

Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen budjetointiprosessi

Vilma Wikblad



Tekijä(t) Vilma Wikblad	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen budjetointiprosessi	Sivu- ja liitesivumäärä 28+2
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia miten budjetointiprosessin jalkauttaminen oli onnistunut LähiTapiola Palvelut Oy:n asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa ja kuinka hyvin budjetoinnin yhteys toiminnan ohjaamisessa nähtiin. Työn tarkoituksena oli myös selvittää mitä mahdollisia ongelmia oli tähän mennessä prosessin jalkauttamista ilmennyt. Aihe ja tavoitteet mietittiin yhdessä yhtiön controller –yksikön kanssa.</p> <p>Työn viitekehys rakentuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäinen näistä käsittelee budjetointia ja budjettia teoriakirjallisuuteen ja artikkeleiden kautta. Toinen luku käsittelee rullaavaa budjetointia sen hyvien ja huonojen puolien kautta.</p> <p>Työn toiminnallinen osuus sisältää kuvauksen kohdeyksiköstä sekä sen uudesta budjetointiprosessista. Siinä esitellään tutkimuksen aikataulu, tutkimuksen teossa käytetyt kyselyt sekä niistä saadut tulokset.</p> <p>Tutkimuksen taustatietoja varten kerättiin aineistoa avoimen, ei strukturoidun, haastattelun kautta. Haastatteluun osallistui kaksi asiantuntijaa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli laadullista menetelmää. Se toteutettiin kahden kyselyn perusteella. Vastaajajoukko koostui kohdeyksikön budjettivastuullisista henkilöistä.</p> <p>Tuloksista voidaan todeta, että kohdeyksikön budjetointiprosessille asetetut tavoitteet ovat toteutuneet kohtuullisen hyvin. Johtopäätösten lopussa on kuitenkin esitetty muutamia kohtia joihin tulisi kiinnittää vielä huomiota. Tutkimuksen tavoitteiden voidaan myös todeta onnistuneen, sillä kyselyillä saatiin kartoitettua haluttua tietoa budjettivastuullisten kokemuksista ja ymmärryksestä liittyen budjetointiin ja budjetointiprosessiin.</p>	
Asiasanat: budjetointi, budjetointiprosessi, rullaava budjetointi, ennustaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aiheen rajausta ja tavoite	1
1.2	Tutkimusongelma.....	1
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja tutkimusmenetelmä.....	2
2	Budjetti ja budjetointi	3
2.1	Budjetoinnin tehtävät ja hyödyt	4
2.2	Budjetoinnin kritiikki	6
2.3	Budjetti- ja budjetointijärjestelmät.....	7
2.4	Budjetointimenetelmät.....	9
2.5	Budjetointiprosessi.....	11
2.6	Seuranta ja analysointi.....	12
3	Rullaava budjetointi	14
3.1	Rullaavaan suunnitteluprosessiin siirtyminen	14
3.2	Rullaavan budjetoinnin hyödyt ja haitat	15
4	LähiTapiola Palvelut Oy:n asiakas- ja vakuutuspalvelukeskus	16
4.1	Lähtötilanne	16
4.2	Tutkimuksen aikataulu ja tavoitteet	17
4.3	Tutkimuksen teko.....	19
4.4	Tutkimustulokset.....	21
5	Pohdinta.....	26
5.1	Johtopäätökset.....	26
5.2	Opinnäytetyöprosessi ja oman oppimisen arvioiminen	28
	Lähteet	29
	Liitteet.....	30
	Liite 1. Kysely 1	30
	Liite 2. Kysely 2.....	31

1 Johdanto

Budjetoinnin hyödynnettävyys liiketoiminnan ohjauksessa aiheuttaa ristiriitaisia mielipiteitä. Toiset ylistävät ja toiset näkevät sen jo parhaimmat vuotensa nähneenä yritystä rasittavana prosessina. Se on kuitenkin varmaa, että nykyinen toimintaympäristö lähes alalla kuin alalla vaatii jatkuvaa uudistumista ja nopeaa reagointikykyä yrityksiltä. Tähän haasteeseen oikein sovellettuna budjetointiprosessi tuo vähintäänkin helpotusta. Parhaimmassa tapauksessa hyvin suunniteltu ja implementoitu budjetointiprosessi parantaa yrityksen reagointikykyä toimintaympäristön muutosten suhteen ja haastaa henkilöstöä tehokkaampaan ja kannattavampaan toimintaan.

Yritysrhyhmässämme on vuoden vaihteessa siirrytty uuteen budjetointijärjestelmään ja sen myötä rullaavaan budjetointimenetelmään. Näiden muutosten myötä myös toimintamallit budjetointiprosessin suhteen ovat olleet muutoksen alla. Käytännössä tämä on tarkoittanut sitä, että uuteen budjettiprosessiin osallistuu nykyisin henkilöitä, jotka eivät aiemmin ole olleet budjettivastuullisia. Tässä opinnäytetyössä tutustutaan siihen kuinka budjetointiprosessin muutokselta toivotut tavoitteet ovat onnistuneet kohdeyksikössä. Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet syntyivät yhteistyössä LähiTapiola Palvelut Oy:n controller –yksikön asiantuntijoiden kanssa.

1.1 Opinnäytetyön aiheen rajausta ja tavoite

Opinnäytetyön aiheena on selvittää miten uuden budjetointiprosessin jalkauttaminen on onnistunut liiketaloudellisen ymmärryksen valossa. Muut jalkauttamiseen liittyvät aiheet on työstä rajattu ulos. Myös kohdetta rajattiin koko konsernista yhden yksikön näkökulmaan, jolloin tutkimuksen hallittavuus pysyi parempana.

Budjetointiprosessin uudistamisella tavoiteltiin mm. budjetoitavien ja ennustettavien erien suhteiden ymmärrystä sekä kykyä nähdä lukujen taakse. Miten esimerkiksi budjettivastuulliset pystyivät konkretisoimaan budjetoinnin tuomia hyötyjä niin oman vastualueensa kuin koko yksikönkin toiminnan ohjaamisen suhteen sekä kuinka budjetin lukuja ja eroja näissä tulisi tulkita. Työn tavoitteeksi muodostui näin ollen tuottaa tietoa siitä, miten tämä budjetointiprosessin jalkauttaminen oli näiden asioiden puitteissa onnistunut.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksen kohderyhmänä on asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen johto- ja esimiestaso. Vaikka budjetointi ei täysin vieras käsite kohderyhmälle ollutkaan, ei esimiestasolla

ollut ennen uudistusta otettu osaa varsinaiseen budjetointiprosessiin. Johtotasolle tämä oli tutumpaa, mutta kokemusta ei heiltäkään luonnollisesti uudesta mallista löytynyt.

Tutkimuksen ongelmaksi muodostui, miten budjetointiprosessiin osallistuminen koettiin ja minkälaisia ongelmia liiketaloudellisen ymmärryksen näkökannalta se herätti kohderyhmässä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja tutkimusmenetelmä

Työn teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa käsitellään budjetointia, sen tehtäviä sekä merkitystä liiketoiminnan ohjauksessa. Teoriaosuudessa on esitelty muutamia eri menetelmiä yleisemmällä tasolla kirjallisuuden ja artikkeleiden pohjalta. Toisessa luvussa käydään läpi tarkemmalla tasolla, mitä rullaava budjetointi on ja mitä asioita yrityksen tulisi ottaa huomioon siihen siirryttäessä.

Toiminnallinen osuus lähtee liikkeelle kohdeyksikön esittelyllä. Se esittelee tutkimuksen tekovaiheita sekä sen tulokset. Viimeisessä luvussa esitetään mitä tutkimustulosten ja sen tavoitteiden suhteen on pääteltävissä sekä minkälaisiin asioihin olisi hyvä tulevaisuudessa kiinnittää huomiota.

Numeeristen arvojen sijaan kvalitatiivinen tutkimus keskittyy tutkimaan mielipiteitä. Se pyrkii muodostamaan johtopäätöksiä esimerkiksi haastatteluiden pohjalta. Tyypillinen kvalitatiivinen tutkimus on mm. diagnosoivaa ja kuvailevaa. (Taloustutkimus 2016.) Tässä tutkimuksessa haluttiin perehtyä nimenomaan budjettivastuullisten omiin mielipiteisiin, näkemyksiin ja kokemuksiin budjetoinnista. Tästä syystä tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen taustatiedot kerättiin osittain asiantuntijahaastelulla, jossa haasteltavina oli kaksi asiantuntijaa controller –yksiköstä. Tutkimus itsessään toteutettiin kahdella kyselyllä, joiden kysymykset oli pääsääntöisesti muotoiltu avoimiksi.

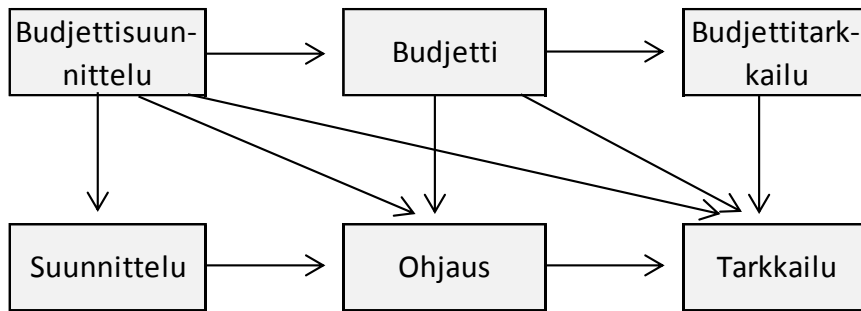
2 Budjetti ja budjetointi

Tämä luku käsittelee budjetoinnin teoriaa sekä perehtyy siihen liittyviin käsitteisiin, kuten budjettiin, budjetointiin ja budjetointiprosessiin. Luvussa käydään läpi budjetoinnin tehtäviä ja budjetointijärjestelmiä sekä tarkastellaan budjetointia prosessina. Lopuksi käydään myös läpi erilaisia budjetointimenetelmiä.

Budjetti ja budjetointi voidaan ymmärtää monilla eri tavoilla. Toiset näkevät sen enemmän motivoinnin tukena tai tavoitteellisena toimintasuunnitelmana kun taas toiset pitävät sitä toimintasuunnitelman euromääräisenä vastineena. Yhteistä näille erilaisille näkökulmille on se, että budjetointi nähdään yrityksen talousohjaamisen apuvälineenä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 230.)

Budjetti pitää karkeasti sisällään yhden toimintakauden suunnitelman strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintakauden kesto on yleensä 12 kuukautta. Aikajänne perustuu yrityksen tilikauteen ja se jaksotetaan pienempiin osiin kuukausi-, neljännesvuosi- ja puolivuosisiiniin. Neilimon ja Uusi-Rauvan mukaan budjetti on taloudellinen toimintasuunnitelma, joka määritetään tietylle ajanjaksolle. Se pitää useimmiten sisällään kolme osaa: tavoiteosan, resurssi- ja toimintasuunnitelmaosan sekä tulososan. Lisäksi budjetissa on määritelty aktiviteetit, resurssit, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Vilkkumaan mukaan budjetti ilmentää toimintasuunnitelmaa lukujen muodossa. Käytännössä budjetti kertoo tekemisen euromääräisten lukujen muodossa. Tämän syy-seuraussuhteen vuoksi Vilkkumaa painottaa toimintasuunnitelman ja budjetin välistä tiukkaa yhteyttä. Näin ollen tulee mahdolliset muutokset huomioida molemmissa. (Alhola & Lauslahti 2005, 95; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 231; Vilkkumaa 2005, 395.)

Budjetointi sen sijaan pitää sisällään budjettien laatimisen ja suunnittelun sekä näiden hyödyntämisen yritysohjauksen apuvälineenä. Olennaisena osana on seurata ja analysoida budjettien toteumia ja niiden välisiä eroja sekä tehdä korjaavia suunnitelmia näiden osalta tarpeen vaatiessa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 231.) Kuvio 1 esittää budjetoinnin suhdetta yritysohjaukseen. Ylärivissä on kuvattu budjetoinnin perustehtävät ja alhaalla sitä vastoin yrityksen johdon perustehtävät.



Kuvio 1. Budjetointi yritysohjauksen apuvälineenä (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 232.)

2.1 Budjetoinnin tehtävät ja hyödyt

Budjetoinnin tehtäviä voidaan luokitella usealla eri tavalla. Horngren, Datar & Rajan (2015, 221) listaa budjetoinnin tehtävät karkeasti kolmeen kategoriaan:

1. Koordinointi ja viestintä yrityksen sisällä
2. Seurannan viitekehys tulevaisuuden tekemisen parantamiseksi
3. Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen

Koordinoinnin ja viestinnän edistäminen yrityksen eri osastojen ja toimintojen välillä on yksi budjetoinnin tehtävistä. Koordinoinnilla pyritään siihen, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Toisaalta se haastaa johdon pohtimaan yrityksen sisäisten toimintojen välisiä suhteita niin itse yritykseen kuin sen ulkopuolellekin. Viestinnällä sen sijaan pyritään varmistamaan, että henkilöstö ymmärtää nämä tavoitteet. Alhola ja Lauslahti korostavat vielä sekä budjetin viestinnällistä merkitystä että sen merkitystä yrityksen eri toimintojen ja osastojen yhteen sitomisessa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Esimerkiksi odotettu kappalemääräinen myynti auttaa tuotantoa suunnittelemaan omaa toimintaansa. (Alhola & Lauslahti 2005, 96; Horngren ym. 2015, 221-222.)

Budjetoinnin tarkoituksena on myös luoda viitekehys toteuman ja ennusteen välisen toiminnan mittaamiselle. Se auttaa johtoa keräämään tietoa menneestä ajasta, jota voidaan hyödyntää tulevaisuuden toiminnan parantamisessa. Budjetoitu suoritus toimii parempana vertailupohjana toteutuneelle suoritukselle kuin edellisen kauden toiminta, sillä taloudelliset olosuhteet, teknologia, kilpailu ja henkilöstö rajoittavat edellisen kauden toiminnan vertailukelpoisuutta. Menneen toiminnan mittaamisessa piilee se riski, että siitä saatavassa datassa voi olla riittämättömyyttä. Alhola ja Lauslahti korostavat vielä budjetin merkitystä operatiivisten keinojen tunnistamisessa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, jotta tämän avulla voitaisiin varmistaa menestyksenkäs seuraava vuosi. (Alhola & Lauslahti 2005, 95; Horngren ym. 2015, 221-222.)

Näiden lisäksi budjetoinnilla on tärkeä rooli niin johdon kuin muidenkin työntekijöiden motivoinnissa. Useimpien työntekijöiden kohdalla sopivan haastavat tavoitteet budjetissa

auttavat pyrkimään näitä tavoitteita kohden. Tavoitteet budjetin suhteen eivät kuitenkaan saa olla liian vaativia, vaan niiden pitää olla saavutettavissa. Se auttaa myös henkilöstöä suuntaamaan katseet tulevaisuuteen ja haastaa uusien toimintaprosessien pohtimiseen. Henkilöstön sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on varmempaa, kun heille jaetaan vastuuta, annetaan selkeät ohjeet ja otetaan mukaan oman työn suunnitteluun. Esimiehillä budjettia voidaan osaltaan ajatella henkilöstöjohtamisen välineenä esimerkiksi tavoite- ja kehityskeskusteluiden pohjalla. (Alhola & Lauslahti 2005, 96; Horngren ym. 2015, 221-222)

Budjetoinnilla on monia hyötyjä ja seuraamuksia etenkin liittyen yrityksen johtoon yleisellä tasolla. Johdon tulee olla jatkuvasti valppaana sen suhteen, mitä toimintaympäristössä tapahtuu. Hatarat kuvaelmat ja ennusteet tulevasta eivät riitä. Budjetointi ohjaa johtoa tekemään tarkempia ja konkreettisempia ennusteita. Budjetoinnilla voi myös olla tärkeä rooli niin johdon kuin työntekijöidenkin motivoinnissa, sillä se tarjoaa hyvän pohjan toiminnan mittaamiselle ja kannustimille. Budjetointiprosessiin osallistaminen voi ohjata johtoa saavuttamaan liiketoiminnallisia tavoitteita paremmin. Toisaalta se tarjoaa esimiehille hyvän työkalun alaistensa toiminnan mittaamiselle ja voi näin ollen ohjata esimerkiksi yrityksen kannustin käytäntöjä. Budjetti selkeyttää viestintää yrityksen eri tasojen välillä. Kun tavoitteet ja ennusteet on ilmaistu selkeästi konkreettisina luvuin, ei väärinkäsityksiä ja sekaannuksia pääse syntymään niin helposti. Budjetilla on olennainen rooli liiketoimintasuunnitelman teossa. Se helpottaa etenkin uusien ja kasvuvaiheessa olevien yritysten pääoman hankintaa. (Accounting for Dummies 2015.)

Budjetoinnin ehkä merkittävin hyöty on se, että se auttaa johtoa pääsemään päivittäisen tason seuraamisesta pidemmän aikavälin suunnitteluun. Budjetointiprosessi pakottaa miettimään ja parantamaan yrityksen kilpailukykyä ja taloudellista asemaa. Se on myös omiaan kannattavuuden seurannassa. Oikein jäsennelty budjetti auttaa hahmottamaan yrityksen tuotto-kulusuhdetta eli sitä mistä rahaa tulee ja minne se menee. Budjetointiprosessi pistää johdon miettimään liiketoimintansa syitä ja avainodotuksia toiminnan suhteen. Kun näihin kysymyksiin palataan säännöllisin väliajoin ja arvioidaan niitä uudelleen, voidaan yrityksen odotettua suuntaa muuttaa tarpeen vaatiessa. Huolella rakennettu budjetti on hyödyllinen väline yrityksen rahoitustarpeita ja mahdollisia investointeja mietittäessä. Kiinteässä omaisuudessa ja liiketoiminnan pääomassa rahaa on useimmiten vain rajallinen määrä investointeja varten. Se auttaa näkemään, minkä verran rahaa kuluu yrityksen perustoimintaan, ja miten se jakautuu yrityksen sisällä. Sen avulla voidaan päättää, minkä verran rahaa on käytettävissä, ja mihin investointeihin sitä halutaan sijoittaa. Budjetti on omiaan osoittamaan mahdolliset pullonkaulat, eli ongelmakohdat esimerkiksi kapasiteetin rajalliseen käyttöön liittyen, yrityksessä. (Accounting Tools 2015a.)

2.2 Budjetoinnin kritiikki

Budjetoinnilla on monia hyviä ja yrityksen toimintaa edistäviä vaikutuksia, kuten edellä on esitetty. Kritiikkittä se ei kuitenkaan ole selvinnyt. Erityisesti perinteinen budjetointi on saanut osakseen vahvaa kritiikkiä niin itse prosessin kuin budjetin sisällönkin osalta. Åkerbergin kritiikki hänen mainitsemaansa perinteistä budjetointia kohtaan on julkaistu vuonna 2006. Kritiikki ei tästä syystä ole enää kaikilta osin paikkansa pitävää, sillä kuluneessa kymmenessä vuodessa on ehtinyt tapahtua paljon kehitystä.

Åkerbergin mukaan monissa yrityksissä aika on ajanut budjetointiprosessin ohitse. Muuttuvan toimintaympäristön ja sen vaatiman joustavuuden vuoksi budjetointiprosessilta vaaditaan mukautumista tähän. Monesti raskaaksi mielletty, perinteinen budjetointimalli, ei enää toimi tämän päivän nopeata reagointia vaativassa toimintaympäristössä. Sen kiihtunut yhteys strategiseen suunnitelmaan ei enää toimi henkilöstöä motivoivana tekijänä ja monissa tapauksissa se voidaan kokea pakollisena ja lähes ahdistavana prosessina. Työkaluna budjetointi on kiistatta hyvä. Sen mahdollistama hyöty saadaan kuitenkin vain siinä tapauksessa irti, mikäli sitä käytetään oikein. Tähän ei riitä pelkkä numeeristen tietojen käsittely, vaan suunnitteluprosessia tulee pystyä elävöittämään konkreettisempien asioiden kautta. (Åkerberg 2006, 30 – 32.)

Johdon näkökulmasta budjettiraportti voi aiheuttaa ongelmia ennusteiden luotettavuuden ja tavoitteiden haasteellisuuden suhteen. Luottamuspuola johtuu pitkälti siitä, että syksyllä laadittu budjetti ei voi toimia täydellä varmuudella luotettava ennusteena koko tilikaudelle, jollei yrityksellä ole koko tuleva vuosi täynnä varmoja tilauksia. Kun ennusteiden suhteen luottamus on heikolla tolalla, katoaa budjetin kyky ennakoida ja varoittaa tulevista ongelmista. Luottamuspuola vaikuttaa niin ikään omistaja-arvon luontiin, sillä budjettiraporttien tuottamat keskimääräiset arvot sijoitetun pääoman suhteen eivät ole tarpeeksi tarkalla tasolla. Tavoitteiden haastavuutta ja riittävyyttä on hankala punnita, jos budjettia ei ole tarkkaan mietitty strategian asettamien tavoitteiden kautta. Ongelmana on usein joko liian vaativa johtamistapa, jossa budjetoinnin tavoitteet asetetaan liian korkealle tai sitten se on liian tiukka budjettivastuullisia kohden, jotka asettavat tavoitteet liian matalalle. Erityisesti tiukat johtamistavat, budjetoinnin sitovuus ja hierarkkisuus eivät juuri tue kehittävää ilmapiiiriä, sillä sen myötä unohdetaan usein ihmisten välisen vuorovaikutuksen tärkeys työelämässä. Åkerbergin mukaan on virhe pohjata yrityksen palkitsemisjärjestelmää suoraan budjettiin, vaikka myyjille tämä olisikin kannattava ratkaisu. (Åkerberg 2006, 40 – 49.)

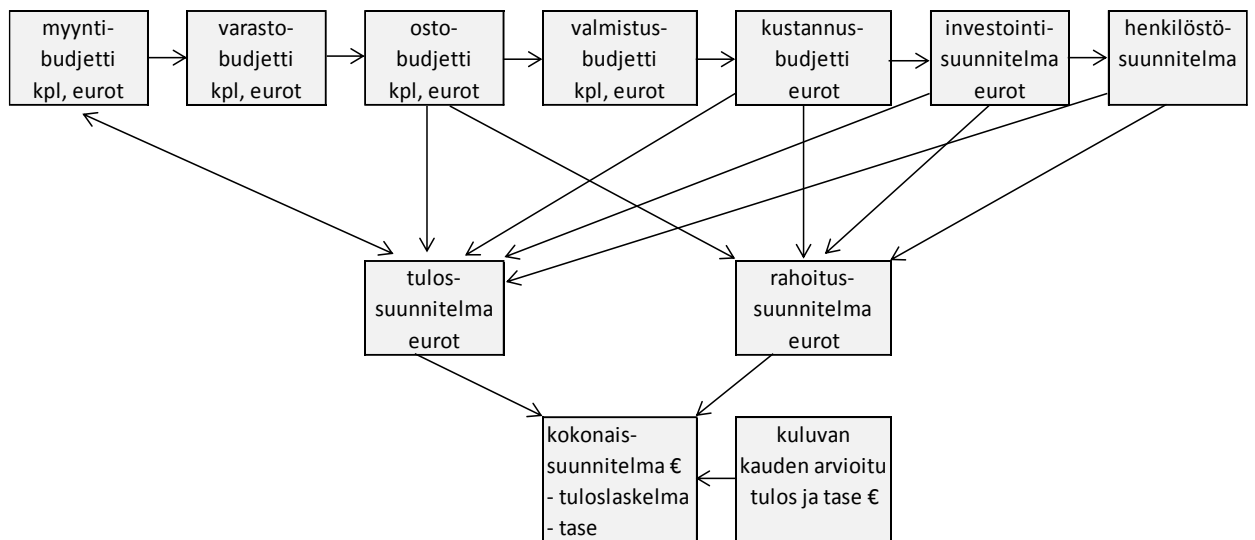
Yleisesti ottaen perinteisen mallin heikkouksia on monia. Yksi näistä liittyy syy-seuraus -suhteiden tulkintaan ja käsittelyyn. Vaikka jonkin tietyn kuluerän nousu pystyttäisiinkin tuomaan esiin, ei syytä sen muodostumiseen ja käsittelyyn osata kertoa. Toinen heikkous

liittyy budjetoidun ja toteuman suhteeseen eli varianssianalyysi -ohjaukseen. Mikäli budjetoitujen lukujen taustalla ei ole mitään varsinaista toimintaa, jonka pohjalta tätä suhdetta voitaisiin kehittää konkreettisesti, ei se myöskään johda mihinkään toimenpiteisiin. Mikäli prosessi on liian hierarkkinen ja sitä ohjataan käskyttämällä, on sillä vaikutusta negatiiviseen ilmapiiriin. Tällöin voidaan kyseenalaistaa sen tuottamat arvotekijät organisaatiolle. Se ei saisi ohjata ja rajoittaa liian orjallisesti kasvua ja kuluja. Aineettomien, arvoa tuottavien tekijöiden sijasta budjetointi on keskittynyt aineellisten, vähemmän arvoa tuottavien tekijöiden ympärille. (Åkerberg 2006, 54 – 55.)

2.3 Budjetti- ja budjetointijärjestelmät

Budjettijärjestelmällä tarkoitetaan yrityksessä käytössä olevia budjetteja ja niiden välisiä suhteita. Budjettijärjestelmät voivat vaihdella yrityksissä paljonkin, riippuen esimerkiksi siitä, toimiiko yritys teollisuus- vai palvelualalla. Myös yrityksen koko ja organisaatorakenne vaikuttavat tähän. Yhteistä näille on kuitenkin se, että budjettijärjestelmät koostuvat lähes aina kahdesta pääbudjetista sekä yrityksen keskeisimmille toiminnoille määritellyistä osa- tai alabudjeteista. Tulos- ja rahoitusbudjetit ovat niin sanottuja pääbudjetteja. Tulosbudjetti pitää sisällään yrityksen budjetoidun tuloksen, kun taas rahoitusbudjetti pitää sisällään suunnitelman yrityksen likviditeetin säilymisestä mahdollisimman edullisin kustannuksin. Tavallisimpia osa- ja alabudjetteja ovat: myynti-, valmistus-, osto-, varasto-, kustannus- ja investointibudjetit. Se, miten monta ja minkälaista ala- tai osabudjettia yrityksen budjettijärjestelmään lukeutuu, riippuu pitkälti yrityksen toimialasta. Esimerkiksi valmistusbudjetti ei ole useimmiten tarpeellinen palveluyrityksille niiden toiminnan luonteen vuoksi. Budjettijärjestelmää ei nykyisin enää välttämättä koosteta funktioiden eli toimintojen pohjalta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 236.)

Vilkkumaa kuvaa budjetointijärjestelmää ja budjettien välisiä suhteita kaksitasoisena kuviona, jossa alemman tason budjettien tehtävä on saada ylemmän tason budjetit, eli pääbudjetit, kokoon. Kuviossa 2 on kuvattuna Vilkkumaan mukainen yrityksen tai yhteisön budjetointijärjestelmä. Tässä kuviossa ei ole otettu huomioon toimiala- tai organisaatorakennekohtaisia ominaispiirteitä, vaan kuviossa on esitelty budjetointijärjestelmää yleisemmällä tasolla. (Vilkkumaa 2005, 400, 403.)

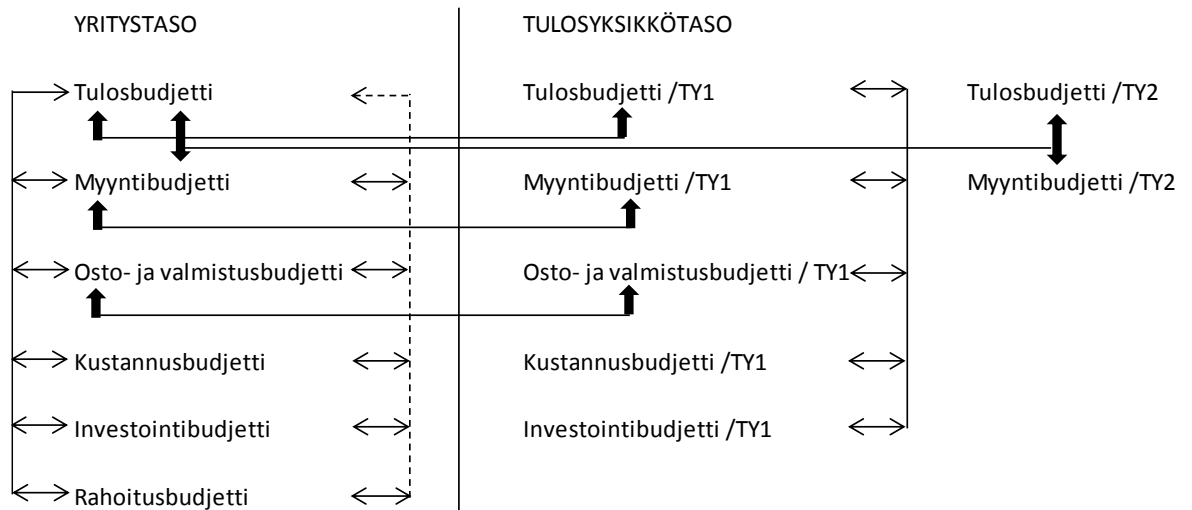


Kuvio 2. Yleisen tason budjetointijärjestelmä (Vilkkumaa 2005, 403)

Alhola ja Lauslahti jakavat budjetin kahteen osaan, toiminta-osaan ja taloudelliseen osaan, ottaen vahvemmin huomioon muutakin kuin luvullisen puolen. Toimintaosa pitää sisällään seuraavan vuoden toimintasuunnitelman ja sen taustat sanallisessa muodossa. Tämä osio voidaan jakaa edelleen ympäristö- ja nykytilanneanalyysiin, oletuksiin, tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmaan. Ympäristö- ja nykytilanneanalyysiin tehdään lähinnä uusia arviointeja, mikäli tilanne niin vaatii. Oletusosiota tarkastellaan hieman tarkemmin esimerkiksi kysynnän ja hinnan kehityksen suhteen. Näiden jälkeen voidaan käsitellä strategiasuunnitelman mukaisia tavoitteita ja tehdä tarpeen vaatiessa niiden uudelleen arviointi. Toimintasuunnitelma nivoo toimintaosan tavoitteet yhteen ja pitää sisällään keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Uusia arviointeja tehdessä tehdään lisäksi vaihtoehtolaskelmia operatiiviseen osaan. Näissä tarkastellaan esimerkiksi hinnan ja/ tai henkilöstöresurssien vaikutusta kannattavuuteen. (Alhola & Lauslahti 2005, 100 – 101.)

Taloudellinen osa puolestaan vastaa toimintaosaan lukujen muodossa eli pitää sisällään pää- ja osabudjetit. Toimintaosalla ja taloudellisella osalla on siis tiivis yhteys toisiinsa. Alhola ja Lauslahti lisäävät kolmannen budjetin, tasebudjetin, pääbudjettien joukkoon. Tämä rakentuu pitkälti tulos- ja rahoitusbudjettien sekä osabudjettien lukuihin. Osabudjetit sen sijaan jakautuvat kolmeen osaan, myynti-, kustannus- ja investointibudjetteihin. Myyntibudjetti pohjautuu pitkälti ennustamiseen ja myynnille asetettuihin tavoitteisiin. Sillä on laaja vaikutus moniin yrityksen toimintoihin yrityksen toimialasta riippumatta. Kustannusbudjetteihin lukeutuvat nimensä mukaisesti kustannuksia aiheuttavat yrityksen osat, kuten esimerkiksi osto-, myynti-, valmistus- ja markkinointibudjetit. Näiden määrä ja laatu ovat riippuvaisia yrityksen toimialasta ja organisaatorakenteesta. Investointibudjetti pitää sisällään ne vastuualueittain jaetut investoinnit, jotka kullakin toimialalla toimivien yritysten kannalta ovat oleellisia liiketoiminnan kannalta. (Alhola & Lauslahti 2005, 106 – 119.)

Neilimo ja Uusi-Rauva nostavat esiin myös monissa suuremmissa yrityksissä nykyisin käytössä olevan tulosityksiköihin perustuvan budjettijärjestelmän. Tällöin budjetti hajautetaan yritys- ja yksikkötasoon, mikä tarkoittaa sitä, että niin pää- kuin osabudjetit jaetaan tulosityksikkökohtaisesti. Tässä hajautetun organisaation budjettijärjestelmässä tulee pää- ja osabudjetit kytkeä toisiinsa sekä vertikaalisti että horisontaalisesti, kuten kuvio 3 osoittaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 236 – 238.)



Kuvio 3. Hajautetun organisaation budjettijärjestelmä (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 238)

2.4 Budjetointimenetelmät

Ennen varsinaisen budjetointisuunnitelman ja – prosessin käynnistämistä tulee yrityksen päättää millä menetelmällä nämä halutaan toteuttaa. Kolme tavallisinta menetelmää Neilimon & Uusi-Rauvan (2014, 239) mukaan ovat:

1. Demokraattinen menetelmä (build up)
2. Autoritaarinen menetelmä (break down)
3. Yhteistyömenetelmä (co-operation, iteration)

Demokraattinen budjetointimenetelmä on toiminto- tai tulosityksikkökohtainen. Se rakennetaan alhaalta ylöspäin, kuten englanninkielinen termi 'build up' kuvastaa. Budjetin yleiset kehykset ja tavoitteet asetetaan johdossa, mutta muutoin se osallistaa pitkälti muuta henkilöstöä prosessiin. Kun budjetit on saatu valmiiksi, kasaa johto ne yhteen ja sopeuttaa tarvittaessa. Menetelmän positiivinen puoli on sen sitouttava vaikutus henkilöstöön, mutta ongelmaksi tässä voi koitua liian hajanainen budjetti, josta uupuu kokonaisnäkemys. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 239.)

Autoritäärisessä, eli break down -menetelmässä johto on hyvin keskeisessä roolissa. Se määrittelee ja ohjaa koko prosessia, jolloin mahdolliselle henkilöstön erityisosaamiselle ei

juurikaan jää tilaa. Toiminto- tai tulosityksikkö tason tehtäväksi jää usein vain budjettierien koonti, joka sekä toteutetaan johdon ohjeiden mukaisesti. Menetelmän kankeuden vuoksi se saattaa olla käyttökelpoinen lähinnä kriisien aikaan, jolloin yritysjohtolta vaaditaan vahvempaa ja keskitettyä ohjausta. Alholan & Lauslahden mukaan ylhäältä alaspäin rakennettavan budjetin hyötyjä ovat suunnitelman teon nopeus, kustannustehokkuus ja budjetointiprosessin hallittavuus (Alhola & Lauslahti 2005, 97; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 239.).

Demokraattisen ja autoritäärisen menetelmän yhdistelmää kutsutaan yhteistyömenetelmäksi. Nimensä mukaisesti johtaja ja toiminto- tai tulosityksiköt määrittelevät yhteistyöllä budjetoinnin tavoitteet. Itse budjetointi on kuitenkin toiminto- tai tulosityksiköiden vastuulla. Tämän co-operation –menetelmä yhdistelee sekä build up että break down –menetelmien hyötyjä, mutta sen haasteena on keskusteluyhteyden säilyvyys tarvittavalla tasolla organisaatiossa, joka saattaa tehdä prosessista hivenen byrokraattisen. Yhteistyömenetelmään liittyy iteration –menetelmä, eli iteratiivinen budjetointi, jolla tarkoitetaan kertaavaa budjetointia. Silloin kun johdon määrittelemät budjettikehykset eivät kohtaa toiminto- tai tulosityksiköiden budjetteja, joudutaan alabudjetteja sopeuttamaan uusien budjetointikeskustelujen avulla. Toisin sanoen keskustelut johdon ja toiminto- tai tulosityksiköiden välillä siis kerrataan uudelleen yhteisymmärryksen saavuttamiseksi budjetoinnin suhteen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 239;241.)

Budjetoinnin toteutustapoja voidaan luokitella muillakin keinoin. Alhola ja Lauslahti puhuvat eri budjetointitavoista, joita ovat rullaava ja liukuva budjetointi sekä nollapohjabudjetointi. Rullaavan budjetoinnin peruseriaatteena on rakentaa suunnitelmaa tasaisesti. Tähän perehdytään tarkemmalla tasolla opinnäytetyön kolmannessa luvussa. Liukuvassa budjetoinnissa sen sijaan budjetoitavat arvot ovat riippuvuussuhteessa toiminta-asteen kanssa. Nollapohjabudjetoinnissa budjettia lähdetään rakentamaan kyseenalaistaen kaikki toiminnot yrityksessä. Kuten nimi vahvasti viittaa, tätä tapaa käytettäessä liikkeelle lähdetään niin sanotusti puhtaalta pöydältä. Näiden lisäksi voidaan puhua netto- ja kehysbudjetoinnista. Nettobudjetointi perustuu tulojen ja menojen nettoerotukseen, etenkin tulosityksikköorganisaatiossa. Kehysbudjetointi sen sijaan pohjautuu hallintoaloittain vahvistettaviin menokehysiin. (Alhola & Lauslahti 2005, 98; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 239,241.)

Åkerberg tarkastelee budjetointimenetelmiä karkeammalla tasolla kahdesta näkökulmasta, perinteisestä ja uudesta mallista. Perinteisellä budjetoinnilla hän tarkoittaa mallia, jossa budjetointi on hajautettu organisaation eri tasoille. Johto, ja/tai talousosasto, määrittelee pitkälti prosessin kulun ja tavoitteet. Budjettiprosessi käsittelee pääsääntöisesti vain numeraalista tietoa jättäen toiminnalliset tavoitteet ja toimenpiteet vähemmälle huomiolle jopa huomioimatta. Toteutusajan jakso on useimmiten perinteisessä mallissa syys-

kuusta joulukuuhun. Tämän toimintamallin negatiivisia puolia ovat sen heikko yhteys yrityksen strategiaan sekä sen vaatimat suuret henkilöstöresurssit ja –kustannukset. (Åkerberg 2006, 29-30;36.)

2.5 Budjetointiprosessi

Kuten budjetoinnin tehtävät ja budjettijärjestelmä, myös budjetointiprosessi muovautuu niin yrityksen toimialan ja organisaatorakenteen kuin sen strategisten tavoitteiden ja suunnitelmien mukaan. Näin ollen eri yritysten budjetointiprosessissa voi olla erilaisia vaiheita, jotka noudattavat erilaisia kaavoja. Pääpiirteittäin Neilimon ja Uusi-Rauvan (2014, 234 - 235) mukaan budjetointiprosessista on kuitenkin havaittavissa viisi samantyyppistä vaihetta:

1. menneisyysarviointi
2. tulevaisuushahmotelmat
3. budjetti
4. henkilökohtaiset ja avaintulostavoitteet
5. vahvistaminen

Budjetointiprosessi lähtee liikkeelle menneen toimintakauden kehityksen arvioinnista. Yleisemmin tämä arviointi tehdään vuositasolla, jolloin arvioidaan edellisen kauden toteutumaa. Kun arviointi on valmis, tehdään sen ja strategisten suunnitelmien pohjalta hahmotelmat tulevan toimintakauden kehityksestä. Kolmanneksi suunnitellaan ja laaditaan itse budjetti. Tämän jälkeen kohdistetaan budjetin keskeisimmät tavoitteet henkilökohtaiselle tasolle. Esimerkiksi myyntibudjetin kohdalla tämä voisi tarkoittaa sen tavoitteiden osittamista myyntipäällikkö- ja myyjätasolle. Lisäksi olisi hyvä terävöittää ja määritellä tulevan budjettikauden keskeisimmät avaintulostavoitteet. Kun budjetti on valmis, pitää se vielä lopuksi esitellä ja vahvistuttaa yrityksen johdossa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 234 – 235.)

Horngren ym. jakavat tilikauden kolmeen osaan, jonka avulla he kuvaavat budjetointiprosessia jatkuvana prosessina. Budjetointiprosessi siis alkaa ennen edellisen tilikauden loppua, jolloin johtajat yrityksen kaikilla tasoilla arvioivat kuluvan kauden toimintaa. Tämän pohjalta he muodostavat yhdessä sisäisen laskentatoimen henkilöstön kanssa strategian mukaisia suunnitelmia. Suunnitelmissa huomioidaan niin koko yritys kuin sen pienemmätkin yksiköt. Uuden tilikauden alussa ylempi johto antaa alemman tason johdolle listan odotuksista, joita heidän halutaan käyttävän saavutettujen tulosten vertailukohtana. Tilikauden kuluessa sisäisen laskentatoimen henkilöstö avustaa johtoa tarkastelemaan ja analysoimaan budjetoinnin toteutumista ja siinä mahdollisesti ilmenevien heilahtelujen syitä. Tarpeen vaatiessa näihin heilahteluihin voidaan puuttua kesken budjetointikauden esimerkiksi nostamalla hintoja tai leikkaamalla kuluja kannattavuuden parantamiseksi. (Horngren ym. 2015, 221.)

2.6 Seuranta ja analysointi

Budjettitarkkailun, tai toisin sanoen budjettiseurannan ja analysoinnin, pääajatuksena on tarkastella budjettisuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden toteutumista sekä syntyneiden erojen tarkkailua ja niiden analysointia. Tämän tarkoituksena on ohjata yrityksen toimintoja budjettitavoitteiden toteutumisen suuntaan. Mikäli seurannassa havaitaan merkittäviä eroavaisuuksia tavoitteiden ja toteutumaan suhteen, tulisi näihin hakea välittömästi korjaavia toimenpiteitä. Nykyisin toteutettavaa mallia voidaan kutsua diagnostiseksi budjettitarkkailuksi, mikä tarkoittaa sitä, että budjettiseurannalla ja eroanalyysillä pyritään oppimaan ja parantamaan budjetointia. Budjettierille pyritään asettamaan erilaisia rajoja, mikäli toteuma menee yli tavoitteen, jolloin näihin pystytään reagoimaan nopeammin ja asetetut tavoitteet saavutetaan minimoimalla mahdolliset häiriötekijät. Etenkin suurissa yrityksissä tarkkailujaksoja on pilkottu neljännesvuosi- ja kuukausitasoille mahdollisimman nopean reagoitakyvyn saavuttamiseksi. Tätä menetelmää kutsutaan latest estimate – menetelmäksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 244 – 245.)

Perinteisesti budjettierot on luokiteltu kahteen osaan; määrä- ja hintaeroon. Yksinkertaisuudessaan määräerot voivat johtua esimerkiksi siitä, että raaka-ainetta on ostettu budjetoitua määrää enemmän. Hintaero voi tulla kysymykseen silloin, kun yritys on esimerkiksi käyttänyt projektityötuntien budjetoinnissa alempia työtuntihintoja kuin millä projekti on toteutunut. Nämä voivat esiintyä samassakin budjettierässä yhtäaikaaisesti sekä ne voivat heilahdella kumpaankin suuntaan, ali ja yli tavoitteen. Tarkemmalle tasolle mentäessä voidaan näitä eroja tutkia seuraavien poikkeamien kautta (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 245.):

- ympäristön odottamaton muutos
- epärealistiset suunnitelmat
- toiminta ei ole vastannut suunnitelmia
- suunniteltujen toimenpiteiden väärinarviointi
- tietoinen väärinbudjetointi eli budjettiharha

Korkotason muutos ja suhdannevaihtelut voidaan esimerkiksi laskea ympäristössä tapahtuvien odottamattomien muutosten piiriin. Yhtäkkäinen muutos näissä ei suoranaisesti kerro epäonnistuneesta budjetoinnista, vaan pikemminkin siitä ettei niitä ole pystytty ennustamaan budjetin suunnitteluvaiheessa. Tämänkaltainen poikkeama kuvastaa hintaeroa. Budjetointia suunniteltaessa tavoitteet tulisi asettaa aina realistiselle tasolle. Mikäli myyntibudjetti esimerkiksi asetetaan epärealistiselle tasolle, voidaan tällöin puhua epärealistisista suunnitelmista, eivätkä ne silloin ole tavoitettavissa. Tämänkaltainen poikkeama kertoo määräerosta. Niihin tilanteisiin, joissa toiminta ei ole vastannut budjettisuunnitelmaa ja siinä asetettuja tavoitteita, tulee puuttua. Tällöin puhutaan todellisesta budjettierosta. Väärin arvioidut toimenpiteet ovat tavallinen syy budjettieroihin. Esimerkkinä tästä voisi

olla tilanne, jossa ei ole esimerkiksi tunnettu markkinoita tai niiden ominaispiirteitä. Budjettiharha syntyy silloin, kun budjetoidaan tietoisesti väärin, eikä tavoitetta ole mahdollista näin ollen saavuttaa. Tahallisesti virheellisiin budjettitavoitteisiin tulee puuttua ja minimoida niiden aiheuttama harhakuva yrityksen kokonaistavoitteista budjetoidulle kaudelle. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 245 – 246.)

Budjettiseurannan jaksot voidaan määritellä yrityksen tarpeiden mukaisesti. Yleisesti ottaen suuremmilla yrityksillä aikajänne on huomattavan paljon lyhyempi kuin pienemmillä yrityksillä. Vuositasoa analysoitaessa perehdytään budjetin tavoitteiden ja toteuman suhteeseen sekä eroanalyysiin yrityksen joka yksikön ja toiminnon osalta. Siinä tarkastellaan keskeisimpien budjettivastuullisten onnistumista omissa tavoitteissaan budjetin suhteen ja se tehdään useimmiten yrityksen johdon toimesta. Kvartaaleittain, eli neljännesvuosittain, tarkastellaan enemmän tulos- ja rahoitusbudjetteja vastuualueittain. Tämä seuranta ei niinkään perustu eroanalyysiin, vaan lähinnä sillä pyritään kartoittamaan esimerkiksi mahdollisen lisärahoituksen tarvetta. Myynnin toteutumisen suhde budjetoituun myyntiin on yksi esimerkki viikko- ja päivätasoisesta budjettiseurannasta. Näin lyhyellä tarkastelujaksolla harvoin on edes tarvetta analysoida budjettia sen tarkemmin ja se onkin enemmän tietyn osa-alueen toteavaa kehityksen tarkkailua. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 246 – 247.)

3 Rullaava budjetointi

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin rullaavaan budjetointiin ja siihen liittyvään käsitteistöön. Lisäksi perehdytään myös rullaavan suunnitteluprosessiin siirtymisestä sekä rullaavan budjetoinnin tuomiin hyötyihin ja haittoihin.

Budjetointimenetelmää, jossa budjettia päivitetään tasaisin väliajoin, kutsutaan rullaavaksi budjetoinniksi, rolling budgeting. Se on jatkuva prosessi, jossa jokaisen päättyneen budjetointikauden jälkeen lisätään uusi kausi. Näin yrityksellä on kokoa ajan budjetti vuodenmittaiselle ajanjaksolle tulevaisuuteen, mitä tarkastella. Rullaava budjetti ei kuitenkaan välttämättä ole sidottu yrityksen tilikauteen. Kiinteään budjettiin verrattuna se vaatii enemmän huomiota johdolta, sillä osaa toiminnoista päivitetään kuukausittain. Mitä enemmän henkilöstöä osallistuu rullaavaan budjetointiin, sitä suuremmat kulut prosessin hoitamisesta syntyy. (Accounting Tools 2010b.)

Rullaavaan suunnitteluprosessiin liittyy paljon käsitteistöä. Rullaavalla ennustamisella, rolling forecasting, tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että suunnittelu tähtää pidemmälle kuin yrityksen kuluva tilikausi. Rullaavassa menetelmässä ennusteita päivitetään samanaikaisesti budjettilukujen kanssa, jolloin budjetista saadaan ajanmukaisempi ja olosuhde-muutoksia paremmin kuvaava kokonaisuus. Tätä kutsutaan ennusteiden päivittämiseksi ja englanninkieliseltä termiltään se on re-forecasting. (Åkerberg 2006, 60.)

3.1 Rullaavaan suunnitteluprosessiin siirtyminen

Åkerberg jakaa rullaavaan budjettiin siirtymiseen kahteen osaan. Prosessin alkuvaiheessa, tulisi johdon pohtia tarkkaan, mitä muutoksella halutaan saada aikaan. Åkerbergin (2006, 59 - 60) mukaan rullaavan ennustamisen odotuksia ovat:

- vuosituloksen parempi ennakointi
- operatiivisen ohjauksen terävöittäminen ja nopeampi reagointi
- siirtyminen vuosiohjauksesta jatkuvan prosessin suunnitteluun
- kassavirran parempi hallinta
- tarpeettoman työn vähentäminen

Yrityksen tulisi lisäksi olla selvillä siitä, minkälaiset valtuudet esimerkiksi investointi-, osto-, myynti- ja rekrytointipäätöksistä löytyy ja kenellä on valtuus tehdä päätöksiä näihin liittyen. Muita olennaisia asioita ovat tavarantoimitusaika ja se millä aikavälillä pystytään vaikuttamaan yrityksen muihin kriittisiin menestystekijöihin. Odotusten ja valtuuksien selvityksen jälkeen yrityksen tulisi prosessin toisessa vaiheessa selvittää vielä, mitä rullaava budjetointi ja ennustaminen tarkoittavat. (Åkerberg 2006, 59 – 60.)

Olenaisinta rullaavassa budjetointi- ja suunnitteluprosessissa on tunnistaa jokaisen toiminnon rooli siinä. Myyntitoiminto on koko prosessin keskiössä, sillä siltä tulee paljon merkittävää tietoa. Esimerkiksi volyyymi- ja hintatiedot saadaan myyntiorganisaatiosta. Operatiiviselle tasolle kuuluu myös vastuu kustannuksista. Taloustoiminnon roolin tulisi keskittyä muuntamaan tämä tieto määrämuotoiseksi tulos-, tase- ja rahoituslaskelmaksi sekä valvoa ennusteiden aikataulua ja tuottaa trendiraportit. Rullaava ennustaminen keskittyy johtamaan kriittisistä menestystekijöistä avainindikaattoreita. Sen ydintehtävä on toimia strategisten suunnitelmien päivitysvälineenä. Mikäli yrityksestä puuttuu yhtenäinen näkemys prosessin tavoitteista ja toimintaperiaatteista sekä siihen liittyvistä vastuualueista, ei rullaavasta mallista saada siltä odotettuja hyötyjä irti. (Åkerberg 2006, 60 – 61;76.)

3.2 Rullaavan budjetoinnin hyödyt ja haitat

Rullaavalla budjetoinnilla on monia hyötyjä. Keskeisin näistä on se, että se mahdollistaa joustavan suunnittelun ja tavoitteiden asettamisen. Se pystyy reagoimaan hyvin toimintaympäristön olosuhteiden muutoksiin ja tarjoaa näin ollen paljon validimpaa tietoa kiinteään vuosibudjettiin verrattuna. Reagointikyvyn parantumisen myötä yritys pystyy korjaamaan suuntaansa nopeammin ja varmistamaan tavoitteiden saavuttamisen. Suunnittelu- ja jakson pituudella pystytään välttämään organisaation selittelyt ja peittelyt, mikäli alkukauden tulos on ollut heikko. Kun rullaava budjetointiprosessi on suunniteltu hyvin, sitoutuu budjettiin aiempaa vähemmän aikaa ja luonnollisesti näin ollen vähemmän kustannuksia. (Åkerberg 2006, 74.)

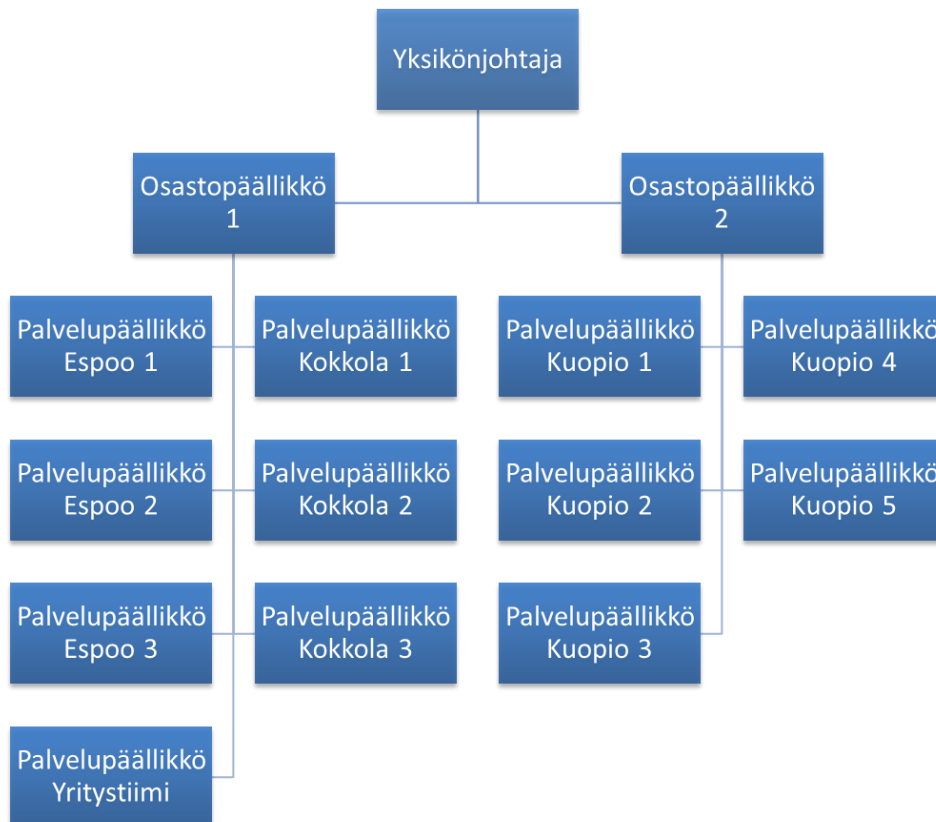
Huonosti ja puutteellisesti suunniteltu käyttöönotto on rullaavan budjetoinnin suurin kompastuskivi. Mikäli rullaavaan budjettiin on vain ajaututtu sen ilman perusteellista suunnitelmaa, niin harvoin ylimmän johdon ja operatiivisen johdon odotuksiakaan on pystytty kirkastamaan prosessiin osallistuville. Huono suunnittelu voi myös johtaa entisen budjetointiprosessin monistamiseen, jolloin prosessista muuttuu äkkiä hyvin raskaaksi. Tämä näkyy prosessin nousevissa kuluissa ja epämotivoituneessa henkilöstössä. Kun tavoiteasetantaan ei ole panostettu, katoaa rullaavaan budjetoinnin keskeisin idea. Tietoa tuotetaan vain sen tuottamisen vuoksi, jolloin fokus markkina- ja kilpailutilanteen seurannasta katoaa. (Åkerberg 2006, 74.)

4 LähiTapiola Palvelut Oy:n asiakas- ja vakuutuspalvelukeskus

Tässä luvussa käydään läpi uudistunutta budjetoitintprosessia ja sen implementoinnin eli jalkauttamisen onnistumista LähiTapiola Palvelut Oy:n asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen osalta. Tutkimuksen onnistumista mitataan budjettivastuullisille teetettyjen kyselyiden avulla, joilla kartoitetaan heidän suhtautumistaan ja ymmärrystään itse prosessiin sekä sille asetettuihin tavoitteisiin.

4.1 Lähtötilanne

LähiTapiola Palvelut Oy: n ydintehtävänä on tukea konsernin muiden yhtiöiden onnistumista ja menestystä niille tarjottavien palveluiden kautta. Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskus on yksi LähiTapiola Palvelut Oy:hyn kuuluvista yksiköistä, joka tuottaa asiakas- ja vakuutuspalvelua asiakasyhtiöilleen. Se toimii kolmella paikkakunnalla: Kokkolassa, Kuopiossa ja Espoossa ja sen tehtävänä on hoitaa omalta osaltaan niin puhelimitse kuin sähköistenkin kanavien kautta tulevia asiakkaiden yhteydenottoja. Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa työskentelee tällä hetkellä yhteensä 15 henkilöä esimies- /johtotehtävissä. Näin ollen he ovat mukana myös uudessa budjetoitintprosessissa. Alla olevassa kuviossa (kuvio 4) on esitelty asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen esimiestaso eli budjettivastuulliset. (LähiTapiola 2015.)



Kuvio 4. Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen budjettivastuulliset henkilöt

LähiTapiola Palvelut Oy:ssä on vuoden vaihteessa siirrytty uuteen budjetoitijärjestelmään SAP BPC:hen ja sen myötä rullaavaan budjetointiin. Pohja budjetille on rakennettu yksikönjohtajan ja controller –yksikön toimesta. Tätä pohjaa päivitetään joka kuukausi budjettivastuullisten toimesta, jolloin pystytään ennakoimaan tarkemmalla tasolla, mihin suuntaan ollaan budjetin suhteen menossa. Tässä vaiheessa prosessimuutosta budjetin rinnalle on nostettu toteuma. Tulot on tarkoitus ottaa mukaan myöhemmässä vaiheessa. Näiden muutosten myötä budjetoitivastuuta on jalkautettu jokaisen kustannuspaikan omistajalle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että budjetoitinta on nyt osaltaan jalkautettu myös lähiesimiehille eli palvelupäälliköille. (LähiTapiola 2015)

Kuten kuvio 3 osoittaa, budjettivastuullisia on kaikkiaan 15 henkilöä. Yksikönjohtaja vastaa koko asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen budjetoinnin onnistumisesta ja osastopäälliköt vastaavat omien osastojensa hallinnollisten kuluerien budjetoinnista sekä omaan osastoonsa kuuluvien tiimikohtaisten budjettien seurannasta. Palvelupäälliköille budjetointiin osallistuminen on uutta. He vastaavat kukin oman kustannuspaikkansa eli tiiminsä liikekulubudjeteista. Kuukausittaiset tehtävät ovat (LähiTapiola 3.3.2016):

- henkilömäärien tarkastaminen ja korjaaminen
- palkkojen päivittäminen tarpeen vaatiessa
- tulospalkkioiden päivittäminen maksatuskuukauden mukaan
- lounassetelien kirjaaminen
- muut eläkekulut

Harvemmin budjetoitavia eriä sen sijaan ovat mm. kiinteistön vuokratulot, henkilöstön virkistystoiminnan, henkilöstöruokailun ja palkkapalveluiden kulut. Suurempien kuluerien, kuten kiinteistön vuokratulujen ja työterveyshuollon, arvioimiseen on tehty controllerin toimesta excel –taulukko laskennan tueksi. Taulukko avustaa näiden erien pilkkomisessa kuukausitasolle kunkin tiimin henkilölukumäärän mukaan. Näitä eriä ei kuitenkaan päivitetä kuukausittain, vaan ne kirjataan kerran vuodessa. (LähiTapiola 2015; LähiTapiola 3.3.2016; LähiTapiola 11.3.2016)

4.2 Tutkimuksen aikataulu ja tavoitteet

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin helmikuussa 2016, jolloin käytiin kaksi palaveria mahdollisesta aiheesta yhdessä controller –yksikön kahden asiantuntijan kanssa. Jälkimmäisessä palaverissa täsmennettiin suunnitelmaa ja sovittiin seuraavista askelista samaisella kokoonpanolla. Helmikuun 2016 loppupuolella toteutettiin asiantuntijahaastattelu, jossa haastateltiin controller –yksikön kahta asiantuntijaa. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää budjetoitiprosessin uudistamisen tavoitteet sekä haastateltavien odotukset tutkimuksen suhteen. Kun aihe oli saatu rajattua, alkoi viitekehityksen rakentaminen maaliskuussa. Samoihin aikoihin budjettivastuulliset kävivät läpi koulutuksen, jossa käytiin läpi asiakas ja vakuutuspalvelukeskuksen budjetoitiprosessia. Koulutuksessa käytiin lyhyesti läpi uudis-

tuksen taustaa. Pääpaino oli budjettivastuullisten vastuulla olevien kustannuserien ennustamisessa.

Kun tietoa oli karttunut sekä itse budjetointiprosessista, sen tavoitteista ja toimintamenetelmistä sekä teoria puolelta, toteutettiin budjettivastuullisilla ensimmäinen kysely. Tämän tarkoituksena oli saada käsitys heidän sen hetkisestä osaamisestaan ja ajatuksistaan budjetoinnista. Toinen kysely toteutettiin toukokuussa 2016, jolloin budjettivastuulliset olivat osallistuneet kahteen kierrokseen. Sen tarkoitus oli tuoda tietoa siitä, oliko alkukyselyn tilanteesta kehitytty. Aikataulu tutkimuksen toteuttamiseen oli alusta asti haastava. Tutkimus toteutettiin kokonaisuudessaan noin kolmessa kuukaudessa. Kaiken kaikkiaan siinä kuitenkin onnistuttiin melko hyvin. Toinen kysely viivästyi alkuperäisestä aikataulusta, mikä vaikutti koko opinnäytetyön valmistumiseen. Tutkimus saatiin kuitenkin valmiiksi vain päivän myöhemmin kuin alun perin oli suunniteltu. Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on esitelty opinnäytetyön alkuperäinen suunnitelma aikataulusta.

Taulukko 1. Opinnäytetyön aikataulusuunnitelma

Tehtävä	Viikko
Alkupalaveri 1 - aiheen rajaaminen	6
Opinnäytetyön suunnitelma	6
Alkupalaveri 2 - aikataulu ja eteneminen	7
Asiantuntijahaastattelu - tutkimuksen taustatiedot ja tavoitteet	8
Kysely 1 - rakentaminen - teettäminen	9-10
Viitekehys	10-14
Kysely 2 - rakentaminen - teettäminen	14-16
Tutkimusosan rakentaminen - tutkimuksen teko ja yhteenveto - johtopäätökset	16-17
Deadline	19

Itse budjetointiprosessin uudistamisen tavoitteena oli konkretisoida liikekulojen merkitystä esimies- ja johtotasolle sekä lisätä kulurakenteessa olevien erien mittasuhteiden ymmärrystä. Käytännössä tällä siis tavoiteltiin budjetoinnin ja operatiivisen johtamisen välisen yhteyden ymmärtämistä. Koska kohdeyritys halusi saada jalkauttamisen onnistumisesta tietoa näiden näkökulmien suhteen, muodostui tutkimuksen tavoitteeksi tuottaa siitä konkreettista tietoa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on määrittää mahdolliset esiin nousevat

ongelmakohdat. Tätä tietoa on tarkoitus hyödyntää tulevaisuuden perehdytyksissä ja koulutuksissa mahdollisuuksien mukaan.

4.3 Tutkimuksen teko

Tutkimus toteutettiin hyödyntäen sekä asiantuntijahaastattelua että kyselyitä. Haastattelun osallistui kaksi asiantuntijaa controller –yksiköstä ja haastattelumenetelmä pohjautui avoimeen, ei-strukturoituun malliin. Haastattelun teemoja olivat: muutoksen taustatekijät yhtiöryhmän näkökulmasta, odotukset uuden toimintamallin, budjettivastuullisten suhteen ja opinnäytetyön suhteen.

Lisäksi taustatietoja tutkimukseen kerättiin myös alkupalavereista, LähiTapiolan Intranetistä ja controller –yksikön järjestämistä budjetointikoulutuksista. Alkupalavereiden ja asiantuntijahaastattelun tarkoituksena oli kerätä tietoa budjetointiprosessin uudistumisen taustatekijöistä sekä sen tavoitteista ja nykytilanteesta kulusta asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa. Budjetointikoulutusten myötä saatiin tietoa itse prosessin kulusta asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen osalta ja budjettivastuullisten roolista siinä.

Budjettivastuullisille teetettyjen kyselyiden kysymykset muotoiltiin pääsääntöisesti avoimiksi ja vastaajia pyydettiin usein kuvailemaan asioita sanallisessa muodossa. Tällä pyrittiin saamaan tutkimukseen laadullista tietopohjaa määrällisen sijasta. Kyselyt toteutettiin Webropol –työkalun avulla, joka mahdollisti tietojen nimettömän käsittelyn. Kysely lähetettiin kaikkiaan 14:sta budjettivastuulliselle. Kokkolassa aloitti uusi palvelupäällikkö kesken tutkimuksen teon eikä häntä laskettu tämän myöhemmässä vaiheessa mukaan.

Kun tutkimuskohteen taustatiedot oli saatu kerättyä, toteutettiin ensimmäinen kysely (liite 1). Sen tarkoituksena oli kartoittaa asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen budjettivastuullisten osaamisen tasoa koulutuksen jälkeen, jota voitaisiin myöhemmin käyttää vertailupohjana osaamisen kehityksestä. Tässä vaiheessa budjettivastuulliset eivät vielä itse olleet osallistuneet ennusteiden päivittämiseen. Kysely muodostui neljästä eri osiosta:

- vastaajien taustatiedot
- budjetointi yleisesti
- asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen budjetointiprosessi
- budjetointikoulutus

Kahdella ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin vastaajien aiempaa koulutustaustaa sekä roolia kohdeyksikössä. Näiden avulla vastaajista pystyttiin muodostamaan ryhmiä ja vertailemaan niitä keskenään esimerkiksi roolin mukaan.

Toinen osio koostui yleisestä ymmärryksestä, kiinnostuneisuudesta ja osaamistasosta budjetoinnin suhteen. Osion ensimmäisellä kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan miten vastaajat ymmärsivät budjetoinnin käsitteenä. Kahdella muulla kysymyksellä pyydettiin arvioimaan asteikolla 0-5 omaa kiinnostusta ja osaamistasoa budjetoinnin suhteen.

Kyselyn kolmas vaihe koski asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen budjetointiprosessia. Tämän osion tarkoituksena oli tutkia, kuinka hyvin budjetointikoulutuksen oppeja ja muuta mahdollisesti aiemmin hankittua osaamista osattiin hyödyntää niin oman kuin koko yksikönkin toiminnan kehityksessä. Kuinka esimerkiksi budjettivastuulliset osasivat peilata oppimaansa omaan työnkuvaan sekä asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen toimintaan. Kysymyksillä kartoitettiin pitkälti tietoutta asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen budjetointiprosessista, oman vastualueen tuntemuksesta sekä budjetoinnin yhteydestä esimiestyöskentelyyn.

Viimeisessä osiossa pyydettiin vastaajia kertomaan omia kokemuksiaan saamastaan budjetointikoulutuksesta. Tällä pyrittiin selvittämään, miten he itse koulutuksen kokivat, jotta saataisiin selville esimerkiksi koulutuksen tason ja sisällön riittävyys. Samalla pyrittiin kartoittamaan, olisiko esimerkiksi lisäkoulutus tai lisämateriaalin tuottaminen tarpeen.

Kun budjettivastuullisilla oli takana kaksi ennustekierrosta, toteutettiin toinen kysely. (liite 2). Tämän tarkoituksena oli tutkia miten alkukyselystä oli edetty sekä miten budjetoinnin ja oman yksikön välinen yhteys nähtiin nyt. Toinen asia, mitä kyselyllä haluttiin selvittää, oli se miten budjetoinnin hyödyntäminen tässä vaiheessa nähtiin suhteessa oman ja yksikön toiminnan kehittämiseen sekä näiden ohjaamisessa. Toinen kysely rakennettiin niin ikään aiemmin kerätyn tiedon pohjalta ja jaoteltiin neljään osa-alueeseen ensimmäistä kyselyä mukaillen. Toisen kyselyn osa-alueiksi muodostuivat; vastaajien taustatiedot, budjetointi yleisesti, budjetointi asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa ja budjetointiosaamisen kehittäminen.

Vastaajien taustatiedot –osiossa käytettiin samoja rajoittimia eli koulutustaustaa ja roolia kohdeyksikössä. Ensimmäisen kyselyn vastauksien vuoksi jälkimmäistä kysymystä roolista täsmennettiin antamalla kolme vaihtoehtoa mistä valita; yksikön johtaja, osastopäällikkö, palvelupäällikkö.

Tässä osiossa pyydettiin vastaajia miettimään oman osaamisen kehitystä ja budjetointia yleisellä tasolla. Osion ensimmäisessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan omaa osaamisen kehitystään kokonaisuudessaan sitten ensimmäisen kyselyn. Toisella kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan sitä, miten vastaajat näkevät budjetin operatiivisen ohjauksen työkaluna.

Kolmannessa osiossa keskityttiin tarkastelemaan budjetointia asiakas – ja vakuutuspalvelukeskuksessa. Ensimmäisillä kysymyksillä haluttiin selvittää, miten vastaajat näkivät budjetointiprosessiin osallistumisen lisänneen ymmärrystä oman vastualueensa kulurakenteesta ja siitä, onko se muuttanut omaa toimintaa mihinkään suuntaan. Osion viimeisellä kysymyksellä haluttiin selvittää, miten budjettivastuulliset ymmärtävät toteuman ja ennusteen välisen suhteen sekä omat vaikutusmahdollisuutensa tässä. Kaikkien neljän kysymyksen perimmäinen tarkoitus oli saada tietoa käytännön esimerkeistä, joilla vastaaja pystyisi todentamaan ymmärryksensä budjetin yhteydestä oman vastualueensa ja yksikön toiminnan kehittämiseen.

Viimeisen osion tarkoituksena oli kartoittaa mahdollisen lisäkoulutusten tarvetta järjestelmä osaamisen ja asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen budjetoinnin merkityksen suhteen sekä sen yhteydestä oman vastualueen ja yksikön kehittämiseen.

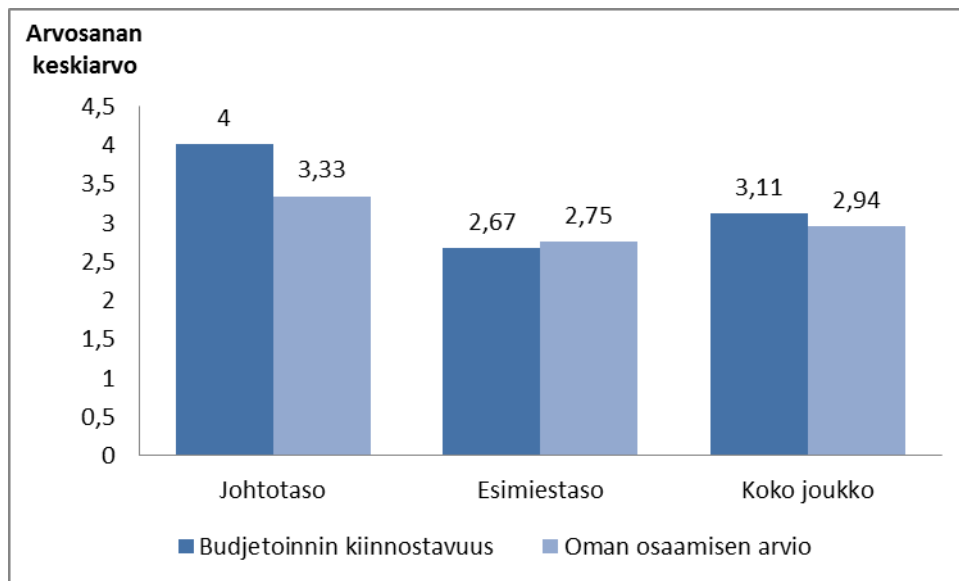
4.4 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa on esitelty tutkimuksen tulokset. Molemmissa kyselyissä vastaukset on luokiteltu kahteen ryhmään: johtotasoon ja esimiestasoon. Johtotaso pitää sisällään yksikönjohtajan ja osastopäälliköiden vastaukset, kun taas esimiestaso pitää sisällään palvelupäälliköiden vastaukset. Koulutustaustaa ei ole huomioitu vastausten ryhmittelyssä, koska sillä ei nähty olevan niihin yhteyttä. Valta osa tuloksista on esitelty pelkästään vastausten sanallisella yhteenvedolla, sillä valtaosa kysymyksistä oli avoimia, eikä niistä näin ollen voi muodostaa selkeyttäviä tai lisäarvoa tuovia taulukoita tai kuvioita. Se osa kysymyksistä, joissa vastaukseen on pyydetty numeraalista tietoa, on esitetty avaavana kuviona.

Ensimmäinen kysely lähetettiin kaikkiaan 14 henkilölle, joista 9 henkilöltä saatiin vastaus määräaikaan mennessä. Vastausprosentiksi näin ollen muodostui 64. Johtotasosta vastaajia oli kolme ja esimiestasolta saatiin kuusi vastaajaa. Kysely lähetettiin vastaajille budjetointikoulutuksen jälkeen, ennen kuin varsinaiseen budjetointiprosessiin oli vielä osallistuttu.

Budjetointi toi johtotason vastaajille mieleen tuottojen ja kulujen hallinnan, liiketoiminnan suunnittelun ja kehittämisen, rahamääräisen toimintasuunnitelman, toteuman seurannan, taloudellisen tilanteen sekä haasteellisuuden. Esimiestasolle se toi mieleen tulojen ja menojen seurannan sekä ennakkoinnin, liiketoiminta kulujen hallinnan, riskien välttämisen, suunnitelmallisen liiketoiminnan, tulevan kannattavuuden hahmottamisen, vastuun ja analysoinnin.

Kuviossa 5 on esitelty keskiarvot vastaajaryhmittäin budjetoinnin kiinnostavuuden ja oman osaamisen arvioon suhteen. Johtotason keskiarvot olivat 4 ja 3,33. Esimiestasolla keskiarvot olivat 2,67 ja 2,75. Koko joukon osalta keskiarvot olivat 3,11 ja 2,94.



Kuvio 5. Budjetoinnin mielenkiintoisuus ja oman osaamisen arviointi (N=9). Arviointias- teikkona oli 0 – 5, jossa 0 = ei kiinnostava /ei osaamista ja 5 = erittäin kiinnostava /erittäin hyvä osaaminen.

Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen budjetointiprosessia ei kaikkien vastaajien osalta osattu kuvailla ensimmäisen koulutuksen jäljiltä johtotasolla. Vastauksista kuitenkin nousi esille seuraavanlainen kuvaus: budjettiennuste laaditaan yksikönjohtajan ja controllerin yhteistyönä loka-marraskuussa, jonka jälkeen ennustetta päivitetään kuukausittain budjet- tivastuullisten toimesta. Esimiestasolla osa vastaajista kuvaili prosessia näin alkuvaihees- sa henkilötietojen päivittämisenä ja kulujen kustannuspaikkakohtaisena seurantana. Tulo- jen kerrottiin tulevan vasta myöhemmässä vaiheessa mukaan. Oman budjetin seurannan ja rullaava ennustamisen kerrottiin olevan tässä mukana.

Johtotason vastuualueiksi nimettiin: keskuskohtainen hallinnollinen budjetti, koko yksikön budjetointiprosessi, aikataulujen varmistaminen ja niissä pysyminen, yksikkökohtaisen budjetoinnin ja sen toteuman vastuu. Esimiestasolla omiksi vastuualueiksi nähtiin tiimikoh- tainen budjetointi henkilömäärien oikeellisuuden, ajantasaisuuden ja palkkioiden suhteen, liikekulujen kuukausitasoinen ennustaminen ja tarkistaminen, poissaolojen seuranta sekä omien joukkojen kannustaminen tuottavampaan tekemiseen.

Budjetointiosaamista koettiin pystyvän hyödyntämään johtotasolla liiketoiminnan suunnit- telussa, tuloksekkaan liiketoiminnan varmistamisessa, prosessimaisen ajattelun kehittä-

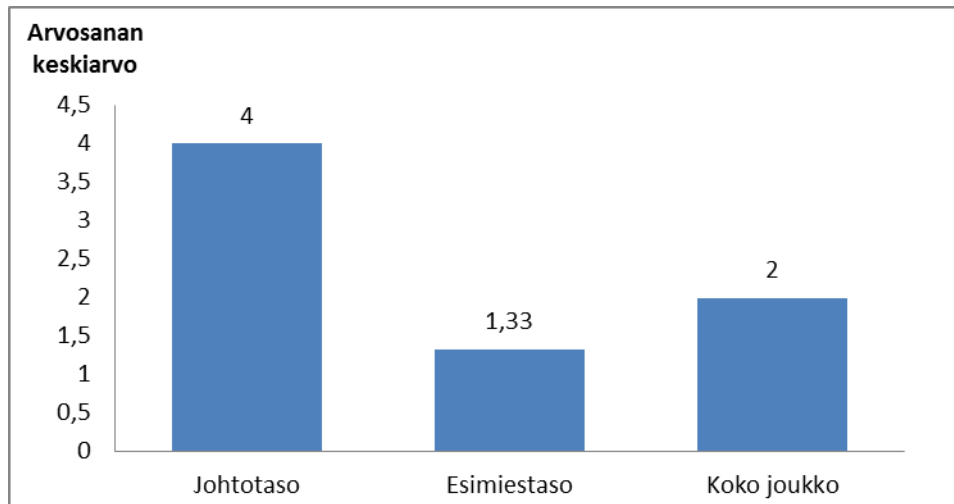
misessä, rahamääräisen toimintasuunnitelman toteuman seurannassa ja tämän tiedottamisesta henkilöstölle. Lisäksi se nähtiin ominaisuutena, jolla pystytään haastamaan henkilöstöä korjaaviin toimenpiteisiin. Budjetointiosaamisen hyödyntämisellä esimiestyössä nähtiin esimiestasolla olevan seuraavia hyviä puolia: ansaintalogiikan avaaminen tiimiläisille, businessymmärryksen kasvaminen ja sitä myöden tilanteen avaaminen asiakasneuvojille, hälyttävien lukujen ilmetessä esimiehen informointi ja kiinni pääsy ruohonjuuritasolle.

Johtotasolla haasteiksi koettiin budjetointiprosessiin osallistumisen aiheuttama lisätyön määrä. Myös oman tekemisen linkittäminen budjetointiin koettiin haasteellisena. Esimiestasolla suurin haasteen aiheuttaja oli ajan käyttö ja loma-aikojen tuuraukset. Muita haasteita koettiin aiheutuvan vaikutusmahdollisuuden vähyydestä omien alaisten tuottavuuteen ja kuluihin liittyen.

Budjetointikoulutus koettiin hyödylliseksi ja onnistuneeksi sekä johtotasolla että esimiestasolla siihen osallistuneiden henkilöiden osalta. Avoimen palautteen puolelta nousi toive kertauskoulutuksiin budjetointikokemuksen karttumisen myötä. Lisäksi toivottiin perusteluja budjetoinnin hyödyistä ja tavoitteista asiakas- vakuutuspalvelukeskuksessa sekä siitä, miten budjetointia voisi hyödyntää lähiesimiehen arjessa.

Toinen kysely lähetettiin samalle joukolle kuin ensimmäinen kysely. Vastauksia tähän saatiin kaikkiaan viisi, joten vastausprosentti jäi vain 36 prosentin tasolle. Johtotason osalta kyselyyn osallistui yksi henkilö ja palvelupäälliköiden osalta vastauksia saatiin neljältä henkilöltä. Ennen kyselyä vastaajat olivat osallistuneet kahteen ennustekierrokseen.

Koko joukon keskimääräiseksi arvoksi muodostui oman osaamisen kehitystä kysyttäessä 2, kuten kuvio 6 osoittaa. Vastaajaryhmittäin luokiteltuna johtotaso koki osaamisensa kehittyneen huomattavan paljon paremmin kuin palvelupäälliköiden taso.



Kuvio 6. Osaamisen kehittyminen (N=5). Arviointiasteikkona oli 0 – 5, jossa 0 = osaamistaso ei ole kehittynyt lainkaan ja 5 = osaamistaso on kehittynyt erittäin paljon.

Johtotasolla budjetoinnin nähtiin ohjaavan käytännön operatiivista toimintaa liiketoiminnan kannattavuuden varmistamisessa, tehokkuuden kehittämisessä ja varmistamisessa sekä operatiivisen suunnittelun ja palvelun toiminnallisuuden varmistamisessa. Osa esimiestasolla ei nähnyt budjetoinnin ohjaavan käytännön operatiivista toimintaa lainkaan, vaikkakin yleisellä tasolla sitä pidettiin hyvänä työkaluna esimerkiksi kustannusten vaikutuksen avaamisessa suhteessa liiketoimintaan. Osa koki sen avustavan tulevan ennustamisessa sekä henkilöstömäärän varmistuksessa.

Budjetointiprosessiin osallistumisen nähtiin johtotasolla tuoneen lisää ymmärrystä pikku-tekijöiden merkityksestä yksikötasolla. Lisäksi tällä koettiin olleen suuri vaikutus ennustettavuuden kehittämisessä. Esimiestasolla koettiin, että lukuja niin kustannusten kuin tulojenkin suhteen on jo ennen budjetointiprosessiin osallistumista käyty läpi. Tästä syystä budjetointiprosessiin osallistumisella ei nähty olevan juurikaan merkitystä oman vastualueen kulurakenteen ja sen suhteen ymmärtämisessä yksikötasolla. Sen koettiin kuitenkin tuovan hyötyä ansaintalogiikan ja kulurakenteen esittelyssä oman tiimin jäsenille.

Budjettivastuullisen rooli koettiin suuntaa näyttävänä johtotasolla. Käytännön esimerkkinä mainittiin seuraavaa: ansaintalogiikkaa pidetään päätöksenteon ohjaavana tekijänä ja tällöin kaikissa ratkaisuisissa ja valinnoissa on mukana kulut-tuotot –ajattelu. Esimiestasolla budjettivastuullisen roolin ei koettu muuttaneen suhtautumista oman vastualueen toimintaan eikä selkeyttäneen sen yhteyttä operatiiviseen johtamiseen. Tätä perusteltiin ajanpuutteella sekä vaikuttamisen mahdottomuudella omien tiimiläisten eli alaisten valinnassa.

Johtotaso näki keskeisenä tekijänä prosessin tehostamisen vaatimuksen, kysyttäessä budjetin suhteesta strategiseen toimintasuunnitelmaan ja sen toteutumisen edistämiseen.

Budjetoinnista saatavilla tiedoilla koettiin tässä olevan keskeinen merkitys. Ansaintalogiikka ja sen kertaaminen asiakasneuvojille nousi esimiestason vastauksista esiin käytännön esimerkkinä budjetoinnista saatavien tietojen hyödyntämisessä.

Oman vastuualueen toteuman ja ennusteen väliseen suhteeseen ei johtotasolla ollut juurikaan kiinnitetty huomiota, vaan tätä oli tarkasteltu laajemmin koko yksikön tasolla. Vaikutuksen paikkoja nähtiin onnistuneessa henkilöstöbudjetissa ja –prosessissa, ansaintalogiikan huomioimisessa päätöksenteossa sekä budjetoinnin ennustettavuuden kehittämisessä. Oman vastuualueen toteuman ja ennusteen väliseen suhteeseen ei myöskään esimiestasolla ollut kiinnitetty huomiota. Yksi epäily nousi kuitenkin esiin menneen rekrytoinnin huomioimisesta budjetissa. Alaisten valmentaminen tekemisen lisäämiseksi nähtiin yhtenä keinona vaikuttaa toteuman ja ennusteen väliseen suhteeseen.

Lisäkoulutuksesta ja oman onnistumisen tuesta kysyttäessä johtotaso oli tyytyväinen tämän hetkiseen tilanteeseen. Esimiestasolla toivottiin lisäkoulutusta erityisesti järjestelmäosaamisen suhteen. Puolet esimiestason vastaajista koki kaipaavansa lisäkoulutusta siitä, mikä on budjetoinnin merkitys asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa sekä mikä on budjetoinnin yhteys oman vastuualueen ja yksikön kehittämisessä. Tukea kaivattiin lähinnä kertauksen muodossa sen suhteen, mihin mikäkin luku tulisi sijoittaa ennustetta tehtäessä.

5 Pohdinta

Seuraavassa luvussa käydään läpi yhteenveto tutkimuksen tuloksista tehdyistä johtopäätöksistä. Tuloksia on verrattu sekä teoriaosaan että tutkimuksen tavoitteisiin. Tämän tarkoituksena vastata budjetointiprosessille asetettuihin tavoitteisiin eli siihen kuinka hyvin budjettivastuulliset ovat ymmärtäneet kulurakenteen erien mittasuhteet sekä miten hyvin he osaavat konkretisoida liikekulujen merkitystä ja budjetointiosaamisen hyödyntämistä omassa työssään. Johtopäätöksissä on huomioitu mahdolliset esiin nousseet ongelmat kohdat ja kehitysajatukset.

Luvun viimeisessä kappaleessa on käyty läpi opinnäytetyön tekoprosessia ja arvioitu omaa oppimista prosessin aikana.

5.1 Johtopäätökset

Kyselyiden tuloksista saatiin tärkeää tietoa budjettivastuullisten suhtautumisesta uuteen budjetointiprosessiin. Ennen kaikkea tieto siitä, miten budjettivastuulliset näkivät budjetoinnin yhteyden operatiiviseen toimintaan ja osasivat konkretisoida asioita lukujen takana, toi hyvän pohjan mahdollisten lisäkoulutusten ja muiden jatkotoimenpiteiden kehittämisen tueksi. Vastausprosentit eivät olleet täydellisiä ja etenkin toisen kyselyn heikkotulos aiheutti omat haasteensa johtopäätösten vetämiselle. Tämä johtui siitä, että niin pienen vastaajajoukon tulokset eivät välttämättä tuo kovin kattavaa näkökulmaa tutkimukseen.

Molempien kyselyiden toinen osio kartoitti vastaajien yleistä tietoutta, kiinnostuksen määrää sekä osaamista ja osaamisen kehittymistä budjetoinnista. Budjetointia on käsitelty monin osin teoriaosiossa. Yhteenvetona voidaan sen perusteelta todeta, että huolellisesti suunniteltuna se on merkittävä johtamisen väline. Kohdeyrityksen controller –yksikön yksi toiveista oli saada selville, miten hyvin tämä yhteys nähdään. Molemmilla tasoilla budjetoinnin perusideat ja tehtävät olivat hyvin selvillä. Sen yhteys operatiiviseen toimintaan pystyttiin esittämään konkreettisten esimerkkien, mikä kuvastaa että asia hyvin ymmärretty. Tästä voidaan päätellä, ettei budjetointi ollut heille vieras käsite ja että asia on ollut esillä työyhteyksissä jo aiemminkin. Aiheena budjetointi kiinnosti selvästi enemmän johtotasa. Budjetointiprosessin jalkauttamisen onnistumisen kannalta myös kaikki vastaajat kokivat osaamisensa kehittyneen ennustekierrosten tekemisen myötä.

Kolmas osio pureutui tarkemmin asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen budjetointiprosessiin ja sillä pyrittiin selvittämään vastaajien oman roolin sijoittuminen prosessiin. Osiolla pyrittiin selvittämään miten budjettivastuulliset osasivat soveltaa budjettia ja budjetointiosaamistaan omassa esimiestyössään. Käsitys asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen

budjetointiprosessista kokonaisuudessa oli alkuun hivenen heikko sekä johtotasolla että esimiestasolla. Syy tähän saattoi olla se, ettei prosessia oltu kuvattu riittävällä tasolla alkuvaiheessa. Toisaalta moni asia selkiytyy vasta tekemisen ja kokemuksen kautta, joita tässä vaiheessa ei vielä ollut juurikaan kertynyt. Kahden ennustekierroksen jälkeen johtotaso pystyi hyvin konkretisoimaan budjetoinnista saatavan hyödyn sekä oman roolinsa budjetointiprosessissa. Esimiestasolla nämä eivät olleet niin selkeitä. Alkuvaiheen kartoituskyselyssä budjetointiosaamisen tuomia hyötyjä pystyttiin kyllä konkretisoimaan hyvin, mutta toiseen kyselyyn mennessä ajatus tuntui kadonneen. Budjetointiprosessi koettiin pitkälti lisätyönä eikä sen tuomia hyötyjä ja työkaluja nähty oleellisina esimiestyössä ansaintalogiikan avaamista lukuun ottamatta. Oman vastuualueensa toteuman ja ennusteen välinen suhde oli kummallakin tasolla jäänyt varjoon. Johtotasolla nähtiin kuitenkin selkeitä vaikutuksen mahdollisuuksia, kuten esimerkiksi suhteen huomioimisen päätöksiä tehdessä. Esimiestasolla nousi esiin alaisten valmentaminen tehokkuuden lisäämisen keinona.

Viimeisten osioiden tarkoitus oli selvittää kuinka onnistuneena ja riittävänä pidettyä budjetointikoulutusta pidettiin sekä kartoittaa mahdollisten lisäkoulutusten tarvetta. Alkukoulutusta pidettiin kummallakin tasolla erittäin onnistuneena ja riittävänä. Toisessa kyselyssä nousi esiin esimiestason osalta toiveet lisäkoulutuksesta järjestelmäosaamisen suhteen. Lisäksi esimiestason osalta nousi esiin vahva tarve budjetoinnin merkityksen kirkastamisesta asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen suhteen ja sen yhteydestä oman vastuualueen ja yksikön kehittämiseen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että jalkauttaminen kaikinensa on sujunut kohtuullisen hyvin. Omat vastuualueet ja tehtävät ovat kaikille budjettivastuullisille selkeitä. Jotta budjetointiprosessin onnistuminen saadaan varmistettua, olisi esimiestasolle hyvä avata sen merkitystä ja yhteyttä heidän työhönsä. Näin prosessiin osallistumista ja sen tuomia hyötyjä pystyttäisiin varmasti käsittelemään konkreettisemmalla tasolla. Osasta esimiestason vastauksista oli aistittavissa turhautuneisuutta ja epämotivaatiota budjetointiprosessia kohden. Tämä olisi tärkeää saada korjattua, jotta koko yksikkö saavuttaa tavoitteensa budjetoinnin suhteen. Myös esimiestason toiveeseen lisäkoulutuksesta olisi hyvä vastata. Tällä saataisiin varmasti kirkastettua tavoitteita ja helpotettua turhautuneisuutta. Toki kuten tämän luvun alussa mainittiin, jälkimmäisen kyselyn vastausprosentti oli hyvin heikko eikä sen pohjalta voida siksi laatia täysin varmoja johtopäätöksiä. Jatkoa ajatellen olisi budjettivastuulliselle esimiestasolle hyvä tarjota heidän kaipaamaansa lisäkoulutusta tekemisen tueksi. Koulutuksessa olisi hyvä painottaa budjetoinnin ja oman työn välistä hyötysuhdetta, jotta budjetointiprosessiin osallistuminen koettaisiin merkityksellisemmäksi.

5.2 Opinnäytetyöprosessi ja oman oppimisen arvioiminen

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle hyvin vauhdikkaasti helmikuussa 2016. Lähestyin controller –yksikköä sähköpostitse siinä toivossa, että saisin toteutettua opinnäytetyöni työpaikallani. Ilokseni sain nopeasti vastauksen ja opinnäytetyölleni näytettiin vihreää valoa. Työn aiheen rajaus sekä suunnitelma valmistuivat pian ensimmäisen palaverin jälkeen. Tämän jälkeen alkoi itse työn pakertaminen, jolle aikaa kaikkinsa oli noin kolme kuukautta.

Kiireinen aikataulu vaikutti paljon ja moneen asiaan olisi voinut perehtyä tarkemminkin. Tämä olikin prosessin suurin haaste. Haasteellisuutta aikataulun suhteen lisäsi myös päivätyö sekä muiden kouluasioiden, kuten puuttuvien kurssien ja suoritusten hoitaminen samanaikaisesti. Olin yllättynyt siitä, miten paljon hitaampaa tekstin tuottaminen aikaisempaa oletustani vastoin oli. Uskon, että prosessi onnistui kuitenkin hyvin pääosin opinnäytetyön aiheen mielekkyyden vuoksi. Teoriaosuuden tekeminen opetti minulle paljon budjetoinnista ja lisäsi kiinnostustani aihetta kohtaan.

Lähteet

Accounting for Dummies 2015. Benefits of Budgeting that Relate to Business Management. Luettavissa: <http://www.dummies.com/how-to/content/benefits-of-budgeting-that-relate-to-business-mana.html>. Luettu: 13.5.2016

Accounting Tools 2010a. What are the advantages of budgeting? Luettavissa: <http://www.accountingtools.com/questions-and-answers/what-are-the-advantages-of-budgeting.html>. Luettu: 13.5.2016

Accounting Tools 2010b. What is a rolling budget? Luettavissa: <http://www.accountingtools.com/questions-and-answers/what-is-continuous-budgeting.html>. Luettu 14.5.2016

Alhola K. & Lauslahti S. 2005. Taloutta johtamista varten: Esimiehille ja asiantuntijoille. Edita.

Asiantuntijahaastattelu 24.2.2016

LähiTapiola 3.3.2016. Controller –yksikkö. Budjetointikoulutus. Online –koulutus.

LähiTapiola 11.3.2016. Controller –yksikkö. Liikekuluennustaminen. Online –koulutus.

Horngren C., Datar S., Rajan M. 2015. Cost accounting: A Managerial Emphasis. Pearson.

Ikäheimo, S. & Lounasmeri, S. & Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. Wsoypro.

LähiTapiola 2015. Yhtiöryhmän Intranet. Luettu 14.5.2016

Neilimo K. - Uusi-Rauva E. 2014. Johdon laskentatoimi. Edita.

Taloustutkimus 2016. Luettavissa: http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatii_vinen_tutkimus/. Luettu 15.5.2016

Vilkkumaa M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Yrityskirjat Oy.

Åkerberg P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Talentum.

Liitteet

Liite 1. Kysely 1

Alkukysely: osaamisen ja ymmärryksen kartoitus budjetoitinkoulutuksen jälkeen

Vastaajan taustat

1. Mikä on koulutustaustasi
 - Ylempi korkeakoulututkinto
 - Alempi korkeakoulututkinto
 - Opistoasteen tutkinto
 - Ammatillinen koulutus
 - Ylioppilas
 - Peruskoulu
 - Ei mikään
2. Mikä on roolisi asiakaspalvelukeskuksessa?

Budjetointi yleisesti

3. Kertoisitko lyhyesti mitä sinulle tulee mieleen budjetoinnista? Mainitse kolme (3) asiaa.
4. Kuinka kiinnostavana koet budjetoinnin tällä hetkellä (asteikolla 0-5)?
5. Miten arvioisit omaa osaamista osasi budjetoinnin suhteentällä hetkellä (asteikolla 0-5)?

Asiakaspalvelukeskuksen budjetointiprosessi

6. Kuvaile lyhyesti asiakaspalvelukeskuksen budjetointiprosessia?
7. Mikä on sinun vastuualueesi Asiakaspalvelukeskuksen budjetointiprosessissa? Mihin asioihin sinun tulee kiinnittää huomiota?
8. Miten voit hyödyntää budjetointiosaamista esimiestyössä? Mainitse kolme (3) asiaa.
9. Minkälaisia haasteita koet budjetointiprosessiin osallistumisen tuovan omalle kohdallasi?

Budjetoitinkoulutus

10. Miten koit budjetoitinkoulutuksen?
11. Muuta palautetta koulutuksesta?

Liite 2. Kysely 2

Kysely 2: osaamisen ja ymmärryksen kartoitus kahden ennustekierroksen jälkeen

Vastaajan taustat

1. Mikä on koulutustaustasi?
 - Ylempi korkeakoulututkinto
 - Alempi korkeakoulututkinto
 - Opistoasteen tutkinto
 - Ammatillinen koulutus
 - Ylioppilas
 - Peruskoulu
 - Ei mikään
2. Mikä on roolisi asiakaspalvelukeskuksessa?
 - Yksikönjohtaja
 - Osastopäällikkö
 - Palvelupäällikkö

Budjetointi yleisesti

3. Miten arvioisit osaamistasosi kehitystä budjetoinnin suhteen? Arvioi kehitystä kokonaisuutena (järjestelmäosaaminen, budjetoinnin merkitys yksikön ja oman osaamisen kehittämisessä)

Asteikko 0-5 (0 = osaamistaso ei ole kehittynyt lainkaan, 5 = osaamistaso on kehittynyt enttäin paljon)
4. Miten budjetointi ohjaa mielestäsi käytännön operatiivista toimintaa? Mainitse kolme (3) asiaa.

Budjetointi asiakaspalvelukeskuksessa

5. Missä määrin budjetointiprosessiin osallistuminen on lisännyt ymmärrystäsi oman vastualueesi kulurakenteesta ja sen suhteesta koko yksikön toimintaan?
6. Miten budjettivastuullisen rooli on muuttanut suhtautumistasi oman vastualueesi toimintaan? Miten tämän ilmenee käytännön työssä?
7. Yksi budjetin merkityksistä on ilmentää strategista toimintasuunnitelmaa luvuin. Millä tavoin voisit itse edistää strategisen suunnitelman toteutumista oman vastualueesi kohdalla budjetoinnista saadun tiedon pohjalta?
8. Mikä on oman vastualueesi toteuman ja ennusteen välinen suhde tällä hetkellä? Millä konkreettisilla keinoilla voit vaikuttaa tähän itse? Mainitse kolme (3)

Budjetointiosaamisen kehittäminen

9. Millä osa-alueilla koet tarvitsevasi lisäkoulutusta?
 - Järjestelmäosaaminen
 - Budjetoinnin merkitys asiakaspalvelukeskuksessa
 - Budjetoinnin yhteys oman vastualueen ja yksikön kehittämiseen
 - Jokin muu, mikä?
10. Minkälaista tukea koet tarvitsevasi onnistuaksesi budjettivastuullisen roolissa?