ja neljännesvuosiseurannan hoitaa organisaation johto, tulosityksikköjohto ja toimintojen johto kukin omalla vastuualueellaan. Näillä ajanjaksoilla seurataan organisaation tulos- ja rahoitusbudjettien toteutuneita lukuja ja keskitytään korjaavien toimenpiteiden luomiseen budjettitavoitteiden saavuttamiseksi. Neljännesvuosi- ja kuukausiseurantaan ei yleensä sisälly analyttistä tarkkailunäkökulmaa, vaan seuranta on toteavaa toteutuneiden ja budjettilukujen vertailua. Viikko- ja päiväseurannassa ei ole tarvetta erojen analysointiin vaan siinä keskitytään toteumakehityksen seurantaan. Esimerkiksi viikkotasolla on hyvä seurata myynnin toteutumista verrattuna budjetoituun myyntiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 246–247.)

Talousjohto on budjettiseurannassa raporttien tuottaja ja osallistuu taloudellisen konsultin roolissa budjettiseurantakokouksiin tulosityksiköissä. Talousjohto huomioi mahdolliset erityisvaatimukset tulosityksiköiden budjettiseurannan raportoinnissa ja laatii niiden puitteissa raportit. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 248.)

2.6 Budjetoinnin ongelmakohdat

Perinteisen budjetoinnin kritiikki on yleensä kohdistettu siihen, etteivät strategia ja budjetointi linkity toisiinsa. Samalla budjettisuunnittelu on joustamatonta, prosessi on raskas ja hyödyt liian pieniä. Myös budjettitavoitteiden asettamisessa on useita erilaisia ongelmia. (Partanen 2007, 163.)

Organisaatiot laativat yleensä yhden budjetin ja asettavat sen tavoitteet niin, että budjetin toteutuminen on todennäköistä. Tällöin budjetin yksi tarkoituksista

ei toteudu. Budjetti ei motivoi, koska se on varmasti toteutumassa. Organisaation näkökulmasta budjetti voi myös aiheuttaa vääränlaista myyntiä. Usein budjetin tavoitteisiin sidotaan erilaisia palkkioita tai ylenemismahdollisuuksia henkilöstölle. Tämä voi johtaa organisaation kannalta epäedulliseen tai vahingolliseen käyttäytymiseen. (Suomala ym. 2011, 180.)

Organisaatiot tarvitsevat joustavuutta ja kykyä reagoida nopeasti teknologian kehityksen sekä maailmanlaajuisten markkinoiden syntymisen takia. Jos organisaatio haluaa säilyttää markkina-asemansa, sen tulee myydä koko ajan kasvavissa määrin. Tällaisessa ympäristössä perinteinen budjetointi muuttuu usein jäykäksi ja joustamattomaksi. Varsinkin isoja keskusjohtoisia organisaatioita, joissa organisaation johto on syystä tai toisesta irrallaan suorittavasta toiminnan tasosta, johdetaan budjettien avulla. Tällöin käytetään hyväksi alhaalta ylösmenetelmää, joka periaatteessa motivoi suorittavaa tasoa. Kuitenkin isossa organisaatiossa tällä menetelmällä ja Excel-ohjelmalla toteutettu budjetti muodostuu sellaiseksi monimutkaiseksi kaavahirviöksi, että exceltaiturei on kysytty apu organisaatiossa. Kun budjetti on toteutettu edellä mainitulla tavalla, se usein palaa johdolta takaisin, mukanaan viesti, että tuloksen pitää parantua tietty määrä. Tällöin organisaatiossa pitäisi käydä läpi, miten tuloksia parannetaan ja luoda uusia toimenpideohjelmia. (Åkerberg 2006, 29–35.)

Jotkut isot organisaatiot ovat kokonaan luopuneet budjetoinnista. Kuitenkin vaikuttaa siltä, että budjetoinnista luopumisen sijaan organisaatiot ovat siirtymässä rullaaviin ennusteisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että suunnitelmaa päivitetään jatkuvasti vastaava jakso eteenpäin, esimerkiksi kuukauden tai kolmen kuukauden välein, vastaamaan organisaation toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia. (Granlund & Malmi 2003, 74–76.) Budjetoinnista luopuminen on yksi tapa, jota yritykset ovat käyttäneet päästäkseen eroon raskaasta ja hyödyttömästä budjetoinnista. Esimerkiksi Ikea, Handelsbanken, Volvo ja Borealis ovat luopuneet budjetoinnista. Tällaiset yritykset asettavat tavoitteet pidemmän aikavälin ulkoisiin arviointiperusteisiin eivätkä yrityksen sisällä vuosittaisiin neuvoteltuihin tavoitteisiin pohjautuen. Handelsbankenin alueyksiköt kilpailevat toisiaan vastaan tavoitteenaan ylittää toistensa pääoman tuotto prosentti. Tällaisia vertailu-

tavoitteita voidaan asettaa esimerkiksi toimialan parhaiden yritysten tai lähimpien kilpailijoiden suoritustasoista, jotka on tarkoitus ylittää. (Partanen 2007, 168–169.)

2.7 Säätiön taloushallinnon erityispiirteitä

Aatteelliseksi yhteisöiksi kutsutaan niitä yhteisöjä, joilla ei ole toiminnallaan tarkoitus hankkia voittoa tai muuta taloudellista ansiota osallisilleen ja joiden toiminta ei muuten ole pääasiallisesti taloudellista laatua. Yleisesti aatteellisia yhteisöjä ovat yhdistykset ja säätiöt. (KHT 2003, 9.) Aatteelliselle yhteisölle on ominaista tulojen hankkiminen mahdollistamaan menoja (Leppiniemi 2012.). Aatteellisen yhteisön ja säätiön tuloslaskelma laaditaan kuvan 3 mukaisesti (KHT 2003, 45). Aatteellinen yhteisö voi harjoittaa myös tavallista liiketoimintaa. Tällöin yhteisö ilmoittaa liiketoiminnan osalta kulut ja tuotot varainhankinnan yhteydessä. Liiketoiminnasta luodaan erillinen tuloslaskelmakaavaa muistuttava tuloslaskelma joka sisällytetään säätiön tuloslaskelmaan. (Leppiniemi 2012.)

Tuloslaskelma

Varsinainen toiminta	
Tuotot	
Kulut	
Henkilöstökulut	
Poistot	
Muut Kulut	
<u>Tuotto-/Kulujäämä</u>	
Varainhankinta	
Tuotot	
Kulut	
<u>Tuotto-/Kulujäämä</u>	
Sijoitus- ja rahoitustoiminta	
Tuotot	
Kulut	
<u>Tuotto-/Kulujäämä</u>	
Satunnaiset erät	
Satunnaiset tuotot	
Satunnaiset kulut	
Yleisavustukset	
<u>Tilikauden tulos</u>	
Tilinpäätössiirrot	
Poistoeron muutos	
Vapaaehtoisten varausten muutos	
<u>Tilikauden ylijäämä (alijäämä)</u>	

Kuva 3. Säätiön tuloslaskelma (KHT 2003, 47).

Yleensä aatteellisen yhteisön toiminnan tarkoitus on sellainen, etteivät toiminnasta saadut varat riitä kattamaan menoja. Menot katetaan muilla keinoilla hankituilla varoilla. Aatteellisilla yhteisöllä on erilaisia tapoja suorittaa varainhankintaa. Ne voivat hankkia jäsenmaksutuloja, keräystuloja sekä lahjoitus- tai arpajaistuloja. (Leppiniemi 2012.) Aatteelliset yhteisöt voivat saada erilaisia lahjoituksia eri tahoilta. Lahjoitukset voivat olla rahaa, osakkeita, kiinteistöjä tai muuta omaisuutta. Tällaisissa lahjoituksissa on usein ehto tai rajoitus lahjan käyttötarkoitukseen liittyen. Yhteisön kirjanpidossa tällaisen lahjan vastaanottaminen tarkoittaa, että lahjoitetuista varoista muodostetaan rahasto. Yhteisö voi saada myös avustuksia toimintansa pyörittämiseen. Avustus eroaa lahjoituksesta niin, että avustus on vuodesta toiseen toistuva. (KHT 2003, 23–34.) Yhteisö voi saada tuottoja myös sijoitustoiminnasta. Sijoitustoiminnassa sijoitetaan varat, jotka

eivät suoraan mahdollista yhteisön toimintaa. Tällöin sijoitusten tuotoilla voidaan rahoittaa aatteellisen yhteisön toimintaa. Aatteellisen yhteisön ei tarvitse tehdä suunnitelman mukaisia poistoja kirjanpidossaan. Poistot voidaan esittää varsinaisen toiminnan kuluina. (Leppiniemi 2012.)

Aatteelliset yhteisöt ovat kirjanpitovelvollisia, mutta niillä on tiettyjä vapautuksia säännöksistä. Säätiön toimintakertomuksessa tulee säätiölain mukaan käydä ilmi myös miten säätiö on toiminut tilikauden aikana tarkoituksensa toteuttamiseksi. (Leppiniemi 2012.)

2.8 Budjetoinnin tietotekniset toteutustavat

Budjetoinnin suurimmat tietotekniset haasteet muodostuvat moniportaisista organisaatioista. Budjetoinnin yhteydessä käsitellään valtavia määriä tietoja, jotka pitää saada koottua ja keskitettyä tietyllä aikavälillä ja mahdollisimman vähällä vaivalla. Tietotekniset toimintatavat vähentävät budjetointiin käytettävää aikaa ja siten myös pienentävät henkilöstökustannuksia. Toisen haasteen luovat muuttuvat olosuhteet ja tarpeet. Tästä syystä budjetointisovelluksen tulee olla joustava. Organisaation rakenteet elävät jatkuvasti ja yksiköiden lisäämisen ja poistamisen pitää onnistua helposti. Kolmannen haasteen muodostaa budjetoinnin läpinäkyvyys. Organisaation ylimmän johdon pitää pystyä porautumaan tarvittaessa pienempiin organisaatiokokonaisuuksiin asti. (Granlund & Malmi 2003, 74–76.)

Usein yritysten ensimmäinen budjetointityöväline on taulukkolaskentasovellus. Sovelluksen etuna on, että se on joustava ja sen perusominaisuudet ovat tuttuja kaikille budjetoijille. Heikkous taulukkolaskennassa on jatkuvuus. Malleja harvoin dokumentoidaan, ja ensimmäisen käyttäjän siirryttyä muihin tehtäviin, seuraajalla on melkoinen tehtävä perehtyä mallin toimintaan. (Granlund & Malmi 2003, 76–77.)

Sovelluksen kehittäminen kannattaa aloittaa suunnittelemalla. Pitää kartoittaa mikä on käyttäjän todellinen tarve. Suunnitteluvaiheessa selvitetään mikä on paras ratkaisu ottamalla huomioon peruskäyttäjän osaaminen ja tekniset val-

miudet. Merkittävintä on, että sovellus helpottaa käyttäjän työtä tai mahdollistaa jotain, mikä ei muutoin olisi Excelissä mahdollista. (Vaihekoski 2004, 321.) Käytettävän sovelluksen tulee osata neuvoa käyttäjäänsä. Vaikka käyttäjä käyttäisi sovellusta väärin, sovellus toimii virhetilanteissakin. Tärkeää on myös, ettei käyttäjä pysty poistamaan tai tuhoamaan mitään käyttöliittymästä. Sovelluksen tekijän ja käyttäjän järjestelmät voivat poiketa toisistaan niin, että käyttäjällä Excelistä eri versio kuin tekijällä. Tällöin on tärkeää varmistaa, että sovellus toimii käyttäjällä. (Vaihekoski 2004, 321–322.)

Tästä seuraava askel budjetoinnin tietoteknisissä toteutustavoissa on valmisohjelmisto, joka on tarkoitettu budjetointiin. Budjettiseurantaa voidaan tehdä joko perusjärjestelmässä, budjetointiohjelmistossa tai sitten näissä molemmissa. Budjetointiohjelmistolla on tarkoitus vastata aikaisemmin mainittuihin budjetoinnin kolmeen haasteeseen. Ohjelmistoja voidaan muokata käyttäjäkohtaisesti, käyttäjän tarpeiden mukaisesti. (Granlund & Malmi 2003, 77.)

Käyttäjän ja työvälineen kehittäjän välinen kommunikaatio on tärkeää uutta sovellusta kehitettäessä. Kommunikaatio on kuitenkin harvoin ongelmaton. Eri-laiset odotukset, käyttäjän vastarinta ja kehittäjästä johtuvat ongelmat ovat tyypillisiä ongelmia, joita sovelluksen kehittämisessä voi tulla vastaan. Käyttäjän vastarintaan voi olla syynä pelko muutoksista, joita uusi järjestelmä luo. Käyttäjän ja kehittäjän välisessä kommunikaatiossa on suuri merkitys kehittäjän sosiaalisilla taidoilla, asenteella ja luonteenpiirteillä. Usein kehittäjät koetaan ylimielisiksi ja omasta mielestään kaiken tietäviksi. Tähän ongelmaan ratkaisu on kehittäjän riittävä nöyryys ja ymmärrys siitä, ettei kehittäjä yleensä tunne riittävästi kohdeorganisaatiota ja sen liiketoiminta-aluetta. Käyttäjän ja kehittäjän kommunikaation parantamiseksi käyttäjä tulisi totuttaa tulevaan sovellukseen niin varhain kuin mahdollista. (Pohjonen 2002, 49–51.)

3 CASE MAJATALO – BUDJETOINTIVÄLINEEN LUONTI

3.1 Majatalon nykytilanne ja kehittämiskohteet

Tutkimuksen toimeksiantajana oleva Majatalo on osa säätiötä. Toimintaa ollaan elvyttämässä ja aikaisemmin menojen ja tulojen seuranta on pidetty ruutuviuholla. Nykyinen Majatalon pitäjä tarvitsee kuitenkin muutoksen siihen, koska Majatalon taloudenpitoa on tarkoitus seurata tarkemmin. Perinteinen tapa seurata menoja ja tuloja paperilla on jäänyt ajastaan. Nykyään seuranta tapahtuu tietotekniikan avulla ja on siksi myös huomattavasti tehokkaampaa. Aikaisempi tapa on myös ollut erittäin aikaa vievä sekä hankala seurattava. Majatalossa haluttiin, että aikaa säästyisi pitäjiltä muuhun työhön enemmän, eikä seuranta veisi heidän ajastaan paljoa. Budjettiseuranta pysyy myös paremmin tallessa, kun se on tallennettu tiedostoon.

Tutkimuksessa ei luotu budjetointiin työkalua koko säätiölle, vaan juuri Majatalon pitäjille. Majatalo itsessään on osa säätiön laajempaa toimintaa ja siten myös säätiön laskentatoimea. Budjetointityöväline muokkaantui sellaiseksi kuin juuri Majatalon pitäjät sen halusivat, koska sen on tarkoitus palvella nimenomaan heitä. Säätiön tuloslaskelmakaava poikkeaa yrityksen tuloslaskelmakaavasta tietyin osin. Budjetointivälineen luonnissa käytettiin kuitenkin pohjana Majatalon pitäjille tutumpaa yrityksen tuloslaskelmakaavaa. Tiettyjä osia tuotiin säätiön tuloslaskelmasta budjetointityövälineeseen. Majatalo tavoittelee säätiön tavoin niin kutsuttua nollatulosta, jolloin Majatalo saa toiminnallaan katettua kustannuksensa.

3.2 Budjetointivälineen luonti

Työvälineen rakentaminen aloitettiin toimeksiantajan toiveiden ja tarpeiden pohdinnalla. Työvälineen tarkoitus on palvella toimeksiantajaa mahdollisimman hyvin ja siitä syystä taulukoissa näkyvät juuri toimeksiantajalle tarpeelliset me-

no- ja tulorivit. Majatalon nykyiset pitäjät aloittivat vasta suosi sitten, vuosi 2012 on ensimmäinen kokonainen toimintavuosi. Toimeksiantaja tarjosi tarvittavat tiedot talouden seurannasta, joiden avulla työvälineen tulot ja menot nimettiin. Toimeksiantajan toiveina oli, että hän pystyisi syöttämään suoraan taulukkoon kulut ja tuotot sitä mukaa kuin niitä syntyisi. Työvälineen piti olla myös yksinkertainen ja selkeä, jotta Excel-tilukkoja tottumattoman käyttäjän on sitä helppo ymmärtää. Samanaikaisesti työvälineen piti olla mahdollisimman yksinkertainen, jotta se tulisi käyttöön eikä monimutkaisuutensa takia jäisi käyttämättä.

Organisaation sisäisessä laskentatoimessa ei ole pakottavia normeja, koska tarkoitus on tuottaa tietoa organisaation omaan käyttöön. Tästä syystä budjetointityövälinettä luodessa otettiin näitä vapauksia käyttöön ja budjetointityövälineestä luotiin juuri Majatalon pitäjille toimiva työväline.

Majatalon pitäjät eivät ota palkkaa tällä hetkellä Majatalon pitämisestä, mutta työvälineeseen lisättiin kuitenkin kohta myös henkilöstökuluille tulevaisuutta ajatellen. Tarkoitushan Majatalon toiminnalla on kattaa kustannukset ja päästä näin nollatulokseen. Ideaalitulanteessa toiminnan tuotot kattavat myös henkilöstökulut. Toimeksiantaja on myös pohtinut Majatalon yhden huoneiston vuokraamista, jolloin syntyisi vuokratuloja. Tämä huomioitiin myös työvälinettä luodessa, vaikka vielä vuokratuloja ei olekaan.

Budjetointityöväline luotiin Excel-ohjelmalla, koska toimeksiantajalla on ohjelmasta hieman käyttökokemusta. Työvälinettä on helppo muokata tulevaisuudessa, jos tarvetta sellaiseen syntyy. Toimeksiantaja pystyy itse lisäämään taulukoihin sarakkeita ja rivejä halutessaan, vaikka taulukko on suojattu. Taulukot kaavoineen suojattiin, koska toimeksiantajalla on vain hieman kokemusta Excel-ohjelmasta. Näin vältetään siltä, ettei käyttäjä vahingossa poista solujen sisältöä. Käyttäjä pystyy täyttämään taulukoiden harmaisiin soluihin budjetoidut luvut tulosbudjetissa sekä tulosbudjetin seurannassa kuittien mukaiset menot ja päivittäiset tulot. Taulukoihin lisättiin myös ohjeistus käyttäjälle. Näin käyttäjä voi viemällä hiiren osoittimen Ohje-soluun nähdä käyttöohjeen. Solujen suojaus estää käyttäjää täyttämästä kaavoja sisältäviä soluja.

3.3 Tulosbudjetin rakentaminen

Tulosbudjetin rakentaminen aloitettiin kartoittamalla toimeksiantajalta Majatalon mahdolliset tulonlähteet. Majatalo saa suurimmat tulonsa asiakasvarauksista. Majatalon tontilla on kymmeniä mantelipuita hoidettavana. Manteleiden viljelystä Majatalo saa myös muita tuloja asiakastulojen lisäksi. Koska Majatalo on osa säätiötä, se voi saada myös mahdollisia lahjoituksia toimintaansa varten.

Kun Majatalon tulonlähteet oli kartoitettu tulevaisuutta myöten, siirryttiin menoihin. Suurimmat menot liittyvät elintarvikkeisiin, sähköön ja veteen. Tällä hetkellä Majataloa kunnostetaan, joten se aiheuttaa lisämenoja. Toimeksiantajalta saaduilla tiedoilla taloudenpidosta Majatalon tuloja ja menoja alettiin järjestää tuloslaskelmakaavaan. Taulukoihin täydennetyt luvut eivät ole todellisia, vaan ne ovat tekijän keksimiä.

TOIMINNAN TUOTOT			
Asiakastulot			20000,00
Mantelit			500,00
Vuokratulot			0,00
Toiminnan tuotot yhteensä			20500,00
JATKUVAT KULUT:			
Henkilöstökulut			0,00
Elintarvikekulut			6000,00
Sähkö			3000,00
Vesi			500,00
Puhelinkulut			1500,00
Polttoainekulut			1800,00
Vakuutukset			500,00
Lämmityskulut			2000,00
Rakennusten huoltokulut			1300,00
Uima-altaan huoltokulut			500,00
Kirjanpito- ja muut koulut			3600,00
Kiinteistöverot			1600,00
Toimistokulut			100,00
Jatkuvat kulut yhteensä			22400,00
Ylijäämä/alijäämä ennen kertaluonteisia kuluja			-1900,00
KERTALUONTEISET KULUT:			
Remontointikulut			1000,00
Muut kertaluonteiset kulut			0,00
Kertaluonteiset kulut yhteensä			1000,00
KAUDEN YLIJÄÄMÄ (ALIJÄÄMÄ)			-2900,00

Taulukko 1. Tulosbudjetti.

Syntyneeseen tulosbudjettiin syötetään suoraan koko suunnittelun alaisen vuoden arvioidut tulot ja menot. Taulukossa 1 esitetään, miten tulosbudjetti koko vuodelle muodostuu. Yleensä tulosbudjettiin liikevaihto linkittyy suoraan myyntibudjetin seurannasta, tässä työvälinessä liikevaihto syötetään manuaalisesti tulosbudjettiin. Tähän päädyttiin, koska haluttiin pitää työväline mahdollisimman yksinkertaisena. Myyntibudjetti sekä myyntibudjetin seuranta voidaan lisätä myöhemmin työvälinessä, kun käyttäjälle on tullut tutuksi tulosbudjetin käyttäminen.

Tulosbudjetin kuluryhmät luotiin helpottamaan toimeksiantajan taulukon käyttöä. Ryhmissä pyrittiin ottamaan huomioon yleisimmät kulut, joita Majatalon pitäjille

tulee vastaan ja luomaan niille omat ryhmänsä. Näin yritetään päästä siihen ettei muut kertaluonteiset kulut-ryhmään kertyisi paljon kuluja, vaan suurin osa olisi yksilöity muihin ryhmiin. Tulosbudjettiin on lisätty kuluihin poikkeuksellisesti myös kiinteistöverot. Tähän päädyttiin, koska toimeksiantajan taulukon käyttö-tarkoituksissa on tärkeää näkyä myös maksetut verot.

3.4 Tulosbudjetin seurannan luonti

Seuranta aloitettiin luomaan tulosbudjetin kaavan avulla. Samat tuotto- ja kustannusryhmät esiintyvät seurannassakin. Toimeksiantajan tarve oli saada kustannukset ylös, ryhmiteltyä ne yhteen, jotta kustannuksia olisi helppo seurata. Tulosbudjetin seurantaan on linkitetty tiedot tulosbudjetista. Luvut on jaettu kuukausitasolla eri taulukoihin. Jokaisen kuukauden taulukosta löytyy kaksi osaa. Yläosassa näkyvät budjetoidut ja toteutuneet luvut ja alaosassa on lukujen koontiosa, johon käyttäjä syöttää toteutuneet luvut.

		Yhteensä				
Henkilöstökulut		0,00				
Elintarvikekulut		589,67	198,51	79,67	134,82	
Sähkö		0,00				
Vesi		0,00				
Puhelinkulut		89,60				
Polttoainekulut		183,56				70,01
Vakuutukset		0,00				
Lämmitys		0,00				
Rakennusten huolto		0,00				
Uima-altaan huolto		0,00				
Kirjanpitokulut		295,00				
Kiinteistöverot		0,00				
Toimistokulut		0,00				
Remontointikulut		0,00				
Muut kertl. kulut		56,90				
Pvm.						
		Yhteensä				
Asiakastulot		0,00				
Mantelit		0,00				
Vuokratulot		0,00				

Taulukko 2. Tulosbudjetin seurannan tulojen ja menojen syöttö.

Alaosasta yhteensä -sarakkeen luvut siirtyvät suoraan taulukon yläosaan. Toimeksiantaja toivoi kuittitason seurantaan, siksi tulosbudjetin seurantaan lisättiin kuukausitaulukoihin juuri tämä alaosa. Sinne tottumattoman käyttäjän on helppo syöttää menot ja tulot tapahtumakohtaisesti. Käyttäjän ei tarvitse työkalua käyttäessään tehdä muuta kuin syöttää taulukossa 2 näkyvään kohtaan toteutuneet luvut. Työkalu hoitaa loput ja linkittää luvut suoraan budjettiseurannan muihin osiin.

Juuri tämän alaosan liittäminen budjetoituvälineeseen oli haasteellista, koska Majatalossa kertyy eri kuukausina eri määrä menoja ja tuloja. Espanjassa matkailukausi keskittyy kesäkuukausiin ja siksi myös Majatalon toiminta on vilkkaampaa kesäkauden aikana. Kesäkaudella elintarvikekulut ovat suuremmat kuin talvella. Elintarvikekulut ovat suoraan yhteydessä tulojen määrään. Majatalon vierastulojen noustessa myös elintarvikekulut nousevat, koska suurempi määrä ihmisiä on aamupalalla ja iltapalalla. Tällaisina kuukausina, jolloin syötettäviä lukuja on useita taulukko, venyy pitkäksi oikealle. Yhdellä silmäyksellä ei tällöin näy kaikkia lukuja. Yhteensä-sarake kuitenkin helpottaa taulukon tulkin-
taa keräämällä luvut yhteen. Budjettiseuranta tehtäessä kokeiltiin, toimisiko kuittien syöttö-osio taulukossa toisin päin, niin että sarakkeilla olevat otsikot olisivat riveillä. Tällöin niinä kuukausina, jolloin kuitteja olisi useita, taulukko kasvaisi alaspäin. Tätä ei koettu kuitenkaan toimivaksi ja siksi päädyttiin lopulliseen muotoon, jossa taulukon osio kasvaa oikealle. Toimeksiantajalta varmistettiin, että hän osaa tarvittaessa lisätä taulukoihin lisää sarakkeita ja näin kuukausia, joissa on useita tapahtumia voidaan hallita paremmin.

Tulosbudjetin seurannan kuukausitaulukoiden yläosissa näkyvät vierekkäin koko vuoden budjetti, kuukausibudjetti sekä kuukauden toteutuneet luvut. Toteutuneiden lukujen viereen taulukko laskee vielä kuukauden budjetoitujen lukujen sekä toteutuneiden lukujen eron. Taulukossa 3 näkyy kuukausitaulukoiden yläosa.

					Budjetoitu	Budj. 1/12	Tot.Tammi	Ero €
TOIMINNAN TUOTOT								
Asiakastulot					20000,00	1666,67	0,00	-1666,67
Mantelit					500,00	41,67	0,00	-41,67
Vuokratulot					0,00	0,00	0,00	0,00
Toiminnan tuotot yhteensä					20500,00	1708,33	0,00	-1708,33
JATKUVAT KULUT:								
Henkilöstökulut					0,00	0,00	0,00	0,00
Elintarvikekulut					6000,00	500,00	589,67	89,67
Sähkö					3000,00	250,00	0,00	-250,00
Vesi					500,00	41,67	0,00	-41,67
Puhelinkulut					1500,00	125,00	89,60	-35,40
Polttoainekulut					1800,00	150,00	183,56	33,56
Vakuutukset					500,00	41,67	0,00	-41,67
Lämmitys					2000,00	166,67	0,00	-166,67
Rakennusten huoltokulut					1300,00	108,33	0,00	-108,33
Uima-altaan huoltokulut					500,00	41,67	0,00	-41,67
Kirjanpitokulut					3600,00	300,00	295,00	-5,00
Kiinteistöverot					1600,00	133,33	0,00	-133,33
Toimistokulut					100,00	8,33	0,00	-8,33
Jatkuvat kulut yhteensä					22400,00	1866,67	1157,83	-708,84
Yli-/alijäämä ennen kertaluonteisia kuluja					-1900,00	-158,33	-1157,83	-999,50
KERTALUONTEISET KULUT								
Remontointikulut					1000,00	83,33	0,00	-83,33
Muut kertaluonteiset kulut					0,00	0,00	56,90	56,90
Kertaluonteiset kulut yhteensä					1000,00	83,33	56,90	-26,43
KAUDEN YLIJÄÄMÄ (ALIJÄÄMÄ)					-2900,00	-241,67	-1214,73	-973,06

Taulukko 3. Tulosbudjetin seurannan kuukausitaulukon yläosa.

Ero-sarakkeessa näkyy budjetoidun ja toteutuneen erotus. Positiivinen luku kuvaa paljonko tuotot tai kulut ovat ylittyneet, ja negatiivinen kuvaa paljonko tuotot ja kulut ovat alittuneet. Tuottojen kohdalla on toivottavaa positiivinen erotus ja kustannusten kohdalla negatiivinen erotus.

3.5 Yhteenvetotaulukko

Tulosbudjetin seuranta tehtäessä luotiin kaksitoista taulukkoa, jotka nimettiin kuukausien mukaan. Näissä taulukoissa on jokaisen kuukauden budjetoidut

sekä toteutuneet tuotot ja kustannukset. Näiden kuukausitaulukoiden lisäksi luotiin kolmastoista taulukko, johon kootaan koko vuoden luvut. Koko vuositaulukossa noudatetaan samaa tulosbudjetin kaavaa kuin kuukausitaulukoissa. Koko vuosi –taulukon oikeassa reunassa ovat koko vuoden budjetoidut luvut. Ne siirtyvät suoraan tulosbudjetista. Taulukossa 4 nähdään, miten koko vuositaulukko muodostuu aikaisempien kuukausitaulukoiden toteutuneista luvuista.

				Budjetoitu	Tot.tammi	Tot.helmi
TOIMINNAN TUOTOT						
Asiakastulot				20000,00	0,00	0,00
Mantelit				500,00	0,00	0,00
Vuokratulot				0,00	0,00	0,00
Toiminnan tuotot yhteensä				20500,00	0,00	0,00
JATKUVAT KULUT:						
Henkilöstökulut				0,00	0,00	0,00
Elintarvikekulut				6000,00	589,67	142,66
Sähkö				3000,00	0,00	161,77
Vesi				500,00	0,00	0,00
Puhelinkulut				1500,00	89,60	115,25
Polttoainekulut				1800,00	183,56	14,71
Vakuutukset				500,00	0,00	33,59
Lämmitys				2000,00	0,00	0,00
Rakennusten huoltokulut				1300,00	0,00	0,00
Uima-altaan huoltokulut				500,00	0,00	0,00
Kirjanpitoikulut				3600,00	295,00	295,00
Kiinteistöverot				1600,00	0,00	0,00
Toimistokulut				100,00	0,00	0,00
Jatkuvat kulut yhteensä				22400,00	1157,83	762,98
Yli-/alijäämä ennen kertaluonteisia kuluja				-1900,00	-1157,83	-762,98
KERTALUONTEISET KULUT:						
Remontointikulut				1000,00	0,00	105,09
Muut kertaluonteiset kulut				0,00	56,90	0,00
Kertaluonteiset kulut yhteensä				1000,00	1157,83	762,98
KAUDEN YLIJÄÄMÄ (ALIJÄÄMÄ)				-2900,00	-2315,66	-1525,96

Taulukko 4. Koko vuoden koonti, alkuosa.

Tulosbudjetin seurannan kuukausitaulukoissa olevat toteutuneet kustannukset sekä tuotot on linkitetty koko vuoden koontiin. Kuukausikohtaiset luvut näkyvät järjestyksessä vierekkäin ja ovat helposti tulkittavissa sekä nopealla silmäyksel-

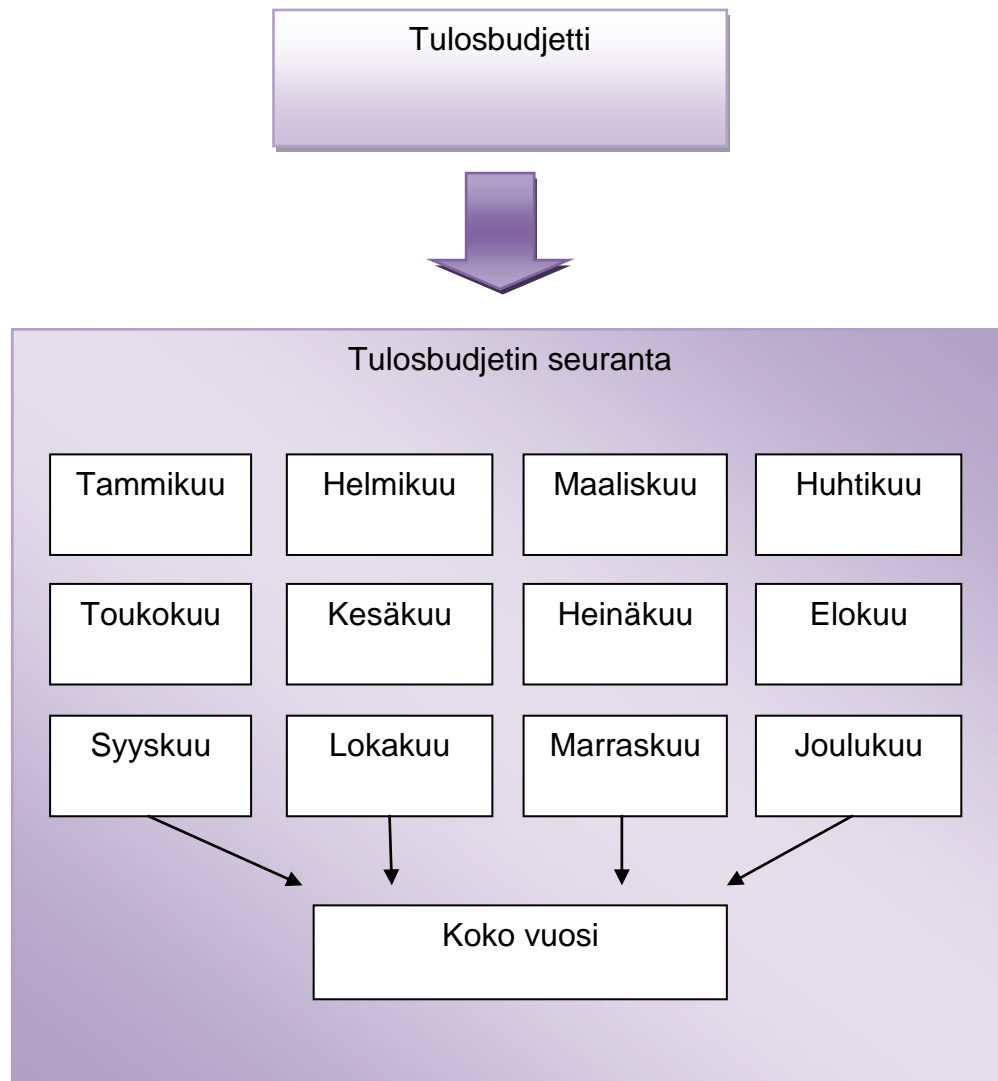
lä näkee, miten tavoitteisiin ollaan kuukausitasolla päästy. Viimeiseen sarakkeeseen vasemmalle on koottu koko vuoden toteutuneet luvut. Ne muodostuvat suoraan vieressä olevista kuukausittaisista luvuista, kuten taulukosta 5 nähdään.

							Koko vuosi
Tot.kesä	Tot.heinä	Tot.elo	Tot.syys	Tot.loka	Tot.marras	Tot.joulu	Toteutunut
820,00	997,50	1025,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6687,50
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
820,00	997,50	1025,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6687,50
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
363,30	330,41	296,62	0,00	0,00	0,00	0,00	2859,59
168,91	98,32	188,92	0,00	0,00	0,00	0,00	3048,56
154,43	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00	204,43
97,16	103,16	97,78	0,00	0,00	0,00	0,00	793,28
181,01	63,01	185,51	0,00	0,00	0,00	0,00	1008,23
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	33,59
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1549,31
0,00	0,00	250,18	0,00	0,00	0,00	0,00	250,18
0,00	0,00	106,19	0,00	0,00	0,00	0,00	106,19
295,00	295,00	349,96	0,00	0,00	0,00	0,00	2438,36
0,00	0,00	0,00	1655,64	0,00	0,00	0,00	1655,64
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1259,81	889,90	1475,16	1705,64	0,00	0,00	0,00	13947,36
-439,81	107,60	-450,16	-1705,64	0,00	0,00	0,00	-7259,86
129,60	42,29	14,40	0,00	0,00	0,00	0,00	653,52
121,11	13,00	13,70	0,00	0,00	0,00	0,00	285,46
1259,81	889,90	1475,16	1705,64	0,00	0,00	0,00	938,98
-1699,62	-782,30	-1925,32	-3411,28	0,00	0,00	0,00	-8198,84

Taulukko 5. Koko vuoden koonti, loppuosa.

Koko vuoden toteutuneet luvut voidaan tarkistaa edellä mainitusta sarakkeesta. Kesken vuotta siitä voidaan nähdä, miten tähän hetkeen mennessä ollaan toimittu suhteessa koko vuoden budjettiin. Näin voidaan koko ajan tarkkailla, miten ollaan pysytty budjetissa.

Tarkkailemalla koko vuoden koontia pitkin kuluva vuotta voidaan toimintaa muuttaa jo vuoden kuluessa, jos huomataan, etteivät budjetoidut luvut toteudu. Näin budjetointi auttaa toiminnan tarkkailua. Budjettiseurannalla voidaan ohjata toimintaa ja tarkkailla, miten toiminnassa ollaan onnistuttu. Samalla voidaan miettiä, miten toimintaa tulisi muuttaa, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin.



Taulukko 6. Budjetointityövälineen rakenne.

Taulukosta 6 nähdään miten koko budjetointityöväline on muodostettu. Tulosbudjetista tiedot siirtyvät suoraan tulosbudjetin seurantaan. Tulosbudjetin seuranta koostuu kuukausitaulukoista, joihin sisältyy toteutuneiden lukujen syöttöosa ja kuukauden budjetoitujen sekä toteutuneiden lukujen keruuosa. Tulosbud-

jetin seurantaan sisältyy myös koko vuosi -taulukko, jonne siirtyvät suoraan kuukausitaulukoiden toteutuneet luvut sekä tulosbudjetin budjetoidut luvut.

3.6 Käyttökokemus

Budjetointityöväline annettiin pienyrittäjälle kokeiltavaksi. Kokeilijalla ei ollut aikaisempaa kokemusta Excel-taulukko-ohjelmasta, eikä hän toimi majoitusallalla. Käyttökokemukset olivat positiivisia. Tulosbudjetin seurannassa kustannusten ja tuottojen syöttäminen oli helppoa ja luvut osuivat kohdalleen nopeasti. Vaikeutta tuottivat kokemattomuus Excelin käytöstä, joten sarakkeet ja rivit menivät termeinä sekaisin. Käyttäjän olisi ollut myös mahdotonta lisätä sarakkeita taulukoon kuukausina, jolloin tapahtumia olisi ollut enemmän, koska hänen taitonsa eivät tähän olisi riittäneet. Toimeksiantajalla on kuitenkin enemmän kokemusta Excel-ohjelmasta kuin kokeilijalla ja toimeksiantajalta on varmistettu, että hän osaa lisätä ja poistaa sarakkeita.

Ongelman loi myös tulosbudjetin erillisuus. Tulosbudjetti on erillisenä tiedostona ja se oli hankala kokemattoman kokeilijan ymmärtää. Kahta tiedostoa piti avata ja täyttää. Toisaalta tämä ongelma syntyy vain työvälinettä kokeiltaessa. Käytössä tulosbudjetti tehdään kerralla ja seurantaa avallaan pitkin vuotta, kun tapahtumia syötetään taulukoihin. Tulosbudjettihan näkyy seurannassa koko ajan.

Pääosin kokeilijayrittäjä oli tyytyväinen työvälineeseen ja voisi ajatella itse tulevaisuudessa käyttävänsä vastaavaa omassa yrityksessään. Kokeilijan taidot ovat heikommat tietokoneen käytössä kuin toimeksiantajan. Tästä syystä kokeilusta voidaan päätellä, että työväline on toimeksiantajalle helppokäyttöinen. Kokeilija koki saavansa tärkeää tietoa työvälineen avulla yrityksen toiminnasta.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Budjetin laadinta pitäisi aloittaa pohtimalla organisaation toimintaa ja toimintatapoja. On monia tapoja tehdä budjetointia, varsinkin isossa organisaatiossa. Parhaimmillaan budjetointi sitouttaa ja motivoi henkilöstöä toimimaan tehokkaammin organisaation eduksi. Samalla henkilöstö pääsee osallistumaan budjetin luontiin ja vaikuttamaan omaan tekemiseensä enemmän. Budjetointi ei koostu pelkästä numeraalisesta osasta, vaan myös sanallisesta toimintasuunnitelmaosasta. Siinä määritellään organisaation tavoitteet, toimenpiteet, resurssit, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Toimintasuunnitelma antaa budjetointiin syvyyttä ja näin budjetointi ei jää vain johdon sanelemaksi numeraaliseksi tavoitteeksi.

Budjetteja on useita. Tässä työssä tehtiin yksi pääbudjeteista, tulosbudjetti. Pääbudjetteja on kolme: tulos-, tase ja rahoitusbudjetti. Pääbudjetit muodostuvat osabudjeteista. Osabudjetteja ovat esimerkiksi varasto-, myynti- ja investointibudjetit. Osabudjetteihin syötetään toteutuneet ja suunnitellut luvut. Niistä luvut siirtyvät pääbudjetteihin. Varsinaisen numeraalisen budjetin lisäksi budjetointiin kuuluu toimintasuunnitelman luonti. Toimintasuunnitelmassa määritetään sanalliset tavoitteet organisaatiolle ja keinot miten toimintaa tehostamalla voidaan näihin tavoitteisiin päästä. Numeraalisella budjetilla seurataan miten tavoitteiden saavuttaminen edistyy ja millaisia muutoksia pitää toiminnassa mahdollisesti tehdä.

Tämän opinnäytetyön empiirisessä osassa luotu budjetointityöväline on suunniteltu toimeksiantajan toiminnan tarpeeseen ja toivomusten perusteella. Näistä syistä voidaan olettaa, että työväline tulee Majatalossa kuukausittaiseen käyttöön. Toimeksiantaja pyysi Excel-taulukkoa, johon voi syöttää tulot sekä menot ja kerätä ne taulukossa yhteen kuukausitasolla. Toimeksiantajan toiveena oli toiminnan seuraamiseen kehitetty työväline. Tästä lähdettiin muokkaamaan työvälinettä myös budjetointiin. Työvälineen Tulosbudjetin seuranta tulee varmasti toimeksiantajan käyttöön, koska siinä on kaikki mitä toimeksiantaja toivoi.

Tulosbudjetti voi muodostua hankalaksi käyttää, jos käyttäjä ei ymmärrä hyötyä, jonka budjetointi tarjoaa. Tällöin voi osoittautua vaikeaksi, että työväline muodostuu kahdesta eri tiedostosta. Työvälinettä kokeiltaessa törmättiin juuri tähän ongelmaan. Ongelma voidaan kuitenkin välttää selvittämällä mahdollisimman hyvin budjetoinnin hyödyt käyttäjälle.

Budjetoinnin etukäteissuunnittelun hyödyt eivät kokonaisuudessaan luultavasti toteudu Majatalossa, mutta työvälineen avulla voidaan ainakin seurata Majatalon talouden pitoa. Toivon mukaan budjetointi ei jäisi vain pinnalliseksi numeroiden seuraamiseksi. Tällöin voidaan todella pohtia mitä toiminnan takana on ja mitä tehostamiskeinoja on käytössä. Toimintasuunnitelman luonti organisaatiolle laittaa toimintasuunnitelman tekijät miettimään organisaation toimintaa ja juuri se seikka onkin tärkein budjetointia ajatellessa. Budjetointityöväline on ajankohmainen Majatalossa, koska toimintaa ollaan taas elvyttämässä. Tästä syystä on tärkeää suunnitella Majatalon tuottoja ja kustannuksia. Toimintasuunnitelman ja budjetoinnin avulla Majataloa voidaan pyörittää tavoitteiden mukaisesti.

Tulosbudjetin seuranta näyttää selkeästi koko vuoden budjetoidut luvut sekä toteutuneet luvut yhteenvedossa. Työväline tulee selkeyttämään ja helpottamaan toimeksiantajan työtä sekä vapauttaa häneltä aikaa myös muihin töihin. Seurannasta voidaan tulostaa nopeasti vuoden yhteenveto mukaan organisaation palaveriin ja näin osoittaa säätiölle miten Majatalon toiminta pyörii. Majatalon toiminnan tarkoitus on kattaa tuotoillaan toiminnan kustannukset. Näin ollen toiminnan tavoitteena on päästä nollatulokseen, jolloin Majatalo pystyy toimimaan ilman ulkoista rahoitusta. Työväline käytettävyydeltään täytti sille asetetut tavoitteet. Työväline on pidetty yksinkertaisena ja helppokäyttöisenä. Taulukoihin ei voi täyttää väriin kohtiin tietoja, koska solut on suojattu. Heikommat atk-aidot omaava kokeilijayrittäjä koki työvälineen helppokäyttöiseksi. Näin voidaan olettaa, että tottuneempi tietokoneen käyttäjä kokee työvälineen myös helpoksi ja selkeäksi. Kokeilijan antamien tietojen avulla voidaan todeta, että työväline on täyttänyt sille asetetut tavoitteet selkeydestä ja yksikertaisuudesta käyttäjä.

Budjetointityövälineen avulla toimeksiantaja näkee kuinka kaukana tavoitteesta ollaan. Majatalon rakennusten korjaukset aiheuttavat suuria kustannuksia Maja-

talolle tällä hetkellä. Ne ovat kuitenkin välttämättömiä, jotta toimintaa voidaan pyörittää juuri niissä rakennuksissa. Nollatulokseen Majatalo tulee pääsemään, kun sen rakennukset on saatu kunnostettua. Majatalon vaatii korjauksia ja rakennukset huolenpitoa koko ajan. Nämä menot pienenevät tulevaisuudessa, mutta pysyvät kuitenkin jatkuvasti.

Kokemus teorian ja budjetointityövälineen luonnin välillä on yhdenmukainen. Kuten teoriassa useaan kertaan eri lähteistä huomattiin, budjetti numeroineen voi jäädä vajaaksi ellei toimintaa suunnitella enempää ja organisaatiolle aseteta haastavia tavoitteita. Numerot auttavat seuraamaan mitä organisaatiossa tapahtuu, mutta niihin pitää reagoida ja toimintaa tulee suunnitella toteutuneiden lukujen perusteella. Budjetointi on erinomainen keino saada organisaatiosta tietoa ja ohjata organisaatiota. Oikein tehtynä budjetoinnista on erittäin paljon hyötyä organisaatiolle. Majatalolle on työvälineen avulla luotu pohja miettiä vuosittaista budjettiaan. On riski että, budjetointi jää alun jälkeen pois ja seurataan vain toteutuneita lukuja. Kuitenkin työvälineessä on aina kohta myös budjetoiduille luvuille, joten se muistuttaa käyttäjää mahdollisuudesta laajempaan ajatteluun.

Tämän opinnäytetyön yhteydessä Majatalolle luotiin ainoastaan tulosbudjetti sekä sen seuranta. Tulevaisuudessa budjetointia voisi täydentää osabudjeteilla. Tulojen suunnitteluun ja seurantaan voisi lisätä myyntibudjetin, joka linkitettäisiin tulosbudjettiin. Useiden korjauskohteiden takia Majatalolle voitaisiin tulevaisuudessa luoda myös erillinen remontointibudjetti. Majatalon toiminnan elvyttämisen avuksi luotava markkinointibudjetti voisi niinikään olla yksi tulevaisuuden osabudjeteista. Toivottavasti nyt toteutettu budjetointityöväline siivittää Majatalon taloudenpidon sekä suunnittelun hyvään nosteeseen ja näin Majatalon toiminta jatkuu elinvoimaisena tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.-4. painos. Helsinki: WSOY.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Andersson, J.-O. ; Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja –laskenta. 3.uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Collins, J. & Porras, J. I. 2004. Pysy parhaana. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Granlund, M. & Malmi, T. 2003. Tietotekniikan Mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY.

Hirvonen, P. & Nikula, A-P. 2008. Taloushallinnon perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ikäheimo, S.; Lounasmeri, S. & Walden, R. 2011. Yrityksen Laskentatoimi. 3.-4. painos. Helsinki: Bookwell Oy.

Järvenpää, M.; Länsiluoto, A.; Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

KHT –yhdistys. 2003. Yhdistyksen ja säätiön tilinpäätös. Helsinki: KHT-Media Oy.

Kinnunen, J.; Leppiniemi, J.; Martikainen, T. & Virtanen, K. 2000. Yrityksen taloushallinnon perusteet. Keuruu: Otava.

Leppiniemi, J. 2012. Liikekirjanpito. Sanoma Pro Oy. Viitattu 23.9.2012. <http://onlinepalvelu.sanomapro.fi.ezproxy.turkuamk.fi/?prevpos=kp111.24831&page=selain&ts=yo&pos=kp111.1&offset=#gethere>.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum Media Oy.

Pohjonen, R. 2002. Tietojärjestelmien kehittäminen. 1. painos. Jyväskylä: Docendo Finland Oy.

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi – kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Suomala, P. ; Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vaihekoski, M. 2004. Rahoitusalan sovellukset ja Excel. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki: Talentum Media Oy.