



# Pk-yrityksen budjetoinnin kehittäminen ja tulevaisuus

Toni Laakso

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2020

Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto

LAAKSO TONI:

Pk-yrityksen budjetoinnin kehittäminen ja tulevaisuus

Opinnäytetyö 62 sivua, joista liitteitä 5 sivua  
Marraskuu 2020

---

Budjetointi on tärkeä työkalu yrityksen talouden johtamiseen ja suunnittelemiseen. Se määritellään rahalliseksi toimintasuunnitelmaksi. Valitettavasti vain osa pk-yrityksistä hyödyntää budjetteja. Nämä yritykset luovat usein staattisen, historiatietoon perustuvan budjetin, joka ei sovellu parhaalla mahdollisella tavalla nykypäivän toimintaympäristöön. Pk-yrityksellä on nykypäivänä ja tulevaisuudessa paljon eri vaihtoehtoja budjetoinnin kehittämiseen. Teknologia mahdollistaa tekoälyn ja koneoppimisen hyödyntämisen budjetoinnissa. Beyond Budgeting -malli edustaa nykypäivän toimintaympäristöön sopivaa johtamisfilosofiaa, joka keskittyy budjetoinnin luomien epäkohtien korjaamiseen.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli suomalainen pieni tai keskisuuri ohjelmistoyritys, jonka budjetointi edusti tyypillisen pk-yrityksen toimintatapoja. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitä budjetointi on, miten kehittää sitä ja minkälainen sen tulevaisuus on. Tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajayrityksen budjetointia aidosti hyödyttävällä tavalla. Budjetointia kehitettiin luomalla toimeksiantajayritykselle rullaava myyntibudjetoinnin työkalu. Lisäksi opinnäytetyössä tutkittiin Beyond Budgeting -mallin käyttöönottoa ja ehdotettiin tapoja, jolla kehittää budjetointia jatkossa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin budjetoinnin perusteita, siihen kohdistuvaa kritiikkiä ja sen kehittämissuuntia. Pk-yritysten budjetoinnin nykytilannetta tutkittiin haastatteleamalla kahta asiantuntijaa. Toimeksiantajayrityksen budjetointitarpeita ja -puutteita tutkittiin vapaamuotoisilla teemahaastatteluilla. Näitä haastatteluja toteutettiin yhteensä kolme kappaletta. Haastattelujen perusteella laadittiin budjetointityökalu ja keinot, joilla kehittää budjetointia pidemmälle.

Opinnäytetyön välitön tuotos oli rullaava myyntibudjetoinnin työkalu. Tämä työkalu on Excel-työkirja, joka on integroitu toimeksiantajayrityksen toimintatapoihin. Se sisältää myös staattisen budjetin, jotta rullaavaan budjetointiin olisi mahdollisimman helppo siirtyä. Työkalu otettiin vastaan toimeksiantajayrityksessä positii-visesti. Se on otettu käyttöön vuonna 2020.

Opinnäytetyön tuotosta voi kehittää jatkossa pidemmälle. Sen automatisointi, visuaalisen ilmeen kehittäminen ja ennustamistyökalujen laajentaminen olisivat toimeksiantajayritykselle hyödyksi. Yrityksen budjetointia voisi yleisesti kehittää hyödyntämällä tekoälyä tai muuttamalla johtamisfilosofiaa Beyond Budgeting -aatteen mukaiseksi.

---

Asiasanat: budjetointi, pk-yritys, taloushallinto, beyond budgeting

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Accounting and Finance

LAAKSO TONI:  
Development and Future of Small and Medium Enterprise Budgeting

Bachelor's thesis 62 pages, appendices 5 pages  
November 2020

---

Budgeting is an important tool for planning and managing enterprises' finance. A budget is defined as a monetary plan of action. Unfortunately, only some small to medium enterprises use budgets. These SMEs usually create a static budget that is based on historical data. This kind of budgeting is not optimal with today's business environment. Now and in the future SMEs have a lot of different options to develop their budgeting with. Technology enables the utilisation of artificial intelligence and machine learning in budgeting. Beyond Budgeting represents a management philosophy that is compatible with today's business environment as it focuses on correcting the shortcomings created by traditional budgeting.

This thesis' sponsor company was a Finnish small to medium sized software company. The company's budgeting represented the typical SME budgeting practises. This thesis' aim was to find out what budgeting is, how to develop it and what its future looks like. The purpose was to develop the sponsor company's budgeting in a truly beneficial way. It was developed by creating a rolling budgeting tool for the company. Also, in this thesis the introduction of Beyond Budgeting was examined and ways to develop budgeting in the future were suggested.

The theoretical part of this thesis dealt with the basics of budgeting, the critique of it and its development directions. The current state of SME budgeting was examined by interviewing two experts. The sponsor company's budgeting needs and shortcomings were examined through free-form thematic interviews. The total of three interviews were conducted. Based on the interviews, a rolling sales budgeting tool and means to further develop budgeting were prepared.

The immediate output of this thesis was a rolling sales budgeting tool. This tool is an Excel workbook that is integrated into the sponsor company's ways of working. It also includes a static budget to make the transition to rolling budgeting as easy as possible. The tool was received positively by the sponsor company. The company started using it in 2020.

The output of the thesis can be developed further in the future. Its automation, the development of its visuals, and the expansion of its forecasting tools would benefit the sponsor company. In general, the company's budgeting could be developed by utilizing artificial intelligence or changing the management philosophy of the company in line with the ideas of Beyond Budgeting.

---

Key words: budgeting, small and medium enterprise, financial administration, beyond budgeting

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	BUDJETOINTI .....	8
	2.1 Budjetoinnista yleisesti.....	8
	2.2 Budjetointimenetelmiä .....	9
	2.3 Pää- ja osabudjetit .....	11
	2.4 Budjettien seuranta .....	13
	2.5 Rullaava budjetointi.....	14
	2.6 Pk-yrityksen budjetointi .....	16
	2.7 Projektien budjetointi.....	17
3	BUDJETOINNIN TULEVAISUUS.....	20
	3.1 Perinteisen budjetoinnin kritiikkiä .....	20
	3.2 Budjetointi tulevaisuudessa.....	22
	3.3 Beyond budgeting .....	24
	3.3.1 Beyond Budgeting käsitteenä .....	24
	3.3.2 Beyond Budgeting -malli käytännössä.....	25
	3.4 Beyond Budgeting -mallin käyttöönotto eri yrityksissä .....	27
	3.4.1 Rhodia S.A. ....	28
	3.4.2 Borealis AG .....	28
	3.4.3 Svenska Handelsbanken AB .....	29
	3.4.4 Öljy- ja energiayhtiö.....	30
	3.4.5 Mobiilioperaattori .....	32
	3.5 Muita näkemyksiä budjetoinnin tulevaisuudesta .....	32
	3.6 Asiantuntijahaastattelut pk-yritysten budjetoinnista.....	34
	3.6.1 Haastattelujen toteuttaminen .....	34
	3.6.2 Haastattelujen tulokset .....	35
4	BUDJETOINTITYÖKALUN LUOMINEN .....	38
	4.1 Toimeksiantajayritys.....	38
	4.2 Budjetointitarpeiden kartoittaminen .....	38
	4.3 Budjetointityökalu toimeksiantajayritykselle .....	41
	4.3.1 Työkalun tarkoitus .....	41
	4.3.2 Työkalun rakentaminen .....	42
	4.4 Beyond Budgeting -malli toimeksiantajayritykselle.....	46
	4.5 Muita budjetoinnin kehitysideoita .....	48
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	51
	5.1 Opinnäytetyön tulokset ja arviointi.....	51
	5.2 Opinnäytetyön valmistuminen .....	52

5.3 Jatkotutkimusaiheita.....	53
LÄHTEET .....	55
LIITTEET .....	58
Liite 1. Timo Mäkelän haastattelun tiivistelmä.....	58
Liite 2. Timo Toivasen haastattelun tiivistelmä.....	59
Liite 3. Työkalun käyttöohjeet .....	60
Liite 4. Eteenpäin rullaavan makron ohjelmakoodi.....	61
Liite 5. Taaksepäin rullaavan makron ohjelmakoodi .....	62

## 1 JOHDANTO

Budjetointi on olennainen osa yrityksen talouden suunnittelua (Syvänperä & Lindfors 2014, 9). Käytännössä se tarkoittaa sitä, että yritykset luovat ja käyttävät budjetteja. Budjetti on rahallisesti ilmaistu toimintasuunnitelma tietylle ajanjaksolle. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 172.) Budjetoinnissa mietitään tulevaa ja budjettien toteutumista seurataan (Syvänperä & Lindfors 2014, 10). Nykypäivänä budjetointia kohtaan kohdistuu paljon kritiikkiä. Yleinen kritiikki on sen sopimattomuus nykypäivän muuttuneeseen toimintaympäristöön (Åkerberg 2017, 20). Tähän kritiikkiin on vastattu esimerkiksi Beyond Budgeting -mallilla, jonka tavoitteena on luoda ketterämpiä ja inhimillisempiä organisaatioita nykypäivän ympäristöön (Bogsnes 2016, 4).

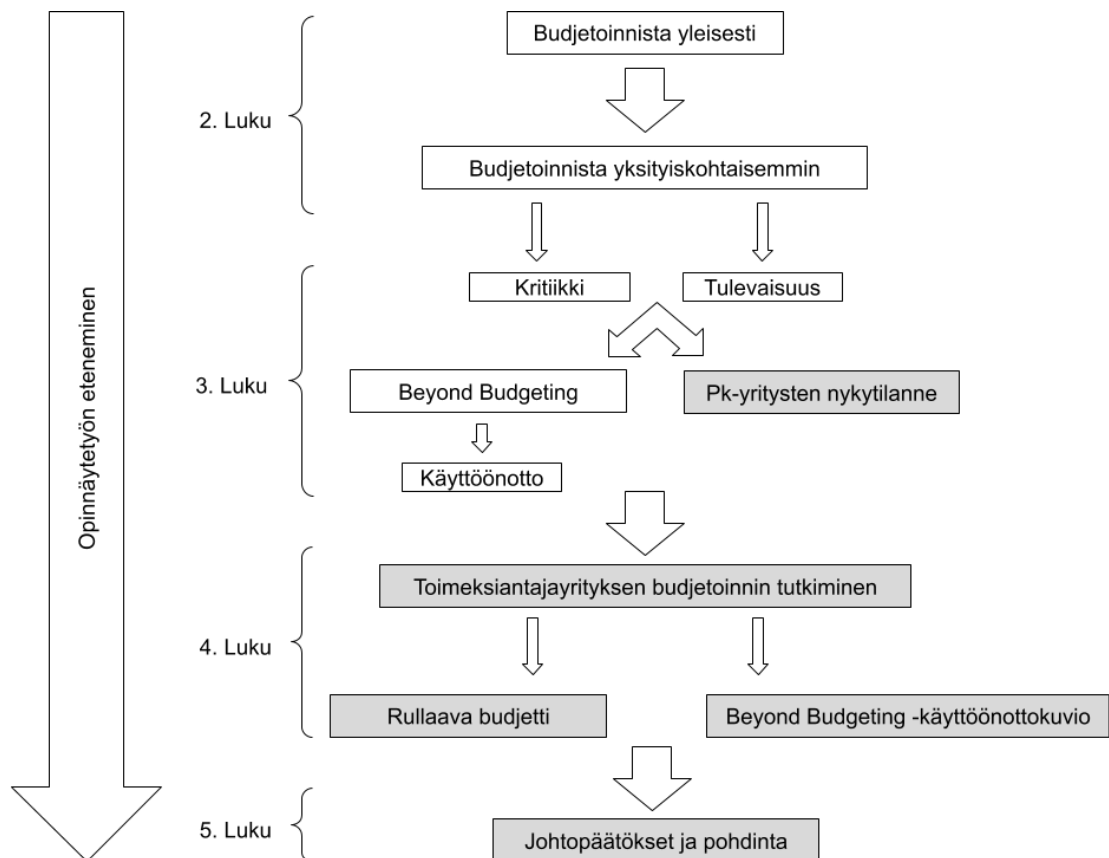
Opinnäytteen tavoitteena on selvittää mitä budjetointi on, sen hyödyt ja haitat, eri muodot ja tulevaisuus. Nämä asiat saadaan selville tutkimusten, kirjojen, uutisten ja asiantuntijahaastatteluiden avulla. Niitä tarkastellaan pk-yrityksen perspektiivistä. Tämä opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimeksiantajayrityksen budjetointia aidosti hyödyllisellä, käytännönläheisellä tavalla. Tämä saavutetaan rakentamalla yritykselle rullaava budjetti ja Beyond Budgeting -mallin käyttöönottoa havainnollistava kuvio. Niiden tarkoitus ei ole luoda yritykselle useita vuosia kestävää kokonaista budjetointijärjestelmää, vaan antaa yritykselle mahdollisimman pieni kynnyks siirtyä uudelleen budjetointitapaan ja havainnollistaa sen etuja.

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on pk-yritys. Yritys on ohjelmistoyritys, joka myy omia tuotteitaan ja tarjoaa erilaisia palveluja. Yritys toteuttaa myös asiakasprojekteja. Yrityksen budjetointi on jäykkää ja perinteistä, vaikka yritys toimii modernilla toimialalla. Tämä opinnäytetyö keskittyy parantamaan toimeksiantajayrityksen budjetoinnin seurattavuutta ja joustavuutta.

Toimeksiantajayrityksen budjetointia tutkitaan vapaamuotoisilla teemahaastattelulla. Haastatteluja toteutettiin kolme kappaletta, haastattelujen aiheet etenivät yrityksen budjetoinnista yleisesti sen yksityiskohtiin. Näiden haastattelujen perus-

teella selvitetään miten kehittää yrityksen budjetointia parhaalla tavalla. Tutkimustuloksina selvisi toimeksiantajayrityksen budjetoinnin heikkoudet, tarpeet ja kehityskohteet. Näiden tuloksien pohjalta luotiin opinnäytetyön tuotos.

Kuvio 1 havainnollistaa opinnäytetyön etenemistä. Opinnäytetyön alussa tarkastellaan budjetointia yleisellä tasolla, siirtyen yksityiskohtaisempaan tietoon toisen luvun edetessä. Saadaan selville budjetoinnin perusteet, eri menetelmät niiden käyttöön sekä pk-yritysten ja projektien budjetoinnin piirteet. Kolmas luku paneutuu budjetoinnin kritiikkiin ja tulevaisuuden tutkimiseen. Näistä aiheista siirrytään budjetoinnin kritiikkiin vastaavaan Beyond Budgeting -malliin ja sen käyttöönottoon, sekä haastatteluihin pk-yritysten budjetoinnin nykytilanteesta. Pk-yritysten nykytilanne -laatikko on kuviossa 1 harmaa, sillä se on empiriaa. Valkoiset laatikot ovat siis opinnäytetyön teoriaosuutta ja harmaat empiriaosuutta. Neljäs luku sisältää opinnäytetyön tuotokset. Luvun alussa toimeksiantajayrityksen budjetointia tutkitaan. Tavoitteena on selvittää miten yrityksen budjetointia voisi kehittää. Tämän tutkimuksen perusteella luodaan rullaava budjetti ja käyttöönottokuvio Beyond Budgeting -mallille.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne.

## 2 BUDJETOINTI

### 2.1 Budjetoinnista yleisesti

Budjetti määritellään yleensä toimintasuunnitelmana tietylle ajanjaksolle, joka on ilmaistu numeroin (Horngren, Datar & Rajan 2015, 220; Jormakka ym. 2015, 172). Sitä kuvaillaan myös yritysjohton apuvälineeksi suunnitteluun ja toiminnan tarkkailuun (Syvänperä & Lindfors 2014, 14). Budjetin voi mieltää myös tavoitteeksi, jonka toteutumista seurataan (Jormakka ym. 2015, 172). Jos yritys ei käytäisi budjettia, olisi vaikea tietää, onko yhtiö menestynyt suunnitelmien mukaisesti (Horngren ym. 2015, 218).

Budjetointi tarkoittaa budjettien luomista ja niiden käyttöä (Jormakka ym. 2015, 172). Se on lyhyellä aikavälillä tulevaisuuteen suuntautunutta toimintaa. Sen tavoitteena on saada yrityksen eri osa-alueet koordinoituksi keskenään ja tavoitteellisesti suunnitella yrityksen toimintaa ja tehdä tästä toimintasuunnitelmasta konkreettinen. (Pellinen 2017, 69, 73; Jormakka ym. 2015, 172.) Yrityksen toimenpiteitä mietitään siis etukäteen. Näiden toimenpiteiden laskelmat kertovat, onko yrityksen resurssit jaettu siten, että odotettu tulos saavutetaan. (Syvänperä & Lindfors 2014, 10.)

Budjetin toteutumisen seuranta on budjetoinnin tärkeimpiä vaiheita (Jormakka ym. 2015, 172). Budjettipoikkeama tarkoittaa toteutuneiden ja budjetoitujen lukujen eroa. Näitä poikkeamia analysoidaan ja niihin johtaneita syitä pyritään selvittämään. (Jormakka ym. 2015, 172–173.) Jos budjettien toteumaa ei seurattaisi, poikkeamien analysointia ei tapahtuisi, eikä budjettia hyödynnettäisi täysin. Budjetteja täytyy pystyä seuraamaan myös yrityksen tilikauden aikana. Sen takia ne on yleensä jaettu osiin ajallisesti, esimerkiksi kuukausiin tai neljännesvuosiin. (Syvänperä & Lindfors 2014, 12.)

Budjetin lähtökohtana on, että se on valmis ja hyväksytty ennen kuin seuraava tilikausi alkaa (Syvänperä & Lindfors 2014, 14). Åkerberg (2017) määrittää perinteisen budjetoinnin yleensä käynnistyvän kesän ja syksyn välillä, aloittaen yrityksen tavoitteiden määrittämisen seuraavalle 1–3 vuodelle. Ensimmäisen vuoden



budjetti jaetaan ajallisesti osiin. (Åkerberg 2017, 21.) Syvänperä ja Lindfors (2014) puhuvat pienyrityksen näkökulmasta budjetoinnista ja toteavat, että budjettikausi on yleensä tilikausi, eli yksi vuosi. He tarkentavat kuitenkin, että yksittäisen kauden budjetin kuuluu tukea myös pidemmän aikavälin tavoitteiden toteutumista. (Syvänperä & Lindfors 2014, 11.)

Moni johtaja pitää budjetointia turhauttavana ja tulevaisuuden ennustamista hankalana (Horngren ym. 2015, 219). Usein saatetaan laatia budjetin ennustukset kuluvan tai edellisen vuoden lukujen avulla, muuttaen niitä tiedossa olevilla tapahtumilla. Jos näin toimitaan, johto ei kyseenalaista yrityksen nykyisiä toimintatapoja, eikä keksi uusia ideoita. Budjetti vaatii paljon tietoa ja analyysyjä yrityksen sisältä sekä ulkopuolelta. (Syvänperä & Lindfors 2014, 11.) Budjettitavoitteita asetettaessa täytyy pitää mielessä myös se, että liian kunnianhimoiset ja epärealistiset budjetit vähentävät työntekijöiden motivaatiota. Sopivan haastavat budjetit taas parantavat työntekijöiden suoritusta, ja mielekkäät tavoitteet sitouttavat heidät niiden saavuttamiseen. (Horngren ym. 2015, 223; Syvänperä & Lindfors 2014, 12.)

## **2.2 Budjetointimenetelmiä**

Budjetin voi luoda eri tavoin. Budjetoinnin kirjallisuudessa usein mainitaan kolme eri menetelmää budjetin luomiseen. Nämä ovat demokraattinen, autoritaarinen ja yhteistyömenetelmä. Jokaisella menetelmällä on omat hyötynsä ja haittansa. (Pellinen 2017, 75; Jormakka ym. 2015, 182; Syvänperä & Lindfors 2014, 18)

Autoritaarinen, eli ylhäältä alas -budjetointimenetelmä tarkoittaa sitä, että yrityksen ylin johto on yksin vastuussa budjettitavoitteiden asetannassa. Tällaisen budjetointimenetelmän etuna on sen nopea laatiminen, koska sen luomiseen ei tarvita paljon henkilöstöä. (Jormakka ym. 2015, 182.) Autoritaarisen menetelmän sanotaan olevan paras yrityksen kriisitilanteisiin (Pellinen 2017, 75; Syvänperä & Lindfors 2014, 18). Autoritaarinen menetelmä ei kuitenkaan sitouta henkilöstöä budjetin tavoitteisiin, sillä he eivät ole itse päässeet vaikuttamaan näihin (Jormakka ym. 2015, 182). Tämä menetelmä myös jättää hyödyntämättä suuren

osan yrityksessä olevasta informaatiosta, ja henkilöstölle annetut tavoitteet voivat tuntua epärealistisilta (Pellinen 2017, 75).

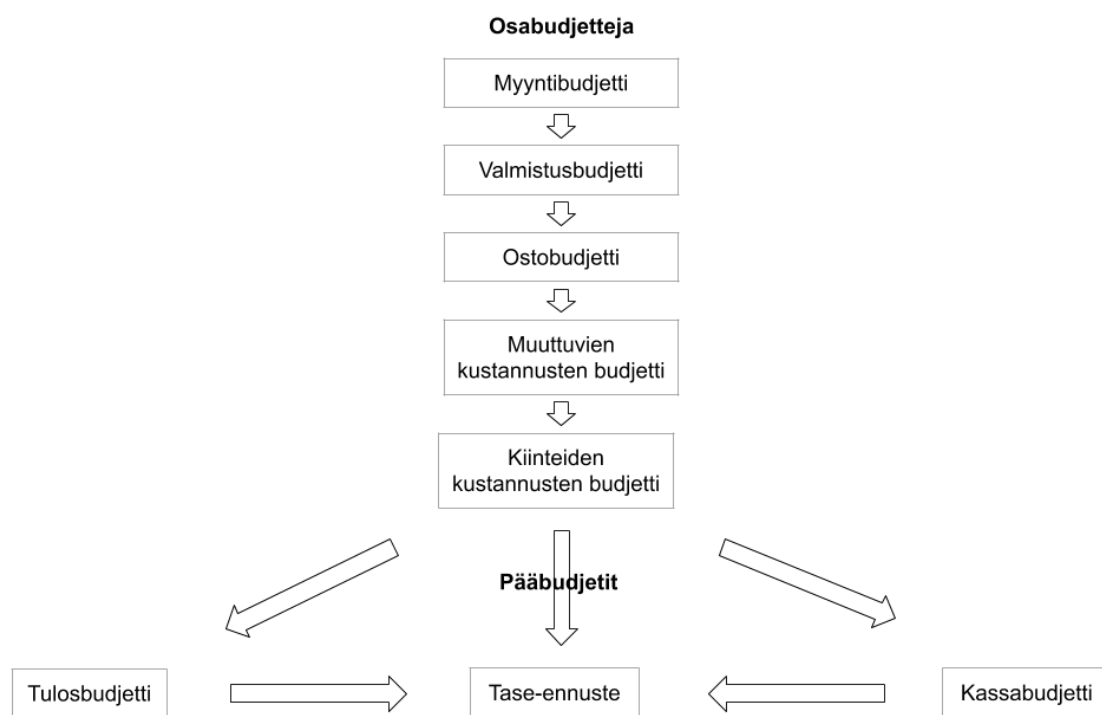
Autoritaarisen menetelmän vastakohtana on demokraattinen, alhaalta ylös -malli. Tässä menetelmässä ihmiset, jotka ovat vastuussa budjetin toteuttamisesta, laativat omalta vastuualueeltaan budjettiehdotukset. Nämä budjettiehdotukset kootaan lopulta koko yrityksen budjetiksi. Tämän menetelmän etuna on henkilöstön sitoutuminen tavoitteisiin ja epärealististen arvioiden välttäminen. (Jormakka ym. 2015, 182.) Demokraattinen menetelmä vaatii kuitenkin huomattavasti enemmän resursseja kuin autoritaarinen, eikä se välttämättä haasta henkilöstöä. Lisäksi näin luodusta budjetista saattaa puuttua kokonaisnäkemys. (Pellinen 2017, 75; Jormakka ym. 2015, 182; Syvänperä & Lindfors 2014, 18.)

Demokraattinen menetelmä luo myös mahdollisuuden budjetin ”pelivaraan” (Pellinen 2017, 75). Budjetin pelaaminen tarkoittaa sitä, kun alaiset aliarvioivat budjetoituja tuottoja tai yliarvioivat budjetoituja kustannuksia. Tätä tapahtuu usein silloin, kuin budjettivaihtelua käytetään työntekijöiden suorituksen mittaamisessa. Pelaaminen johtaa yritysjohton virheelliseen kuvaan yrityksen potentiaalista, mikä johtaa heikkoon resurssointiin ja koordinointiin. Pelaamista voi välttää sillä, ettei käytä budjettivaihtelua suorituksen mittaamiseen. Työntekijöiden asettamia tavoitteita kannattaa myös verrata hyvään ulkoiseen mittapuuhun. (Horngren ym. 2015, 240–241.)

Useissa yrityksissä käytetään autoritaarisen ja demokraattisen menetelmän yhdistelmää, tätä kutsutaan yhteistyömalliksi (Jormakka ym. 2015, 182). Tällaista menetelmää voi kutsua myös vuorovaikutteiseksi tai osallistavaksi budjetoinniksi (Pellinen 2017, 75). Tätä menetelmää käyttäen ihmiset, jotka luovat budjettiehdotukset omilta vastuualueiltaan, tekevät ne yhteistyössä yrityksen johdon kanssa. Esimerkiksi johto voi asettaa tietyn kannattavuustavoitteen ja yksiköissä mietitään millä keinoin tämä saavutettaisiin. Jotta yhteistyömalli tuottaisi tehokkaan työvälineen johdolle, täytyy budjetointijärjestelmän olla selkeä ja budjettien vastuualueet tarkasti määriteltyjä. (Jormakka ym. 2015, 182.)

## 2.3 Pää- ja osabudjetit

Budjetit voidaan jakaa kahteen eri ryhmään: osabudjetteihin ja pääbudjetteihin. Budjettien laatiminen alkaa eri osabudjettien luomisella. Tämän jälkeen osabudjetit kootaan kokoomabudjetteihin, eli pääbudjetteihin. Osabudjetit vaihtelevat yrityksestä toiseen, esimerkiksi valmistusyrityksellä on valmistusbudjetti ja ostobudjetti osabudjetteina, kun taas konsulttiyritys ei tarvitse kumpaakaan. Pääbudjetit ovat jokaisella yrityksellä samat: tulosbudjetti, kassabudjetti ja tase-ennuste. Tase-ennuste laaditaan, kun kaikki muut budjetit ovat valmiit. (Jormakka ym. 2015, 173; Syvänperä & Lindfors 2014, 14, 18, 66.) Kuvio 2 havainnollistaa pääbudjettien ja osabudjettien yhteyttä.



KUVIO 2. Pääbudjetit ja osabudjetit.

Osabudjettien laatiminen aloitetaan siitä tekijästä, mikä eniten rajoittaa yrityksen toimintaa, useimmiten tämä on myynti (Pellinen 2017, 75; Jormakka ym. 2015, 174). Myyntibudjetissa luonnollisesti ennustetaan tulevaa myyntiä. Jormakka, Koivusalo, Lappalainen ja Niskanen (2015) sekä Pellinen (2017) ehdottavat ennakoinnin avuksi aiempien vuosien myyntiä. He mainitsevat ennustamisen tueksi myös muita lähteitä, jotka eivät perustu historiatietoon, kuten markkinatutkimukset, tilauskanta ja asiakaskyselyt. (Pellinen 2017, 76; Jormakka ym. 2015, 174). Dickey (2010) on kuitenkin sitä mieltä, ettei tulevan myynnin ennustamiseen saa

ikinä käyttää pelkkää historiatietoa. Hän painottaa myynnin suunnittelun tärkeyttä, perustellen kuinka huonot myyntisuunnitelmat johtavat yrityksen kaatumiseen. Myyntiä ennustaessa täytyy ymmärtää sen kausivaihtelu. (Dickey 2010, 59–60.)

Myyntibudjetin lisäksi luodaan kustannusbudjetit. Kuten aikaisemmin on todettu, nämä vaihtelevat yrityksestä toiseen. Kustannuksia budjetoidessa pitää aina huomioida yleisen kustannustason nousu. Jos tavoitteena on, ettei kustannukset kasva laisinkaan, kustannustason nousu pakottaa pienentämään joitakin eriä. Jos yritys on uusi tai nopeasti kehittyvä, kustannusbudjettiakaan ei voi laatia pelkästään historiatiedon pohjalta. Tällaisissa tilanteissa esimerkiksi markkinointikustannukset, rekrytointikustannukset ja toimitilakustannukset kasvavat. (Syvänperä & Lindfors 2014, 19, 39.)

Osabudjettien luonnin jälkeen ne kootaan pääbudjeteiksi. Näistä yksi on tulosbudjetti, joka voidaan laatia tuloslaskelman tai katetuottolaskelman muotoiseksi. Tulosbudjetti on apuväline yrityksen kannattavuuden suunnitteluun. (Jormakka ym. 2015, 178.) Tätä suunnittelua voidaan toteuttaa herkkyyksianalyysiä hyödyntämällä. Sen avulla selvitetään miten toimintaympäristön muutokset vaikuttavat tulokseen. Usein luodaan kolme eri tilannetta tulevasta vuodesta, huonoin, todennäköinen ja paras. Jokaiseen näihin tilanteisiin varaudutaan toimintasuunnitelman avulla. (Pellinen 2017, 82.)

Toisena pääbudjettina on kassabudjetti. Sen avulla suunnitellaan yrityksen maksuvalmiutta, eli miten raha riittää budjetointikauden aikana (Pellinen 2017, 69; Jormakka ym. 2015, 179). Siihen merkitään kassaanmaksut ja kassastamaksut, eli suoriteperusteinen tulosbudjetti muutetaan maksuperusteisiksi rahavirroiksi. Kassavirta perustuu samoihin laskelmiin kuin tulosbudjetti. (Jormakka ym. 2015, 179; Syvänperä & Lindfors 2014, 11, 49.) Kassabudjettia laadittaessa täytyy arvioida yrityksen myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoajat, oman maksukäyttämisen ja rahan kertymisen arvioinnin tueksi (Syvänperä & Lindfors 2014, 50, 52). Kassabudjetin luotettavuus edellyttää myös realistista myyntibudjettia (Koski 2017, 101). Yksinkertainen tapa hyödyntää kassabudjettia on vähentää budjetoituista kassatuloista kassamenot, tämä niin sanottu ”suora menetelmä” kertoo, tarvitaanko budjettivuoden aikana lisärahoitusta (Pellinen 2017, 83).

Viimeisenä pääbudjettina on tase-ennuste. Se voidaan laatia, kun tulosbudjetti ja kassabudjetti ovat valmiit. Suurin osan sen eristä saadaan suoraan osabudjeteista ja kassabudjetista (Syvänperä & Lindfors 2014, 66). Pohjana toimii kuitenkin edellisen kauden toteutunut tase, jonka muoto on virallisen taseen mukainen (Jormakka ym. 2015, 181). Tase-ennuste kertoo yrityksen taloudellisen aseman budjettikauden lopussa (Syvänperä & Lindfors 2014, 66). Dickey (2010) syventää sen tarkoitusta kertomalla, että tase-ennusteen avulla yritys näkee mistä sen raha on tulossa, mihin se on menossa ja miltä sen rahoitus tulee näyttämään. Hän varoittaa myös tase-ennusteen luomisen monimutkaisuudesta. Hyvän tase-ennusteen luomiseen kannattaa tarvittaessa pyytää talousasiantuntijan apua. (Dickey 2010, 99.)

## **2.4 Budjettien seuranta**

Kuten aikaisemmin mainittiin, budjetointiin liittyy olennaisesti budjettien toteutumisen seuranta. Se on yksi budjetoinnin tärkeimmistä vaiheista. (Jormakka ym. 2015, 172.) Syvänperän ja Lindforsin (2014) mukaan hyvä käytäntö budjetin seurantaan on kuukausittainen tulosseurantakokous. Kuukausi on heidän mielestään hyvä aikaväli, sillä mitä nopeammin yrityksen päätöksentekijät saavat toteuman käsiinsä, sitä nopeammin voidaan tehdä toimenpiteitä budjetin pohjalta. Kassa- budjetin seuranta eroaa muista budjeteista. Sen seuranta ei ole mahdollista suoriteperusteisesti, joten luvut sen toteumaan täytyy saada kassabudjettiohjelmasta tai muista lähteistä, kuten reskontraraporteista, kirjanpidosta ja pankkitilitapahtumista. Tästä syystä yrityksessä kassanhallinnan vastuhenkilö seuraa ja ennakoii maksuliikennettä useammin kuin kuukausittain. (Syvänperä & Lindfors 2014, 79, 83, 86.)

Budjettiseurannassa käsitellään budjettieroja. Nämä ovat yksinkertaisesti erot tulosten ja budjetoitujen määrien välillä, niitä voi kutsua myös variansseiksi (Horngren ym. 2015, 238). Tämä käsittely luo mahdollisuuden tarkastella yrityksen ajankohtaisia ongelmia ja sopia toimista, joilla ratkaistaan nämä ongelmat (Pellinen 2017, 91). Budjettierojen käsittely auttaa yritystä tarkastelemaan strategi-

aansa kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on aikainen varoitus. Tässä budjettiero kehottaa katsomaan tulevaisuuteen. Esimerkiksi pieni lasku myynnissä voi laittaa yritystä miettimään, onko tämä merkki suuremmasta laskusta tulevaisuudessa. Toinen näkökulma on suorituskyvyn arviointi. Tässä budjettiero kehottaa katsomaan kuinka hyvin yritys on ottanut valitsemansa strategiat käyttöön. Kolmas näkökulma on strategian arvioiminen. Budjettiero ehdottaa, että yrityksen strategia ei toimi. Esimerkiksi yrityksen tavoitteena on tuotteen kustannusten laskeminen ja laadun parantaminen. Näihin tavoitteisiin on päästy, mutta budjettierot näyttävät, ettei myynti ole kasvanut halutulla tavalla. (Horngren ym. 2015, 238–239.)

Pellinen (2017) sanoo, että budjettierojen tarkastelua kannattaa katsoa vaiheittaisena prosessina. Ensin tarkastellaan eroja yritystasolla, se antaa hyvän yleiskuvan, mutta ei valmiuksia toiminnan kehittämiseen. Tätä varten budjettieroihin vaikuttavia tekijöitä on tarkasteltava vastuualueittain ja tekijöitä on eriteltävä niin pitkälle, että budjetin toteutumisen vastuussa olevien toiminnan ja olosuhdetekijöiden vaikutus pystytään erottamaan toisistaan. Tällainen toimintatapa on kannattava silloin, kuin tarkasteltava tekijä on yrityksen tuloksen kannalta oleellinen. (Pellinen 2017, 91.)

## **2.5 Rullaava budjetointi**

Edellä selostetut budjetoinnin toimintatavat edustavat perinteistä budjetointia. Perinteisen budjetin rinnalle on kehitetty muita tapoja ennustaa yrityksen kehitystä. Yksi näistä on rullaava budjetointi. (Jormakka ym. 2015, 183.) Budjetoinnin kirjallisuudessa törmää usein käsitteisiin rullaava budjetointi ja rullaava ennustaminen. Nämä kaksi konseptia eroavat toisistaan hieman, mutta merkittävästi. Bhimani, Sivabalan ja Soonawalla (2018) määrittelivät rullaavan ennustamisen ja budjetoinnin eroksi sen, että rullaavat ennustukset ennustavat yritykset avainarvoja, jotka voivat liittyä budjetteihin. Rullaavat budjetit ennustavat vain ja ainoastaan budjetteja. (Bhimani, Sivabalan & Soonawalla 2018, 308.) Käsitteiden ero on kuitenkin kirjallisuudessa joskus epämääräinen ja niitä saatetaan käyttää lomittain. Tässä kappaleessa keskitytään rullaaviin budjetteihin, sillä rullaavat ennusteet liittyvät vahvasti Beyond Budgeting -malliin, joka käsitellään myöhemmin.

Rullaava budjetti toimii siten, että budjetteja ennustetaan rullaavasti eteenpäin tietylle ajanjaksolle. Näitä budjetteja ei sidota mihinkään ajanjaksoon, kuten tilikauteen. Rullaava budjetti on siis budjetti, joka ennustaa aina tietyn ajan eteenpäin. Käytännössä budjetoitavan kauden loppua siirretään koko ajan eteenpäin siten, että sen perään lisätään se kuukausi, vuosineljännes tai vuosi, joka on juuri päättynyt. Siksi ajanjaksoksi, mitä rullaava budjetti ennustaa Jormakka, Koivusalo, Lappalainen ja Niskanen (2015) ehdottavat 12 tai 15 kuukautta, kun taas Åkerberg (2017) sanoo, että sopiva aika on 12 kuukautta. (Åkerberg 2017, 105; Horngren ym. 2015, 224; Jormakka ym. 2015, 183; Syvänperä & Lindfors 2014, 15.)

Rullaavan budjetin tietoja päivitetään ja tarkistetaan aina kun niitä saadaan. Näin huomioidaan ulkoisista asioista johtuneet muutokset, mitä ei voitu ennustaa. (Jormakka ym. 2015, 183; Syvänperä & Lindfors 2014, 15.) Tällainen prosessi tarjoaa paljon paremmat valmiudet johtamiseen ja reagointiin kuin perinteinen budjetti (Åkerberg 2017, 105). Rullaava budjetti voi kuluttaa myös vähemmän resursseja kuin perinteinen budjetointi, koska budjetin tarkkuustasosta voi tinkiä ja vain keskeisiä asioita tarvitsee seurata (Jormakka ym. 2015, 183).

Rullaavuus ehkäisee budjeteilla pelaamista tuottamalla rikkaampaa tietoa vuosittaiseen budjetointiin verrattuna. Työntekijät eivät voi liioitella kustannuksia, jotka ovat ennustettu tarkasti. Horngrenin, Datarin ja Rajanin (2015) mukaan tätä tukee myös työntekijöiden palkitseminen ennustuksensa tarkkuuden perusteella. (Horngren ym. 2015, 241.) Åkerberg (2017) taas sanoo, että edellytyksenä rullaavuuden eduille, ennusteita tai rullaavaa budjettia ei saa yhdistää palkitsemisjärjestelmään. Tämä vääristäisi ennustamisen prosessia. (Åkerberg 2017, 105.) Syvänperän ja Lindforsin (2014) mukaan tällaista budjettia suositellaan yrityksille, joiden markkinat ovat voimakkaasti muuttuvat (Syvänperä & Lindfors 2014, 15). Jormakka, Koivusalo, Lappalainen ja Niskanen (2015) kertovat kuitenkin, että rullaavuus sopii erityisesti nykypäivän kulttuuriin, koska se edellyttää nopeutta ja joustavuutta (Jormakka ym. 2015, 183).

Åkerberg (2017) puhuu mittavasti rullaavan budjetin ennustamisen roolista. Hänen mukaansa ennustamisen toteutustapaan kuuluu tutustua perusteellisesti ennen sen käyttöönottoa. Tämä johtuu siitä, että myös johtamisen periaatteet täytyy huomioida. Jos näin ei tehdä, vanhat, perinteisiä budjetteja hyödyntävät tavat jää häiritsemään rullaavaa prosessia. Åkerberg (2017) painottaa rullaavuudessa sitä, että ennusteiden vastuut ja prosessit ovat tarkoin sovittu. Ennusteita ja tavoitteita ei saa myöskään sekoittaa keskenään ja myyntiennusteet vaativat erityistä huomiota. ”Hyvä ennuste on sellainen, joka on asianomaisen toimialueen asiantuntijan laatima ilman pelkoa ja paineita manipulaation tarpeesta ja jonka pohjalta voidaan ryhtyä toimenpiteisiin.” (Åkerberg 2017, 97, 99, 105.)

## 2.6 Pk-yrityksen budjetointi

Pk-yritys tarkoittaa pientä tai keskisuurta yritystä. Tällaisella yrityksellä on palveluksessaan alle 250 työntekijää ja sen vuosiliikevaihto on maksimissaan 50 miljoonaa euroa tai sen taseen loppusumma on maksimissaan 43 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus n.d.) Pk-yrityksiä on siis paljon eri kokoisia. Luonnollisesti suuremmalla yrityksellä on enemmän resursseja budjetointiin kuin pienemmällä. Suomessa toimi vuonna 2016 n. 357 000 yritystä, näistä pk-yrityksiä oli 98 prosenttia eli 350 000 (Tilastokeskus 2017, 1).

Moni pienyritys ei tiedä tarkasti kuinka paljon rahaa vaaditaan yrityksen päivittäiseen pyörittämiseen (Mucha-Aydrott 2007, 14). Vaikka hyvin pieni pk-yritys olisi tietoinen kustannuksistaan, kaikissa ei laadita budjetteja. Niissä toimitaan sen sijaan kirjanpidon tuottaman tiedon perusteella. Kirjanpito perustuu valitettavasti menneisyyteen, joten sen tuottamiin tietoihin ei voi jälkikäteen vaikuttaa. Niissä pk-yrityksissä, jossa laaditaan budjetteja, tehdään usein kiinteä budjetti, jota ei muuteta tilikauden aikana. Syvänperä ja Lindfors (2014) ehdottavat, että pk-yritys ottaa budjetin rinnalle erillisen ennusteen. Tämä ottaisi huomioon tilikauden aikana tapahtuneet muutokset ennakoiden tulevaa tilinpäätöstä. Koska pk-yrityksen budjetti perustuu vahvasti kirjanpitoon, on syytä varmistaa, että kirjanpidosta otetut toteumat ovat vertailukelpoisia budjetoituihin lukuihin. (Syvänperä & Lindfors 2014, 10, 16, 79.)



Åkerberg (2017) muistuttaa suuremman kokoluokan pk-yrityksiä pohtimaan, käyttäkö hallitus liikaa aikaa budjettipoikkeamien miettimiseen, yrityksen menestystekijöiden sijaan. Tämä näkökulma voi selittää minkä takia pk-yrityksissä ei usein laadita budjetteja. Budjettia ei nähdä välttämättömäksi yrityksen menestyksen kannalta. Åkerberg (2017) puhuu myös budjetoinnin prosessien tehostamisesta. Hän ehdottaa, että pienyrityksen budjetointiprosessin pitäisi kestää yhdeltä henkilöltä alle viikon. Suuryritysten prosessin pitäisi kestää sen sijaan kolmelta henkilöltä kolme viikkoa. Budjetointiprosessilla hän tarkoittaa tavoitteiden muuttamista budjetoitaviksi rahamääriksi. Åkerberg puhuu suuremman kokoluokan pienyritysten toimintatavoista. (Åkerberg 2017, 19, 90–91.) Tämä havainnollistaa, kuinka pk-yritysten budjetointiprosessi on yksinkertaisempi kuin suurempien yritysten, vaatien vähemmän resursseja. Toisaalta, suuryritykselle kolmen henkilön työpanos voi olla vain pieni osa yrityksen kaikkia resursseja, pienyritykselle se voi olla kaikki yrityksen resurssit. Tämä voi selittää myös, miksi pk-yrityksissä ei laadita budjetteja. Pienyritys ei pysty luopumaan viikoksi kenenkään työpanoksesta.

Sandalgaard ja Nielsen (2018) toteuttivat tutkimuksen, jossa tutkittiin miten budjetin käyttö henkilöstön arvioimisen työkaluna vaikuttaa pieneen tai keskisuureen yritykseen. Tutkimus toteutettiin kyselynä tanskalaisille tuotantoyhtiöille, joilla oli työntekijöitä 20 ja 500 välillä. Tutkimustulokset kertoivat, että budjetin käytöllä oli positiivinen suhde yrityksen desentralisaatioon, eli vallan hajauttamiseen. Käytöllä oli myös positiivinen suhde budjetointiyksiköiden keskinäiseen riippuvuuteen. Tärkein tutkimustulos oli budjetin käytön positiivinen suhde yrityksen suorituskykyyn. Tutkijoiden mielestä tämä saattaa johtua budjetin käytön vaikutuksesta motivaatioon. Tutkimustulosten mukaan pk-yritysten tulisi harkita budjettien käyttöä myös henkilöstön arviointiin, ei vain talouden suunnitteluun. (Sandalgaard & Nielsen 2018, 351, 359.)

## **2.7 Projektien budjetointi**

Projektin budjetin pitää perustua yrityksen strategiaan ja taloudellisiin tavoitteisiin, näin sillä on suurempi mahdollisuus vaikuttaa yrityksen menestykseen (Callahan, Stetz, & Brooks 2011, 141). Heldman (2018) määrittelee projektibudjetin

projektin suorittamisen vaatimien arvioitujen kustannusten erittelyksi (Heldman 2018, 198). Projektisuunnittelun aikana projektitiimi kerää projektista suuren määrän tietoa, joka on apuna budjetointiprosessissa (Callahan ym. 2011, 158).

Nykypäivänä yritykset hyödyntävät paljon projekteja, jotka kestävät yli tilikausirajojen. Tämä tarkoittaa, että yrityksen pitää määritellä, miltä osin ja miten projektin tulot ja menot sisällytetään vuosibudjettiin. (Syvänperä & Lindfors 2014, 92.) Tätä hankaloittaa se, että projektin kustannukset eivät jakaudu tasan projektin keston kanssa. Esimerkiksi merkki budjetin ylittämisestä on se, että puolessavälissä projektia on vielä suuri hankinta tekemättä, mutta puolet budjetista käytetty. Koska budjetista on jäljellä enää puolet, suuri hankinta voi viedä projektin kustannukset yli budjetin. (Harrin 2013, 9.) Projektin kustannukset ovat harvoin kaikki selkeästi havaittavissa. Projektin kustannusten yksityiskohtiin paneutuminen auttaa ymmärtämään sen todellisen hinnan. (Harrin 2013, 5.)

Budjetin kustannukset voi jakaa eri kategorioihin. Harrin (2013) ehdottaa yksinkertaista jakamista kahteen kategoriaan: projektin hallinnon kustannuksiin ja projektituotekustannuksiin, eli suoraan projektin tuotteeseen liittyviin kustannuksiin. Hän kehottaa myös miettimään aivoriihissä kaikki mahdolliset kummankin kategorian kustannukset. Tällä toimintamallilla kaikkien kustannusten tunnistaminen on todennäköistä. (Harrin 2013, 6.) Heldman (2018) tarjoaa monimutkaisemman kategorisoinnin kustannuksille, sitä kuvataan kuviossa 3. Hän ehdottaa kolmea kategoriaa. Hän jakaa kustannukset oman kategorisoinnin lisäksi kahteen luokkaan, välittömiin ja välillisiin. (Heldman 2018, 198–200.) Välilliset ja välittömät kustannukset on yleisesti käytetty kustannusten jakamistapa (Horngren ym. 2015, 52; Jormakka ym. 2015, 150).

<b>Henkilöstökustannukset</b>	Henkilöstön kustannukset, esimerkiksi palkat.
<b>Hallinnolliset kustannukset</b>	Jokapäiväiset menot, mahdollistavat projektin, mutta eivät välttämättä liity sen suorittamiseen. Esimerkiksi puhelinliittymät, kopiopaperi ja matkakustannukset.
<b>Fyysiset resurssikustannukset</b>	Projektiin liittyvät kustannukset, kuten tarvitut materiaalit ja laitteiden vuokrat.



<b>Välilliset kustannukset</b>	<b>Välittömät kustannukset</b>
Projektiin epäsuorasti liittyvät kustannukset	Projektiin suorasti liittyvät kustannukset

KUVIO 3. Projektin kustannusten kategorisointi (Heldman 2018, 198–200)

Heldman (2018) kertoo myös kaksi eri tapaa ennustaa projektin kustannuksia. Vertailullinen ennustaminen on projektin kustannusten ennustamista menneiden samankaltaisten projektien perusteella. Alhaalta ylös -ennustaminen on projektin jokaisen aktiviteetin kustannusten ennustamista ja näiden kustannusten laske- mista yhteen. (Heldman 2018, 204.) Callahan, Stetz & Brooks (2011) lisäävät, että yleensä projektin lopullinen budjetti on luotu alhaalta ylös -menetelmällä, koska näin luotu budjetti antaa tarkemman kuvan projektin kustannuksista kuin yritysjohdon luoma koko yrityksen kattava ennustus (Callahan ym. 2011, 148). Projektibudjettiin suositellaan ”epävarmuusvaran” lisäämistä, näin varaudutaan väistämättä ilmestyviin odottamattomiin kustannuksiin. Tällainen menettelytapa on suositeltava varsinkin silloin, kun projekti hyödyntää uutta teknologiaa tai sen tavoitteena on tehdä jotain mitä yritys ei ole ennen tehnyt. (Heldman 2018, 209; Harrin 2013, 17.)

### 3 BUDJETOINNIN TULEVAISUUS

#### 3.1 Perinteisen budjetoinnin kritiikkiä

Perinteistä budjetointia on kritisoitu mittavasti. Näkyvin kritiikki on sen sopimattomuus nykyisten yritysten toimintaympäristöön. Perinteinen budjetti nähdään jopa enemmän haittana kuin hyötynä. Budjetointi aiheuttaa esimerkiksi turhia kustannuksia ja vaikuttaa negatiivisesti tavoitteiden asetantaan. (Åkerberg 2017, 20; Syvänperä & Lindfors 2014, 92.) Budjetoinnin kritisointi ei ole myöskään kovin uusi konsepti. Jo vuonna 2003 Hope ja Fraser alleviivasivat heidän mielestään kolme tärkeintä asiaa, jotka ovat johtaneet ihmisten tyytymättömyyteen budjetointia kohtaan. Ensimmäiseksi budjetointi on vaivalloista ja liian kallista. Toiseksi budjetointi on ristiriidassa yritysten kilpailullisen ympäristön kanssa eikä hyödytä enää johtoa. Kolmanneksi budjeteilla pelataan liikaa. (Hope & Fraser 2003, 4.)

Åkerberg (2017) puhuu budjetoinnista nyky-ympäristössä. Hänen mukaansa budjeteilla on vankkumaton asema yrityksissä, niihin liittyviä toimintatapoja ei muuteta. Tällainen asema viestii vanhassa pitäytymisestä, eikä uuteen varautumisesta. Näissä yrityksissä budjetointi tapahtuukin vanhoilla toimintatavoilla, jotka eivät sovi lainkaan nykypäivän nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Usein budjetointiprosessi edustaa menneisyyden taipumatonta, tarjontalähtöistä ajattelutapaa. Nykyään tarvitaan joustavuutta globaalien markkinoiden ja kehittyneen teknologian takia. (Åkerberg 2017, 18, 23–24.) Bogsnes (2016) on samaa mieltä, hän kertoo, kuinka budjetointi teknologiana on keksitty sata vuotta sitten hyväntahtoisesti auttamaan yrityksiä. Silloin budjetoinnilla oli varmasti hyötynsä, mutta nyt eletään eri aikoja. (Bogsnes 2016, 3.) Nykypäivän vahvasti kilpailuilla ja nopeasti kehittyvillä markkinoilla perinteinen budjetointi ei luo yrityksille tarvittavaa joustavuutta.

Budjetointiin käytetään erittäin paljon aikaa. Se tuottaa tarpeettomia kustannuksia, kun sitä luodaan ja myöhemmin kun sitä tarkistetaan. Liiallinen resurssien käyttö on helposti havaittava ongelma. Budjetoinnissa on kuitenkin ”piilossa” manipulaatio ja omien hyötyjen tavoittelun ongelma. (Åkerberg 2017, 18; Bogsnes 2016, 3, 52; Wyatt 2012.) Oma etua haetaan asettamalla budjettien tavoitteet

alhaiseksi, tavoitteiden ylittämisen tuottaman bonuksen takia. Tavoitteet pyritään siis ylittämään, mutta rikkomisen jälkeen ei ole syytä parantaa tulosta, varsinkaan jos tulokset määrittävät ensi vuoden budjetin. Näin budjetti aktiivisesti estää yrityksen resurssien optimaalisen hyödyntämisen. (Åkerberg 2017, 39, 42; Bogsnes 2016, 28.) Kustannusbudjetti on myös kaksiteräinen miekka, se viestii kustannusten katon, että myös lattia. Budjetti ilmaisee selkeästi paljonko rahaa saa käyttää, tätä on helppo seurata. Valitettavasti nämä budjetoidut kustannukset usein käytetään joka tapauksessa. Rahat nähdään omistuksena, allokoituvat varat kuuluvat sille, jolle ne on allokoitu. Tämä ei ole alaisten itsekkyyttä, vaan budjetit kannustavat tällaiseen toimintaan. Perinteisen budjetoinnin näkökulmasta työntekijä ei ole käyttänyt kaikkia varoja, jotka hänelle on budjetoitu, koska hän on pyytänyt liikaa. Tästä syystä ensi vuonna hänelle allokoitu summa tulee olemaan pienempi. (Bogsnes 2016, 16.)

Budjetin varianssianalyysi tarkoittaa toteutuneiden lukujen vertaamista budjetoituihin. Tämä käytäntö kohtaa myös kritiikkiä. Budjetoinnin luoma ennuste on usein väärä. Tänä päivänä yrityksen tulokseen liittyviä alati muuttuvia tekijöitä on paljon enemmän kuin silloin, kun perinteinen budjetointi kehitettiin. Budjetoinnin tuottamaan väärään lukuun verrataan toteutuneet luvut. Toteutuneet luvut eivät ole yksiselitteisiä, joten sen vertaaminen ennusteeseen ei voi mitenkään kertoa kaikkia mahdollisia syitä budjettieroon. Variansseissa on niin paljon muuttujia, että niistä ei ole mahdollista luoda päätöksentekoon tarvittavaa tietoa. Budjetointi luo kontrollin illuusion varianssianalyysillä, todellisuudessa sen tuottama tieto ei auta päätöksenteossa. (Åkerberg 2017, 22, 37–38; Bogsnes 2016, 2.) Budjetteja usein käytetään myös työntekijöiden arviointiin, esimerkiksi Jormakka, Koivusalo, Lappalainen ja Niskanen (2015, 183) ehdottavat budjetin käyttöä palkitsemisen perustana. Budjetoinnin kriitikot sanovat kuitenkin, että budjetti on sopimaton ja epäluotettava väline tällaiseen arviointiin. Tässä käyttötarkoituksessa esiintyy sama ongelma kuin varianssianalyysissä. Työntekijän heikon tuloksen takana voi olla mitä tahansa muuttujia, joita numero ei pysty ilmaisemaan. Budjetti ei mittaa esimerkiksi työntekijän käytöstä eikä arvoja. (Bogsnes 2016, 3, 32; Wyatt 2012.)

Budjetoinnin vuosirytmii ylipainottaa lyhyen ajan taloudellisia onnistumisia, aiheuttaa budjetin nopean vanhenemisen ja luo yritykselle keinotekoisien rytmien (Bogsnes 2016, 3; Wyatt 2012). Bogsnes (2016) havainnollistaa tätä keinotekoisuutta

vertaamalla budjetointia pankkiin, joka on auki asiakkaille vain lokakuussa. Yrityksen täytyy tunnistaa syksyllä kaikki seuraavan vuoden taloudelliset tarpeet. Jos haluaa rahaa johonkin, sitä pitää pyytää vain ja ainoastaan tänä aikana. (Bogsnes 2016, 45.) Budjetointi ei tue myöskään koordinoitua yrityksen eri osien välillä. Kaikki yrityksen osat eivät ole samassa vuosirytmissä. Jotkut osat joutuvat koordinoimaan keskenään viikoittain, kun taas jotkut vain vuosittain. Budjetointi pakottaa kaikki samaan rytmiin. (Bogsnes 2016, 49; Wyatt 2012.)

### 3.2 Budjetointi tulevaisuudessa

Åkerberg (2017) toivoo, että tulevaisuudessa budjetit tulevat olemaan rullaavia, eikä enää käytettäisi kiinteitä vuosibudjetteja. Painopiste on siis strategisessa ajattelussa. (Åkerberg 2017, 163.) Samaa näkökulmaa argumentoivat Zeller ja Metzger (2013) tutkimuksessaan. Heidän mukaansa oppikirjoissa budjetointi kuvataan staattisena, vuosittaisena ja lineaarisena prosessina. Tämä täytyy muuttaa heijastamaan sitä todellisuutta, minkälaista budjetointi oikeasti on nykypäivän yrityksissä. He puhuvat rullaavasta ennustamisesta ja siitä, kuinka siihen perustuva johtaminen on dynaamista ja tulevaisuuteen suuntaavaa. Kuten Bhimani, Sivabalan ja Soonawalla (2018) sanoivat, rullaavassa ennustamisessa keskitytään muihinkin asioihin, kuin budjetoituihin lukuihin. Rullaava ennustaminen siis muuttaisi niitä tietoja, joiden avulla yritys tekee päätöksensä. Ei tarkasteltaisi pelkkiä lukuja. Jos tällaista budjetointia opetettaisiin vanhanaikaisen sijaan, työelämään astuvilla olisi heti paljon annettavaa yrityksen budjetointiprosessiin. (Bhimani ym. 2018, 308; Zeller & Metzger 2013, 299, 309.)

Åkerberg (2017) mainitsee myös tekoälyn roolin tulevaisuuden budjetoinnissa. Hän toivoo, että tekoälyllä olisi suuri rooli. Se hoitaisi rutiinit, eli raportit, ennusteet ja itse budjetit. Ihmisille jäisi näiden prosessien kehittäminen ja johtaminen. (Åkerberg 2017, 163.) Tekoäly ja koneoppiminen on näkyvissä nykypäivänkin budjetoinnissa. Yritys nimeltä ClearGov Inc. myy Yhdysvalloissa kouluille ja pienille julkishallinnoille uudenlaista budjetointityökalua. Tämä työkalu käyttää tekoälyä johtaakseen monimutkaisia ennusteita pienestä määrästä dataa. (Westrope 2018.) Jang (2019) käytti tutkimuksessaan koneoppimista luoden viitekehyksen valtioiden tutkimuksen ja kehityksen tueksi. Koneoppimisalgoritmi arvioi jokaisen

T&K-projektin tuotannon, jotka optimoitiin ottamalla huomioon tuotannon arvon epävarmuus. Viitekehys pystyi valikoimaan mihin projekteihin pitäisi allokoida mikäkin summa, jotta tutkimus ja kehitys olisi mahdollisimman tuottavaa. Jang (2019) havainnollisti tämän viitekehysten hyötyjä allokoimalla Korean opetusministeriön T&K-ohjelman budjetin. Viitekehysten avulla pystyttiin saavuttamaan 13,6% suurempi tuotanto. (Jang 2019, 5–6, 10.)

Tekoälyn hyödyntäminen budjetoinnissa ei ole mahdollista pelkästään valtioille tai julkishallinnoille. Kansainvälinen yritys nimeltä Jedox AG myy budjetointityökalua kaikenkokoisille yrityksille. Jedoxin tuote hyödyntää tekoälyä. Yrityksen mukaan se kasvattaa ennustusten laatua ja nopeutta sekä auttaa yrityksiä olemaan ketterämpiä. (Jedox n.d.) Piilaaksosta kotoisin oleva startup Olivia on luonut applikaation, joka hyödyntää tekoälyä. Tekoälyn avulla applikaatio tunnistaa käyttäjänsä kulutustavat ja tekee tämän tiedon pohjalta ehdotuksia rahankäyttöön. Oliivalla oli puoli miljoonaa käyttäjää Yhdysvalloissa toukokuussa 2019. (Mari 2019.) Åkerberg (2017) puhui tällaisen teknologian käytön puolesta, hän toivoo Excel-taulukoiden käyttämisen vähenevän (Åkerberg 2017, 163).

Åkerberg (2017) kuitenkin myöntää, että budjetointi ei ainakaan sanana tule poistumaan yrityselämästä (Åkerberg 2017, 163). Frowin, Marginsonin ja Ogdenin (2010) tapaustutkimus näyttää, että moderni yritys voi hyödyntää budjetteja tänä päivänäkin. Niistä luopuminen ei ole ainoa eikä ehkä paraskaan vaihtoehto yritykselle. Tutkimuksessa keskityttiin johtavassa asemassa olevaan monikansalliseen ja suureen yritykseen. Tässä yrityksessä ei ollut luovuttu budjetoinnista, vaan siitä oli kehitetty omia etuja palveleva. Budjetointia kritisoidaan sen jäykkyydestä. Tutkimuksen yritys oli luonut joustavuutta mahdollistamalla budjettien päivittämisen johtajien toimesta. Päivitysten täytyi olla perusteltuja ja ne sallittiin vain neuvotteluiden jälkeen. Nämä päivitykset antoivat kuitenkin mahdollisuuden mukautua nykytilanteeseen, samalla budjetit loivat vertauspisteen näiden päivitysten arvioimiseen. Budjetointia hyödynnettiin myös arvioinnissa. Yritys kuitenkin ymmärsi, että pelkästään yksilöiden tulosten tarkastelu ei rohkaissut ajattelemaan koko yrityksen tavoittelemia asioita. Joskus budjetoituihin tuloksiin ei päästy, tällainen lopputulos pystyttiin silti hyväksymään. Tulos hyväksyttiin, jos oli mahdollista demonstroida se, että henkilöstö oli tehnyt kaikkensa saavuttaakseen budjetoidun tuloksen. (Frow, Marginson & Ogden 2010, 446, 459)

### 3.3 Beyond budgeting

#### 3.3.1 Beyond Budgeting käsitteenä

Kuten aikaisemmin todettiin, budjetoinnin kritisoiminen ei ole uusi asia. Budjettien toimimattomuutta on käsitelty pitkään. Tätä toteutti esimerkiksi 1990-luvulla organisaatio Englannissa, joka on nykyiseltä nimeltään Beyond Budgeting Round Table eli BBRT. (Åkerberg 2017, 20.) BBRT:n perustivat vuonna 1998 Jeremy Hope, Robin Fraser ja Peter Duncce. BBRT on tapaamispaikka yrityksille, julkishallinnoille ja yksityishenkilöille. Siellä jaetaan kokemuksia ja ideoita jäsenten kesken ja opitaan tapaustutkimuksista, esityksistä ja keskusteluista. Jäsenet ovat avoimia ja luottavat toisiinsa. Heitä yhdistää yksi aate; jotain on vialla nykypäivän johtamisessa ja sille täytyy tehdä jotain. (Bogsnes 2016, 66.)

Jeremy Hope ja Robin Fraser kirjoittivat kirjan Beyond Budgeting -mallista vuonna 2003. He sanoivat, että yritykselle, joka luopuu perinteisestä budjetoinnista, avautuu kaksi mahdollisuutta. Ensin yritys pystyy käyttämään mukautuvampia johtamisprosesseja ja toisena luomaan radikaalisesti hajautetun organisaation. (Hope & Fraser 2003, 42.) Malli on kehittynyt ajan myötä, mutta perusajatukset ovat säilyneet samana. Bogsnes (2016) kuvailee mallin ideaksi luoda organisaatioita, jotka ovat ketterämpiä ja inhimillisiä, sillä se on nykypäivänä tarpeellista. Hän tarkentaa myös, että malli ei tarkoita pelkästään tai edes välttämättä budjeteista luopumista. (Bogsnes 2016, 4.)

Beyond Budgeting -mallin tavoitteena on tehdä yrityksistä inhimillisempiä ja joustavampia, muuttamalla yrityksen prosesseja ja periaatteita johdonmukaisesti. Bogsnes (2016) havainnollistaa mallia tehokkaasti vertauskuvalla liikennevalojen ja liikenneympyröiden eroista. Liikennevalot kuvaavat perinteistä johtamistyyliä, ihmisten tehokkuutta ja suoritusta tarkkaillaan. Liikennevaloissa on tarkat säännöt, milloin saa mennä ja mitä saa tehdä. Liikenneympyrä on Beyond Budgeting -mallin mukaista johtamista. Niissä ei johdeta pikkutarkasti, ympyrä luo edellytykset menestykseen, kuskit johtavat itse itseään. Tämä johtaminen toimii viitekehysten avulla, joka perustuu arvoihin eikä sääntöihin, toisin kuin liikennevaloissa.



Päätöksenteon auktoriteetti on delegoitu tilanteessa lähimpänä oleville, kuskit tekevät päätökset, milloin mennään ja milloin ei. (Bogsnes 2016, 60, 64.)

Henttu-Aho (2016) toteutti Oulun yliopistossa tapaustutkimuksen suomalaisesta paperiteollisuuden yrityksestä. Tarkoituksena oli tutkia, miten uudet budjetointitavat vaikuttivat controllereiden rooliin yrityksessä. Tutkimus oli laadullinen, se toteutettiin 22 haastattelulla vuosien 2007–2011 välillä. Se havainnollistaa Beyond Budgeting -malliin pohjautuvan johtamistyylin hyötyä organisaatiossa. Yritys oli luopunut perinteisestä budjetointiprosessistaan ja oli ottanut käyttöön rullaavan ennustamisen. Tavoitteidenasetantaa muutettiin ottamaan huomioon nämä uudet ennusteet ja tavoitteet luotiin organisaatiossa korkeammalla. Samalla yritys kasvatti läpinäkyvyyttä organisaatiossa. Tämä muutos näkyi vahvasti tehtaiden controllereiden työskentelyssä. Controllerit saivat tietoa yrityksen tulevaisuudesta, joka mahdollisti heidän osallistumisensa kokouksiin yrityksen eri tasoilla ja loi joustavuutta tulevaisuuden suunnitelmien rakentamiseen. Tämä uusi informaatio teki controllereista realistisen, tulevaisuuteen suuntaavaan tiedon tuottamisen asiantuntijoita. Tällainen lähestymistapa tuottaa organisaatiolle realistisempia ennusteita. (Henttu-Aho 2016, 31, 36–37, 42–43, 48, 51.)

### **3.3.2 Beyond Budgeting -malli käytännössä**

Beyond Budgeting -malli on yritysten toiminnasta kehitetty työkalu. Tämän takia sen käyttöönottamiseen on monta eri tapaa ja siitä puuttuu standardoitu implementoimistapa. Yritykset ovat erilaisia, niillä on omat tapansa ja omat ratkaisunsa. Mallin käyttö ei tarkoita, että vaihdetaan rullaavaan ennustamiseen, vaikka rullaava ennustaminen on vahvasti näkyvillä organisaatioissa, jotka ovat mallin ottaneet käyttöön. (Wyatt 2012.) Bogsnesin (2016) mukaan perinteisestä johtamisesta poissiirtyminen vaatii radikaalia muutosta johdon arvoihin ja työn johtamisen prosesseihin. Johdon ideologian pitää pohjautua enemmän arvoihin kuin sääntöihin. Työn johtamisessa pitää luopua tai muuttaa koko budjetointiprosessia. (Bogsnes 2016, 63–64.)

Hope ja Fraser (2003) puhuvat siitä, kuinka Beyond Budgeting -mallin implementoiminen ei ole vain yksinkertaisten prosessien muuttamista oikeanlaisiksi. Se on

ajatusmaailmojen muuttamista ja uudenlaisen organisaation johtamisen tavan saavuttamista. Budjetointi itsessään viestii organisaation arvoista. Siitä luopuminen mahdollistaa käyttäytymisen muuttamisen. Luopumisella pyritään viestimään siis sitä käyttäytymistä, jossa ihmiset, jotka ovat lähimpänä tilannetta, ottavat vastuuta tehokkuudesta. (Hope & Fraser 2003, 96, 119.) Jos kaikki vastuu on ihmisillä, jotka ovat lähimpänä tilannetta, miten päätöksiä valvotaan? Läpinäkyvyys on Bogsnesin (2016) mukaan hyvä kontrollimekanismi. Hän antaa esimerkin yrityksestä, joka lisäsi läpinäkyvyyttään matkustuskustannuksissaan, samalla antamalla mahdollisuuden kaikille matkustaa. Melkein kaikki työntekijät pystyivät näkemään kaikkien matkustuskustannukset. Tämä johti kustannusten laskemiseen, vaikka yritys poisti sääntöjä, eikä lisännyt niitä. (Bogsnes 2016, 13, 64.)

Koska Beyond Budgeting ei onnistu pelkästään prosessien ja työkalujen muuttamisella, luotiin periaatteet johdolle ja työn johtamisen prosesseille (Bogsnes 2016, 69). Johdolle ja työn johtamisen prosesseille on molemmille kuusi periaatetta, nämä ovat esitetty taulukoissa 1 ja 2.

TAULUKKO 1. Johdon periaatteet (Bogsnes 2016, 70)

Tarkoitus	Inspiroi ihmisiä rohkeisiin ja nöyriin aatteisiin, ei rahallisiin tavoitteisiin
Arvot	Johda yhteisillä arvoilla ja terveellä arviointikyvyllä, ei yksityiskohtaisilla säännöillä.
Läpinäkyvyys	Tee informaatiosta avointa innovaatiolle, oppimiselle, valvomiselle ja sääntelylle, älä rajoita sitä.
Organisaatio	Luo vahva yhteenkuuluvuuden tunne ja johda ketteriä ja luotettavia tiimejä, vältä hierarkkista kontrollia ja byrokratiaa.
Autonomia	Anna ihmisille vapaus toimia, älä rankaise kaikkia, jos joku hyväksikäyttää sitä vapautta.
Asiakkaat	Yhdistä kaikkien työ asiakkaiden tarpeisiin, vältä eturistiriitoja.

TAULUKKO 2. Työn johtamisen prosessien periaatteet (Bogsnes 2016, 70–71)

Rytmi	Järjestä työnjohdon prosessit dynaamisesti yrityksen rytmiin ja tapahtumiin, ei ainoastaan kalenterivuoteen.
Tavoitteet	Aseta suuntaa antavia, kunnianhimoisia ja suhteellisia tavoitteita, vältä kiinteitä tai ylhäältä johdettuja tavoitteita.
Suunnitelmat ja ennusteet	Tee suunnittelusta ja ennustamisesta leanattu ja puolueeton prosessi, ei jäykkä ja poliittinen.
Resurssien jakaminen	Luo kustannustietoinen ajatusmaailma ja tee resursseista tarvittaessa saatavia, älä anna budjetin määrätä saatavuutta.
Suorituksen arviointi	Arvioi suoritusta kokonaisvaltaisesti vertaisarviointia hyödyntämällä oppimista ja kehittymistä varten, älä perusta arvioita numeroihin äläkä tee sitä vain palkitsemisen vuoksi.
Palkinnot	Palkitse jaettua onnistumista kilpailua vastaan, älä sovittua suoritusta vastaan.

Periaatteiden välinen johdonmukaisuus on avainasemassa. Johdonmukaisuuden välillä, mitä johto sanoo ja mitä työnjohto tekee. Ei auta, jos johto puhuu tiimityöskentelystä, mutta työntekijöiden palkitsemisprosessi koskee vain yksilöitä. Yllä olevat 12 Beyond Budgeting -periaatetta kuvailevat johdon filosofiaa. Periaatteet eivät ole valmis resepti, vaan ne tarjoavat ideoita ja neuvoja. (Bogsnes 2016, 71–72.)

### 3.4 Beyond Budgeting -mallin käyttöönotto eri yrityksissä

Nykypäivänä budjetoinnin kehittämisessä Beyond Budgeting -malli on hyvin näkyvässä osassa. Mallin hyödyt on todettu. Kaikki yritykset eivät ole valmiita ottamaan sitä käyttöön, eikä sen käyttöönottoon ole selkeää kaavaa. Malliin ei ole yhtenäistä käyttöönotto-opasta, joten sen havainnollistaminen tapahtuu esimerkein. Hopen ja Fraserin (2003) mukaan mallia käyttöönottavat yritykset eivät kuulu vain yhteen toimialaan, sijaintiin tai kokoon. Mallin on ottanut käyttöön muun muassa pankki, hyväntekeväisyysjärjestö, tietokonevalmistaja ja huonekaluliike. (Hope & Fraser 2003, 19–20.) Hope ja Fraser, Beyond Budgeting -mallin luojat, kertovat miten kolme eri yritystä otti mallin käyttöönsä.

### 3.4.1 Rhodia S.A.

Hopen ja Fraserin ensimmäisenä esimerkkinä on yritys nimeltä Rhodia. Rhodia oli suuri erikoiskemikaaliyritys, joka myytiin vuonna 2011 Solvay-nimiselle yritykselle (Berton & Torello 2011). Rhodian budjetoinnin heikkoudet olivat perinteiselle budjetoinnille tuttuja. Budjetointiprosessi oli liian hidas, se kesti puoli vuotta. Budjetoidut luvut johdettiin menneisyydestä, operatiiviset johtajat viilasivat niitä hie-man. Budjetoinnilla ei siis ollut kunnianhimoa, eikä selkeää yhteyttä yrityksen strategiaan. Tämän budjetointiprosessin tilalle suunniteltiin järjestelmä, jonka tarkoitus oli parantaa yrityksen suorituskykyä, selventää ja kommunikoida sen strategiaa ja luoda tuloksiin perustuva kulttuuri. (Hope & Fraser 2003, 20, 49.)

Rhodian tavoitteiden asetantaa muutettiin. Luotiin pitkän tähtäimen tavoitteet viidelle vuodelle, pääoman tuotolle ja kassavirralle. Nämä perustuivat muiden, saman toimialan yritysten lukuihin ja jokaisen Rhodian osaston vuosittaiseen kasvuun. Johtajille alettiin maksaa myös bonuksia, painottaen henkilökohtaisia tuloksia, eikä vain yrityksen tulosta. Yritykselle luotiin kaksi erilaista sykliä, joista toinen keskittyi pidemmän ajan tavoitteisiin ja strategiaan ja toinen lyhyen ajan toimintaan. Pidemmän ajan sykli alkoi yrityksen johdon tavoiteasetannalla. Jos tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittiin ylimääräisiä toimia, keskijohto johti strategiasta avainarvot, kuten ”paranna toimitusketjua”. Tämän jälkeen osastot tuottivat n. 25 erilaista toimenpidettä avainarvojen pohjalta ja implementoivat ne muuttaman vuoden aikana. Lyhyemmässä syklissä keskijohto tarkasteli meneillä olevia toimenpiteitä. Niitä arvioitiin kvartaaleittain rullaavan ennustamisen ja kvartaalitulosten perusteella. Tarvittaessa tehtiin toimenpiteitä kuten hinnanalennuksia. Yrityksen pääomaa ei budjetoitu yksityiskohtaisesti, ne liitettiin strategiaa toteuttaviin päätöksiin. Sellaiselle toimenpiteelle, joka oli hyvin arvokas yrityksen strategialle, annettiin runsaasti resursseja. (Hope & Fraser 2003, 49–52.)

### 3.4.2 Borealis AG

Yritys nimeltä Borealis AG implementoi Beyond Budgeting -mallin sen takia, että se pystyisi reagoimaan nopeasti muutoksiin. Borealis muodostui vuonna 1994

suomalaisen Nesteen ja norjalaisen Equinorin yhteisyrityksenä. Se toimii petrokemiallisella alalla, joka on ennalta-arvaamaton sen suhdannevaihtelujen takia. (Hope & Fraser 2003, 54.)

Borealiksen ongelma oli arvaamattoman alan vaikutus yrityksen suorituskykyyn. Vertailuanalyysitutkimukset osoittivat, kuinka Borealiksen kustannusrakenne ja turvallisuuskäytännöt olivat heikompia, kuin kilpailijoiden. Borealis korvasi budjetoinnin työkaluilla kuten vertailuanalyysi ja Balanced Scorecard. Tavoitteet asetettiin Key Performance Indicators -mittareita hyödyntämällä. (Hope & Fraser 2003, 54–55.) Balanced Scorecard on johdon suorituskykymittaristo, jonka avulla yritys voi kehittää sisäisiä toimintojaan (Tarver 2020). Key Performance Indicators, eli KPI-mittarit mittaavat yrityksen strategisia, taloudellisia ja toiminnallisia saavutuksia, etenkin verrattuna kilpailijoihin (Twin 2019). Borealis siis hajautti valtaa, KPI-mittarit kertoivat yrityksen osastoille laajat tavoitteet. Budjetointiprosessissa osastoille kerrottiin tarkat luvut ja keinot näiden saavuttamiseen, nyt osastoilla oli enemmän vapautta päästä näihin tavoitteisiin. Borealiksen toiminnan perustana oli ajatus ”kovemmat tavoitteet, enemmän vapautta”. Petrokemiallisen alan arvaamattomuus eliminointiin käyttämällä tuloksen arviointiin suhteellista mittaria absoluuttisen sijaan. Borealis käytti arviointiin keskimääräisen sijoitetun pääoman tuottoa. Mittarin tulos suhteutettiin historiallisiin markkinatilanteisiin. Näin saatiin selville se tulos, mihin johtajat pystyivät vaikuttamaan. Johtajien bonukset määriteltiin Balanced Scorecardin avulla ja niihin vaikutti yrityksen tuloksen lisäksi henkilökohtaiset tulokset. Keskijohdon vastuulla oli lyhytaikaisten kustannusten tarkkailu. He pitivät kustannuksia silmällä kuukausittaisen liukuvan keskiarvon avulla. Näin havaittiin kustannustrendit. Tiedettiin, ollaanko menossa huonoon vain hyvään suuntaan. Samalla eliminointiin myös kustannusbudjettien luoma ”katto ja lattia”. (Bogsnes 2016, 103; Hope & Fraser 2003, 55–57.)

### **3.4.3 Svenska Handelsbanken AB**

Ruotsalaisen Svenska Handelsbanken AB:n ongelma oli joustavuuden puute. Yrityksen strategiana oli olla Ruotsin suurin pankki, joten liiketoiminnan volyyymiä painotettiin. Tämä johti suurin markkinointikustannuksiin ja pienikokoisten asiak-

kaiden liian suuren määrään. Pankin päätöksenteko oli keskitettyä ja byrokraatista, mikä johti hitaaseen reagoitakykyyn. Tämä johti keskitason johtajien kyvyttömyyteen vastata asiakkaiden tarpeisiin. (Hope & Fraser 2003, 60.)

Handelsbankenin uusi tavoitteenasetanta perustui KPI-mittareiden käyttöön, niiden tulokset suhteutettiin kilpailijoihin. Näiden tulosten avulla pankki tiesi mitä kehityskohteita sillä on. Pankin osastot asettivat omat tavoitteensa riippuen siitä minkä kehityskohteen he valitsivat. Osastojen johtajat ikään kuin johtavat omaa yritystään. Handelsbanken käytti tasoittavaa systeemiä resurssien jaossa eri osastojen välillä. Parhaimman tuloksen tehnyt osasto saa eniten pääomaa, huonoiten tehnyt saa vähiten. Tulosta mitataan pääoman tuottoprosentilla, joten suuremman pääoman omaavalla osastolla on vaikeampi saada suurempi tuotto-prosentti kuin pienemmällä. Näin huonoimmat osastot saavat paremmat kiinni tuloksellisuudellaan. Pankki palkitsi työntekijöitään jakamalla voittojaan jokaiselle työntekijälle tasavertaisesti, jos tulos oli parempi kuin keskimääräisen pankin. Tulosta seurattiin muutamalla avainarvolla kuten oman pääoman tuotto, katetuotto ja tuotto per työntekijä. Rullaavia kassaennusteita luodaan kvartaaleittain, mutta niillä on pieni näkyvyys. Niitä tarkastelee vain toimitusjohtaja ja talousjohtaja. Niiden tarkoitus on sama kuin Borealiksen liukuvalla keskiarvolla, ne näyttävät kasvavirtojen yleisen suunnan. (Hope & Fraser 2003, 61–65.)

#### **3.4.4 Öljy- ja energiayhtiö**

Østergren ja Stensaker (2011) käsittelivät tutkimuksessaan, miten suuren öljy- ja energiayhtiön eri liiketoimintayksiköt ottivat Beyond Budgeting -mallin käyttöön. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin yrityksen johtajien ja työntekijöiden kanssa. Tutkimuksessa keskityttiin yrityksen tutkimisyksikköön ja yrityspalveluyksikköön. Tutkimisyksikkö on vastuussa öljyn ja kaasun tarkkailusta. Yrityspalveluyksikkö tarjoaa yritykselle esimerkiksi IT-, finanssi- ja HR-palveluita. Yritys otti Beyond Budgeting -mallin käyttöön kolmen prosessin avulla. Tavoitteenasetanta muutettiin kunnianhimoisemmaksi, otettiin huomioon yrityksen ulkopuolisia odotuksia ja kilpailijoiden suorituskykyä, se erotettiin myös suunnitteluprosessista kokonaan. Suunnitteluprosessi muutettiin siten, että se perustuu näiden kunnianhi-

moisempien tavoitteiden saavuttamiseen, toimintaan suuntautuneena. Resurssien jakaminen muutettiin kiinteästä budjetista jatkuvaksi ja dynaamiseksi prosessiksi. (Østergren & Stensaker 2011, 149, 156–160, 165.)

Yksiköillä oli erilaiset lähestymistavat näiden prosessien implementoimiseen, havainnollistaen Beyond Budgeting -mallin samojen piirteiden epäyhtenäistä käyttöönottoa. Tutkimisyksikkö muutti tavoitteidenasetantaansa siten, ettei se lähde enää yksikön osastojen laskelmista, vaan strategisista tavoitteista, jotka perustuvat markkinatilanteen mahdollisuuksiin ja kilpailijoiden liikkeisiin. Tavoitteet luotiin yksikön johto ja johtajat eivät keskity enää pelkästään oman osaston tavoitteisiin, vaan koko yksikön. Näin tavoitteiden asetanta ei ole enää alemman johdon vastuulla. Palveluyksikössä tavoitteet luotiin heille allokoitun budjetin perusteella, painottaen kustannusten hallintaa. Prosessia muutettiin keskittymään arvontuontiin. Uudet tavoitteet johdettiin strategiasta luomalla KPI-mittareita. Tavoitteet luotiin yksikön johto, mutta toimintasuunnitelman luominen jäi osastojen vastuulle. Näin valtaa keskitettiin, mutta toimintaa hajautettiin. Yksiköt muuttivat tavoitteiden asettamistaan kunnianhimoisemmaksi eri tavoin. Tutkimisyksikkö keskittyi johtamaan tavoitteensa yrityksen ulkopuolelta, kun taas palveluyksikkö muutti tavoitteiden perustan kustannusten hallinnasta arvontuontiin. (Østergren & Stensaker 2011, 161–162, 166–167.)

Tutkimisyksikön suunnitteluprosessin absoluuttiset tavoitteet antoivat vääristynyttä tietoa. Jos osasto menestyi huonosti vuoden aikana, se näytti silti menestyvän aiheuttamalla pienempiä kustannuksia, kuin oli allokoitu. Absoluuttiset tavoitteet muutettiin suhteellisiksi. Keskityttiin kustannusten lisäksi tuloihin. Suunnitteluprosessin keskiössä oli miten saavuttaa uudet, kunnianhimoisemmat tavoitteet. Palveluyksikössä keskityttiin taas enemmän arvontuottoon, kuin pelkkiin kustannuksiin. Enää ei tarvitse ”pelata” budjettia, vaan ennustaminen on keskiössä. Lähestymistapa muutettiin reaktiivisesta proaktiiviseen. Yksiköt siis muuttivat suunnitteluprosessiaan proaktiiviseksi tai suhteellisia tavoitteita hyödyntäväksi. Resurssien jakamisen muuttaminen oli molemmilla yksiköillä samankaltainen. Resurssien jakamista arvioitiin dynaamisesti pitkin vuotta, eikä kerran vuodessa kiinteällä budjetilla. Tutkimusyksikkö painotti projektien investointikritee-

reja kuten nettonykyarvoa. Palveluyksikkö painotti yksityiskohtaisen finanssitiedon sijaan tuotteiden ja palveluiden kokoomatietoja, nopeuttaen prosessia. (Østergren & Stensaker 2011, 163–164, 167–169.)

### **3.4.5 Mobiilioperaattori**

Bourmistrov ja Kaarbøe (2013) tutkivat miten Beyond Budgeting -mallin implementointi muutti yrityksen hallintatyökalujen suunnitteluperiaatteita. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina. Tutkimuksen kohteena oli yksi maailman suurimmista mobiilioperaattoreista. Yritys tunnisti budjetoinnin hyötynä kustannusten hallinnan, sen heikkoutena oli kuitenkin sen kyvyttömyys tuottaa tärkeää tietoa jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla. Tarvittiin jotain dynaamisempaa. Yrityksen uusi tavoitteenasetanta otti huomioon markkinatilanteen. Ylin johto loi tavoitteet koko yritykselle ja yksiköille. Yksiköiden tavoitteet olivat pitkälti kustannuksiin liittyvää, muistuttaen jokseenkin kustannusbudjetteja. Suunnitteluprosessissa keskityttiin miten saavuttaa uudet tavoitteet. Ennustaminen siirtyi keskiöön, sen tehtävä oli antaa realistinen kuva tavoitteista ja kuinka kaukana niiden saavuttaminen on. Kun tavoitteet oli asetettu ja suunnitteluprosessi käyty läpi, oli mahdollista saada katsaus strategiasta, siihen liittyvistä toimista ja vastuuhenkilöistä. Tämä toteutti Beyond Budgeting -mallin läpinäkyvyyssperiaatetta. Katsaus toimi kontrollimekanismina ja kannusti yksiköiden väliseen oppimiseen. Resurssien jakamisessa ei huomioitu enää kiinteää budjettia. Keskityttiin kustannusten seuraamiseen, niiden käyttöä vertailtiin eri yksiköiden välillä. (Bourmistrov & Kaarbøe 2013, 196, 200, 202–204.)

### **3.5 Muita näkemyksiä budjetoinnin tulevaisuudesta**

Hansenin (2011) tutkimuksessa otettiin selvää, miten eri budjetoinnin muodot vaikuttavat eri osastoihin kuten ennustamiseen, operatiiviseen suunnitteluun ja suorituksen arviointiin. Näiden vaikutusten tutkimiseen luotiin matemaattinen malli. Tutkimus toteutettiin amerikkalaisessa George Washingtonin yliopistossa. Budjetoinnin muotoja olivat rullaava ennustaminen, toimintokohtaiset budjetit ja Beyond Budgeting. Jokainen muoto vaikutti organisaatioon suorasti ja epäsuorasti.



Hansen (2011) ehdotti mittaamaan muotojen käyttöönoton onnistumista tarkastelemalla kuinka moneen osastoon muodon vaikutus on positiivinen. Tällä mitaustavalla rullaavalla ennustamisella olisi suurempi onnistumisen mahdollisuus kuin toimintokohtaisella budjetoinnilla tai Beyond Budgeting -mallilla, koska se hyödyttää kaikkia osastoja. Hansen (2011) kuitenkin myöntää, että tuloksia voi tarkastella myös sillä periaatteella, mitkä osastot pitää saada mukaan kyseiseen budjetoinnin muotoon. Esimerkiksi Beyond Budgeting -malli vaikutti positiivisesti suorituksen arviointiin, mutta ennustaminen ja operatiivinen johtaminen saattaa kärsiä, joten mallia käyttöönottaessa pitäisi keksittyä erityisesti näihin osastoihin. (Hansen 2011, 289, 293, 303, 307–308.)

Libby ja Lindsay (2010) toteuttivat kanadalaisille ja yhdysvaltalaisille firmoille kyselyn, jonka tavoitteena oli arvioida budjetointiin kohdistuvan kritiikin oikeellisuutta ja tunnistaa budjetoinnin kaavoja yrityksissä. Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että budjetit ovat vielä avainasemassa yrityksen ohjaamisessa. Havaittiin myös, että suurin osa yrityksistä ei suunnittele budjettien hylkäämistä, mutta moni suunnittelee budjetoinnin kehittämistä. Kyselyssä keskivertoyritys arvioi budjetoinnin tuottaman arvon hyväksi. Beyond Budgeting -mallille löytyy kuitenkin tarvetta. 18% kanadalaisista ja 20% yhdysvaltalaisista yrityksistä arvioivat budjetin tuottaman arvon pieneksi tai negatiiviseksi ja molemmista maista vastanneista n. 20% ei käytä budjettia yrityksen ohjaamiseen laisinkaan. (Libby & Lindsay 2010, 56, 67.)

Heupelin ja Schmitzin (2015) tekivät tutkielman siitä, miksi Beyond Budgeting -malli on niin harvalla tietoperusteisella teollisuuden alalla olevalla organisaatiolla käytössä, vaikka se tarjoaisi hyötyjä näille organisaatioille. Tutkimuksessa luotiin kokonaiskatsaus mallin kehityksestä ja siihen liittyvästä kirjallisuudesta. Heidän mukaansa Beyond Budgeting on vaikea ottaa käyttöön, koska se vaatii muutoksia johdon ja työntekijöiden ajattelutavoissa. Näyttäisi siltä, että suurin osa organisaatioista ei olisi valmis tällaiseen muutokseen. (Heupel & Schmitz 2015, 729, 734.) Budjetoinnin tulevaisuutta leimaa strategisen ajattelun painottaminen, tekoälyn hyödyntäminen ja Beyond Budgeting -malli.

## 3.6 Asiantuntijahaastattelut pk-yritysten budjetoinnista

### 3.6.1 Haastattelujen toteuttaminen

Opinnäytetyön teoriaosuus keskittyi vahvasti oppikirjoihin, tutkimuksiin ja asiantuntijoiden kirjoittamiin kirjoihin aiheesta. Teoriaosuutta pyrittiin täydentämään käytännön tiedolla pk-yritysten taloushallintoa tuntevilta asiantuntijoilta. Haastattelujen tavoitteena oli kerätä tietoa täsmällisesti ihmisiltä, jotka ovat työssään käsitelleet budjetointia. Pyrkimyksenä on luoda ajankohtainen kuva suomalaisten pk-yritysten budjetoinnista. Haastattelut toteutettiin puhelimitse ja Microsoft Teams -sovelluksen avulla, molemmat haastattelut kestivät noin tunnin. Niistä luotiin tiivistelmät (Liite 1 & Liite 2).

Ensimmäisenä haastateltiin Timo Mäkelää. Hän on tilitoimisto Tilimajakka Oy:n toimitusjohtaja, ja hänellä on monipuolista kokemusta pk-yritysten taloudenhallinnasta. Mäkelältä pyrittiin saamaan näkökulmaa erityisesti hyvin pienten yritysten mielikuvaan budjetoinnista. Tilitoimiston asiakkaina on yksityisyrittäjiä ja muita pieniä organisaatioita. Toiseksi haastateltava oli Timo Toivanen. Hän on TT Valmennus Oy:n toimitusjohtaja. TT Valmennus Oy on suomalainen valmennustalo, joka valmentaa yritysasiakkaitaan ymmärtämään ja kehittämään talouttaan. Toivanen puhui taloushallinnan nykytilanteen lisäksi myös paljon sen tulevaisuudesta.

Haastateltavilta kysyttiin kuusi kysymystä:

1. Onko budjetointi tarpeellista pk-yritykselle?
2. Budjetointia tutkiessani usein kävi ilmi, etteivät pk-yritykset hyödyntäneet sitä parhaalla mahdollisella tavalla. Oletko samaa mieltä? Mistä tämä voisi johtua?
3. Minkälaisia menetelmiä pk-yritykset käyttävät taloudenhallinnassa?
4. Mitkä ovat pk-yrityksen budjetoinnin suurimmat haasteet?
5. Miten pk-yritysten taloudenhallintaa voisi kehittää?
6. Miltä pk-yritysten taloudenhallinta mielestäsi näyttää tulevaisuudessa?

Haastattelut olivat kuitenkin hyvin vapaamuotoisia ja keskustelu liikkui myös muihin budjetointiin liittyviin aiheisiin kuin kyseisiin kysymyksiin.

### 3.6.2 Haastattelujen tulokset

Haastateltavien taustoissa oli samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Molemmat olivat oman yrityksensä toimitusjohtajia. Mäkelä omisti tilitoimiston ja hän puhui paljon erittäin pienistä yrityksistä ja yksityisyrittäjistä. Tällaisista yrityksistä moni hakee vain lakisääteiset palvelut Mäkelän tilitoimistolta, eli ei mitään budjetointiin tai taloussuunnitteluun liittyvää. Toivanen taas omisti valmennustalon, jonka tarkoitus on kehittää yritysten osaamista taloussuunnittelun kannalta. Toivasen mukaan perinteinen budjetointi ei ole välttämätöntä, mutta talouden suunnittelu on ehdottomasti. Hän painotti etenkin kassavirtaennusteen tekemistä, varmistuen rahan riittävyyden. Mäkelä kertoi budjettien olevan tärkeitä, kun yritys aloittaa toimintaansa ja suurissa muutostilanteissa. Staattisessa liiketoiminnassa budjetointi ei ole hänestä niin tarpeellista. Tällöin pitää yrityksessä olla jonkinlainen peruslinja, mitä tarkastella. Jos kustannukset ja tuotot poikkeavat hyvin vahvasti tästä peruslinjasta, täytyy reagoida. Toivanen mainitsi jotain samankaltaista, ulkoinen data on aina saatavilla, jos muuta ei tee, kannattaa edes sitä hyödyntää luomalla esimerkiksi nopea tulosbudjetti. (Mäkelä; Toivanen 2020.)

Toivanen ja Mäkelä olivat samaa mieltä siinä, ettei pienyrityksissä tehdä budjetointia, koska sitä ei osata. Mäkelä kertoi viitaten erittäin pieniin pk-yrityksiin, kuinka monet yrittäjät ovat alansa ammattilaisia, levyseppähitsaajan ammattitaito ei ylety taloushallintoon saakka. Taloutta tarkastellaan siten, miten se itse havaitaan. Eli jos tilauksia on paljon, eikä ole ostettu enempää kuin viime kuussa, tilanne on hyvä. Toivanen puhui siitä kuinka suurista yrityksistä siirtyneet yrittäjät eivät halua budjetoida, sillä se yritys mistä he lähtivät, teki sitä usein hyvin kankealla ja vanhanaikaisella tavalla. Hän mainitsi myös, kuinka pienyritykset usein palkkaavat tilitoimistot hoitamaan lainsäädännölliset talousasiansa, ja kun nämä ovat hoidettu, kuvitellaan talouden olevan kunnossa. (Mäkelä; Toivanen 2020.)

Toivanen kuvaili nykyisten pk-yritysten taloudenhallintaa hyvin ohueksi käytännön suunnitteluksi. Tilitoimistot voivat toimittaa esimerkiksi tuloslaskelmia ja taseita, mutta usein näitä ei osata hyödyntää. Mäkelä puhui yksityisyrittäjistä, kuinka heidän taloudenhallintansa on usein sidottu heidän persoonaansa. Jos on itse hyvä rahan kanssa, on omistamansa yrityskin hyvä rahan kanssa. Mäkelä puhui myös, kuinka pienyritykset havaitsevat, että taloudellisesti yrityksellä ei

mene hyvin, vian paikantamiseen tarvitsee vain osaamista ja apua. Mäkelän ja Toivasen mielipide erosi siinä kohtaa, kun puhuttiin talouden suunnittelun työkalujen kysynnästä. Mäkelän mukaan pienyritykset eivät halua mitään ohjelmistoja, ne ovat pienyrityksille liian kalliita eikä niiden hyötyjä havaita. Toivasen mukaan pienyrityksiä ei voi täysin syyttää heidän haluttomuudestaan ostaa taloussuunnittelun työkaluja. Osa vastuusta on näiden työkalujen myyjilläkin, taloussuunnittelun hyödyt pitäisi osoittaa tehokkaasti. Toivanen kertookin, että pk-yritysten taloudenhallintaa voisi kehittää perustelemalla yrityksille talouden suunnittelun tärkeys. Mäkelä ja Toivanen puhuivat tässä eri kokoluokan pk-yrityksistä, Mäkelä puhui hyvin pienistä toimijoista, kun taas Toivanen hieman suuremmista. (Mäkelä; Toivanen 2020.)

Toivanen kertoi kuitenkin, että taloushallinnan työkaluissa on vielä kehittämistä. Nykypäivän talousohjelmat hyödyntävät vain kirjanpituodataa, miksei käytetä yrityksen tuottamaa muuta tietoa? Asiakas-, myynti- ja markkinointidataa kuuluisi hyödyntää. Toivasen mielestä staattinen vuosibudjetti kuuluisi unohtaa. Olisi paljon arvokkaampaa ennustaa asiakaskannattavuuksia, tuotekohtaisia kannattavuuksia ja palvelukokonaisuuksien kannattavuuksia. Näin havaittaisiin missä yritys onnistuu parhaiten ja missä ei, kehityskohteet saataisiin selville. Mäkelä puhui pienyrityksen henkilöstön ammattitaidon hyödyntämisessä taloudenhallinnassa. Usein muihin talouden toimintoihin palkatuilla työntekijöillä on ymmärrystä taloudenhallinnasta. Mäkelän mukaan pienyritykset voisivat hyödyntää taloushallinnon työkaluja, kunhan pääoma riittää siihen. (Mäkelä; Toivanen 2020.)

Toivasen ja Mäkelän näkymät pienyritysten taloushallinnan tulevaisuudesta erosivat myös. Mäkelä puhui taas pienempien yrityksen näkökulmasta. Hänen mukaansa suurin muutos tulee olemaan sähköinen taloushallinto. Taloushallinnon työkalut, kuten kirjanpito, muuttuvat sähköisiksi. Tämä muutos tulee olemaan hidasta ja ei kovin suurta. Toivasella oli optimistisempi näkemys. Hänen mukaansa teknologian jatkuva kehittyminen vapauttaa resursseja talouspalveluja tarjoavissa yrityksissä. Tämä johtaa sisäisen laskennan palvelujen ja työkalujen vahvempaan kehittämiseen. Taloussuunnittelun avuksi tulee löytymään runsaasti enemmän resursseja. Toivasen mukaan taloushallinnon sähköistyminen tulee olemaan harppaus eteenpäin, se tulee parantamaan yritysten taloushallintaa. (Mäkelä; Toivanen 2020.)

Haastatteluissa puhuttiin toimeksiantajayrityksen kaltaisista organisaatioista. Päällimmäisin kommentti pk-yritysten budjetoinnista oli ammattitaidon puute. Toimeksiantajayritystä voisi siis auttaa helpottamalla budjetointiprosessia, tehden siitä yksinkertaista ja nopeaa. Budjetoinnin kehityssuuntien konsepteja voisi tuoda myös esille. Tämä lisäisi informaatiota budjetoinnista toimeksiantajayrityksen sisällä ja antaisi jatkokehityskohteita yrityksen tulevaisuuteen. Toivanen mainitsi muun kuin kirjanpitudatan hyödyntämisen, tällainen voi kuitenkin vaatia liikaa resursseja opinnäytetyön mittakaavassa. Haastattelut havainnollistivat, kuinka laiminlyötyä budjetointi on suomalaisissa pk-yrityksissä.

## **4 BUDJETOINTITYÖKALUN LUOMINEN**

### **4.1 Toimeksiantajayritys**

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantajayritykselle. Yritys toivoi pysyvänsä anonyyminä, joten tästä eteenpäin yritykseen viitataan nimellä Yritys X. Yritys X on ohjelmistoyritys, jonka liiketoimintaan kuuluu palveluiden tarjoaminen ja yrityksen omien tuotteiden myyminen. Se tekee myös asiakaskohtaisia projekteja, näiden projektien hinta ja pituus vaihtelevat asiakkaasta toiseen. Se on perustettu vuonna 2011 ja sillä on tällä hetkellä kaksi toimipaikkaa Suomessa. Yritys X luokitellaan Pk-yritykseksi, sillä sen liikevaihto on 0,4-1 miljoonan euron välillä ja se työllistää n. 10 työntekijää.

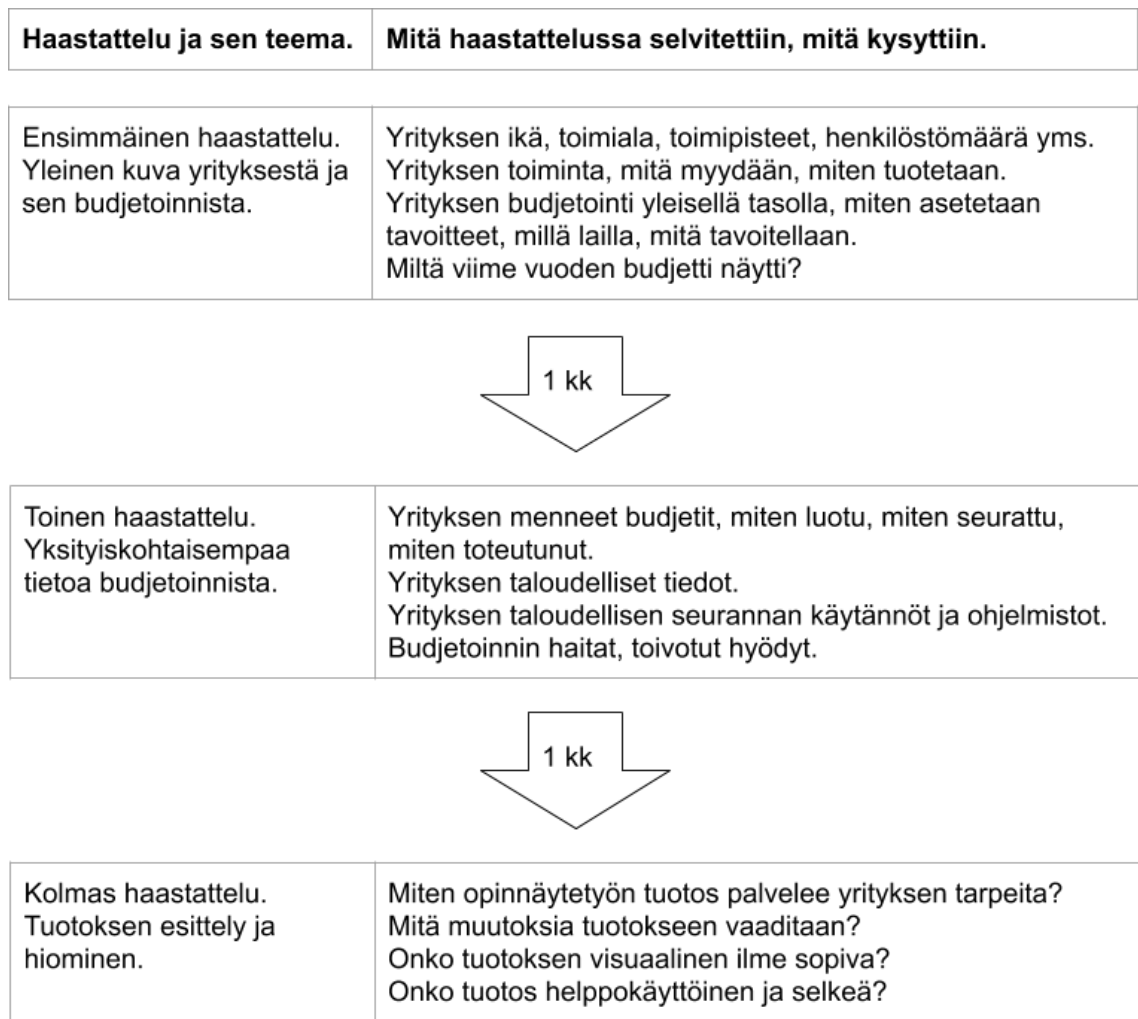
Yritys X:n budjetointi on kuten monen pk-yrityksen, se on yksinkertaista ja suppeaa, eikä budjettia pidetä merkittävänä johtamisen työkaluna. Yritys X:n budjetointi perustui staattiseen vuosibudjettiin ja siihen liittyvät ongelmat olivat kyseiselle budjetointityylille ominaisia. Budjetti oli vaikeasti seurattava, heikosti tulevaa ennustava ja jäykkä. Yritys X:n liiketoiminta on modernia, eikä tulot ole helposti ennustettavissa. Budjetoinnista haluttiin työkalu tulevien rahavirtojen ennustamisen tueksi. Moderniin toimintaympäristöön tarvitaan myös joustavampi budjetti kuin staattinen vuosibudjetti. Opinnäytetyöntekijä ja Yritys X sopivat yhdessä budjetoinnin olevan hyvä kehityskohde yritykselle. Opinnäytetyön ajankohta sattui sopivasti siihen ajankohtaan, milloin Yritys X loi omaa vuosibudjettiaan. Tämä ajankohta oli hyvä, sillä opinnäytetyöntekijä pääsi tarkastelemaan Yritys X:n budjetointiprosessia, eikä pelkästään budjetointiprosessin lopputulosta.

### **4.2 Budjetointitarpeiden kartoittaminen**

Yritys X:n budjetointitarpeita tutkittiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimus toteutettiin vapaamuotoisilla teemahaastatteluilla Yritys X:n liiketoimintajohtajan kanssa. Teemahaastattelu valittiin tähän tutkimusmenetelmäksi, sillä se toimii tapauksissa, jossa kerätään tietoa jostain tietystä teemasta, tai konsultoidaan

asiantuntijoita. Teemahaastattelu on myös yleisin tapa kerätä aineistoa toiminnallisissa opinnäytetöissä. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63.) Teemahaastattelu oli paras tutkimusmenetelmä tähän opinnäytetyöhön juuri sen vapaamuotoisuuden takia. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ohjailevat keskustelun suuntaa. Tiedonhankinta on täysin haastattelijan vastuulla. Teemahaastattelussa keskustelu etenee luonnollisesti, tutkijalle paljastuu paljon sellaista tietoa mitä hän ei välttämättä olisi ajatellut kysyä. Yritys X:n tapauksessa teemahaastattelu mahdollisti budjetoinnin kehittämisen yhteisen ideoinnin. Toisin sanoen teemahaastattelut loivat yhteistyön ilmapiirin. Tämä oli erityisen tärkeää, sillä opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa jotain oikeasti yritykselle hyödyllistä. Haastatteluja toteutettiin kolme kappaletta. Niiden välissä oli noin kuukausi aikaa ja jokainen kesti 2–3 tuntia.

Haastatteluissa toteutettiin kuukauden välein niiden sisällön vuoksi. Opinnäytetyön edetessä Yritys X:ltä tarvittava tieto muuttui yleisestä yksityiskohtaiseen. Yritys X:n kanssa sovittiin aina uusi tapaaminen, kun uusi virstanpylväs opinnäytetyössä oli saavutettu ja tarvittiin lisää tietoa budjetoinnista sen jatkamiseksi. Kuvio 4 havainnollistaa, miten haastattelut etenivät. Ensimmäisessä haastattelussa kysehtiin yleisesti yrityksen budjetoinnista ja liiketoiminnasta. Näin luotiin yleinen ymmärrys Yritys X:n tarpeista ja opinnäytetyön tuotosta pystyi alkaa hahmottelemaan. Toisessa haastattelussa paneuduttiin yksityiskohtaisempiin tietoihin, selville saatiin yrityksen kirjanpidosta otetut taloustiedot. Näiden tietojen, sekä aiemmin selvinneen liiketoiminnan tietämyksen pohjalta tekemään johtopäätöksiä ja rajaamaan sekä kehittämään opinnäytetyön tuotosta. Kolmannessa haastattelussa esiteltiin melkein valmis tuotos ja hiottiin siitä viimeiset yksityiskohdat kuntoon. Haastattelujen aiheet etenivät samassa tahdissa kuin opinnäytetyön valmistuminen.



KUVIO 4. Tutkimuksen eteneminen.

Ensimmäisessä haastattelussa tutkittiin Yritys X:n vuoden 2019 myyntibudjettia. Yrityksellä ei ollut muita budjetteja, myynnin seuranta nähtiin prioriteettina yksinkertaisen kustannusrakenteen vuoksi. Budjetti oli staattinen vuosibudjetti, joka oli luotu sitä edeltävän vuoden kuukausittaisen myynnin pohjalta. Budjetoidut luvut olivat saatu asettamalla prosentuaalinen myyntitavoitteen kasvu ja kertomalla jokaisen kuukauden myynti tällä prosentilla. Budjettia ei ollut seurattu aktiivisesti, joten se ei auttanut päätöksenteossa. Budjetti toimi periaatteessa yrityksen hallituksen viestintätyökaluna vuoden kasvutavoitteista. Budjettia oli hankala seurata, eikä siihen asetetut luvut olleet realistisia. Haastattelussa kävi ilmi myös mitä tuotteita ja palveluita yritys tarjoaa ja millä yritys tekee eniten rahaa. Yritys X toivoi helpommin seurattavaa ja ennustettavuudeltaan ketterämpää budjettia. Nykyinen budjetti seurasi yritykselle tärkeintä asiaa, mutta ei tehnyt sitä yritykselle hyödyllisellä tavalla.



Toinen haastattelu paneutui yrityksen taloustietojen ja käytäntöjen tarkasteluun. Yritys X:n hallitus halusi budjetin samaan muotoon, kuin yrityksen käyttämän kirjanpito-ohjelman tuloslaskelma. Ohjelman tuottama raportti sisälsi kuitenkin paljon kustannuksia, jotka olivat kiinteitä kuukaudesta toiseen. Kustannusten budjetointi olisi helppo, mutta loppujen lopuksi hyödytön prosessi. Ohjelmistoyrityksenä Yritys X:llä ei ollut varastoa, tai fyysisten tuotteiden valmistusta. Kustannukset olivat pitkälti vuokra, palkka ja lisenssit yrityksen käyttämiin ohjelmiin. Näitä kustannuksia on helppo ennustaa, sillä ne eivät muutu paljoa vuodesta toiseen. Paljon arvokkaampi tieto ja työläämpi prosessi olisi yrityksen myynnin budjetointi. Myyntiä oli vaikea ennustaa ja aikaisemmat budjetit ennustivat myyntiä yksinkertaisesti ja staattisesti. Yritys X seurasi myyntiä laskutuksen avulla. Lähetetyt ja lähetettävät laskut kirjataan pilvessä olevaan laskentataulukkoon. Näin yritys havaitsi myynnin määrän tulevina kuukausina ja sai ajantasaista tietoa kuluvan kuukauden myynnistä. Tämä laskutuksen seuranta oli yrityksen johdon käytössä aktiivisesti. Seuranta sisälsi sekä ajantasaista tietoa, että ennusteita tulevasta myynnistä. Ennusteet syntyivät tulevina kuukausina lähetettävistä laskuista. Tämä ennustettavuus ja seuranta päätettiin integroida opinnäytetyön tuotokseen.

Kolmas haastattelu oli pitkälti tuotoksen ja keskeneräisen opinnäytetyön demonstraatio sekä mahdollisten puutteiden korjaaminen. Tuotos vastasi Yritys X:n tarpeita, mutta yrityksellä oli myös antaa kehitysehdotuksia. Tuotoksen visuaalisuuteen kehoitettiin panostamaan, sekä muutamaa ominaisuutta pyydettiin lisäämään. Kolmas haastattelu antoi eväät tuotoksen ja opinnäytetyön viimeistelyyn.

### **4.3 Budjetointityökalu toimeksiantajayritykselle**

#### **4.3.1 Työkalun tarkoitus**

Tutkimustulosten perusteella pääteltiin, että paras tapa auttaa Yritys X:n budjetointia, olisi luoda budjetointityökalu, joka tukisi yritystoimintaa paremmin kuin olemassa oleva staattinen vuosibudjetti. Yrityksellä oli käytössä toimintoja, jotka tukevat budjetointia, kuten laskutuksen seuraaminen ja hallituksen kanssa käy-

tävät budjettineuvottelut. Näitä toimintoja ei ole hyödynnetty niin paljoa, kuin mahdollista. Uudenlainen budjetointi sitoisi näitä toimintoja yhteen kasvattamatta työtaakkaa.

Staattinen vuosibudjetti oli myös muutoksen tarpeessa. Yritys X:n myynti ei vaihtele kausittain, mutta vuoden sisällä tapahtuu muutoksia, jotka vaikuttavat kasvunäkymiin. Staattisen budjetin korvaaminen rullaavalla budjetilla antaisi paremmat työkalut realististen kasvutavoitteiden ja ennusteiden luomiseen. Kuten aikaisemmin todettiin, kustannukset olivat helposti ennustettavissa, eivätkä prioriteetti yrityksen budjetoinnin kannalta. Rullaava myyntibudjetti veisi Yritys X:ää pois päin perinteisen budjetoinnin vuosirytmistä. Se mahdollistaisi siis joustavamman budjetointityylin, mikä on erityisen tärkeää ottaen huomioon Yritys X:n toimialan. Päädyttiin siis siihen, että luodaan rullaava myyntibudjetoinnin työkalu, joka perustuu laskutuksen seurantaan.

Budjetoinnissa usein luodaan yritykselle budjettijärjestelmä osa- ja pääbudjetiteineen. Kokonaisen budjetointijärjestelmän luomista ei pidetty yrityksessä tarkoituksenmukaisena, koska käytännön haasteet budjetoinnissa oli myynnin seuraminen ja ennustaminen. Aidosti hyödylliseksi tuotokseksi nähtiin rullaava budjetointityökalu. Työkalun tarkoitus olisi rullaavan budjetin hyötyjen havainnollistaminen käytännössä, muuttamatta yrityksen nykyisiä käytäntöjä. Työkalu antaisi myös eväät parempaan tulojen ennustamiseen ja budjetin toteutumisen seurantaan. Työkalulla ei siis pyritä luomaan yritykselle monta vuotta kestävästä budjetointijärjestelmästä, joka sisältää ammattitasaista integraatiota yrityksen toimintoihin. Työkalulla pyritään antamaan ensiaskel parempaan budjetointiin rullaavalla ajattelumallilla ja ohjelmalla, joka ei vaadi suurta muutosta nykyisiin toimintatapoihin.

### **4.3.2 Työkalun rakentaminen**

Työkalu päätettiin luoda Microsoftin Excel-ohjelman avulla. Yritys seurasi budjetit ja laskutusta samankaltaisella Google Sheets -ohjelmalla. Tästä ohjelmasta pystyy kopioimaan tietoja suoraan Exceliin. Tämä laskutuksen seuraaminen on

tärkeä elementti työkalussa, se auttaa integroimaan yrityksen toimintatavat luotuun työkaluun. Opinnäytetyöntekijä tuntee Excelin hyvin, hän on käyttänyt sitä työssään ja opinnoissaan mittavasti. Opinnäytetyötä varten hän opiskeli myös Excelin sisäänrakennettua VBA (Visual Basic for Applications) ohjelmointikieltä. VBA:lla luotuja ohjelmia kutsutaan makroiksi. Makrot mahdollistavat työkalun rullaavuuden automatisoimalla eri toimintoja.

Työkalusta haluttiin luoda helppolukuinen ja -käyttöinen. Helppokäyttöisyys saavutettiin makroilla. Helppolukuisuus saavutettiin visuaalisuudella. Työkalu koostuu kuudesta välilehdestä, niistä yksi on eräänlainen roskakori, joka varmistaa makrojen toimivuuden. Kuvassa 1 näkyy kaikki käyttäjälle näkyvät välilehdet. Ainoa välilehti mihin käyttäjän täytyy kirjoittaa finanssitietoja, kun työkalu on otettu käyttöön, on Rullaava laskutusbudjetti. Työkalussa on myös käyttöohjeet (Liite 3). Yritys X kopioi seuraamansa laskutustiedot laskutusbudjettiin, eli ainoa toimenpide mitä työkalu vaati yritykseltä, on kopioiminen ja liittäminen. Kun laskutus on toteutunut kuukauden osalta, budjetti ”rullataan” kuukaudella eteenpäin. Makro toteuttaa rullaamisen. Työkalussa on kaksi makroa, toinen rullaa budjettia eteenpäin, toinen kumooa kuukauden kuittaamisen. Rullaamisen kumoaminen on siis ainoastaan tarpeellinen, jos käyttäjä tekee jotain virheellistä.

Käyttöohjeet	Rullaava myyntibudjetti	Myyntibudjetti 2020	Rullaava laskutusbudjetti	Toteutuneet kuukaudet
--------------	-------------------------	---------------------	---------------------------	-----------------------

KUVA 1. Työkalun välilehdet.

Kuvassa 2 nähdään, kuinka työkalussa on myös staattinen myyntibudjetti 2020 vuoden osalta. Tässä näkyy yrityksen hallituksen asettamat myyntitavoitteet, kuinka paljon on myyty ja miten tavoitteisiin on päästy prosentuaalisesti. Kuvassa 3 näkyy toteutuneet kuukaudet, tänne siirretään kuitatut laskutuskuukaudet, joita voi tarkastella myöhemmin. Myyntiä voi tarkastella kuukausittain, tai vuosittain. Kuvassa 4 on työkalun tärkein välilehti, rullaava myyntibudjetti. Tähän myyntibudjettiin käyttäjä voi määrittää sen prosentuaalisen kasvun, mitä budjetointivuodelta odotetaan. Budjetoitu myyntitavoite muodostuu saman kuukauden edellisvuoden myyntimäärästä, kasvaen määritetyn prosenttimäärän. Toteutunut myynti näyttää kuinka paljon tuleville kuukausille tiedetään syntyvän myyntiä, ja sen yläpuo-

lella näkyy, kuinka paljon tavoitteesta on saavutettu prosentuaalisesti. Tällä väli-  
lehdellä pystyy myös tarkastelemaan rullaavan budjetin kuitattuja kuukausia ja  
vuosia.

Nimike	tammikuu 2020	helmikuu 2020	maaliskuu 2020	huhtikuu 2020	toukokuu 2020
Budjetoitu myyntitavoite					
Saavutettu %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Toteutunut myynti					
<b>Budjetoitu vuosimyyni</b>	- €				
<b>Saavutettu %</b>	0 %				
<b>Toteutunut vuosimyyni</b>	- €				

KUVA 2. Staattinen myyntibudjetti 2020.

Vuosi	Vuoden myynti	Laskutettava yritys	tammikuu 2019	helmikuu 2019	maaliskuu 2019	huhtikuu 2019	toukokuu 2019
2019	- €						

KUVA 3. Toteutuneet kuukaudet.

Nimike	tammikuu 2020	helmikuu 2020	maaliskuu 2020	huhtikuu 2020	toukokuu 2020	kesäkuu 2020	heinäkuu 2020	elokuu 2020
Budjetoitu myyntitavoite	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Saavutettu %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Toteutunut myynti	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
12 kk budjetoitu myynti	- €							
Saavutettu %	0 %							
Toteutunut myynti	- €							
Vuosi								
2020	0 %							
2021	0 %							
2022	0 %							
2023	0 %							
2024	0 %							
2025	0 %							

KUVA 4. Rullaava myyntibudjetti.

Työkalussa on kaksi makroa. Kuukauden kuittaava makro toimii seuraavanlaisesti (Liite 4):

1. Staattiseen myyntibudjettiin kopioidaan toteutunut myynti.
2. Laskutusbudjetista leikataan kuitattu kuukausi toteutuneisiin kuukausiin.
3. Laskutusbudjettiin luodaan uusi sarake.
4. Rullaavasta myyntibudjetista leikataan toteutunut kuukausi näkymättömälle "roskakori" välilehdelle.
5. Luodaan uusi sarake rullaavaan myyntibudjettiin.

Kuukauden kumoava makro toimii näin (Liite 5):

1. Staattisesta myyntibudjetista poistetaan kuitatun kuukauden toteutunut myynti.
2. Laskutusbudjettiin leikataan siitä kuitattu kuukausi toteutuneista kuukausista.
3. Laskutusbudjettiin luotu uusi sarake poistetaan.
4. Rullaavaan myyntibudjettiin leikataan siitä leikattu kuukausi "roskakori" välilehdeltä.
5. Poistetaan rullaavaan myyntibudjettiin luotu sarake.

Työkalu otettiin vastaan toimeksiantajayrityksessä hyvin. Yritys X:n liiketoiminta-johtaja sanoi, että työkalussa on huomioitu yksinkertainen käyttö ja helppo käyttöönotto. Se huomioi myös siirtymän staattisesta budjetista rullaavaan. Liiketoiminta-johtajan mukaan rullaava budjetointi on avuksi tulevien tulojen ennustamiselle. Hän tunnistaa alansa alati muuttuvan ja kehittyvän luonteen ja kertoo,

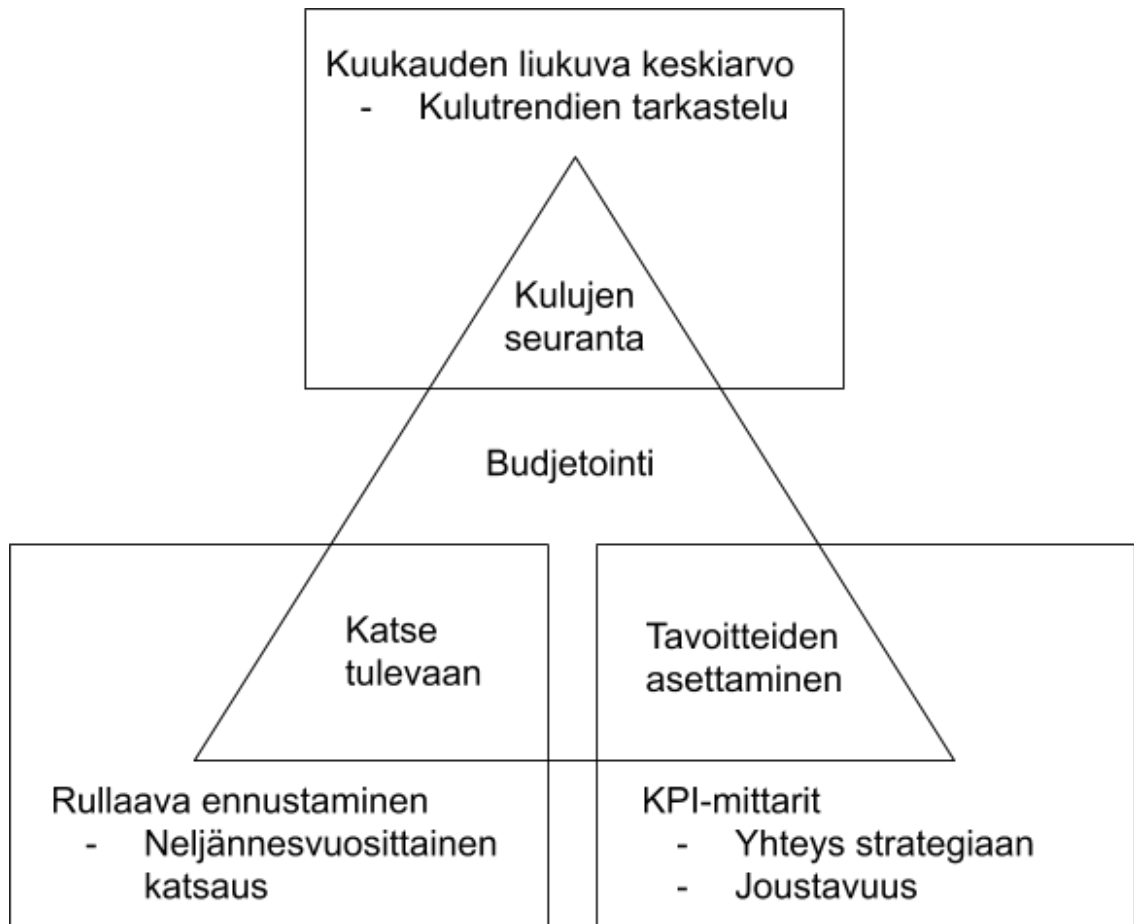
kuinka rullaava budjetointi sopii tälle alalle paremmin kuin staattinen budjetti. Työkalu on otettu käyttöön Yritys X:ssä vuoden 2020 aikana. Vuoden 2021 budjetti pyritään suunnittelemaan rullaavan budjetin pohjalta.

#### **4.4 Beyond Budgeting -malli toimeksiantajayritykselle**

Beyond Budgeting -mallin käyttöönotossa eri yritysten välillä on eroavaisuuksia. Tämä havainnollistaa hyvin, miksei mallin käyttöönottamiseen ei ole tiettyä kaavaa. Samanlaisuuksia löytyi kuitenkin lähestymistavoissa. Läpinäkyvyys, ulkopuolisen tiedon käyttö, päätöksenteon hajauttaminen ja strategiaan keskittyminen oli näkyvillä joka ratkaisussa. Suurimmat syyt budjeteista luopumiseen ovat tuttuja budjetoinnin kritiikin kirjallisuudesta. Budjetit eivät mahdollistaneet nopeaa reagoimista eikä niistä saatu hyödyllistä tietoa päätöksentekoon. Yritys X:lle mallin käyttöönotto voisi olla hyvinkin hyödyllinen, sillä se tarvitsee systeemin, joka tuottaa tärkeää tietoa muuttuvilla markkinoilla. Lisäksi Yritys X:n budjetointiprosessit eivät ole vakiintuneita toimintatapoja. Niiden muuttaminen ei olisi niin suuri prosessi kuin yrityksessä, joka on hyödyntänyt perinteistä budjetointia vuosikymmeniä.

Yritys X:n suurimmat budjetoinnin ongelmat olivat selkeät. Staattinen budjetointi tuotti epäluotettavia ennusteita ja tavoitteita, tarvittiin realistisempaa tietoa. Beyond Budgeting -mallin käyttöönottaneet yritykset ratkaisivat samankaltaisia ongelmia. Luotiin kuvio, joka havainnollistaisi, millä toiminnoilla Yritys X voisi korvata budjetointinsa Beyond Budgeting -mallin mukaiseksi ja samalla ratkaista budjetointinsa ongelmat. Eniten hyödynnettiin Borealixen lähestymistapaa mallin käyttöönottoon. Borealis halusi mallilla ennen kaikkea joustavuutta ja nopeaa reagointikykyä. Vaikka Yritys X on aivan eri kokoluokassa kuin Borealis, Yritys X toimii sellaisella toimialalla, jossa tällaiset ominaisuudet ovat hyvin tärkeitä. Myös muiden yritysten keinoja käytettiin hyödyksi, kuten rullaavaa ennustamista. Ideointi aloitettiin jakamalla Yritys X:n budjetoinnin toiminnot kolmeen eri osaan, sitten pohdittiin, millä lailla muut yritykset olivat korvanneet ja kehittäneet näitä toimintoja.

Ensimmäinen toiminto on kustannusten seuranta. Yritys X:n kustannusrakenne on hyvin yksinkertainen, helposti ennustettava eikä suuria menoja tule yllättäen. Siksi kustannusten tarkastelu budjettien avulla korvattaisiin kuukausittaisella liukuvan keskiarvon tarkastelulla. Eliminoidaan budjetin manuaalinen täyttö ja keskitytään vain olennaiseen, ovatko kustannukset nousseet vai laskeneet. Yritys X haluaa myös, että budjetti ennustaisi tulevasta. Luotu rullaava budjetointityökalu luo tulevaisuuden luvut historiatietoon perustuen, rullaava ennustaminen olisi paljon realistisempi tapa tuottaa tietoa. Rullaavassa ennustamisessa ei hyödynnettäisi pelkästään historiatietoa, vaan pyritään katsomaan tulevaisuuden näkymiä. Näin sen tuottama tieto loisi realistisemmän kuvan yrityksen tulevaisuudesta kuin historiatieto. Budjetoinnin sijaan Yritys X voisi neljännesvuosittain katsoa vuoden eteenpäin, eikä pelkästään rahallisesti. Ennustamisessa kuuluisi ottaa huomioon myös ulkopuolista tietoa toimialasta ja kilpailijoista. Tällä hetkellä X:n budjetti ilmaisee hallituksen haluamia kasvutavoitteita. Muutetaan tämänlainen tavoitteiden asetanta samalla kunnianhimoisemmaksi ja joustavammaksi. KPI-mittarit, jotka perustuvat yrityksen strategiaan ja laadittuihin ennusteisiin korvaisivat nykyiset tavoitteet. KPI-mittarit eivät olisi suora numeerinen tavoite, kuten liikevaihdon kasvattaminen. Se olisi tavoite, johon voi päästä muinkin keinoin kuin myymällä vain enemmän. Näin X saisi liiketoimintaansa lisää joustavuutta ja tilaa innovoida.



KUVIO 5. Yritys X:n budjetoinnin sovittaminen Beyond Budgeting -malliin.

Käyttöönotto voi tapahtua funktio kerrallaan, eli yksitellen korvataan budjetin toiminnot, kunnes ei ole mitään jäljellä. Tällaisen työkalupakin käyttöönotto ei olisi niin suuri taakka kuin suuremmassa yrityksessä, koska Yritys X:n budjetoinnin eri funktiot eivät ole vakiintuneita toimintatapoja. Beyond Budgeting -mallin käyttöönoton vaikeus on myös organisaation ajattelutapojen muutos. Esitelty muutos Yritys X:n budjetointiin loisi siitä joustavamman ja realistisempia ennusteita tuottavan organisaation.

#### 4.5 Muita budjetoinnin kehitysideoita

Yritys X:n nykyisiin budjetointikäytäntöihin kohdistuu paljon kritiikkiä budjetoinnin kirjallisuudessa. Menetelmiin kohdistunut kritiikki koskee usein sen sopimattomuutta nykyiseen toimintaympäristöön (Åkerberg 2017, 20; Syvänperä & Lindfors 2014, 92). Yritys X:n kohdalla tämä kritiikki on erityisen osuva, sillä yritys toimii modernilla toimialalla. Rullaava myyntibudjetti poistaa staattisen vuosibudjetin



kankean vuosittaisen rytmien. Se luo parempia ennusteita, koska sen tietoja päivitetään joka kuukausi. Se tekee budjetista helpommin seurattavan. Budjetointia voi silti kehittää vielä paremmaksi.

Yritys X:n kehittämä staattinen vuosibudjetti ei ole hyvä ennustamaan tulevia tuloja tai menoja, koska se perustuu täysin historiatietoon. Myös rullaavassa myyntibudjetoinnin työkalussa tulevan myynnin ennustaminen on sidottu vahvasti menneisyyteen. Kuten Beyond Budgeting -kuviossa mainittiin, budjetointia voisi kehittää vielä lisää tulevaisuuteen suuntaavammalla ennustamisella. Ennustaminen voisi koskea myös muutakin kuin pelkkiä lukuja. Rullaavan ennustaminen avulla yritys voisi ennustaa muitakin yritystä koskevia tietoja, eikä pelkästään myyntilukuja. Rullaava ennustaminen antaa johdolle monimuotoisempaa tietoa päätöksenteon tueksi. Esimerkiksi voidaan ennustaa lamasta toipumisen aikataulua, tämän tiedon perusteella voitaisiin tehdä päätöksiä kuten uuden tuotteen lanseeraamisen paras ajankohta. Laman aikana kuluttajien ostovoima on alhainen, silloin ei ehkä ole paras aika koittaa myydä uutta tuotetta. Rullaava myyntibudjetti on vain myyntibudjetti. Kokonaisen budjettijärjestelmän luominen toisi lisää tietoa yrityksen johdolle. Vaikka Yritys X:n kustannusrakenne on yksinkertainen, sitä ennustamalla voi varautua esimerkiksi tilanteisiin, jossa yrityksen kassassa ei ole tarpeeksi rahaa.

Rullaava myyntibudjetoinnin työkalu on myös varsin yksinkertainen toiminnallisuudeltaan. Yrityksille on tarjolla eri budjetointiohjelmia, jotka hyödyntävät uusinta teknologiaa, kuten koneoppimista ja tekoälyä. Tämä kehitysehdotus on kallis, mutta myös hyvin tulevaisuuteen suuntautuva. Tällaisen sisäisen taloushallinnon työkalun käyttöönotto voi olla kilpailuetu pidemmällä aikavälillä. Kuka tietää, kuinka tehokkaasti tällaiset työkalut pystyvät ennustamaan tulevaa lähitulevaisuudessa?

Rullaavan myyntibudjetoinnin työkalun käyttöönotto on kehitysaskel edistyksempään budjetointiin, mutta sitä voisi jatkossa kehittää edelleen. Radikaalimpi budjetoinnin kehitys koskisi enemmän yrityksen ajattelumallin muuttamista Beyond Budgeting -mallin mukaiseksi. Mallin käyttöönotto on harppaus, johon moni yritys ei ole halukas lähtemään, vaikka se luo ketterämmän organisaation (Heupel & Schmitz 2015, 729, 734). Mallin perimmäisimpänä ajatuksena on saavuttaa

inhimillinen, hajautettu organisaatio (Bogsnes 2016, 64). Luotu kuvio Beyond Budgeting -mallin käyttöönottoon antaa eri vaihtoehtoja Yritys X:n budjetoinnin funktioiden korvaamiseen. Kuvio ei tietenkään anna kokonaista kuvaa mallin käyttöönottoon. Inhimillinen Beyond Budgeting -mallia edustava organisaatio omaa myös Bogsnesin nimeämät periaatteet. Yrityksen ajatusmaailman muuttaminen ei onnistu yhden kuvion avulla, siihen tarvitaan asiantuntijan apua. Kuvio on luotu myös monikansallisten, erittäin suurien yritysten pohjalta. Näiden yritysten lähestymistavat eroavat varmasti pienyrityksen tavasta ottaa malli käyttöön. Beyond Budgeting -malli olisi kuitenkin erinomainen Yritys X:lle. Sen ongelmat ja toimiala heijastavat monia Hopen ja Fraserin esimerkkiyrityksiä, joiden ongelmiin vastattiin sujuvasti mallin avulla.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 5.1 Opinnäytetyön tulokset ja arviointi

Opinnäytetyön perimmäisin tarkoitus oli kehittää toimeksiantajayrityksen budjetointia. Opinnäytetyöntekijän toivomus oli, että opinnäytetyö aidosti auttaisi yritystä. Näyttäisi siltä, että tässä onnistuttiin. Luotu työkalu on sidottu yrityksen olemassa oleviin toimintoihin hyvin, eikä sen käyttöönotto ole vaikea. Työkalusta haluttiin mahdollisimman yksinkertainen käyttää ja makrot mahdollistivat tämän hyvin. Rullaava budjetointi on erinomainen ensiaskel yrityksen budjetoinnin kehittämiseen. Rullaava ajattelumalli auttaa yrityksen ennustamisprosessissa. Se tekee siitä luotettavamman ja ajantasaisemman. Budjettia mietitään ja tarkastellaan joka kuukausi, eikä vain kerran vuodessa. Parempi ennustaminen luo eväät tehokkaaseen taloushallintaan. Yrityksen tulevaisuutta koskeviin päätöksiin saadaan luotettavampaa tietoa.

Kuten johdannossa mainittiin, työkalun tarkoitus ei ole kuitenkaan olla yritykselle kokonainen budjetointijärjestelmä. Opinnäytetyöntekijä on kuitenkin varma, että se on hyödyllinen työkalu. Jos haluttaisiin tehdä työkalusta toimeksiantajayritykselle vielä hyödyllisempi, se kaipaisi enemmän ominaisuuksia, kuten kokonaisen budjettijärjestelmän luomisen, laskituksen syöttämisen automatisoinnin ja integroinnin yrityksen kirjanpitoon. Opinnäytetyöntekijä pitää työkalun yksinkertaisesta visuaalisuudesta, mutta se voisi olla hänen mielestään hieman kutsuvamman näköinen. Yritys X:lle luotiin myös kuvio, joka auttaisi Beyond Budgeting -mallin käyttöönotossa. Se havainnollistaa, millä toiminnoilla yrityksen nykyiset tavat voi korvata mallin mukaisiksi. Se ei ole yksityiskohtainen käyttöönotto-opas, vaan esimerkki, jota voi soveltaa.

Teoreettisen viitekehityksen tarkoitus on selvittää, mitä kaikkea pienyrityksen täytyy pitää mielessä budjetointia kehittäessä. Nämä kaikki asiat otettiin huomioon työkalua luodessa ja lopulta sen luovuttamisessa toimeksiantajayritykselle. Teoreettista viitekehystä hyödynnettiin aina, kun oltiin kontaktissa yrityksen kanssa. Tiedettiin mitä kysyä ja mikä on nykyisissä toimintatavoissa pielessä. Asiantunti-

jahaastattelut antoivat arvokasta näkökulmaa pk-yritysten budjetoinnin kehityskohteisiin. Lisäksi Syvänperä ja Lindfors käsittelivät pienyrityksen budjetointia ja taloudenhallintaa, heidän tekstinsä oli suuri apu ymmärtämään Yritys X:n tilannetta.

Perinteisen budjetoinnin kritiikki oli tärkein osa teoreettista viitekehystä, kun aloitettiin hahmotella työkalua. Yritys X:ssä olevat budjetoinnin vaikeudet eivät olleet uniikkeja. Etenkin Åkerberg ja Bogsnes puhuivat siitä, kuinka staattinen vuosibudjetointi on epäsopiva nykypäivän toimintaympäristön kanssa. Rullaava budjetointi oli vastaus tällaiseen kritiikkiin. Åkerberg ja Bogsnes käsittelivät myös paljon Beyond Budgeting -mallia. Åkerberg raapaisi mallin pintaa tekstissä, mutta Bogsnes oli Borealiksessa töissä silloin, kun se otti mallia käyttöön. Bogsnes puhui paljon niistä asenteista ja epäkohdista mitkä ajoivat mallin käyttöönottoa. Parhaiten opinnäytetyöntekijän mielestä käyttöönottoa havainnollisti kuitenkin Hopen ja Fraserin esimerkit kolmesta eri yrityksestä. Nämä esimerkit olivat sopivan tiiviitä ja selkeästi selitettyjä. Tästä syystä mallin käyttöönottoon luodun kuvion ideat syntyivät pitkälti Hopen ja Fraserin tekstistä.

## 5.2 Opinnäytetyön valmistuminen

Opinnäytetyö sai alkunsa taloussuunnittelukurssin luennolla. Kurssilla käsiteltiin budjetointia ja luentomateriaalissa oli mainittu opinnäytetyöideoita. Opinnäytetyöntekijä oli hyvin kiinnostunut kurssin aiheesta ja ajatteli, että haluaisin paneutua tähän aiheeseen syvemmin. Hän toivoi myös näkevänsä, miten pienyritys toteuttaa budjetoinnin käytännössä. Hän otti yhteyttä toimeksiantajayritykseen, joka oli tullut tutuksi aikaisemmasta projektista. Heillä oli juuri budjetointiprosessi aluillaan ja ottivat mielellään vastaan apua budjetoinnin kehittämisessä. Opinnäytetyöstä saatiin tekijälle mielenkiintoinen aihe ja mielekäs toimeksiantaja.

Aihe oli aluksi pääpiirteittäin selvä, eli budjetoinnin kehittäminen. Aihetta piti kuitenkin rajata kapeammaksi, jotta opinnäytetyö ei olisi pelkkä pintakosketus. Aihe saatiin rajattua rakentamalla teoreettinen viitekehys. Tutkittiin budjetoinnin kirjallisuutta, tutkimuksia ja muita opinnäytetöitä aiheesta. Samat kritiikit ja samat vaihtoehdot lähestymistavat nousivat esiin. Beyond Budgeting -malli oli vahvasti

näkyvillä budjetoinnin kirjallisuudessa ja tiedettiin, että pitää keskittyä myös siihen. Tavoitteena oli tehdä jotain aidosti hyödyllistä toimeksiantajayritykselle. Malli on vaikea käyttöönottaa, jokaisella yrityksellä on uniikki lähestymistapa siihen ja se vaatii asiantuntijoiden apua. Tämän takia päätettiin tarkastella mallin käyttöönottoa esimerkkien kautta ja luoda Yritys X:lle esimerkki omaan käyttöönottoon. Näin pyrittiin konkretisoimaan mallin käyttöönotto, jotta se ei olisi niin abstrakti käsite. Malli on varteenotettava jatkokehitysmahdollisuus toimeksiantajayrityksen budjetoinnille. Pääosin toiminnallisessa osuudessa keskityttiin rullaavaan budjetointityökaluun. Sen käyttöönotto ei ole läheskään niin suuri harppaus kuin Beyond Budgeting -mallilla, mutta se edustaa erilaista lähestymistapaa budjetointiin. Havainnollistaen perinteisestä budjetoinnista poissiirtymisen etuja.

Alusta asti tiedettiin, että budjetoinnin työkalu tullaan rakentamaan Excelillä. Itse työkalun muoto ja sen tarjoamat toiminnot kehittyivät ajan myötä. Alkuperäinen idea oli luoda kokonainen budjettijärjestelmä. Kun tarkasteltiin toimeksiantajayrityksen kustannusrakennetta, ymmärrettiin, kuinka budjettijärjestelmästä ei olisi suurta apua yritykselle. Yrityksen kustannusrakenne oli erittäin yksinkertainen ja yritys osasi ennustaa kustannuksiaan. Yrityksen myynti sen sijaan oli hyvin vaikeasti ennustettavissa. Myynnin ennustaminen olisi myös yritykselle hyvin hyödyllistä. Päädyttiin lopulta siis myyntibudjettiin. Työkalusta haluttiin mahdollisimman yksinkertainen käyttää, tiedettiin että makrot mahdollistavat tämän. Opinäytetyön kuviot luotiin Google Drawings -ohjelman avulla.

### **5.3 Jatkotutkimusaiheita**

Teoreettista viitekehystä rakentaessa ja asiantuntijahaastatteluja toteuttaessa kohdattiin pk-yritysten budjetoinnissa yleinen teema. Nämä yritykset eivät hyödynnä kovin paljoa taloudenhallinnan työkaluja, kuten budjetointia. Mistä tämä johtuu? Pk-yritysten budjetointia voi tutkia selvittämällä, miksi pienyritykset eivät näe tarpeelliseksi johtaa talouttaan, tai edes tarkastella sitä. Onko pienyrityksellä, joka käyttää budjetteja, etulyöntiasemaa sellaiseen, joka ei? Vai ovatko taloudenhallinnan vaatimat resurssit liian suuret suhteessa pienyrityksen tuloihin? Jos tämä on totta, missä kohtaa yrityksestä tulee tarpeeksi iso, että se voi hyödyntää näitä työkaluja?

Toinen teema, mikä nousi esiin paljon, oli Beyond Budgeting -mallin käyttöönotto. Sitä käsiteltiin hyvin konkreettisesti, kertoen yksityiskohtaiset toimenpiteet. Sitä käsiteltiin myös hyvin abstraktisti, kertoen siihen liittyvät periaatteet ja filosofiat. Mallin käyttöönoton haasteellisuutta tutkittaessa havaittiin, että suurin haaste oli jokaisen yrityksen uniikki lähestymistapa mallin käyttöönottoon. Johtuuko tämä yritysten eri ongelmista, voiko malli vastata samalla lailla samaan ongelmaan joka yrityksessä? Beyond Budgeting -mallin käyttöönoton yhtenäistämistä pitäisi tutkia. Mallin suurin haaste näyttääkin olevan sen vaikea käyttöönotto, se harppaus, minkä yritykset joutuvat tekemään sen hyödyntämiseksi. Voi olla, että mitä helpompi malli on ottaa käyttöön, sitä useampi yritys sitä käyttäisi. Mallin hyödyt ovat kiistattomat, hyötyjen saavuttamisen kynnystä pitäisi alentaa.

## LÄHTEET

- Berton, E. & Torello, A. 2011. Solvay to Buy Rhodia for \$4.84 Billion. *The Wall Street Journal*. Luettu 5.5.2020  
<https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703806304576242003742766550>
- Bhimani, A., Sivabalan, P. & Soonawalla, K. 2018. A study of the linkages between rolling budget forms, uncertainty and strategy. *The British Accounting Review*. Vol. 50 No. 3, pp. 306–323
- Bogsnes, B. 2016. *Implementing beyond budgeting: unlocking the performance potential*. 2. painos. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Bourmistrov, A. & Kaarbøe, K. 2013. From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying ‘beyond budgeting’ ideas. *Management Accounting Research* vol. 24 No. 3, pp. 196–211.
- Callahan, K., Stetz, G. & Brooks, L. 2011. *Project Management Accounting: Budgeting, Tracking, and Reporting Costs and Profitability*. 2. painos. Hoboken: Wiley.
- Dickey, T. 2010. *Basics of budgeting: become a better business planner*. 2. painos. New York: Axzo Press.
- Frow, N., Marginson, D. & Ogden, S. 2010. “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35 No 4, pp. 444–461
- Hansen, S. 2011. A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting. *European Accounting Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 289–319
- Harrin, E. 2013. *Managing Project Budgets Shortcuts to success*. BCS Learning & Development Limited.
- Heldman, K. 2018. *Project management jumpstart*. 4. painos. Newark: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Henttu-Aho, T. 2016. Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 31–56.
- Heupel, T & Schmitz, S. 2015. Beyond Budgeting - A High-hanging Fruit The Impact of Managers’ Mindset on the Advantages of Beyond Budgeting. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 26, pp. 729–736.
- Hope, J. & Fraser, R. 2003. *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Boston: Harvard Business School Press.

Horngren, C. T., Datar, S. M. & Rajan, M. 2015. 15. painos. Global edition. Cost accounting: A managerial emphasis. Harlow: Pearson.

Jang, H. 2019. A decision support framework for robust R&D budget allocation using machine learning and optimization. Decision Support Systems. Vol. 121, pp. 1-12

Jedox. n.d. AI Empowers Digital Finance. Luettu 17.1.2020  
<https://www.jedox.com/en/epm-software/aissisted-planning/>

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskenta-toimi. Helsinki: Edita.

Koski, T. 2017. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Libby, T. & Lindsay, M. 2010. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. Management Accounting Research, Vol. 21 No. 1, pp. 56–75

Mari, A. 2019. Olivia Brings AI-Powered Financial Management To Young Brazilians. Forbes. Luettu 17.1.2020  
<https://www.forbes.com/sites/angelicamarideoliveira/2019/05/10/olivia-brings-ai-powered-financial-management-to-young-brazilians/>

Mucha-Aydlott, J. 2007. The Quick Guide to Small Business Budgeting: Your Small Business Life Line. 2 painos. Lakeside, CA: San Diego Business Accounting Solutions.

Mäkelä, T. Yrittäjä. 2020. Haastattelu 7.6.2020. Haastattelija Laakso, T. Tampere.

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Sandalgaard, N. & Nielsen, C. 2018, Budget emphasis in small and medium-sized enterprises: evidence from Denmark, Journal of Applied Accounting Research, Vol. 19 No. 3, pp. 351–364

Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Tarver, E. 2020. Balanced Scorecard. Investopedia. Luettu 28.5.2020  
<https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>

Tilastokeskus. 2018. Toimipaikkojen tuotannon bruttoarvo kasvoi vuonna 2016 – Puolet kasvusta kertyi pk-yrityksistä. Alueellinen yritystoimintatilasto. Helsinki: Tilastokeskus. Luettu 31.1.2020.  
[https://www.stat.fi/til/alyr/2016/alyr\\_2016\\_2017-12-21\\_fi.pdf](https://www.stat.fi/til/alyr/2016/alyr_2016_2017-12-21_fi.pdf)

Tilastokeskus. n.d. Käsitteet. PK-yritys. Helsinki: Tilastokeskus. Luettu 31.1.2020. [https://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html)



Toivanen, T. Yrittäjä. 2020. Haastattelu 24.6.2020. Haastattelija Laakso, T. Tampere.

Twin, A. 2019. Key Performance Indicators (KPIs). Investopedia. Luettu 28.5. <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Westrope, A. 2018. ClearGov Jumps Into Government Budgeting Software, Bringing AI with It. Government Technology. Luettu 17.1.2020 <https://www.govtech.com/biz/ClearGov-Jumps-Into-Government-Budgeting-Software-Bringing-AI-with-It.html>

Wyatt, N. 2012. The financial times essential guide to budgeting and forecasting: how to deliver accurate numbers. Harlow, England: Pearson.

Zeller, T. & Metzger, L. 2013. Good Bye Traditional Budgeting, Hello Rolling Forecast: Has The Time Come? American Journal of Business Education, vol. 6 No. 3, pp. 299–310

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

Østergren, K. & Stensaker, I. 2011. Management control without budgets: a field study of 'beyond budgeting' in practice. European Accounting Review, vol. 20 No. 1. pp, 149-181.

## LIITTEET

## Liite 1. Timo Mäkelän haastattelun tiivistelmä

Kysymys	Vastaus
Yleisesti.	<p>Tilitoimistolla on paljon asiakkaita, jotka hakevat vain lakisääteiset palvelut. Muu apu on yleensä verotukseen ja kirjanpitoon liittyvää, voi olla myös investointeihin liittyvää. Tilitoimisto tekee vähän budjetointia.</p> <p>Omistamalleen tilitoimistolle ei ole budjettia. Parantaa kannattavuutta esimerkiksi palkkaamalla tehokkaampia työntekijöitä ja valitsemalla edullisempi toimitila.</p>
Onko budjetointi tarpeellista pk-yritykselle?	<p>Jokaisella yrityksellä kannattaisi olla budjetti toimintaa aloittaessaan. Se antaa informaatiota liiketoiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon. Jos liiketoiminta on hyvin staattista vuodesta toiseen, silloin budjetointi ei niin tarpeellista, pitää olla mielessä peruslinja, jonka mukaan mennään.</p> <p>Budjetointi on myös tarpeellista muutostilanteissa.</p>
Budjetointia tutkiessani usein kävi ilmi, etteivät pk-yritykset hyödyntäneet sitä parhaalla mahdollisella tavalla. Oletko samaa mieltä? Mistä tämä voisi johtua?	<p>Tilitoimistoasiakas on keskimäärin hyvin pieni. Mediaaniasiakkaalla on yksi tai vain muutama työntekijä. Budjetointia ei juuri harrasteta, ajatellaan, että kunhan on tilauksia, kunhan on työtä, ansaitaan elanto.</p> <p>Budjetoinnin ongelma on se, että sitä tehdään vain budjetoinnin vuoksi. Unohdetaan oleelliset asiat, eli miten parantaa liiketoimintaa. Budjetoinnista pitäisi saada irti toimenpiteet.</p> <p>Monella yrittäjällä ei ole koulutusta tai kokemusta tehdä budjetointia. Moni yrittäjä on oman alansa ammattilainen, osaavat vain oman liiketoimintansa. Taloudellinen apu on kallista, se ei ole kannattavaa pienelle yritykselle.</p>
Minkälaisia menetelmiä pk-yritykset käyttävät taloudenhallinnassa?	<p>Tuloja mietitään yksinkertaisesti, miten kasvattaa niitä, ovatko ne tarpeeksi suuret? Esimerkiksi kuljetusfirmalla on vakioasiakkaansa, kuluista huolestutaan kun niitä lähtee. Talouden epäkohdat tunnistetaan, niitä ei ilmaista vain rahallisesti.</p> <p>Kulujen hallinta on sidottu yrittäjän persoonaan. Jotkut osaa hallita rahaa tehokkaasti ja miettii jatkuvasti investointien kannattavuutta yms. Jotkut yrittäjät eivät osaa hallita rahankäyttöään.</p> <p>Yrittäjillä on kuitenkin ymmärrys taloudestaan, he eivät käytä hienoja termejä yms. Taloudenhallinta on intuitioon perustuva. Esimerkiksi kivijalkamyymälä oli tappiollinen, minkä yrittäjä tajusi, mutta kustannuslaskelma vasta paljasti, kuinka tappiollinen.</p>
Mitkä ovat pk-yrityksen budjetoinnin suurimmat haasteet?	<p>Tilitoimisto ottanut käyttöön taloushallinnon työkalun, jonka avulla pystyttiin tuottamaan kuvia ja raportteja asiakkaiden taloudesta. Asiakkaat eivät olleet kiinnostuneita. Heillä ei ole kiinnostusta, osaamista tai halua hyödyntää näitä raportteja.</p>
Miten pk-yritysten taloudenhallintaa voisi kehittää?	<p>Esimerkkinä henkilöstön ammattitaidon hyödyntäminen. Eli maksetaan esimerkiksi laskutuksen hoitamisesta, laskutuksen hoitajalla voi olla kokemusta ja tietämystä taloudellisten prosessien kehittämisestä. Hyödynnetään tätä tietämystä liiketoiminnassa.</p> <p>Taloudellisten työkalujen tai koulutusten ostaminen kun siihen on tarpeeksi pääomaa. Pienemmillä yrityksillä ei ole yksinkertaisesti varaa tällaiseen.</p>
Miltä pk-yritysten taloudenhallinta mielestäsi näyttää tulevaisuudessa?	<p>Sähköinen taloushallinto. Työkalut, kirjanpito yms. muuttuvat sähköisiksi. Muutos hidasta, eikä valtavaa.</p>

## Liite 2. Timo Toivasen haastattelun tiivistelmä

Kysymys	Vastaus
Yleisesti.	TT Valmennus Oy pyrkii kehittämään juuri yritysten osaamista, ei tarjoa mitään työkaluja tai konsultointia. Osaamisen kehittäminen on keskiössä. Pyritään myös saada yrittäjät havaitsemaan taloussuunnittelun hyödyt.
Onko budjetointi tarpeellista pk-yritykselle?	Vanhanaikainen vuosibudjetointi ei ole välttämätöntä, mutta talouden suunnittelu on ehdottomasti. Ei ole mitään tilannetta, missä talouden suunnittelu ei olisi järkevää. Kaikkien yritysten pitäisi tehdä kassavirtaennusteita. Ulkoisen laskennan data on aina olemassa, kirjanpidon takia. Miksei tätä hyödynnettäisi? Tulosbudjetti kannattaa tehdä, se on helppo ennustamisen tapa. Ei pidä kuitenkaan tilitasolla, liian monimutkaisesti pohtia.
Budjetointia tutkiessani usein kävi ilmi, etteivät pk-yritykset hyödyntäneet sitä parhaalla mahdollisella tavalla. Oletko samaa mieltä? Mistä tämä voisi johtua?	Monessa tapauksessa ei hyödynnetä laisinkaan, suurin syy on että sitä ei osata. Isommissa yrityksissä tehdään hyvin vanhanaikaista ja kankeaa budjetointia, jos näistä yrityksistä siirtyy työntekijä yrittäjäksi, ei hän aio käyttää näitä toimintatapoja yrityksessään. Budjetoinnista on syntynyt hänelle hyödytön kuva. Usein tilitoimisto on kumppanina. Moni pienyritys luulee, että talous on kunnossa, kun tilitoimisto hoitaa lainsäädännölliset toiminnot. Todellisuudessa tilitoimisto ei suunnittele pienyritysten taloutta laisinkaan. Tilitoimistoista ei usein löydy osaamista talouden suunnitteluun. Budjetoinnista puhutaan usein ulkoisen laskennan asiantuntijoiden kanssa, he ovat tottuneet sentilleen tarkkaan kirjanpidon dataan. Tätä kirjanpidon dataa hyödynnetään sitten myös budjetoinnista, vaikka se on historiatietoa.
Minkälaisia menetelmiä pk-yritykset käyttävät taloudenhallinnassa?	Hyvin ohutta käytännön suunnittelua. Tilitoimistot voivat toimittaa tuloslaskelmia ja taseita, mutta usein ei riitä osaaminen näiden tietojen hyödyntämiseen.
Mitkä ovat pk-yrityksen budjetoinnin suurimmat haasteet?	Tietotaito puuttuu. Ei ole pakollista velvoitetta opiskella mitään taloushallintaa ennen yrityksen luomista, eikä pitäisikään olla. Ei tiedosteta talouden suunnittelun hyötyjä. Hyvin harvalla yrittäjällä on taustaa liiketalouspuolelta, varsinkaan taloushallinnosta. Mitä pienempi yritys, sitä tiukemmassa raha ja kaikki palvelut maksavat. Kaikki syy ei ole kuitenkaan yritysten niskoilla, talouspalvelujen myyjien pitäisi osoittaa myös taloussuunnittelun hyödyt tehokkaasti.
Miten pk-yritysten taloudenhallintaa voisi kehittää?	Työkaluja talouden suunnitteluun löytyy, ensin pitäisi osata perustella miksi tällaista edes tehdään. Työkaluja pitäisi myös kehittää, nykyiset taloushallinnon järjestelmät ja ohjelmistot ovat huonoja talouden suunnitteluun. Taloushallinnossa on valtavasti dataa mitä hyödyntää, miksei ole olemassa tekoälypohjaista taloussuunnittelutyökalua? Nykypäivän talousohjelmistot hyödyntävät vain kirjanpidodataa, pitäisi hyödyntää myös yritysten asiakas-, myynti- tai markkinointidataa. Nykypäivän yrityksissä on niin paljon dataa, mitä ei hyödynnetä näissä ohjelmistoissa. Staattisen vuosibudjetin luominen on hyvin toisarvoista, hyödyllisempää olisi ennustaa asiakaskannattavuuksia, tuotekohtaisia kannattavuuksia ja palvelukokonaisuuksien kannattavuuksia. Näiden avulla havaittaisiin missä onnistutaan ja missä ei, eli mitkä ovat kehityskohteet.
Miltä pk-yritysten taloudenhallinta mielestäsi näyttää tulevaisuudessa?	Teknologian kehittyminen vapauttaa henkilöstöresursseja tilitoimistoissa ja muissa talouspalveluja tarjoavissa yrityksissä, johtuen sisäisen laskennan palveluiden, tuotteiden ja työkalujen vahvempaan kehittämiseen. Talouden suunnittelun avuksi tulee löytymään enemmän resursseja. Sähköisen taloushallinnon hyödyt tulee olemaan niin merkittävät, ettei ole syytä pitäytyä vanhassa ja paperisessa. Suomessa paljon paperisia yrityksiä vielä, jos osa saataisiin siirtymään sähköiseen, se parantaisi heidän taloudenhallintaansa. Tietenkin 60 vuotta samaa tehneet yrittäjät poikkeus.

## Liite 3. Työkalun käyttöohjeet

### Käyttöohjeet rullaavan myyntibudjetin käyttöön

#### Budjetin käyttöönotto

Budjetin käyttämisen aloittamiseksi tarvitsee täyttää kolme eri taulukkoa.

Ensimmäiseksi käyttäjän täytyy määrittää myynnin kasvuprosentit rullaavaan myyntibudjettiin.

Kasvuprosentteja määritetään vuosittain, vuoteen 2050 asti.

Käyttöönottoon suositellaan kasvuprosenttien määrittäminen vuodelle 2020 ja 2021, jotta budjetti pystyy määrittämään näille vuosille myyntitavoitteet.

Kasvuprosentteja voi muuttaa koska tahansa.

Toiseksi Myyntibudjetin 2020 kuukausittaiset budjetoidut myyntitavoitteet täytyy syöttää manuaalisesti.

Viimeiseksi vuoden 2019 toteutunut laskutus täytyy täyttää.

Tämä johtuu siitä, että rullaava myyntibudjetti ennakoit tulevaa myyntiä kuukausittaisen laskutuksen pohjalta.

Yrityskohtainen laskutusseuranta on ainoastaan käyttäjän hyödyksi.

Budjetin käyttöönottamiseksi syötetään vuoden 2019 myynti kuukausittaisena summana toteutuneisiin kuukausiin.

#### Budjetin käyttäminen

Budjetin käyttäminen on yksinkertaista.

Käyttäjän täytyy ainoastaan syöttää tiedossa olevat laskutukset rullaavaan laskutusseurantaan.

Kun kuukauden kaikki laskut on lähetetty, tai tiedetään, että enempää laskuja ei lähetetä, kuukausi kuitataan.

Kuukauden kuittaaminen tapahtuu painamalla rullaavan myyntibudjetin alla olevaa "kuittaa kuukausi" makronappulaa.

Tiedossa olevat, vuoden sisällä tapahtuvat laskutukset, kannattaa kirjata myös laskutusseurantaan.

Näin rullaava myyntibudjetti pystyy seuraamaan myös tulevien kuukausien budjetoidun myynnin toteutumista.

Jos unohdetaan merkitä joku lasku laskutusseurantaan, voi käyttäjä peruuttaa kuukauden kuittaamisen painamalla "peruuta kuukauden kuittaus" makronappulaa.

HUOM. Älä paina tätä makronappulaa, jos yhtäkään kuukautta ei ole kuitattu, eli jos rullaavan myyntibudjetin ensimmäinen kuukausi on tammikuu 2020.

HUOM. Mitään työkirjan soluja ei ole suojattu, näin budjeteissa olevia kaavoja voi tarkastella ja tarpeen vaatiessa muokata.

#### Budjetin välilehdet ja niiden tarkoitus

##### *Rullaava myyntibudjetti*

Tämä välilehti sisältää vuosittaiset myynnin kasvun prosentit, itse rullaavan myyntibudjetin ja summatut tiedot rullaavasta budjetista.

Välilehdellä voi tarkastella myös rullaavasti budjetoitujen vuosien ja kuukausien toteutumista.

Budjetti näyttää aina 12 kuukauden ajanjakson, "rullaten" budjettia eteenpäin aina kun kuukausi kuitataan.

Budjetti laskee budjetoidun myynnin käyttämällä saman kuukauden viime vuoden myyntiä ja kertomalla tämän summan kasvuprosentilla.

Tämä välilehti sisältää myös makronappulat, jotka ohjaavat koko työkirjaa.

##### *Myyntibudjetti 2020*

Tämä välilehti sisältää staattisen vuosibudjetin vuodelle 2020 ja budjetin summatut tiedot.

Budjettiin siirtyy automaattisesti kuukauden toteutunut myynti, kun kuukausi kuitataan.

Myyntibudjetti kertoo miten budjetoitu myynti vuodelle 2020 on toteutunut.

##### *Rullaava laskutusseuranta*

Välilehdellä on ainoastaan rullaava laskutusseuranta.

Tähän taulukkoon yksinkertaisesti kirjataan toteutunut tai toteutuva laskutus.

Tämä taulukko näyttää myös aina 12 kuukauden ajanjakson, menneet kuukaudet viedään toteutuneisiin kuukausiin.

Tästä taulukosta myyntibudjetit ottavat tietonsa.

##### *Toteutuneet kuukaudet*

Välilehdellä voi tarkastella toteutunutta myyntiä vuosikohtaisesti ja kuukausikohtaisesti.

## Liite 4. Eteenpäin rullaavan makron ohjelmakoodi

```

Sub Eteen()
Application.ScreenUpdating = False
Sheets("Myyntibudjetti 2020").Select
ActiveSheet.Range("A29").Select
ActiveCell.Offset(0, Range("A30").Value).Select
Selection.Copy
ActiveCell.Offset(-25, 0).Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks:=False, Transpose:=False
ActiveSheet.Range("A30").Value = Range("A30") + 1
Sheets("Rullaava laskutusseuranta").Select
ActiveSheet.ListObjects("Laskutusseuranta").Range.Select
ActiveSheet.ListObjects("Laskutusseuranta").ListColumns(2).Range.Cut
Sheets("Toteutuneet kuukaudet").Select
ActiveSheet.Range("C1").Select
ActiveCell.End(xlToRight).Select
ActiveCell.Offset(0, 1).Select
ActiveSheet.Paste
Sheets("Rullaava laskutusseuranta").Select
ActiveSheet.ListObjects("Laskutusseuranta").Range.Select
ActiveSheet.ListObjects("Laskutusseuranta").ListColumns(2).Range.Delete
Sheets("Rullaava laskutusseuranta").Select
ActiveSheet.Range("A1").Select
ActiveCell.End(xlToRight).Select
ActiveCell.Offset(0, 1).Value = DateAdd("m", 1, Range("L1").Value)
Sheets("Rullaava myyntibudjetti").Select
ActiveSheet.ListObjects("Myyntibudjetti").Range.Select
ActiveSheet.ListObjects("Myyntibudjetti").ListColumns(2).Range.Cut
Sheets("misc.").Visible = True
Sheets("misc.").Select
ActiveSheet.Range("A1").Select
ActiveCell.End(xlToRight).Select
ActiveCell.Offset(0, 1).Select
ActiveSheet.Paste
Sheets("misc.").Visible = False
Sheets("Rullaava myyntibudjetti").Select
ActiveSheet.ListObjects("Myyntibudjetti").Range.Select
ActiveSheet.ListObjects("Myyntibudjetti").ListColumns(2).Range.Delete
ActiveSheet.Range("A1").Select
ActiveCell.End(xlToRight).Select
ActiveCell.Offset(0, 1).Value = DateAdd("m", 1, Range("L1").Value)
Range("L2:L4").Select
Selection.AutoFill Destination:=Range("L2:M4"), Type:=xlFillDefault
Range("B6").Formula = "=SUM(B2:M2)"
Range("B8").Formula = "=SUM(B4:M4)"
Range("E9").Formula = "=SUMPRODUCT('Rullaava laskutusseuranta'!B3:M10000*(ISNUMBER(FIND(E6,'Rullaava
Range("H9").Formula = "=SUMPRODUCT('Rullaava laskutusseuranta'!B3:M10000*(ISNUMBER(FIND(H6,'Rullaava
Application.ScreenUpdating = True
End Sub

```

## Liite 5. Taaksepäin rullaavan makron ohjelmakoodi

```

Sub Taakse()
Application.ScreenUpdating = False
Sheets("Myyntibudjetti 2020").Select
ActiveSheet.Range("A29").Select
ActiveCell.Offset(0, Range("A30").Value).Select
ActiveCell.Offset(0, -1).Select
ActiveCell.Offset(-25, 0).Clear
ActiveSheet.Range("A30").Value = Range("A30") - 1
Sheets("Rullaava laskutusseuranta").Select
ActiveSheet.ListObjects("Laskutusseuranta").ListColumns.Add Position:=2
ActiveSheet.Range("A1").Select
ActiveCell.End(xlToRight).Select
ActiveCell.EntireColumn.Select
Selection.Delete
Sheets("Toteutuneet kuukaudet").Select
ActiveSheet.Range("C1").Select
ActiveCell.End(xlToRight).Select
Range(ActiveCell.Offset((ActiveSheet.ListObjects(1).ListRows.Count), 0), ActiveCell).Select
Selection.Cut
Sheets("Rullaava laskutusseuranta").Select
Range("B1").Select
ActiveSheet.Paste
Sheets("Toteutuneet kuukaudet").Select
ActiveSheet.Range("C1").Select
ActiveCell.End(xlToRight).Select
ActiveCell.EntireColumn.Select
Selection.Delete
Range("B2").Formula = "=SUMPRODUCT(D2:NL10000*(ISNUMBER(FIND(A2,D1:NL1))))"
On Error Resume Next
Sheets("Myyntibudjetti 2020").Select
ActiveSheet.Range("M29").Select
ActiveCell.Formula = "=SUM(Laskutusseuranta[joulukuu 2020])"
Range("M29").Select
Selection.AutoFill Destination:=Range("B29:M29"), Type:=xlFillDefault
On Error GoTo 0
Sheets("Rullaava myyntibudjetti").Select
ActiveSheet.Range("A1").Select
ActiveCell.End(xlToRight).Select
ActiveCell.EntireColumn.Select
Selection.Delete
ActiveSheet.ListObjects("Myyntibudjetti").ListColumns.Add Position:=2
Sheets("misc.").Visible = True
Sheets("misc.").Select
ActiveSheet.Range("A1").Select
ActiveCell.End(xlToRight).Select
Range(ActiveCell.End(xlDown), ActiveCell).Select
Selection.Cut
Sheets("Rullaava myyntibudjetti").Select
ActiveSheet.Range("B1").Select
ActiveSheet.Paste
Sheets("misc.").Visible = False
Range("C2:C4").Select
Selection.AutoFill Destination:=Range("B2:C4"), Type:=xlFillDefault
Range("B6").Formula = "=SUM(B2:M2)"
Range("B8").Formula = "=SUM(B4:M4)"
Range("E7").Formula = "=SUMPRODUCT('Toteutuneet kuukaudet'!D2:NL10000*(ISNUMBER(FIND(E6-1,'T
Range("E9").Formula = "=SUMPRODUCT('Rullaava laskutusseuranta'!B3:M10000*(ISNUMBER(FIND(E6,'T
Range("H7").Formula = "=SUMPRODUCT('Toteutuneet kuukaudet'!D2:NL10000*(ISNUMBER(FIND(A43,'T
Range("H9").Formula = "=SUMPRODUCT('Rullaava laskutusseuranta'!B3:M10000*(ISNUMBER(FIND(H6,'T
Application.ScreenUpdating = True
End Sub

```