



## **Rakennusalan yrityksen talouden suunnittelu ja hallinta budjetointityökalua hyödyntäen**

Karina Vallimaa

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto

Amk-opinnäytetyö

2022

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Karina Vallimaa
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Rakennusalan yrityksen talouden suunnittelu ja hallinta budjetointityökalua hyödyntäen
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 26
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajayritykselle budjetointityökalu, millä suunnitella ja hallita yrityksen taloutta entistä paremmin. Toimeksiantajana toimii vuonna 2020 perustettu rakennusalan yritys Renian Oy, minkä toiminta keskittyy vesikattojen rakentamiseen. Toimeksiantajalla ei ole aikaisempaa kokemusta budjetoinnista, joten raportissa käsitellään lähdeaineistoa hyödyntäen budjetoinnin vaiheet, näiden merkitys sekä lisäksi tuodaan esille erilaiset budjetointimenetelmät. Tarkoituksena on antaa toimeksiantajalle tarpeellista tietoa budjetointiin liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista sekä kartoittaa yleiset budjetointikäytännöt.</p> <p>Raportissa analysoidaan eri budjetointimenetelmiä, kuten demokraattista, autoritaarista ja yhteistyömenetelmää, sekä tuodaan esille erilaiset kirjallisuudesta tuttujen budjetointitapojen, kuten kiinteän eli perinteisen budjetin, tarkistettavan ja rullaavan budjetin, yleispiirteet sekä näiden hyvät ja huonot puolet. Lisäksi esitetään budjetointiprosessiin liittyvät mahdollisuudet ja hyödyt, sekä tärkeämmät huomiot budjetointiseurantaan sekä budjettipoikkeamien syiden selvittelyyn. Analysointien pohjalta valitaan toimeksiantajalle sopivimmat menetelmät ja budjetointitavat, joita käytetään tämän opinnäytetyön produktia luodessa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä on työn empiirisessä osiossa käytetty kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Aineisto kerätään avoimien haastattelujen avulla, joiden pohjalta pyritään saamaan käsitys yrityksen toiminnasta, sen toimialasta ja toimintaympäristöstä sekä erityispiirteistä. Lisäksi on tarkoitus saada selville toimeksiantajan tarpeet ja odotukset budjetointityökaluun liittyen.</p> <p>Opinnäytetyön produktina on budjetointityökalu, mikä luodaan Excel-taulukkolaskentaohjelmalla. Työkalu sisältää tulosbudjetin ja siihen tarvittavat osabudjetit. Työkalun luomisessa on otettu huomioon toimialakohtiaset ominaisuudet, toimeksiantajan toiveet ja odotukset sekä tietenkin yleiset budjetointikäytännöt. Produkti on ratkaisu toimeksiantajan ajankohtaisille ongelmille, kuten budjetoinnin tuomien talouden suunnittelumahdollisuuksien hyödyntämättä jättämiselle sekä budjetointityökalun puuttumiselle.</p> <p>Opinnäytetyö sisältää kuvauksen toimeksiantajalle tehdyn budjetointityökalun prosessista. Työkalun käyttöohjeet, kuten muutoksien tekeminen ja seuranta, ovat esitettynä pääpiirtein tässä raportissa, mutta tarkemmat ja yksityiskohtaisemmat ohjeet löytyvät itse työkalusta.</p> <p>Raportin päätteeksi käsitellään tuotoksen hyödynnettävyyttä ja ajankohtaisuutta toimeksiantajayritykselle. Lisäksi on esitetty toimeksiantajalle jatkokehitysehdotukset budjetoinnin kehittämiseen tulevaisuutta ajatellen.</p>
<b>Asiasanat</b> Budjetointi, budjetointityökalu, taloussuunnittelu, taloushallinto

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoitteet ja aiheen rajaus .....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	2
2	Budjetointi .....	4
2.1	Budjetointimenetelmät.....	5
2.2	Budjetointiprosessi ja -järjestelmä .....	6
2.2.1	Osabudjetti.....	7
2.2.2	Pääbudjetti.....	8
2.3	Budjettiseuranta .....	9
3	Budjetointitavat.....	11
3.1	Perinteinen budjetointi.....	12
3.2	Rullaava ennustaminen.....	12
4	Toimeksiantajan budjetointityökalun kehittäminen .....	14
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	15
4.2	Toiminnan suunnittelu ja budjetointitavan valinta.....	16
4.3	Budjetin toteutus .....	16
4.3.1	Osabudjetti.....	17
4.3.2	Pääbudjetti.....	19
4.4	Budjetointityökalun käyttö.....	20
5	Pohdinta.....	22
5.1	Prosessin ja tuotoksen hyödynnettävyys .....	22
5.2	Jatkokehitysehdotuksia .....	23
5.3	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen.....	24
	Lähteet.....	25

# 1 Johdanto

Vanhan viisauden mukaan, hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Tämä pitää erittäin hyvin paikkansa myös taloushallinnon osalta. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on suunnitella toimeksiantajalle mahdollisimman helppokäyttöinen budjetointityökalu, jotta talouden hallinta tämän avulla olisi sujuva. Mäenpään (2015, 127) mukaan selkeästi määritellyt tavoitteet sekä johdonmukainen ja pitkäjänteinen toimintatapa ovat menestyvän liiketoiminnan edellytyksenä.

Budjetointiprosessi pitää sisällään tavoitteiden asettamisen, erilaisien strategioiden arvioinnin näiden tavoitteiden saavuttamiseksi sekä näiden strategioiden taloudellisten vaikutusten analysoinnin. Tavoitteiden saavuttamiseen on monia vaihtoehtoja, kuten esimerkiksi uuden markkinointikampanjan luominen, edullisemman tavarantoimittajan etsiminen tuotantokulujen pienentämiseen tai henkilökunnan lisääminen asiakaspalvelun parantamiseen. Tehokkaimman ja tilanteeseen sopivimman strategian löytää erilaisia vaihtoehtoja analysoimalla. (Harvard Business School 2009, 4–6)

Tämän opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona yritykselle Renian Oy. Kyseessä on rakennusalan yritys, minkä toiminta keskittyy vesikattojen rakentamiseen Uudenmaan alueella. Työt toteutetaan tällä hetkellä pääosin urakoitsijaketjussa kolmantena urakoitsijana mutta tavoitteena on vuoden 2022 aikana ryhtyä suuremmalla volyymilla toimimaan pääurakoitsijana saneerauskohteissa sekä uutiskohteiden urakoitsijaketjujen lyhentäminen, jättämällä yksi välikäsi ketjusta pois. Tämänhetkisen kysynnän mukaan tavoite on hyvin realistinen.

Toimeksiantoyritys on ensimmäiset kaksi toimintavuotta pyörittänyt liiketoimintansa ilman budjetointityökalua eikä siten ole hyödyntänyt budjetoinnin tuomia talouden suunnittelumahdollisuuksia ollenkaan. Yrityksen toiminta on isolla volyymilla lähtenyt käyntiin, joten liiketoiminnan kasvua ajatellen johto on pohtinut erilaisia mahdollisuuksia toiminnalle tavoitteiden asettamiseksi. Tämän opinnäytetyön lopullinen tuotos on ratkaisu toimeksiantajayrityksen ajankohtaiselle ongelmalle ja lisäksi sen odotetaan tuovan uusia näkökulmia talouden suunnitteluun, tavoitteiden saavuttamiseen sekä toiminnan kehittämiseen.

Kirjallisuudessa on esitettyä monia erilaisia tapoja budjetin laatimiseen, kuten esimerkiksi budjetointiprosessin aloittaminen myyntibudjetin laatimisesta tai toisen lähteen mukaan on hyvä aloittaa kustannusten selvittämisellä. Budjetoinnin osalta ei kuitenkaan ole määriteltyjä sääntöjä, joten jokainen saa tehdä budjetin omien sääntöjen mukaan, ottaen kuitenkin huomioon budjetoinnin pääpiirteet. Esittelen tässä opinnäytetyössä oman näkemykseni, miten toimeksiantajayrityksen budjetointiprosessin voisi toteuttaa.

## 1.1 Tavoitteet ja aiheen rajaus

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantoyritykselle työkalu, mikä antaa yrityksen johdolle mahdollisuuden parempaan talouden suunnitteluun ja hallintaan. Budjetointityökalun toivotaan auttavan toiminnan kasvun ja kannattavuuden ennustamisissa. Opinnäytetyön valmistuessa toimeksiantajayrityksellä on käytössä yrityksen tarpeisiin sovellettu budjetointityökalu tuleville vuosille sekä myös itse budjetti vuodelle 2022.

Tutkimusmenetelmänä käytän empiirisessä osiossa laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Aineiston kerään toimeksiantajayrityksen kahden osakkaan kanssa käytävien avoimien haastattelujen avulla. Haastattelujen pohjalta pyrin saamaan käsityksen yrityksen toiminnasta, sen toimialasta ja erityispiirteistä. Lisäksi on tarkoitus saada selville toimeksiantajan tarpeet ja odotukset. Toimeksiantajan kirjanpitoaineistoa tutkiessa analysoin yrityksen aikaisempaa taloudellista käyttäytymistä ja tehtyjä päätöksiä, mitkä otan huomioon budjetointityökalua laatiessa.

Produktia varten sopivan budjetoititavan löytämiseen analysoin eri budjetoititapoja, kuvailen budjetoitintiprosessia ja analysoin sen vaiheita. Tämän opinnäytetyön odotetaan antavan toimeksiantajalle tietoja budjetointiin liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista sekä kartoittavan yleiset budjetoitintikäytännöt. Lähdeaineiston pohjalta on tarkoitus analysoida erilaisien budjetoititapojen hyviä ja huonoja puolia. Teoria osuus antaa tukea sopivan budjetoitintimenetelmän valitsemisessa.

Budjetin laatiminen, sen seuraaminen ja tarvittaessa muuttaminen vaativat aikaa ja resursseja, joten käsittelen tarkasti, mitä budjetin luominen vaatii, miten valmista tuotosta seurataan ja miten tehdä helposti muutoksia budjetoitintipohjaan. Budjetointityökalu luodaan Excel-taulukkolaskentaohjelmalle, mikä pitää sisällään erilaisia osabudjetteja sekä tulosbudjetin. Ohjeet budjetointityökalun käyttämiseen pyritään esittämään pääpiirtein tässä opinnäytetyössä sekä yksityiskohtaisesti itse työkalussa.

Toimeksiantajalla on käytössä helppokäyttöinen selainpohjainen kirjanpito-ohjelma, mikä pitää sisällään laskutusohjelman, ostoreskontran sekä kirjanpidon. Reaaliaikainen kirjanpidon seuranta onnistuu sähköisten osto- ja myyntilaskujen sekä ohjelmaan sisältyvän kassavirtaennusteen ansiosta. Ohjelman tuottama kassavirtaennuste rajaa opinnäytetyöstä ja lopullisesta produktista pois kassabudjetin sekä myös tase-ennusteen, koska viimeinen pitää sisällään kassabudjetista löytyviä tietoja.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Toisen luvun teoriaosuus keskittyy lähdeaineistoa käyttäen budjetoitintiprosessiin, sen mahdollisuuksiin, hyötyihin sekä tavoitettaviin saavutuksiin ja tuloksiin. Tarkoitus on avata lukijalle

budjetoinnin vaiheet, näiden merkitys sekä lisäksi tuota esille erilaiset budjetointimenetelmät. Kolmannessa luvussa keskityn perinteiseen ja rullaavaan budjetointiin, koska lopullinen produkti on yhdistetty näiden kahden osa-alueilla. Neljännessä luvussa, eli työni empiirisessä osiossa kerron lisää toimeksiantajasta, sen toimintaympäristöstä sekä kuvaan toimeksiantajalle tehdyn budjetointityökalun luomisen prosessia. Siihen sisältyvät ohjeet työkalun käyttämiseen sekä itse kuvaus lopullisesta produktista. Lisäksi perustelen tutkimusmenetelmän valintaa. Viimeinen luku eli pohdinta osio käsittelee tuotoksen hyödynnettävyyttä ja ajankohtaisuutta toimeksiantajayritykselle. Lisäksi on esitetty jatkokehitysehdotukset toimeksiantajalle sekä arvio omasta oppimisesta ja ammatillisesta kehityksestä.

Lopullista tuotosta eli itse toimeksiantajayrityksen budjettia ei julkaista tämän opinnäytetyön liitteenä siihen sisältyvien liikesalaisuuksien johdosta.

## 2 Budjetointi

Budjetointi eli talousarvio perustuu yrityksen toimintasuunnitelmaan. Toimintasuunnitelmaa vaatii hereillä oloa ja reagointia, johtuen toimintaympäristön ja olosuhteiden jatkuvista muutoksista. Muutoksien analysointi ja vaikutukset on hyvää ottaa huomioon myös budjetoinnissa. Periaatteessa budjetti on rahamääräinen toimintasuunnitelma, jossa tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamiseen vaadittavat toimenpiteet esitetään rahamääräisiä. Talousarviossa esitetään muun muassa toimintasuunnitelmassa tavoitetut myynti- ja hankintatavoitteet konkreettisina lukuina. Toiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen on pohjana taloudellisten tavoitteiden saavuttamiselle, joten on oleellista huomata, että toimintasuunnitelma olisi mahdollisimman realistinen ja siten hyvin toteutettavissa. (Mäenpää 2015, 135–136)

Talousarviolla saattaa olla monia rooleja. Se voi olla esimerkiksi apuna suunnittelussa, tarkkailussa sekä koordinoinnissa. Budjettia laatiessa asetetaan tavoitteet seuraavalle vuodelle tai ajanjaksolle, mille budjettia luodaan, sekä analysoidaan mahdollisuuksia tavoitteiden saavuttamiseen. Budjetin toteutumista seurataan organisaatiossa sovituin aikaväleihin, jolloin analysoidaan toteutuneiden ja budjetoitujen lukujen eroja, mitkä ovat yrityksen kannalta joko positiivisia tai negatiivisia johtuen toteutuneiden lukujen ylityksestä tai alituksesta verrattuna budjetoituihin. Tarkkailun ohella olisi hyvä olla myös valmis suunnitelma nopeiden ratkaisujen tekemiseen, mikä takaisi esimerkiksi sen, että myynnin budjetoidut luvut toteutuisivat. Kulujen taloudellisten puitteiden seuraaminen ja eri kuluerien välillä jakaminen takaa koordinoinnin toimivuuden. (Söderström, Stenbacka & Mäkinen 2017, 172)

Budjetin laatimisella ovat yleensä joko taloudelliset tai toiminnalliset tavoitteet. Taloudelliset tavoitteet ovat omaisia yrityksille, jotka pyrkivät tulonhankintaan. Sellaiset yritykset asettavat toiminnallisen tuottotavoitteen, mikä voi olla esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoprosentin tai pääoman kustannuksien muodossa. Näissä tapauksissa budjetti hyväksytään vasta tuottotavoitteiden täyttymisellä tai mahdollisesti toimintasuunnitelmien tarkastuksen ja tuottotavoitteissa tinkimisen jälkeen. Toimintatavoitteena voivat olla esimerkiksi tietyt valmistusmäärät tai markkinaosuuksien saavuttaminen ja säilyttäminen. Tavoitteiden asettamisella on tärkeä sitoa edellä mainittuja tavoitteita toisiinsa, kuten esimerkiksi tietty katetuotto tietyllä myyntimäärällä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 231–232)

Ikäheimon, Laitisen, Laitisen & Puttosen (2011, 106–107) mukaan budjetoinnilla on kuusi tehtävää. Ilman budjettia on yrityksen johdolla vaikea arvioida päivittäisten tehtävien vastaavuutta pitkän aikavälin suunnitelmaan ja siinä esitettyjen tavoitteiden toteutumiseen. Budjetin perinteinen tehtävä on pitkän aikavälin suunnitelmien toteuttamisen suunnittelu lyhyen aikavälin toiminnoilla tietyn ajan puitteissa. Toiseksi tehtäväksi esitetään olevan yrityksen toiminnan koordinointi, jonka avulla on

mahdollista saada yrityksen eri osastot toimimaan yhteisen suunnitelman mukaan. Koordinoinnin lisäksi käytetään budjettia yrityksen sisäisessä viestinnässä, vahvistamalla yhteisten tavoitteiden, toimintatapojen ja rajoitteiden noudattaminen tehokkaan toiminnan mahdollistamiseksi. Budjetoinnin neljänteenä tavoitteena on johdon käyttäytymiseen, sitoutumiseen ja motivointiin vaikuttamine hyvin laaditulla budjetilla ja realistisella tavoitetasolla. Lisäksi budjetti on hyvä väline toteutuneiden ja budjetoitujen kustannuserien vertailemiseen ja siten toiminnan tehokkuuden valvomiselle. Kuidentena tehtävän on johdon suorituskyvyn arviointi. Budjetin toteutumiseen voisi soto esimerkiksi palkkion, mikä parantaisi johdon sitoutumista ja motivaatioita budjetin toteuttamiseen, mutta samalla antaisi käsityksen johdon suorituskyvystä.

Budjetointi vaatii paljon henkilöstö- ja aikaresursseja ja sen johdosta on oleellista, että budjetointia käytetään todelliseen toiminnan ohjaukseen, koska muuten nämä resurssit menevät vaan hukkaan (Eklund & Kekkonen 2014, 202)

Budjetin laatiminen ei ole laissa säädetty, joten sen laatiminen on yrityksen päätettävissä. Joissakin tapauksissa saattavat rahoittajat, kuten pankit, vaatia lainansaannin edellytyksenä kuitenkin budjettia, joten budjetointityökalun on hyvä olla joka tapauksessa olemassa. (Hirvonen & Nikula 2009, 176)

## **2.1 Budjetointimenetelmät**

Budjetointiprosessin ja budjetointisuunnittelun pohjana käytetään budjetointimenetelmiä. Kirjallisuudessa on esitetty kolme budjetointimenetelmää, mitkä ovat demokraattinen, autoritaarinen ja yhteistyömenetelmä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 239)

Demokraattisessa menetelmässä aletaan budjettia rakentamaan organisaation sisällä alhaalta ylöspäin, mikä tarkoittaa, että jokainen yksikkö luo omat budjetit ja nämä siirtyvät ylimmälle johdolle, jotka keräävät nämä kaikki yhteen isoksi budjetiksi ja antavat budjetoinnille yleiset kehykset ja tavoitteet. Tämän menetelmän tarkoituksena on henkilöstön sitouttaminen budjetoitujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän menetelmän heikkoutena voi olla budjetin yhtenäisyyden ja yhteisen kokonaisnäkömyksen puuttuminen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 239)

Autoritaarinen menetelmä toimii päinvastoin edellisellä. Siinä yrityksen johto luo budjetin ja asettaa tavoitteet eri yksiköille. Tämä menetelmä ei ole henkilöstön sitouttamisen osalta kovin tehokas ja voi toisinaan näyttää varsin pakottavalta ja jäykältä. Autoritaarinen menetelmä voisi olla kuitenkin tehokas kriisitilanteissa, jolloin johdon keskeytetty ja tarkka ohjaus on tarpeellinen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 239)

Yhteistyömenetelmä on yhdistetty edellisillä menetelmillä. Tämä menetelmä on yleisimmin käytetty, pitäen sisällään kummankin edellä mainitun menetelmän hyviä puolia. Siinä yrityksen johto määrittelee yleisimmät tavoitteet ja resurssirajat eri yksikköjen johtajien kanssa mutta varsinainen budjetointi jää kuitenkin yksiköille. Yhteistyömenetelmän toteuttaminen on varsin aikavievää, vaatii paljon kommunikaatiota organisaation sisällä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 239)

## **2.2 Budjetointiprosessi ja -järjestelmä**

Budjetointiprosessi pitää sisällään pitkän ja lyhyen aikavälin suunnittelun. Yrityksen pitkän aikavälin suunnitteluksi pidetään strategista suunnittelua, kuten tavoitteiden asettamista, mahdollisten strategioiden tunnistamista, näiden vertailemista sekä sopivan strategian valitsemista. Tavoitteet voi asettaa esimerkiksi joko kasvua tai kannattavuutta ajatelleen. Kasvua tavoitteleva yritys asettaa tietyt tavoitteet liikevaihdolle ja kannattavuutta tavoitteleva yritys asettaa tavoitteet voitolle. Strategioiden valitsemisessa yritys saattaa pohtia esimerkiksi kolmea perusstrategiaa, kuten kustannusjohtajuutta, erilaistamista tai keskittymistä. Kustannusjohtajuuden tavoitteena on tuottaa tuotteet tai palvelut pienimpiin kustannuksiin. Kilpailijoista erottuminen on erilaistamisen tunnuksena sekä keskittymisellä tarkoitetaan tiettyihin asiakkaisiin, tuotteisiin tai maantieteelliseen alueeseen keskittymistä. Erilaisia strategioita pystyy arvioimaan kolmen kriteerin perusteella. Nämä ovat soveltuvuus, toteutettavuus sekä hyväksyttävyyys. Soveltuvuuden arvioinnissa voisi käyttää SWOT-analyysiä, mihin on kerätty yhteen yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Toteutettavuuden arviointi pitää sisällään analysointia yrityksen voimavarojen, rahoituksen sekä työntekijöiden osaamisen riittävydestä. Hyväksyttävän strategian tulisi olla riittävän kannattava eikä liian riskialtista. (Ikäheimo ym. 2011, 105–106)

Lyhyen aikavälin suunnittelun eli budjetoinnin tavoitteena on pitkän aikavälin suunnitelman yksityiskohtaisemmaksi muuttaminen lyhyemmälle ajanjaksolle, kuten esimerkiksi vuodeksi eteenpäin. Budjetoinnin tavoitteena on osoittaa, miten pitkäaikavälin suunnitelma toteutetaan lyhyen ajanjakson aikana. Budjetointiprosessi jatkuu budjetin seurannalla valvonnan avulla, joista selviävät mahdolliset budjettipoikkeamat. Poikkeamien perusteella päätetään mahdolliset jatko- tai korjaustoimenpiteet. (Ikäheimo ym. 2011, 106)

Budjetointijärjestelmään kuuluvat yrityksessä käytössä olevat budjetit ja näiden väliset yhteydet. Budjettijärjestelmät ovat yleensä hyvin yritys-, toimiala- ja yrityskokosidonnaisia, mutta kaikki budjettijärjestelmät pitävät sisällään yleisiä piirteitä, kuten kaksi pääbudjettia ja yrityksen keskeisille toiminnolle pohjautuvat alabudjetit. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 236–237)

Alabudjettien valmistuessa laaditaan näiden tietojen pohjalta pääbudjetti, mikä koostuu tulos- ja rahoitusbudjetista sekä budjetoidusta taseesta tai vaan yhdestä edellä mainitusta.

### 2.2.1 Osabudjetti

Osabudjetin laatiminen voisi alkaa kulujen, mitkä ei riippuu myynnistä, selvittämisellä. Toiminnassa olevan yrityksen budjettia varten olisi hyvä käydä läpi kirjanpidon raportit ja sieltä analysoida toteutuneita lukuja, koska sieltä saattaa ilmetä kulueriä, joita on tarvittaessa helposti mahdollista pienentää. Tärkeä on huomioita kaikki mahdolliset kuluerät, jotta voisi välttyä yllättäviltä menoilta. Tarkka kulujen selvittäminen antaa hyvän pohjan kannattavalle toimintatavalle, koska silloin myynnin kriittisen pisteen laskenta on mahdollisimman realistinen. (Hirvonen & Nikula 2009, 178)

Liiketoiminnan muita kuluja ovat esimerkiksi vapaaehtoiset henkilöstökulut, toimitilakulut, kone- ja kalustokulut, matkakulut, edustuskulut, markkinointikulut, atk-kulut sekä muut kulut. Henkilöstökulut pitävät sisällään muun muassa työterveyshuollon, koulutuskulut sekä henkilöstötilaisuudet, toimitilakulut koostuvat toimitilavuokrista ja sen ylläpitokuluista. Kone- ja kalustokuluissa sekä atk-kuluissa on kerätty yhteen vastaavien hankintakustannukset ja ylläpitokulut. Matkakuluja ovat päivärahat, km-korvaukset sekä majoituksesta ja matkustuksesta aiheutuneet kulut. Edustuskulujen osalta on tärkeä huomioita, että nämä budjetoidaan arvonlisäverollisina, koska kyseisiä kuluja ei saa vähentää arvonlisäverotuksessa. Edustuskuluihin kuuluvat asiakastarjoilut sekä lahjat asiakkaille. Lisäksi muita kuluja ovat esimerkiksi posti- ja puhelinkulut, kirjanpito- ja tilintarkastuspalvelut sekä erilaiset vakuutusmaksut, kuten yritys- ja vastuuvakuutuskustannukset. (Syvänperä & Lindfors 2014, 39–41)

Yrityksellä aiheutuu myynnistä riippumattomien kustannuksien lisäksi kuluja myös tuotteista, mitkä myydään eteenpäin. Ostobudjettiin ennakoidaan tulevat ostot ostomäärän sekä ostohinnan osalta. Kuukausittaiset ostohinnat lisätään tulosbudjettiin. (Hirvonen & Nikula 2009, 179)

Henkilöstökulut ovat palveluja tuottavan yrityksen isoin kuluerä. Henkilöstöbudjettiin kerätään henkilöstön palkat sekä näiden sivukulut. Kulujen kirjaamisen osalta on tärkeä huomiota se, että kulut kirjataan budjettiin samalla tavalla kuin kirjanpidossa. Esimerkiksi, jos palkanmaksupäivä, jolloin maksetaan tammikuun palkat, on helmikuussa, kirjataan palkkakustannukset tammikuulle, eli suoriteperusteisesti. (Syvänperä & Lindfors 2014, 33)

Myyntibudjetilla pyritään ennakoimaan myynnit samalla tavalla kuin ostobudjetissa, eli tuotteiden määrän ja myyntihinnan perusteella. Myyntituottojen tulisi kattaa niin muuttuvat kuin myös kiinteät kustannukset. (Hirvonen & Nikula 2009, 180)

Toimeksiantajayritys myy palveluita joko tunti- tai urakkahinnalla. Eklundin & Kekkosen (2014, 219–2020) mukaan urakkahinnoittelun osalta on oleellista selvittää tarkasti projektin kustannukset. Projektin kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvia kustannuksia ovat aine- ja tarvikekustannukset, alihankintakustannukset sekä työntekijöiden palkka- ja

matkakustannukset. Palveluyrityksen myynti perustuu tehdyillä työtunneilla, joten palkkakustannusten selvittäminen on oleellista. Siihen tarvitaan ainakin suunnittelut työtunnit, työntekijöiden aika- ja suorituspalkat, koko palkkasumma sivukuluineen sekä matkakustannusten korvauksesta aiheutuvat kulut. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi työnjohdon palkka- ja matkakustannukset sekä hallintokustannukset. Lisäksi muiden kiinteiden kustannusten osalta on yrityksen päätettävissä, millä jakoperusteella ne jaetaan eri projektien välillä.

Rahoituskuluista ja -tuotoista on syytä laatia erillinen osabudjetti, jossa on eritelty lyhennykset, korot ja lainanhoitokulut. (Syvänperä & Lindfors 2014, 42)

### **2.2.2 Pääbudjetti**

Pääbudjettiin kootaan tiedot edellä käsitellyistä osabudjeteista. Pääbudjetteja ovat tulos- ja kassabudjetti sekä tase-ennuste. Tässä opinnäytetyössä keskitymme aiemmin esitetyistä syistä vaan tulosbudjettiin.

Tulosbudjetti on kirjanpidon tuottavan tuloslaskelman kaltainen, pitäen sisällään samoja eriä kuin tuloslaskelma. Budjetin laatimista helpottaa edellisen tilikauden tuloslaskelman seuraaminen, koska sieltä näkee tulo- ja kuluryhmät tileittäin sekä toteutuneet luvut. Edellisten tilikausien lukujen seuraaminen auttaa paremmin saavuttamaan yritykselle asetetut tavoitteet, koska realisoituneiden kulujen pohjalta on kätevää lähteä arvioimaan tarvittavia liikkeitä joko tulojen kasvattamiseen tai kulujen pienentämiseen verrattuna jo toteutuneisiin. (Hirvonen & Nikula 2009, 176)

Tulosbudjetin luvut eivät pääsääntöisesti sisälitä arvonlisäveroa, koska myytäviin palveluihin tai tuotteisiin sisältyvä arvonlisävero ei ole tuottoa yritykselle eikä se ole kulukaan, koska liiketoiminnan kuluihin sisältyvän arvonlisäveron saa vähentää verohallinnolle tilittämästään arvonlisäverosta. Tulosbudjettiin kirjataan luvut suoriteperusteisesti eikä siten maksuajankohdalla ei ole merkitystä. (Syvänperä & Lindfors 2014, 18–19)

Sen jälkeen, kun kaikki tuotot ja kustannukset ovat lisättyjä tulosbudjettiin, on aika laskea tuloverot. Osakeyhtiön osalta maksetaan verotettavasta tulosta veroa 20 prosenttia. Verotettava tulo ei ole sama kuin tilikauden tulos, koska tietyt kulut, kuten esimerkiksi 50 prosenttia edustuskuiluista, sakot ja rangaistusmaksut sekä verojen viivästysseuraamukset, ovat verouksessa vähennyskeltottomia. (Syvänperä & Lindfors 2014, 42)

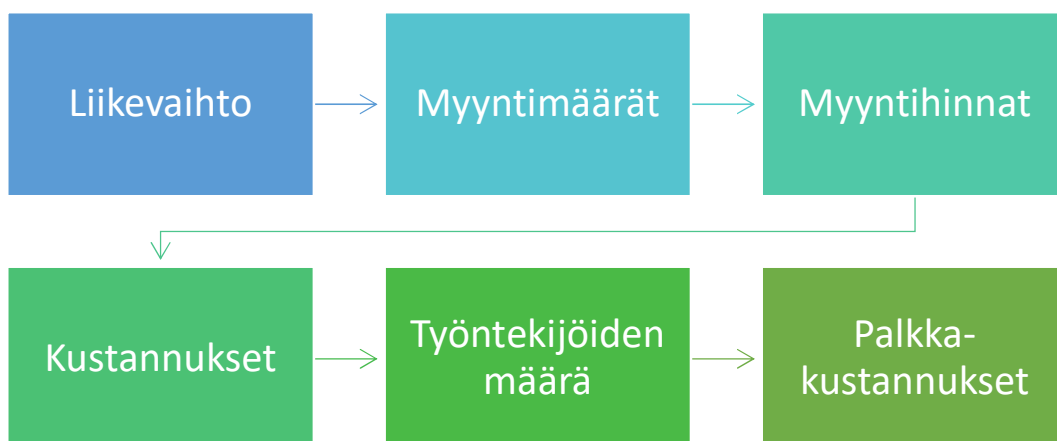
Osabudjettien erien kokoaminen tulosbudjettiin auttaa toteamaan tuottovaatimuksien täyttymisen. Joissakin tapauksissa on syytä tarkistaa osabudjetit ja niiden perusteena olevat toimintasuunnitelmat mahdollisia korjauksia varten. Osabudjetteja muokatessa saattavat muutkin osabudjetit

muuttua, joten hyväksyttävää tavoitelaskentaa saattaa vaatia monia korjauskiertoja. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 236)

### 2.3 Budjettiseuranta

Kaikki budjetit pohjautuvat ennustuksiin, mitä tulevaisuudessa tai ajanjaksolla, mille budjetti luodaan, saattaa tapahtua. Ennustuksien johdosta saattaa toisinaan olla, ettei toteutuneet luvut vastaa siihen, mitä oli budjetoitu. Vaihtelevaisuus budjetin ja todellisuuden välillä on hyvinkin mahdollinen mutta lukujen vertaileminen antaa mahdollisuuden harkita tarvittavia korjausliikkeitä, jotta seuraavalla kaudella todellisuus vastaisi paremmin budjetoitua. Vaihtelu saattaa olla joko suotuisa tai epäsuotuisa. Esimerkiksi olisi ilo huomata, että myynnin kasvuprosentin osalta on suurempi nousu kuin budjetoitu. Joskus taas voi olla tilanne päinvastainen. Budjettiseuranta antaa mahdollisuuden eron selvittämiseen ja seuraavien tavoitteiden säätämiseen. Lyhyemmän ajanjakson kuin vuoden budjettivertailun osalta täytyy ottaa huomioon, että kirjanpitoon saatetaan kirjata jaksotukset sekä poistot kerran vuodessa eikä näitä jaeta kuukausille. Budjetin mahdollisimman tarkka seuranta varten on syytä laatia budjetti samalla tavalla kuin kirjanpito. (Harvard Business School 2009, 57–59)

Liiketoimintaa pyritään toteutumaan luodun suunnitelman pohjalta, mutta toisinaan raporteista selviää, ettei liiketoiminnalliset tulokset olekaan toteutunut. Suunnitelluista poikkeavia tuloksia voisi läheteä analysoimaan esimerkiksi vertailemalla alla lueteltujen alueiden toteutuneiden lukuja budjetoituihin. Taloudellisten lukujen pohjalta on mahdollista analysoida myös toiminnallista onnistumista sekä tehdä johtopäätöksiä toiminnan parantamiseen, jotta taloudellisetkin tavoitteet saavutettaisiin. (Mäenpää 2015, 138)



Kuvio 1. Ehdotus budjetoitujen ja toteutuneiden lukujen vertailukohteisiin

Budjettiseurannan tarkoitus on selvittää budjettipoikkeamat, joita voi laskea joko euronä tai prosentteina. Poikkeamien syiden selvittäminen ja niistä aiheutuvien seurauksien tutkimine antaa

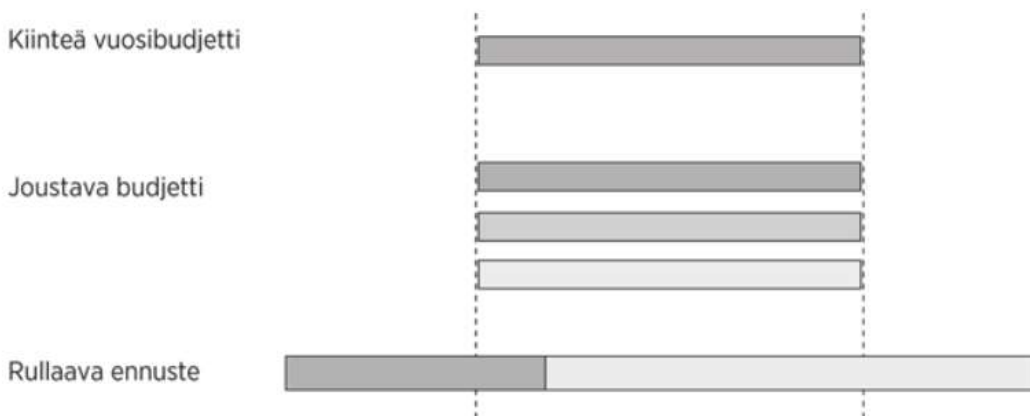
mahdollisuuden mahdollisiin pikaisiin korjaustoimenpiteisiin. Budjettipoikkeamien syitä voivat olla esimerkiksi väärinarviointi budjetoinnissa, epärealistiset tavoitteet, odottamattomat muutokset kilpailuoloissa, kuten uudet kilpailijat tai uudet ja paremmat tuotteet ja palvelut, tai yrityksestä riippumattomat syyt, kuten sääolosuhteet tai raaka-aineen yllättävä hinnanmuutos. (Söderström ym. 2017, 182–184)

Kuvio 1 esittää ehdotuksen, minkä mukaan voisi lähteä vertailemaan toteutuneita ja budjetoituja lukuja. Suosituksena on aloittaa liikevaihdosta, analysoimalla myyntimääriä ja myyntihintoja. Tuotosten jälkeen olisi hyvä kiinnittää huomiota myös kustannuksiin. Palvelualalla on erityisesti hyvä huomiota palkkakustannukset, ottaen huomioon henkilöstömäärä, sekä näiden suhde liikevaihtoon.

Yritystoiminnan kannattavuutta saa arvioida erilaisten tunnuslukujen avulla, kuten katetuotto prosentti sekä kriittinen piste. Katetuoton saa vähentämällä muuttuvat kustannukset myyntituotoista sekä prosentin siitä saa jakamalla katteen myynituotoilla ja kertomalla sadalla. Katetuotto prosentilla selviää, montako prosenttia katetuotto on myynnistä. Kriittisellä pisteellä selviää tuottomäärä, mikä kattaa kaikki kustannukset, eli tulos on nolla. Kriittisen pisteen pystyy selvittämään jakamalla kiinteät kustannukset katetuotto prosentilla ja kertomalla sadalla. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 69–71)

### 3 Budjetointitavat

Budjetointitapoja on erilaisia, kuten esimerkiksi kiinteä eli perinteinen budjetti, tarkistettava ja rullaava budjetti. Perinteinen budjetti luodaan yleensä koko vuodeksi ilman, että sitä budjettikauden aikana muutettaisi sekä vasta budjettikauden päättyessä seurataan budjetin toteutumista ja sen poikkeamia. Tarkistettava budjettia taas seurataan joko kuukausittain tai neljännesvuosittain sekä tehdään tarvittaessa muutoksia loppuvuoden budjettiin. Rullaava budjetti on parhaiten mukana yrityksen taloudellisessa kehityksessä, koska siinä otetaan aina mukaan yksi kuukausi, joten yrityksellä on budjetti koko vuoden pituiselle ajanjaksolle. (Söderström ym. 2017, 186)



Kuva 1. Budjetointitavat (Pellinen 2017, 69)

Perinteisen eli vuosibudjetin koetaan yhä useammin olevan ikääntynyt ja kehitystarpeessa, koska se keskittyy menneen analysointiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin, sen sijaan, että auttaisi suunnittelemaan tulevaa kilpailuympäristön muutoksissa. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä tämän budjetointitapa ei ole toimiva ja vaatii vierelleen toimivampia tapoja nykyhetkeä ja tulevaa ajatelleen. (Järvenpää, Lämsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 281)

Rullaavaa budjetointia kuvaillaan kirjallisuudessa enemmänkin rullaavaa ennustamisena. Sen yhteydessä puhutaan usein budjetoinnista luopumisesta, koska rullaavaa ennustaminen keskittyy enemmänkin juuri ennustamiseen, suunnittelemiseen ja toiminnan kehittymiseen, kuin taas perinteisessä budjetoinnissa keskitytään konkreettisten tavoitteiden asettamiseen ja näiden toteutumisen seuraamiseen. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 169)

Rullaavan ja perinteisen budjetin välimuotoa kutsutaan tarkistettavaksi budjetoinniksi. Järvenpään, Partanen & Tuomelan (2001, 170) mukaan tämän budjetointitavan ominaisuutena on vuodeksi luodun budjetin tarkistaminen esimerkiksi joko kuukausittain tai neljännesvuosittain. Tarkistuksen yhteydessä tehdään tarvittavat korjaukset loppuvuoden ennusteiden kuten kehityksen ja

tilikauden tuloksen osalta. Syvänperän ja Lindforsin (2014, 15) mukaan tilikauden aikana tapahtuneiden olosuhdemuutoksien huomioiminen on tarkistettavan budjetointimallin etu.

Vaikka budjetin voi laatia vapaalla tyylillä, on kirjallisuudessa esitettyä monia erilaisia budjetointitapoja. Budjetointi pitää sisällään monia yhteisiä piirteitä, mutta jokaisella on oikeus valita itselleen sopivin tapa toimia. Seuraavissa alaluvuissa keskitytään kirjallisuudesta tunnettujen ja enintään käytettyjen budjetointitapojen hyviin ja huonoihin puoliin.

### **3.1 Perinteinen budjetointi**

Perinteisen budjetointitavan historia ulottuu aikaan, jolloin toimintaympäristö ei muuttunut näin nopeasti kuin nykyaikana. Tämä johtuu suuresti siitä, että nykypäivänä on muuttuvia tekijöitä huomattavasti enemmän kuin perinteisen budjetoinnin luomisaikoina. (Åkerberg 2017, 37–38)

Perinteiseen budjetointiin liittyy yhä enemmän kritiikkiä ja sen osalta on esitettyä monia kehitysehdotuksia sen toimivuuden parantamiseksi. Usein koetaan perinteisen budjetoinnin luomisen olevan raskasta pitäen sisällään liian paljon budjetointikierroksia ja rutiinimaisuutta tiedon syötössä. Lisäksi perinteisen budjetin luomiseen menee liika aikaa, josta saatava hyöty ei anna riittävästi vastinetta käytetylle työajalle. Perinteinen budjetti pohjautuu menneiden aikojen toteutuneille luvuille, joten tulevaisuuden suunnittelun tueksi ei käytetä kovin vahvasti strategisia tavoitteita eikä budjetti tue strategiasuunnittelua. (Järvenpää ym. 2017, 277–280)

Åkerbergin (2017, 39–46) mukaan enintään haasteita luovia asioita perinteisen budjetoinnin osalta ovat ensinnäkin ennusteiden luotettavuus ja tavoitteiden asettamisen haasteellisuus. Häneen mukaansa budjetti vanhenee nopeasti ja siten ennusteiden luotettavuus vähenee. Lisäksi perinteinen budjetointimalli ei pystyy varoittamaan tulevista ongelmista.

### **3.2 Rullaava ennustaminen**

Onnistunut rullaava ennustaminen reagoi nopeasti ympäristönmuutoksiin ja toimii enemmänkin ennustustyökaluna kuin seurantajärjestelmänä. Sen avulla yritys pystyy nopeasti reagoimaan ja välttymään siten ikäviltä yllätyksiltä. Rullaava ennustaminen pyrkii keventämään budjetointiprosessia mutta tarjoa muita budjetointitapoja enemmän ajantasaista tietoa. Työmäärän osalta koetaan rullaavan ennustamisen olevan helpompaa, ainakin sen osalta, että työmäärä tasoittuu koko vuodelle eikä perinteisen budjetin tavoin yhdelle ajanjaksolle. (Järvenpää ym. 2001, 170–173)

Yleisesti budjetti luodaan tietylle ajanjaksolle, kuten tilikaudelle, mikä on esimerkiksi kalenterivuosi. Silloin laaditaan budjetti ajalle 1.1.–31.12., joten ensimmäisen neljännesvuosittaisen tarkastusjakson jälkeen suoritetaan analysointi ja tehdään tarvittavat korjaukset loppuvuodelle, eli ajalle 1.4.–

31.12. Rullaavassa budjetoinnissa taas pidennetään ensimmäisen tarkastusjakson jälkeen budjettikautta tarkastusjaksoa vastaavalla ajalla, eli jos tarkastus tehdään ajalle 1.1.–31.3., niin yrityksen seuraava koko vuoden budjettia laaditaan lisää seuraavan vuoden samalle ajanjaksolle, eli sen jälkeen yrityksellä on taas käytössä budjetti koko vuodelle, eli ajalle 1.4.–31.3. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 243)

Rullaavan budjetin laatiminen vaatii sitoutumista ja vie todella paljon aikaa verrattuna muihin budjetointitapoihin. Jos siihen jaksaa panostaa, se antaa toiminnan ja tuloksien kehityksestä paljon laajemman kuvan kuin esimerkiksi perinteinen vuosibudjetti, mutta vaatii jatkuvaa budjetointia ja paljon aikaa, minkä pienyrittäjä voisi käyttää itse laskutettavaan työhön. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 243)

## 4 Toimeksiantajan budjetointityökalun kehittäminen

Toimeksiantajayritys on vuonna 2020 Vantaalla perustettu kattorakennusyritys. Kyseessä on pieni ja varsin nuori perheyriutus, minkä toiminta keskittyy vesikattojen rakentamiseen niin saneeraus kuin myös uudiskohteissa. Toiminta-alue on Uusimaa, mutta töitä on tarvittaessa suoritettu myös toiminta-alueen ulkopuolella.

Perustajaosakkaat ovat toimineet alalla työntekijöinä monia vuosia, mutta kysynnän kasvun myötä he päättivät perustaa oman yhtiön. Toiminta alkoi yhden yhteistyökumppaniyrityksen voimin mutta ajan myötä on kontaktit lisääntynyt ja yhteistyötä on tehty jo lukuisien yritysten kanssa. Itse työnteko alkoi perustajaosakkaiden voimin. Työntekijöitä on yritetty rekrytoida, mutta luotettavien ja osaavien työntekijöiden löytäminen on osoittautunut vaikeaksi. Tällä hetkellä työskentelee päivittäin yrityksessä neljä työntekijää perustajaosakkaiden lisäksi.

Toimeksiantajayritys toimii yritysmarkkinoilla, mutta on vähitellen päässyt tarjoamaan palveluitaan myös yksityisille henkilöille. Yrityksen liikevaihto koostuu pääosin urakka- ja tuntitöistä. Tämänhetkisen rakennusbuumin myötä palvelujen kysyntä on korkea ja siten töitä on riittänyt ihan kiitettävästi jopa sesonkikauden ulkopuolella. Kilpailu alalla on kuitenkin kova, koska vastaavia toimijoita on lukuisia. Toimeksiantaja on saanut jatkuvia sopimuksia hyvän työmoraalin ja laadukkaan työn jäljen johdosta. Hyvät kontaktit ja vakituiset yhteistyöehdotukset ja -kumppanit tukevat tulevia kasvumahdollisuuksia. Suurimmat ongelmat alalla menestymisessä ovat toimeksiantajan mukaan alhaiset hinnat, millä kilpailla sekä korkeat työvoimakustannukset. Lisäksi vaikuttaa tällä hetkellä raaka-ainepula, jonka takia töiden valmistuminen on hidastunut sekä rakennustarvikkeiden ja -materiaalien hinnat ovat huomattavasti nousseet.

Toimeksiantaja halua hyödyntää toiminnassaan mahdollisimman paljon teknologia ja sähköisiä palveluita, kuten sähköisten osto- ja myyntilaskujen vastaanotto ja lähetys sekä tietenkin sähköinen kirjanpito pilvipalveluineen. Sähköisyyden myötä jää aikaa itse työntekoon sekä yrittäjälle arvokkaan ja harvinaiseen vapaan aikaan. Toimeksiantaja on käynyt hintakeskusteluja muutaman toiminnanohjausjärjestelmiä tarjoavan toimijan kanssa, johon on sisältynyt myös budjetoinnin mahdollisuus, mutta todennut, että taloudelliset resurssit eivät mahdollista sellaisen hankkimista vielä tällä hetkellä. Toimeksiantajalla ei siis ole tähän asti ollut käytössä mitään budjetointijärjestelmää, joten kova tarve todistaa tämän opinnäytetyön projektin olevan ajankohtainen sekä toivottavasti kaikin tavoin hyödyllinen toimeksiantajalle.

#### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Heikkilän (2014, 12) mukaan tutkimusprosessi jakautuu empiiriseksi tai teoreettiseksi tutkimukseksi. Teoreettinen tutkimus pohjautuu valmiina olevaan tietomateriaaliin, mutta empiirinen tutkimus sen sijaan kehitettyihin menetelmiin. Hänen mukaansa empiirisen tutkimuksen avulla voi muun muassa selvittää tai löydä ratkaisun siihen, miten jokin asia pitäisi toteuttaa, joten koin, että empiirinen tutkimusprosessi sopii hyvin tälle projektille.

Empiirinen tutkimus jakautuu tutkimusotteen mukaan kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus keskittyy tilastoihin, vaatien suurta ja edustavaa otosta. Tämä tutkimusmenetelmä kuvaa ilmiötä numeerisen tiedon pohjalta, mikä usein esitetään taulukoiden ja kuvioiden avulla. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus taas keskittyy tutkimuskohteen käyttäytymisen ja päätösten syiden selvittämiseen, sopien hyvin toiminnan kehittämiseen ja ollessaan siten paras valinta tämän opinnäytetyön projektille. (Heikkilä 2014, 14–15)

Laadullisen tutkimuksen aineisto on tekstimuodossa ja perustuu tutkittavien näkökulmiin. Aineiston määrä on suppea, mutta se on kerätty harkinnanvaraisesti. Aineisto kerätään laadullisessa tutkimuksessa usein erityyppisiä haastatteluja tai havainnointeja käyttäen tai tutkimuspohjana voi käyttää valmiita aineistoa, kuten kirjeitä, päiväkirjoja tai omaelämäkertoja. (Eskola & Suoranta 2014, 15–19)

Laadullisen aineiston keräämiseen käytetty yleisin tapa on haastattelu. Haastattelun tarkoituksena on selvittää, mitä haastateltavalla on mielessä tutkittavan aiheen osalta. Haastattelutyyppejä on useita, kuten esimerkiksi strukturoitu, puolistrukturoitu, avoin tai teemahaastattelu. Strukturoidun haastattelun ominaisuutena ovat valmiit kysymykset ja vastausvaihtoehdot ja sitä tunnetaan loma-kehaastatteluna. Puolistrukturoitu haastattelu eroa edellisestä valmiiden vastausvaihtoehtojen puuttumisen osalta, mutta kysymykset ovat silti kaikille samat ja haastateltava käyttää vastatessa omia sanoja. Teemahaastattelussa on etukäteen suunniteltuja vaan aihepiirit ja teema-alueet, joiden järjestys ja laajuus eivät ole määrättyjä. Avointa haastattelua tunnetaan kuin tavallista keskustelua tietystä aiheesta. (Eskola & Suoranta 2014, 86–89)

Tämän opinnäytetyön produktia laatiessa päätin käyttää aineistonkeruumenetelminä avoimia haastatteluja toimeksiantajayrityksen kahden osakkaan kanssa. Toimeksiantajan kanssa käymien keskustelujen avulla pyrin selvittämään, miten he näkevät tämän projektin toteutumisprosessin tapahtuvan sekä minkälaisia näkökulmia heillä on budjetointiin liittyen. Lisäksi halusin heti alkuun selvittää toimeksiantajan odotukset työkalun käytön ja sen tuomien mahdollisuuksien osalta. Tavoitteena on kaikin tavoin tukea toimeksiantajan toiminnan kehittämistä.

## 4.2 Toiminnan suunnittelu ja budjetointitavan valinta

Budjetointimenetelmäksi valitsin autoritaarisen menetelmän, koska haastatteluista selvisi, että yrityksessä työskentelee vaan muutama työntekijä, sekä johto on tähän mennessäkin ollut vastuussa toiminnan ohjaamisesta sekä tavoitteiden määrittelemisestä. Budjetointitavaksi on perinteisen ja rullaavan budjetoinnin välimuoto, eli tarkistettava budjetointi, mikä sisältää tunnuksia molemmista edellä mainitusta budjetointitavoista.

Projektia suunnitellessa tulimme keskustelujemme pohjalta toimeksiantajan kanssa siihen lopputulokseen, että taulukkolaskentaohjelmalla luotu budjetointityökalu sopii parhaiten nykyiseen tilanteeseen ottaen huomioon eri palvelutarjoajien korkeat kustannukset. Lisäksi toimeksiantaja koi, että erilaisten hintavien ja monimutkaisien ohjelmien oppiminen ja käyttöönotto vie liikaa aikaa pienyrityksen arjesta ja koska Excel on työkaluna tuttu, niin tämä on luontevin tapa toteuttaa tämä työkalu.

Toimeksiantajan kanssa käymistä keskusteluista selvisi, että tämän projektin tuotoksella halutaan oppia paremmin tuntemaan budjetointia käytännössä sekä käyttää tätä yhteistyömahdollisuutta hyväksi oman toiminnan kehittämiseen.

## 4.3 Budjetin toteutus

Toimeksiantaja antoi prosessin alussa budjetointityökalun toteuttajalle luvan käyttää tarvittavaa kirjanpitoaineistoa, kuten tasetta, tuloslaskelmaa sekä pääkirjaa edelliseltä vuodelta. Lisäksi toimeksiantaja lupasi olla koko prosessin aikana tavoiteltavissa.

Budjetointityökalu toteutettiin Excel työkalua hyödyntäen. Tiedostossa on eritelty pää- ja alabudjetit omille välilehdille sekä budjetit ovat jaoteltuina kuukausittain, jotta budjettiseuranta olisi helpompaa. Työkalu pitää sisällään erilaisia osabudjetteja, kuten muun muassa henkilöstö-, myynti- ja ostobudjetin, tulosbudjetin sekä yhteenvedon budjetoitujen ja toteutuneiden lukujen analysoimiseen. Toimeksiantaja ei pitänyt tase-ennustetta tässä tilanteessa oleelliseksi, joten yhteisellä päätöksellä saavuimme tulokseen, että kassabudjettiin ja tase-ennusteeseen emme tässä yhteydessä panosteta. Kassabudjetti on jätetty kirjanpito-ohjelman tuottaman kassavirtaennusteen nojalla laatimatta. Kirjanpito-ohjelma tuottaa hyvän lyhyen aikavälin kassavirtaennusteen sähköisten osto- ja myyntilaskujen ansiosta. Lisäksi erillisen kassabudjetin ylläpito vaatii paljon aikaresursseja sekä sen tuoma lisäarvo ei ole niin oleellinen verrattuna tulosbudjettiin. Samoin tase-ennuste on jätetty laatimatta, koska se sisältää tietoja kassabudjetista. Budjetti sisältää tietenkin myös yhteenvedo rivejä, jotta koko vuoden tietoja olisi helppoa seurata toteutuneisiin lukuihin.

Virheiden sattumisen pienentämiseksi suunnittelin työkalun siten, että kaavojen ja linkityksien kautta hoituu esimerkiksi kustannuksien jako kuukausille sekä lukujen siirto osabudjeteista

pääbudjettiin. Lisäksi olen merkannut selkeästi solut, johon koskeminen saattaa aiheuttaa virheitä linkityksissä ja kaavoissa sekä olen tuonut tarkasti esille solut, joihin saa vapaasti tehdä muutoksia. Koin tärkeäksi ominaisuuden, jonka avulla työkalun käyttäjä saa kaikkien rivien näpyttelyn sijaan kirjata vaan yhden luvun, minkä pohjalta työkalu jakaa kustannukset kuukausille. Tällä pyrin pienentämään virheiden sattumisen mahdollisuuksia työkalun ollessaan käytössä. Haluan työkalun olevan helppokäyttöinen ja käyttäjäystävällinen.

#### 4.3.1 Osabudjetti

Osabudjettien laatiminen alkoi kustannuksien selvittämisellä, johon käytin avuksi kirjanpidon tuottamia raportteja, kuten tuloslaskelmaa ja pääkirjoja. Arvioin suurimman osan kulueristä suoraan tulosbudjettiin, mutta jotkut erät siirtyvät tulosbudjettiin osabudjeteista.

Budjetointityökalu pitää sisällään erillisen osabudjetin ajoneuvojen kustannuksille. Yrityksellä on monia ajoneuvoja ja näiden kulut ovat yhteensä aika isoja, joten koin ajoneuvokustannusten tarkan erittelyn tarpeelliseksi ja samoin erillinen osabudjetti takaa sen, että kaikki kulut ovat varmasti mukana. Työkalussa on eritelty ajoneuvokohtaiset rahoitus, vakuutus sekä ajoneuvovero kustannukset. Vuoden 2021 tilinpäätöstä varten on hankittu rahoitusyhtiöltä saldotodistus, josta tulevat ilmi kaikki tulevat lainanlyhennykset sekä näiden pääoman, koron ja käsittelykulujen osuudet koko lainan ajalle. Tämän saldotodistuksen pohjalta on helppoa naputtaa budjetointityökaluun ajoneuvojen rahoituskustannukset. Jos jokaisen luvun kirjoittaminen työkaluun tuntuu liian aikavievältä, niin rahoituskustannukset voi laskea nopeasti myös kaavan avulla. Aikaisempia lyhennyksiä analysoidessa selvisi, että pääoman lyhennyksen osuus kasvaa kuukaudessa noin 0,41 prosenttia sekä vastaavasti korkokulujen osuus pienenee. Käsittelykulut ovat ajoneuvokohtaisia ja pysyvät yleensä samoina koko lainan ajan. Koko kuukausittaisen lyhennyksen summa pysyy myös samana, joten jos kuukausilyhennyksen summasta vähentää käsittelykulu sekä 0,41 prosentilla korotettu kuluvan kuukauden pääoma, jää jäljelle tulevan kuukauden koron osuus. Kyseisen kaavan olen laittanut työkaluun valmiiksi. Ajoneuvovero ja -vakuutukset ovat laskettuja koko vuodelle, joten näiden tarkistaminen ja muokkaaminen saattaa olla tarpeellinen vasta seuraava tilikautta varten. Lisäksi tulee huomiota se, että valkoiset solut ovat muokattavia ja värilliset solut sisältävät kaavoja, joita ei ole suositeltava muokata.

Ajoneuvokustannuksien budjettiin yhdistin myös poistot, koska toimeksiantajan omaisuuteen kuuluu tässä vaiheessa vaan ajoneuvoja. Ajoneuvoista on tehty aiempina vuosina 25 prosentin maksimipoistot, joten samaa kaavaa on jatkettava. Poistotaulukko pitää sisällään vuosiluvun, menojäännöksen sekä poistoprosentti-sarakkeen. Menojäännös-sarakkeeseen kirjataan kirjanpidon taseesta löytyvä koneiden ja kaluston yhteissumma tilikauden viimeisellä päivällä, josta työkalu osaa laskea maksimipoiston osuuden sekä luoda uuden menojäännöksen seuraavalle tilikaudelle. Budjettia

laatiessa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, onko tilikauden aikana hankittu tai myyty kalustoa, jolloin työkalun laskema menojäännös ei enää pitää paikkaansa. Siinä tapauksessa ei tarvitse tehdä muuta, kuin kirjata uusi menojäännös siniseen sarakkeeseen ja työkalu laskee itse siitä taas poiston osuuden sekä menojäännöksen seuraavalle kaudelle. Tulosbudjettiin jaetaan poisto-osuus kaikille kuukausille, vaikka toimeksiantajan kirjanpidossa kirjataan poistot kerran vuodessa. Tavoitteena on tasainen tuloksen kehittyminen, joten poistojen jakamisella kuukausille eliminoimme sen, että poistot rasittaisivat vaan joulukuun tulosta. Poistot ja ajoneuvokustannukset siirtyvät tulosbudjettiin automaattisesti.

Palkkabudjettiin on eritelty osakkaiden ja työntekijöiden palkat, koska osakkaat kuuluvat YEL-vakuutuksen piiriin ja siten palkan sivukustannukset ovat eri luokkaa. Osakkaiden palkka koostuu kuukausipalkasta, puhelinedusta sekä kilometri- ja ateriakorvauksista. Työkalun jatkuva käyttöä ajatellen, siihen on merkattu muutettavat sarakkeet, kuten kilometri- ja ateriakorvauksien korvausmäärät. Lisäksi saa tarvittaessa muokata kaikkia muitakin sarakkeita. Kilometrikorvauksille on erillinen rivi kilometrien lukumäärälle, joista työkalu laskee korvauksen määrän verohallinnon vuosittaisen korvauksen perussumman pohjalta. Ateriakorvaukseen tarvittavien työpäivien määrä nousee automaattisesti erillisestä taulukosta, johon on kerätty kuukausittaiset työpäivät. Työpäivien lisäksi taulukosta löytyy maksulliset arkipyhät vuonna 2022.

Palkkojen sivukustannuksia varten selvitin kaikkien kustannuksien prosenttiosuudet. Vuonna 2022 on työntekijän eläkemaksu 25,85 prosenttia palkkasummasta, josta 17–52-vuotiaiden työntekijöiden osuus on 7,15 prosenttia, mikä vähennetään työntekijän palkasta. Siten työnantajan kuuluu maksaa työntekijän eläkemaksua 18,70 prosenttia maksetuista palkoista. Lisäksi palkan sivukustannuksiin kuuluu työnantajan sairausvakuutusmaksu, minkä osuus on 1,34 prosenttia palkkasummasta sekä työttömyysvakuutusmaksu, mikä jakautuu työntekijän ja työnantajan kesken. (Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo)

Seuraava palkan sivukulu on työttömyysvakuutusmaksu, mikä jakautuu työntekijän ja työnantajan kesken. Palkansaajan työttömyysvakuutusmaksun osuus on 1,50 prosenttia, mikä taas vähennetään työntekijän palkasta. Työnantaja maksaa työttömyysvakuutusmaksua 0,50 prosenttia maksetuista palkoista. (Työllisyysrahasto 2021)

Edellisten palkan sivukustannuksien prosenttiosuudet ovat laissa määriteltäviä, mutta tapaturma- ja ryhmähenkivakuutuksien osuudet ovat toimialakohtaisia, riippuen tapaturma- ja ammattitautiriskeistä. Toimeksiantaja suorittaa työnsä korkeissa paikoissa sekä kattorakennus sisältää tulitöitä, joten riskit ovat korkeita. Sen johdosta on toimeksiantajan vakuutusyhtiö asettanut tapaturma- ja ryhmähenkivakuutuksen osuudeksi 4,43 prosenttia palkkasummasta. Edelliseen tilikauteen viitaten, kannattaa huomiota, että nämä vakuutukset maksetaan ennakkoon ilmoitetulla

palkkasummalla, minkä suoritukset tasataan tilikauden päättyessä joko lisämaksulla tai maksupalautuksella. Mahdollisimman tarkan palkkasumman ilmoittamisella pystyy välttymään isoilta kerta-suorituksilta.

Seuraava kulu, mikä täytyy huomioida, on lomakorvaus. Vedeneristysalan työehtosopimuksen (Kattoliitto & Rakennusliitto 2020, 25) mukaan työntekijälle maksettavan lomapalkan ja -korvauksen määrä lomaltapaluurahoiheen on 18,5 prosenttia maksetusta tai maksettavaksi erääntyneestä palkasta. Toimeksiantajayrityksessä lomakorvaus maksetaan joka palkan yhteydessä.

Henkilöstökulut ovat suhteutettu myyntibudjettiin, koska kyseessä on palveluja tuottava yritys, jonka myynti on suurimmalta osalta riippuva henkilöstön työmäärästä. Erilliseen myynti- ja ostobudjettiin erittelin tarvikkeiden ostokustannukset sekä myyntihinnat, joista laskin katetuoton sekä katetuottoprosentin. Lisäksi tein budjetin kuukausittaisista tarvikkeiden kappalemääristä. Budjetointityökalu ottaa tarvikkeiden osto- ja myyntibudjeteissa huomioon samat kappalemäärät, koska toimeksiantaja ei osta tarvikkeita varastoon, vaan tilatut ja ostetut tavarat menevät heti käyttöön. Toimeksiantajalla on tuntityön lisäksi urakatöitä, joiden laskemista varten heillä on olemassa erillinen työkalu. Urakatöitä suoritetaan usein lyhyellä varoitusajalla, joten näiden tarkka pitkän aikavälin ennustaminen ei ole mahdollista. Sen sijaan päätin asettaa tavoitteet, mihin toimeksiantaja voisi pyrkiä. Edellisten syiden johdosta budjetointityökaluun kirjataan urakattoiden osuus manuaalisesti. Lisäksi käytetään satunnaisesti alihankkijoina kevytyrittäjiä, joihin käytettävät varat kirjataan työkaluun manuaalisesti.

#### **4.3.2 Pääbudjetti**

Tämän projektin ainoa pääbudjetti on tulosbudjetti, johon nousee osa tiedoista alabudjettien linkityksien kautta sekä suurin osa kustannuksista kirjataan suoraan tulosbudjettiin. Tulosbudjetti alkaa liikevaihdolla sekä muuttuvilla kustannuksilla. Muuttuviin kustannuksiin kuuluvat tarvikeostot, alihankintapalvelut, työntekijöiden palkat sivukuluineen sekä päivärahat. Viimeiset näistä ei kirjanpidossa osuu samalle kohdalle, mutta budjetointityökalua laatiessa koin, että koska palkkakustannukset ovat suhteessa liikevaihtoon, saisi toimeksiantaja siten selkeämmän kuvan myyntiin vaikuttavista kustannuksista sekä todenmukaisemman myyntikatteen.

Kiinteisiin kustannuksiin kuuluvat johdon palkkakustannukset, poistot, ajoneuvojen julkiset ja vakuutusmaksut sekä muut vakuutusmaksut, mitkä nousevat tulosbudjettiin osabudjeteista. Lisäksi kiinteinä kustannuksina ovat muun muassa toimitilakulut, kone- ja kalustohankinnat sekä muut liiketoiminnan kustannukset, mitkä budjetoidaan manuaalisesti. Budjetointipohjaan listasin samoja kuluja, mitkä ovat käytössä toimeksiantajan kirjanpidossa. Tiettyjä pienempiä kuluja yhdistin samalle riville, jotta työkalun täyttäminen olisi mahdollisimman helppoa ja nopea.

Seuraavaksi kiinteiden kustannuksien jälkeen selviä liikevoitto tai -tappio, mikä saadaan vähentämällä myyntikatteesta kiinteät kustannukset. Ennen tilikauden tuloksen selviämistä pitää vielä ottaa huomioon rahoitustuotot ja -kulut, joista rahoitusyhtiölainojen korkokulujen osuus nousee tulosbudjettiin alabudjetista linkityksen kautta.

Työkalun tulosbudjetin välilehdellä on väreillä eritelty kohdat, joita saa muokata. Tummempi sininen edustaa lukuja, mitkä nousevat alabudjeteista sekä vaaleansinisiin soluihin on tarkoitus laittaa koko vuoden arvio, jolloin työkalu jakaa tämän arvion kahdelletoista kuukaudelle. Näin olleen pystyy työkaluun laittamaan koko vuoden kustannuksen könttäsamana, kuten esimerkiksi kustannukset, joiden vuoden kiinteä hinta on budjetin laatimisen hetkellä varmasti tiedossa. Sellaisia kustannuksia ovat toimeksiantajarytyksessä ennakkovero, yrittäjien eläke- ja tapaturmavakuutus sekä yritysvakuutus. Samalla tavalla muiden kustannuksien jakaminen koko vuodelle käy helposti vaan yhden summan syöttämällä. Tällä tavalla syöttölukujen määrä pysyy pienenä ja työkalua on helppoa ja nopea käyttää. Lisäksi täytyy huomioida, että lähdeaineiston mukaan tulosbudjetin erät kirjataan suoriteperusteisesti ja näin olleen myös tässä projektissa käytetään suoriteperusteisuutta.

Budjetointityökalu sisältää budjettivertailun, johon kirjataan tulosbudjetin vertailuarvoiksi edellisen tilikauden toteutuneet luvut. Siinä suhteutetaan kustannukset liikevaihtoon ja selvitetään poikkeamat euroissa ja prosenteissa. Lisäksi koimme toimeksiantajan kanssa yhdessä oleelliseksi laittaa työkaluun selvittelykenttä, johon pystyy analysoinnin yhteydessä laittamaan muistiinpanoja liittyen poikkeamiin tai budjetoidussa pysymiseen. Budjetointivertailu on jaettu neljännesvuosille, jotta projektin toteutumisen aikana voisi jo testata työkalun toimivuutta sekä jatkossa olisi kätevä analysoida ja lähteä tekemään muutoksia budjetointipohjaan tietyin aikavälein, kuten juuri neljännesvuosittain.

#### **4.4 Budjetointityökalun käyttö**

Projektin valmistuessa luovutetaan työkalu toimeksiantajalle. Työkalua tulee jatkossa käyttämään toimeksiantajan edustaja, joka on ollut tämän opinnäytetyön projektin luomisen aikana vahvasti mukana toimialakohtaisissa erityiskysymyksissä. Työkalun tarkoitus on palvella käyttäjää vuoden 2022 ajan sekä toimia myös seuraavina vuosina. Vuoden 2022 budjetti on pääpiirteissä laitettu työkaluun valmiiksi sekä tulevien vuosien osalta on ohjeiden nojalla työkalua helppoa ylläpitää ja muokata sopivaksi.

Kirjallisuuden perusteella valitsin budjetointitavaksi aiemmin mainitun perinteisen ja rullaavan budjetoinnin välimuodon, eli tarkistettava budjetointi, joten budjetointityökalua tulisi ylläpitää neljännesvuosittain. Tämä takaa mahdollisimman tarkan budjetoinnin sekä antaa mahdollisuuden tehdä

korjauksia keskellä toimintakautta aina seuraaville kolmelle kuukaudelle. Sen johdosta suosittelen tarkistamaan ja tekemään mahdolliset korjaukset myös vuoden 2022 budjettiin tietyin aikavälein.

Ohjeet työkalun jatkuvaa käyttöä varten löytyvät suppeasti tästä opinnäytetyöstä, mutta itse työkalusta löytyvät tarkat muistiinpanot ja ohjeet sujuvaa ja helppoa käyttöä varten. Lisäksi opinnäytetyön kirjoittajan ja toimeksiantajan yhteistyö jatkuu opinnäytetyöprosessin jälkeen, joten apu, ohjaus ja neuvonta työkalun käytössä on taattu jatkossakin.

Budjetointivertailua varten löytyvät toteutuneet luvut kirjanpitoaineistosta. Suosittelen käyttämään tuloslaskelmaa toteutuneiden lukujen lisäämiseen työkaluun. Sieltä löytyvät selkeästi yrityksen tuotot, muuttuvat ja kiinteät kustannukset sekä verot. Poikkeamien selvittämiseen suosittelen käyttämään pääkirjaa, josta löytyy kaikki tietyn kuluryhmän kustannukset, mitkä auttavat suunnittelemaan mahdollisia korjausliikkeitä.

## 5 Pohdinta

Aloitin opinnäytetyöprosessin toimeksiantajan tarpeiden kartoittamisella. Tutkimusaineiston keräsin avoimien haastattelujen avulla, mitkä toteutettiin projektin alussa sekä myös ajan mittaan projektin valmistuessa. Toimeksiantaja kertoi yrityksen toiminnasta, sen toimialasta ja toimintaympäristöstä sekä erityispiirteistä. Lisäksi sain tarkan kuvauksen toimeksiantajan tarpeista ja odotuksista budjetointityökaluun liittyen. Tutkimuksesta selvisi, ettei toimeksiantajayritys ole koskaan aikaisemmin käyttänyt budjetoinnin tuomia mahdollisuuksia, joten koimme yhdessä tämän olevan sopiva kehittämiskohta, johon voisin keskittyä minun opinnäytetyössäni. Aiheen valittua aloitin tutustumista lähdeaineistojen tarjontaan budjetointiin liittyen, joiden pohjalta lopulta rakensin työni tietoperustan.

Raportin teoriaosuudella tavoitin mahdollisimman yksiselitteistä ja helppolukuista kuvausta budjetoinnista, sen vaiheista ja menetelmistä. Halusin, että toimeksiantajalla olisi mahdollisuus tutustua budjetoinnin kokonaisuuteen sekä muutkin lukijat voisivat tästä hyötyä. Lisäksi toivoin tämän palvelevan henkilökohtaisia tavoitteita, mitkä ovat budjetointiprosessin tietoisuuden parantaminen sekä osaaminen kehittäminen budjetointityökalun laatimisen osalta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajayritykselle budjetointityökalu. Työkalun luomista varten kävin läpi toimeksiantajan kirjanpitoaineiston, josta sain tiedon kaikista tulo- ja kulu-eristä, joita käytin työkalun pohjan rakentamisessa. Koin tärkeäksi pitää työkalun mahdollisimman samantyyppisenä kuin kirjanpitoaineisto, jotta vertailu toteutuneeseen on helppoa ja nopea.

Työkalusta tuli tiivis ja aika helppokäyttöinen. Tärkeimmäksi koen sen, että toimeksiantaja on tutustunut työkaluun ja ottanut sen innolla käyttöön, joten koen produktin olevan onnistunut.

### 5.1 Prosessin ja tuotoksen hyödynnettävyys

Budjetointityökalu on luotu toimeksiantajan yksilöityihin tarpeisiin vaikkei itse aihe ole mitenkään uusi eikä yllättävä. Yritin kuitenkin tuota esille uusia näkökulmia aiheeseen liittyen, erityisesti toimeksiantajan toimialaan liittyen. Toimeksiantajan toiminnan kehityksen osalta on budjetointityökalu ajankohtainen, auttaen kasvussa suunniteltuja tavoitteita kohden, pitäen kuitenkin kustannukset kurissa ja talouden hallinnassa.

Opinnäytetyön teoriaosuudesta selviävät tärkeimmät asiat budjetointiin liittyen. Siitä löytyy hyödyllistä tietoa sekä ohjeita, mutta on kuitenkin kohtuullisen suppea, pitäen sisällään keskeiset asiat budjetoinnin osalta. Koin, että teoriaosuuden tiiviinä pitäminen auttaa lukijaa paremmin ja konkreettisemmin ymmärtämään aiheen, koska lukijaa, joka tästä työstä voisi hyötyä, voisi mahdollisesti etsiä helppoja ja nopeita vastauksia budjetointiin liittyviin kysymyksiin. Helppolukuisuus auttaa mielestäni paremmin ymmärtämään vierasta aihetta pitäen samalla aiheen mielenkiintoisena.

Budjetointiprosessia koetaan usein työlääksi ja raskaaksi, joten budjetointityökalua luodessa koin tärkeimpänä pitää syöttölukujen määrä pienenä, jotta työkalu olisi selkeä ja helppokäyttöinen. Työkalu pohjautuu toimeksiantajan kirjanpitoraporteilla, pitäen sisällään rakennusosalalle omaisia kustannuseriä. Työkalussa on yhdistettyä pienempiä kulueriä, jotta työkalun täyttäminen ei veisi liikaa aikaa.

Tämän opinnäytetyön prosessin aikana toimeksiantaja on saanut paremman katsauksen yrityksen taloudellisesta tilasta, kun on joutunut oikeasti miettimään kustannuksia ja myynnin katetta. Monen pienemmän oivalluksen lisäksi selvisi, että tuotteiden katetuotto on todella alhainen tai jopa negatiivinen, koska toimeksiantaja ei ole kunnolla analysoinut todellisia ostokustannuksia. Lisäksi sai toimeksiantaja suosituksia kulueristä, joita olisi mahdollista pienentää. Kokonaisuudessaan tämä opinnäytetyöprosessi on ollut toimeksiantajalle budjetointityökalun lisäksi kaikin puolin antoisa.

## 5.2 Jatkokehitysehdotuksia

Budjetointityökalusta selvisi ensimmäisen vuosineljänneksen aikana monia budjetti-poikkeamia. Toimeksiantajan kanssa yhdessä analysoidessa löysimme lukuisia selityksiä poikkeamille, mutta konkreettiset toimet jäivät toimeksiantajan vastuulle. Siten suosittelen jatkokehityksenä paneutua poikkeamine syihin ja tehdä tarvittavia korjausliikkeitä. Lisäksi suosittelen vahvasti toimeksiantajan jatkamaan budjetointityökalun käyttöä sekä analysointia kolmen kuukauden jälkeen. Työkalua luodessa saimme selville monet epäkohdat yrityksen toiminnassa, joten jatkuva käyttö pitää toiminnan hallinnassa ja antaa paremman katsauksen kehitysprosessista.

Budjetointityökalua voisi mahdollisesti kehittää lisäämällä siihen kassabudjetin sekä tase-ennusteen, mitkä ovat tämän opinnäytetyön produktista rajattu pois. Tällä hetkellä toimeksiantajan kirjanpito-ohjelma tuottaa lyhyen aikavälin kassavirtaennusteen, mutta jos jatkossa tulisi tarve pidemmän aikavälin kassavirran ennustukselle, tämä olisi mahdollista toteuttaa samaa työkalua hyödyntäen.

Tulevaisuutta ajatellen, jatkokehityksenä voisi olla budjetointiohjelman hankkiminen, mikä olisi yhteydessä taloushallinto-ohjelmaan. Siten budjetoitujen ja toteutuneiden lukujen vertaileminen olisi vaivattomampaa. Budjetointiin käytetyn työajan vähentämiseen voisi mahdollisesti soveltaa enemmän automatisoituja menetelmiä. Suosittelen toimeksiantajaa analysoimaan budjetointiohjelman kustannuksien ja todellisen hyödyn suhde, koska vaikka ohjelman kustannukset ovat melko korkeita, sen tuoma hyödy saattaa olla ylitse kustannuksien. Tämän projektin tarkoitus on todistaa toimeksiantajalle budjetoinnin hyödyllisyys ja työkalua käyttäen antaa käsitys budjetointiprosessista, jotta edellä mainittu jatkokehitysehdotus voisi tulevaisuudessa toteutua.

### 5.3 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyö on ollut hyvin opettavainen niin itse aiheen kuin myös henkilökohtaisen kehittymisen osalta. Budjetointi aiheena, sen todellinen hyöty sekä käytännöllisyys ovat painanut mieltäni jo pitkään, joten oli hyvä löytää toimeksiantaja, jolle tämän aiheen produkti tuli tarpeeseen. Lisäksi budjetoinnin tunteminen on minun oman urakehitykseni osalta todella hyödyllinen.

Opinnäytetyön tekemisen aikana sain paljon uutta tietoa liittyen budjetointiin ja talouden suunnitteluun. Selvisi, että on olemassa monia budjetointimenetelmiä ja erilaisia toimintatapoja, joiden määrä ja käsitteet olivat toisinaan yllättävän yksityiskohtaisia, koska loppujen lopuksi selvisi, että budjetoinnissa ei ole yhtä kaavaa, vaan jokainen yritys saa luoda oman tavan budjetoida. Käytin työkalussa kirjallisuudesta tunnettujen menetelmien ja tapojen pääpiirteitä, mutta otin pääasiassa huomioon toimeksiantajayrityksen tarpeet ja tavoitteet. Sen johdosta paneuduin todella paljon toimeksiantajan taloushallintoon, mikä auttoi minua vielä paremmin ymmärtämään kirjanpitoa ja osakeyhtiön taloushallintoa ylipäätään. Olen iloinen, että tämän projektin aikana olen saanut uutta tietoa talouden suunnittelusta ja budjetoinnista sekä pystynyt toteuttamaan todellisen budjetointityökalun toimivalle yritykselle uutta tietoa hyödyntäen.

Lisäksi sain hyvän käsityksen rakennusalasta, sen kustannuksista ja koko toiminnasta. Kävin läpi toimeksiantajan toimialan työehtosopimuksen työvoimakustannuksien osalta sekä tutustuin toimialaan verkosta löytyvän tiedon ja toimeksiantajan kanssa keskustelujen avulla. Avoimien keskustelujen pitämisen johdosta koen, että vuorovaikutustaitoni ovat kehittyneet sekä ammattisnasto on paremmin hallussa.

Itse työkalun laatimisen osalta koen, että olen saanut Excel taulukkolaskentaohjelman tiettyjä osia alueita entistä paremmin haltuun. Kuitenkin haaveena oli lukita tietyt solut eri välilehdillä, millä voisi pienentää virheiden sattumista kaavoissa ja siirtymisissä, mutta lukuisien ohjesivustojen läpikäymisen jälkeen luovutin, kun en saanut asia toimimaan.

Opinnäytetyöprosessi on minulle opettanut tehokasta ajankäyttöä sekä aikataulutusta. Lisäksi kirjoitus- ja kielitaitoni ovat mielestäni kehittyneet huomasti koko opintojen aikana, mutta erityisesti tämän raportin kirjoittamisen ansiosta.

## Lähteet

- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. 1. painos. Sanoma Pro. Helsinki.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Vastapaino. Tampere.
- Harvard Business Press 2009. Preparing a Budget. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston. E-kirja. Luettu: 01.03.2021.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 01.05.2022.
- Hirvonen, P. & Nikula, A-P. 2009. Taloushallinnon perusteet. 2. uudistettu painos. Edita. Helsinki.
- Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasan Yritysinformaatio Oy. Vaasa.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.–4. painos. Sanoma Pro. Helsinki.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Edita. Helsinki.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. uudistettu painos. WSOY. Helsinki.
- Kattoliitto ry & Rakennusliitto ry. 2020. Vedeneristysalan työehtosopimus 1.5.2020 – 28.2.2022. Rakennustieto. Jyväskylä.
- Keskinäinen Työeläkeyhtiö Elo. Sosiaalivakuutusmaksut 2022 ja 2021. Luettavissa: <https://www.elo.fi/fi-fi/tyonantaja/tyel-vakuuttaminen/maksut-ja-todistukset/sosiaalivakuutusmaksut-2022>. Luettu: 20.4.2022.
- Mäenpää, K. 2015. Tulos syntyy teoista – liiketalous tutuksi. Suomen Liikekirjat.
- Neilimo, M. & Uusi-Rauva, E. 2017. Johdon laskentatoimi. 6.–13. painos. Edita. Helsinki.
- Pellinen, J. 2017. Talusjohtaminen. 2. uudistettu painos. Alma. Helsinki.
- Söderström, T., Stenbacka, J. & Mäkinen, I. 2017. Katteella tulosta. 11. uudistettu painos. Sanoma Pro. Helsinki

Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 4. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki.

Työllisyysrahasto 2021. Vuoden 2022 työttömyysvakuutusmaksut on vahvistettu. Luettavissa: <https://www.tyollisyysrahasto.fi/porssitiedotteet/2021.12.16-vuoden-2022-tyottomyysvakuutusmaksut-on-vahvistettu/>. Luettu: 20.4.2022.

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. 1. painos. Alma Talent.