

# **Projektien talousohjauksen kehittä- miskartoitus projektiliiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä**

Venla Saarelainen

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2020  
Liiketalouden ala  
Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Saarelainen, Venla	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Joulukuu 2020
	Sivumäärä 62	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Projektien talousohjauksen kehittämiskartoitus projektiliiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Aki Laaksonen		
Toimeksiantaja(t) Salainen		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää konsernimuotoisen projektiliiketoimintaa harjoittavan liikkeenjohdon konsultointiyrityksen projektien talousohjausta. Nykyinen talousohjaus koettiin osin heikoksi ja sitä haluttiin parantaa. Konkreettisenä lopputuotoksena toimeksiantajayritys sai kartoituksen projektien talousohjauksen nykytilasta sekä sen kehittämis-kohteista ja -mahdollisuuksista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Primaariaineiston aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja saatu aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Haastatteluihin osallistui yhteensä kuusi toimeksiantajayrityksen työntekijää ja haastattelut pidettiin verkon välityksellä. Sekundaariaineistona käytettiin yrityksen olemassa olleita dokumentteja.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista selvisi, että ongelmallista projektien talousseurannasta tekee tällä hetkellä prosessien puute, roolien epäselvyys ja järjestelmien vajavaisuus. Erityisesti budjetointia pitäisi yhdenmukaistaa ja sen seurannasta pitäisi saada helpompaa. Hinnoitteluun haluttiin myös malli, jolla voisi tarkistaa laskutetaanko asiakkaalta kaikki, mitä pitääkin. Kriittiseksi nousi tarve tarkastella toteutuneen laskutuksen suhdetta työntekijöille maksettuihin palkkoihin.</p> <p>Johtopäätöksenä todettiin, että yrityksen projektien talousohjausta on kehitettävä etenkin budjetoinnin ja sen seurannan osalta. Näiden kehittämisellä on vaikutusta myös hinnoitteluun ja laskutukseen. Lisäksi todettiin, että yrityksessä on luotava selkeät ja yhteiset prosessit talousohjauksen eri osa-alueille sekä otettava mahdollisesti käyttöön toimintaa paremmin tukeva järjestelmä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) projektiliiketoiminta, talousohjaus, projekti, projektinhallinta, kvalitatiivinen tutkimus		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Saarelainen, Venla	Type of publication Bachelor's thesis	Date December 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 62	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Project financial management development mapping in a project business company</b>		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Laaksonen, Aki		
Assigned by Classified		
Abstract  <p>The thesis aimed to develop the financial management of the projects of a group-based management consulting company engaged in project business. The current financial control was perceived to be partly weak and there was a desire to improve it. As a concrete end product, the client company received a survey of the current state of financial management of the projects and its development targets and opportunities.</p> <p>The study was conducted using a qualitative research method. A thematic interview was used as the data collection method for the primary material, and the obtained material was analyzed by thematic design. Six employees from the client company participated in the interviews. Interviews were conducted online. The company's existing documents were used as secondary material.</p> <p>The results of the study showed that the problematic financial monitoring of projects are currently caused by the lack of processes, the ambiguity of roles, and the inadequacy of systems. In particular, budgeting should be equalized and made easier to monitor. The client company also wanted a model for pricing, which could be used to check whether the customer is billed for everything necessary.</p> <p>In conclusion, it was stated that the financial management of the company's projects needs to be developed, especially in terms of budgeting and its monitoring. The development of these also has an impact on pricing and invoicing. In addition, it was stated that the company needs to create clear and common processes for the various aspects of financial management and possibly introduce a system that better supports operations.</p>		
Keywords/tags (subjects) project business, financial management, project, project management, qualitative research		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>4</b>
2.1	Tutkimuskohde ja -ongelma .....	4
2.2	Tutkimuskysymykset .....	7
2.3	Tutkimusote- ja menetelmät.....	7
2.4	Aineistonkeruumenetelmät .....	9
2.5	Analyysimenetelmät.....	12
2.6	Luotettavuus.....	13
<b>3</b>	<b>Projektiliiketoiminnan talousohjaus.....</b>	<b>14</b>
3.1	Projektiliiketoiminta .....	14
3.1.1	Taloushallinnon prosessit projektiliiketoiminnassa .....	16
3.1.2	Projektinhallinnan taloudellinen näkökulma .....	17
3.2	Projektin talousohjaus.....	19
3.2.1	Hinnoittelu ja budjetointi .....	20
3.2.2	Kassavirta ja laskutus.....	23
3.2.3	Kustannuseuranta ja -raportointi .....	24
3.2.4	Jälkilaskenta.....	26
<b>4</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>26</b>
4.1	Tutkimuksen toteuttaminen .....	26
4.2	Projektiprosessit.....	27
4.3	Projektien talousohjauksen nykytila .....	29
4.4	Projektien talousohjauksen kehittämiskohteet .....	36
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>42</b>
<b>6</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>47</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>50</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>52</b>
	Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	52

Liite 2. Tulosten koodaus- ja teemoittelutaulukko.....	54
--	----

## Kuviot

Kuvio 1: Projektit toimeksiantajaorganisaatiossa .....	6
Kuvio 2: Projekti eri näkökulmista .....	15
Kuvio 3: Projektin tulostulokkolmio .....	17
Kuvio 4: Projektin tulostulokkolmion toteutuminen .....	18
Kuvio 5: Tukirahaprojektiprosessi .....	28

## Taulukot

Taulukko 1: Tutkittavat teemat .....	10
Taulukko 2: Teemoittelutaulukko.....	12
Taulukko 3: Budjetoinnin ja hinnoittelun yhteenveto tuki- ja markkinarahaprojekteissa .....	39
Taulukko 4: Laskituksen, kassavirran, kontrolloinnin ja työkalujen yhteenveto	40
Taulukko 5: Haasteiden, vähimmäisvaatimusten ja huomioiden yhteenveto .....	41

# 1 Johdanto

Projektit ovat yleistyneet yrityksissä ja nykyään niihin kohdistetaan yhä enemmän liiketoiminnallisia vaatimuksia. Puhutaankin jo projektiliiketoiminnasta eli yrityksen siitä toiminnasta, jossa korostuu muutoksen tavoitteellisuus. Projektinhallinta vaihtelee kuitenkin paljon, eikä se ole aina linjassa projektien liiketoimintamerkitysten kanssa. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 7.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimeksiantajan projektien talousohjausta. Talousohjauksen parannuksilla pyritään tukemaan päätöksentekoa ja yrityksen kasvuhaaveita. Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jonka lopputuotos on kartoitus projektien talousohjauksen nykytilasta ja sen kehittämiskohteista.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on konsernimuotoinen yritys, jossa työskentelee noin 20-30 työntekijää. Yritys harjoittaa projektiliiketoimintaa päätoimialanaan liikkeenjohton konsultointi. Toiminta on siis B2B-muotoista ja asiakkaat muita yrityksiä. Emoyhtiö on perustettu vuonna 1993 ja tytäryhtiöt vasta myöhemmin. Toimeksiantajalla on halu parantaa asiakkaalle toimitettavien projektien talousohjauksen eri osa-alueita.

Tutkimusaiheesta on aiempia samankaltaisia tutkimuksia. Näissä tutkimuksissa kehitetään myös joko projektiliiketoimintaa harjoittavan yrityksen talousohjausta tai prosesseja. On myös tutkimuksia projektiliiketoimintaa harjoittavista yrityksistä, joissa ei keskitytä puhtaasti talousohjaukseen vaan esimerkiksi toimintaa taloudellisesti tukeviin järjestelmiin. Erilaisia näistä kaikista tutkimuksista tekee niiden yksilöllisyys: tutkimuksilla on eri toimeksiantaja ja tutkimukset ovat laadullisia eli ne eivät ole yleistettävissä. Näin ollen tämän tutkimuksen tarpeellisuutta ei voida poistaa tai vähätellä aiempien tutkimusten perusteella.

Opinnäytetyön sisältö jakaantuu kuuteen lukuun. Pohdinnan jälkeen luvussa kaksi käydään läpi tutkimusasetelma eli kuinka tutkimus aiotaan toteuttaa. Luvussa kolme käsitellään tutkimukseen liittyvä teoriaviitekehys, joka koostuu projektiliiketoimin-

nasta sekä sen taloushallinnon prosesseista ja talousohjauksesta. Neljännessä luvussa on kirjoitettu auki tutkimustulokset ja viidennessä luvussa on näistä vedetty johtopäätökset projektien talousohjauksen kehittämiseksi. Kuudes ja viimeinen luku on pohdinta, jossa käydään läpi työn onnistuminen ja luotettavuus sekä jatkokehitysajatukset.

## 2 Tutkimusasetelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on auttaa toimeksiantajaa selvittämään, miten projektien talousohjausta tulisi kehittää liiketoiminnan ja päätöksenteon tukemiseksi. Konkreettisenä lopputuotoksena on kartoitus toimeksiantajan projektien talousohjauksen nykytilasta ja siitä, miten talousohjausta pitäisi kehittää.

### 2.1 Tutkimuskohde ja -ongelma

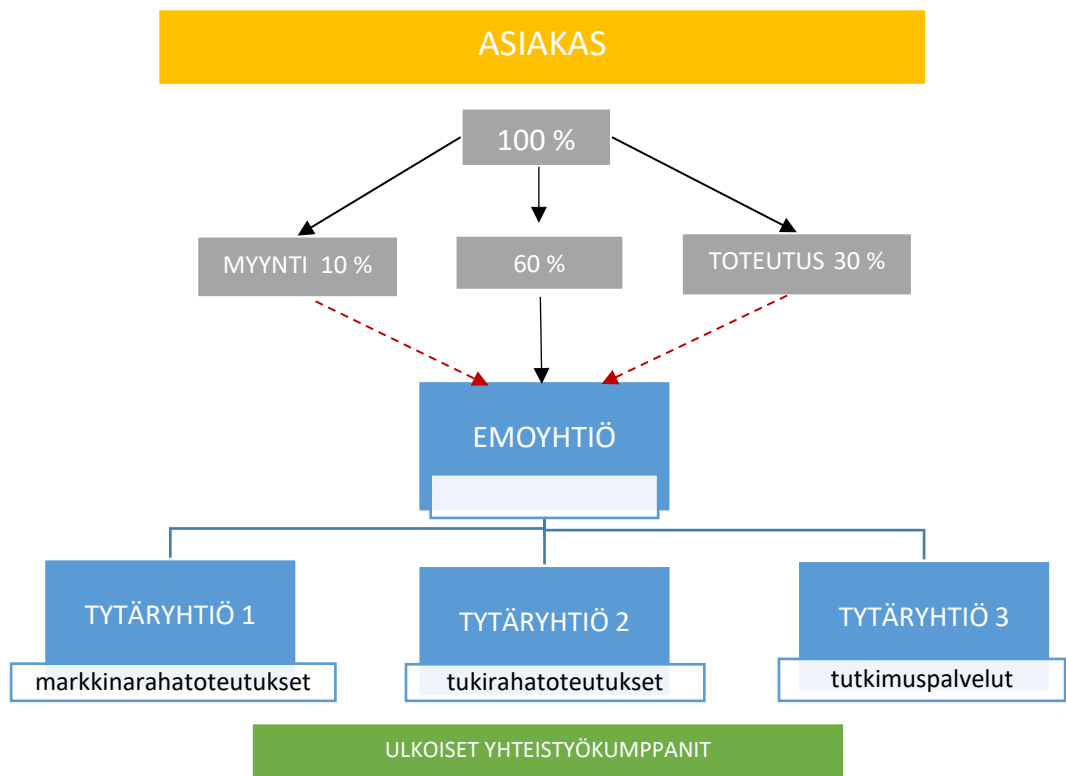
Tieteellisessä työssä on oltava tutkimusongelma, sillä se ohjaa koko tutkimusprosessia. Tutkimuksen tulos on siis vastaus asetettuun ongelmaan. Väärin asetettu ongelma johtaa väärin tutkimuskysymyksiin ja -menetelmiin, joten ongelman muotoilu täytyy tehdä huolellisesti, jotta tutkimustulos vastaa oikeaan ongelmaan. (Kananen 2017, 56–57.) Tässä opinnäytetyössä edellä mainitun toteutuminen varmistetaan kiteyttämällä tutkimusongelmassa toimeksiantajaorganisaation tarve. Tutkimuskysymykset muotoillaan vastaamaan tutkimusongelmaan ja sitä kautta varsinaiseen tarpeeseen.

Toimeksiantajayritys on konsernimuotoinen liikkeenjohdon konsultointiyritys, jossa on selkeä tarve talouden prosessien kehittämiseksi. Konserni on vähintään kahden eri yrityksen muodostama taloudellinen kokonaisuus, jonka sisällä emoyrityksellä on määräysvalta vähintään yhdessä tytäryhtiössä (Honkamäki, Reponen, Mäkelä & Pohjonen 2016, 14). Pienkonserniksi – millainen toimeksiantajayrityskin on – luetaan yritys, jolla ylittyy korkeintaan yksi seuraavista ehdoista: taseen loppusumma 6 miljoonaa euroa, liikevaihto 12 miljoonaa euroa tai henkilöstön määrä tilikauden aikana

keskimäärin 50 henkilöä (Kirjanpitolaki 1336/1997, 4 §, 6 §). Liikkeenjohdon konsultointiliiketoiminnassa on kyse arvon tuottamisesta asiakasyritykselle soveltamalla tietoja, tekniikoita ja resursseja asiakasyrityksen liiketoiminnan suorituskyvyn parantamiseksi (O'Mahoney 2010, 14).

Toimeksiantajan liikevaihto koostuu erilaisista projekteista, joita toteutetaan niin emoyhtiössä kuin kolmessa eri tytäryhtiössäkin. Osa projekteista on Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen tukemia hankkeita ja loput niin kutsuttuja markkinarahahankkeita. Näiden projektien nykyinen talousohjaus on heikkoa ja yrityksessä halutaan seurata projektien edistymistä ja kannattavuutta tarkemmin. Yritys tavoittelee kasvua ja siihen vaaditaan selkeämpää taloudellista johtamista liikevaihtoa tuottavien projektien osalta.

Projekteja toteutetaan paljon moniyhtiöprojekteina, jolloin on huomioitava eri yhtiöiden väliset sopimukset esimerkiksi myynti- ja toteutuslaskutuksessa. Organisaatiossa on jo olemassa olevat sopimukset näiden prosentuaalisista osuuksista ja yleensä projektin päätoimittaja on projektin myynyt yhtiö (ks. kuvio 1). Projekteihin voi liittyä myös ulkopuolisia kumppaniyrityksiä ja nämä sopimukset täytyy myös huomioida. Tällä hetkellä projektien laskutus asiakkaalta hoidetaan pääasiassa emoyhtiön kautta ja tilanne korjataan kvartaaleittain yhtiöiden välisessä laskutuksessa. Nykyisessä toimintatavassa on kuitenkin huomattu epäkohtia muun muassa kassavirran kannalta, ja näiden vuoksi tästä tavasta halutaan luopua.



Kuvio 1: Projektit toimeksiantajaorganisaatiossa

Tutkimuksella voi olla pääongelma, jota täsmentämällä saadaan osaongelmia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on hyvä varautua siihen, että ongelma voi muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 126.) Tässä tutkimuksessa varaudutaan siihen, että tutkimuksen pääongelman rinnalle voi nousta osaongelmia, joihin vastausten löytäminen auttaa varsinaisen tutkimusongelman ratkaisemisessa.

Kanasen (2017, 59) mukaan liian laajan tutkimusongelman haasteeksi osoittautuvat usein tiedonsaannin vaikeudet, ilmiön hallittavuus ja ilmiön tekijöiden vaikutusten arviointi. Tämän vuoksi tutkimusongelmaa täytyy rajata ja fokusoida, jotta varmistetaan tiedon riittävydestä ja ilmiön hallittavuudesta. Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmaa rajataan projektien talousohjauksen nykytilan kartoittamiseen ja kehittämiseen. Näin saadaan tutkimuskohteesta hallittavampi ja voidaan luotettavammin arvioida tutkimuskohteen tekijöiden vaikutusta toisiinsa.

Käytännön ongelma tutkimuksessa siis on, että toimeksiantajayrityksen projektien talousohjaus on heikkoa eikä tue päätöksentekoa. Organisaation projekteja ei tällä hetkellä voida seurata tulostulokulmion näkökulmasta, sillä projektien talousohjaukseen liittyvät prosessit eivät ole tarpeeksi hyvin määritelty ja toteutettu.

## 2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmasta johdetaan tutkimuskysymykset, joilla on omat tarkoituksensa tutkimusongelman kannalta. Tutkimuskysymysten avuksi voi olla tarpeen luoda tarkentavia metakysymyksiä, jotka auttavat löytämään vastauksen varsinaiseen tutkimuskysymykseen. Kun tutkimuskysymykseen löydetään vastaus, saadaan samalla vastaus varsinaiseen tutkimusongelmaan. (Kananen 2017, 60–61.)

Koska käytännön ongelmana on projektien talousohjauksen heikkous, on ongelmasta johdettu tutkimuskysymys: **Kuinka projektien talousohjausta tulisi kehittää, jotta se tukisi yrityksen toimintaa paremmin?** Metakysymyksinä nykytilan, tahtotilan ja mahdollisuuksien kartoittamiseksi voidaan käyttää seuraavia:

1. Millainen on toimeksiantajayrityksen projektitoiminnan pääprosessi?
2. Miten toimeksiantajayrityksessä hoidetaan projektien talousohjaus tällä hetkellä ja mitkä ovat sen suurimmat haasteet?
3. Miten toimeksiantajayrityksen projektien talousohjausta tulisi lähteä kehittämään?

## 2.3 Tutkimusote- ja menetelmät

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä – tässä tapauksessa toimeksiantajayrityksen projektien talousohjausta – eikä se tavoittele yleistettävyyttä kuten määrällinen tutkimus. Määrällinen tutkimus voidaan yleistää, sillä siinä tutkitaan joukkoa, mutta laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yhteen tapaukseen yleensä kuvailevasti eli deskriptiivisesti. Siinä missä määrällinen tutkimus tuottaa lukuja, laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta tarkastellaan siis syvyysuunnassa, mikä mahdollistaa ilmiön ymmärrettävän ja kokonaisvaltaisen kuvauksen. (Kananen 2017, 32-36.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään useita metodologisia lähestymistapoja, jotka perustuvat erilaisiin teoreettisiin periaatteisiin. Tällainen tutkimus

pyrkii kuvaamaan vastaajien kokemaa todellisuutta. (Adams, Khan & Raeside 2014, 6.)

Kvalitatiivinen tutkimusote on tähän tutkimukseen luonnollinen valinta, sillä tutkimustuloksella pyritään ymmärtämään syvällisesti tiettyä ilmiötä tietyssä paikassa eikä tulosta yleistetä. Kanasen (2017, 36) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen kohteet ovatkin usein prosesseja, joiden tutkiminen tilastollisin menetelmin on mahdotonta prosessien monimutkaisuuden vuoksi. Tässäkin opinnäytetyössä tutkittava ilmiö – projektien talousohjaus – on monimutkainen prosessi, joka pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan sekä asettamaan sille tavoiteominaisuudet teoriaviitekehyksen avulla ennen sen kehittämistä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on aiheestaan esiymmärrys, joka syvenee teoriaviitekehyksen avulla. Teoriaan syvennyttyään tutkija tarvittaessa tarkentaa käsitystään tutkittavasta ilmiöstä ja jopa rajaa tutkimusta uudelleen. Usein myös suunniteltujen haastattelukysymyksien oikeellisuutta on tarpeen pohtia uudelleen. Myös tässä tutkimuksessa tutkimusprosessin uskotaan muovautuvan tutkimuksen aikana riippuen aina saadusta aineistosta ja karttuneesta teoriatiedosta sekä näiden peilaamisesta ja analysoinnista toisiinsa nähden. (Juuti & Puusa 2020, 77–78.)

Tutkijan rooli korostuu laadullisessa tutkimuksessa, sillä hän on aineistonkeruun ja analysoinnin tärkein instrumentti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan ilmiön välillä on suora kontakti, kun tutkija menee ilmiön aitoon kontekstiin havainnoimaan tai haastattelemaan. (Kananen 2017, 36.) Tutkijan rooli on myös kriittinen kerätyn aineiston kannalta, koska hän voi omalla olemuksellaan ja etenkin haastattelutilanteissa kysymyksenasettelullaan vaikuttaa ratkaisevasti tuotettuun sisältöön. (Juuti & Puusa 2020, 102–103.) Tässä opinnäytetyössä olemuksella ja asenteilla ei ole niin suurta merkitystä, kuin kysymyksillä ja niiden asetelulla, sillä haettava aineisto on tieto- eikä tunneperustaista. Tutkittava ilmiö ei siis vaadi ilmeiden ja eleiden tulkintaa, mutta oikea tieto on osattava löytää oikeilla kysymyksillä ja niiden tarkennuksilla.

## 2.4 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuskysymyksiin ja näiden kautta tutkimusongelmaan etsitään ratkaisua aineiston avulla. Valittu aineistonkeruumenetelmä on riippuvainen valitusta tutkimusotteesta. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto voi koostua dokumenteista, observoinnista eli havainnoinnista tai haastatteluista. (Kananen 2017, 67.) Tässä opinnäytetyössä aineistoa kerätään ensisijaisesti haastatteluilla, koska se soveltuu hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi, kun halutaan selvittää melko tuntemattoman ilmiön tilannetta organisaatiossa, kuten tässä tapauksessa projektien talousohjausta. Lisäksi haastatteluissa aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen mukaan, jolloin se on esimerkiksi kyselyä joustavampi. Haastattelu tarjoaa menetelmänä mahdollisuuden syventää ja selventää keskustelussa esiin nousevia vastauksia. Tässä tutkimuksessa tiedetään jo ennalta, että tutkimuksen aiheesta saadaan vastauksia hyvin monipuolisesti, jolloin haastattelu on aineistonkeruumenetelmistä soveltuvin, sillä tieto voi olla pirstaleista ja sitä on tarpeen tarkentaa lisäkysymyksillä haastatteluissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2019, 205–206.)

Strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun väliin asettuu puolistrukturoitu menetelmä eli teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelun näkökulma ja teema-alueet ovat kaikille samat. Tästä menetelmästä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen tarkka kysymysjärjestys ja -muoto. Teemahaastattelu ei kuitenkaan ole täysin vapaa kuten strukturoimaton syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47.)

Teemahaastattelun tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään tutkimuskohdetta. Haastattelun rungoksi määritellään teemoja, jotka auttavat purkamaan tutkittavaa ilmiötä osiin. Tässä tutkimuksessa tutkijalla on jo tutkittavasta ilmiöstä ennakkonäkemyks, jotta haastattelun teemat voidaan laatia. Haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että tutkijan ennakkonäkemyks ja käsitys tutkittavan ilmiön kokonaisuudesta ja keskeisistä elementeistä on riittävä. Teoria ja ennakkonäkemyks luovat yhdessä pohjan teemarungolle, jonka suunnitteleminen on yksi tutkimuksen tärkeimmistä vaiheista. (Juuti & Puusa 2020, 107–108; Kananen 2017, 90–95, 105.)

Tutkimusongelma ohjaa haastattelun teemoja ja keskusteltavista aiheista nousevia tarkentavia kysymyksiä. Tutkimusongelma luo siis haastattelulle raamit. Saaduista vastauksista tutkija rakentaa analysointivaiheessa holistisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Oikein kerätyn aineiston pitäisi siis tuottaa ymmärrys ja ratkaisu tutkimusongelmaan, kun se analysoidaan. (Juuti & Puusa 2020, 107–108; Kananen 2017, 90–95, 105.)

Toimeksiantajayrityksen projektien talousohjausta lähdetään siis kartoittamaan puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, sillä tällöin keskustelua saadaan ohjattua oikeisiin aiheisiin, mutta tarpeen vaatiessa voidaan myös syventää keskustelua esiin nousevista aiheista. Projektien talousohjauksen nyky- ja tahtotilaa sekä organisaation toimintaperiaatteita pyritään ymmärtämään haastattelujen avulla. Teemahaastattelun teemat johdetaan metakysymyksistä (ks. Taulukko 1), jolloin teemoiksi tulee:

- Myytävien projektien prosessit, joiden selvittäminen auttaa myös talousohjauksen prosessien hahmottamisessa.
- Projektien talousohjauksen nykytila, jonka ymmärtäminen on olennainen osa tutkittavan ilmiön tuntemista. Nykytilan selvittäminen syventää projektiprosessin ymmärtämistä ja auttaa kartoittamaan hyötyjä, haasteita ja kehityskohteita.
- Projektien talousohjauksen kehittäminen eli miten talousohjausta voisi työntekijöiden mielestä kehittää, mitä kehittäessä on huomioitava ja millaisia vähimmäisvaatimuksia projektien taloudelliselle ohjaukselle on asetettava.

Taulukko 1: Tutkittavat teemat

Metakysymys	Teema
Millainen on toimeksiantajayrityksen projektitoiminnan pääprosessi?	Projektien prosessit
Miten toimeksiantajayrityksessä hoidetaan projektien talousohjaus tällä hetkellä ja mitkä ovat sen suurimmat haasteet?	Projektien talousohjauksen nykytila

Miten toimeksiantajayrityksen projektien talousohjausta tulisi lähteä kehittämään?	Projektien talousohjauksen kehittäminen
--	---

Otanta toteutetaan harkinnanvaraisesti ja menetelmänä käytetään eliittiotantaa. Eliittiotannalla tarkoitetaan otantamenetelmää, jossa haastateltavat henkilöt valitaan sen mukaan, keneltä oletetaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Valinta perustellaan tässä tutkimuksessa tuntemuksella projektien talousohjauksesta ja hallinnasta sekä yrityksen taloudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2017.) Haastatteluja toteutetaan kuusi kappaletta. Haastateltaviksi on valittu operatiivinen johtaja ja hänen sijaisenaan toiminut projektipäällikkö, sillä he hoitavat organisaation talousjohtamisen. Lisäksi haastatellaan viime vuosina markkinarahatoteutusten myyntilaskutusta hoitanutta henkilöä, jotta saadaan käytännön kokemuksia laskutuksen mahdollisista ongelmista ja huomioon otettavista seikoista. Taloudellista ja projektinjohdollista näkökulmaa saadaan myös tukirahatoteutusten projektipäällikköä haastatteleamalla. Hän on olennainen henkilö, jotta tukirahaprojekteja toteuttavan tytäryhtiön näkökulmat tulevat huomioiduiksi. Yrityksen olemassa olevista järjestelmistä ja projektien toteutuksesta osaavat kertoa kaksi näitä tehneet ja paljon käyttäneet henkilöt. Heiltä ei tavoitella niinkään taloudellista, vaan toiminnallista näkemystä. Haastattelut nauhoitetaan, jotta aineisto tallentuu ja se voidaan analysoida.

Toisena aineistonkeruumenetelmänä eli sekundaariaineistona käytetään yrityksen olemassa olevia dokumentteja. Tarkoituksena on hyödyntää projektiprosessin määrittelyssä ja havainnollistamisessa toimeksiantajan olemassa olevaa myyntiprosessikaaviota. Sekundaariaineistosta pyritään löytämään asioita, jotka tukevat haastateltuja ja jotka eivät välttämättä haastatteluissa nouse esiin. Sekundaariaineiston kohdalla on huomattava sen kytkeminen tutkittavaan ilmiöön eli tässä tapauksessa organisaation dokumentteja halutaan käyttää, jotta löydetään tarvittavia tietoja projekteista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 186–190.)

## 2.5 Analyysimenetelmät

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analysointi alkaa usein jo osin haastattelu- vaiheessa, kun haastattelujen aikana havainnoidaan esimerkiksi ilmiön toistuvuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 223). Koska tässä opinnäytetyössä aineistona toimivat haastattelut ja yrityksen dokumentit, analysoidaan aineistoa pitkin tutkimus- prosessia eikä vain sen yhdessä vaiheessa.

Litterointitapaan ei ole Hirsjärven ym. (2009, 222) mukaan yksiselitteistä tapaa. Kananen (2010, 59) mukaan litterointi voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: sanatarkkaan, yleiskieliseen ja propositiotason litterointiin. Tässä tutkimuksessa käytetään propositiotasoa, jolloin ylös kirjataan vain sanoman ydinsisältö, sillä tutkimustuloksen kannalta esimerkiksi äänenpainoilla, tauoilla ja lauserakenteilla ei ole merkitystä. Sen sijaan haastatteluissa saatu ydinsisältö ja aiheet ovat merkityksellisiä. (Kananen 2010, 58–59.) Jotta tutkimuksen tulokset voidaan luotettavuuden vuoksi perustella mahdollisimman hyvin, etsitään haastatteluista vielä tulosten analysoinnin jälkeen sanatarkkoja lainauksia. Valittujen lainausten tarkoitus on havainnollistaa tulkittuja tuloksia lukijalle.

Kun haastatteluaineisto on litteroitu tekstiksi, se koodataan. Ensin erotellaan asiakokonaisuudet kappaleiksi, jonka jälkeen aineisto muutetaan taulukkomuotoon. Taulukkoon lisätään sarakkeita, joihin luokitellaan ja tulkitaan kunkin rivin sisältö. (Kananen 2010, 59–62.) Tämä koodaus auttaa, kun aineisto teemoitellaan.

Haastattelut siis analysoidaan käyttäen menetelmänä teemoittelua. Kun haastatteluissa esiin nousseet aiheet on koodattu taulukkoon, on sieltä helppoa poimia toistuvia yhteneväisyyksiä. Näistä koostuu aineiston saturoituessa teemoja, joiden pohjalta projektien talousohjausta voidaan lähteä kehittämään. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 79.)

Taulukko 2: Teemoittelutaulukko

	Teema 1	Teema 2	Teema 3	Teema 4
H1	AB	DE	CD	EF
H2	ABC	CD	C	F

H3	AB	D	CE	EF
----	----	---	----	----

Sekundaariaineistona käytettävät dokumentit analysoidaan ja tulkitaan kuten teema-haastattelutkin. Dokumentit luetaan useaan kertaan läpi ja niistä tehdään tulkinta. Tämä tulkinta yhdistetään tässä tutkimuksessa haastatteluista saatavaan tulkintaan. Dokumenttien tekstistä pyritään löytämään tutkimusongelman kannalta oleelliset asiat, jotta pysyttäisiin tutkimukselle asetetuissa teemoissa: koska sekundaariaineistoksi on valittu organisaation projektien myyntiprosessikaavio, huomioidaan aineistosta vain projektien talousohjaukseen liittyvät osat. (Kananen 2010, 64.)

## 2.6 Luotettavuus

Koska tutkimus on kvalitatiivinen, arvioidaan sen luotettavuutta muun muassa tutkimuskohteen ja tulkitun tuloksen yhteensopivuudella. Tulkintaan ei siis saa vaikuttaa epäolennaiset ja satunnaiset tekijät vaan luotujen käsitteiden on vastattava tehtyihin tulkintoihin. (Vilka 2005, 158.)

Kananen (2010, 69) mukaan yksi tärkeimmistä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikeinoista on dokumentaatio. Kaikki tutkimuksen valinnat ja tulkinnat on perusteltava. (Kananen 2010, 69.) Hirsjärvi ja muut (2009, 232–233) toteavat samaa. Lukijalle selostetaan mahdollisimman tarkkaan aineiston tuottamisen olosuhteet ja sen luokittelun perusteet. Samoin tulosten tulkinnassa noudatetaan samaa tarkkuutta: lukijalle perustellaan, mihin tulkinnat ja päätelmät perustuvat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232–233.) Lukijan on päädyttävä tutkimusta lukiessaan samaan tulokseen kuin tutkija (Vilka 2005, 160). Jotta tämä olisi mahdollista, on tutkimusprosessin kuvauksen oltava niin selkeä, että lukija saa tapahtumista hyvän käsityksen (Tuomi & Sarajärvi 2017, 138).

Tutkimuksen luotettavuutta siis arvioidaan tässä kvalitatiivisessa opinnäytetyössä, selostamalla ja perustelemalla tarkasti, mitä tutkimuksessa on tehty ja miten saatuihin tuloksiin ollaan päädytty (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232–233).

Dokumenttien luotettavuutta taas arvioidaan vertaamalla niistä saatuja tietoja muista tietolähteistä saatuihin tietoihin (Kananen 2010, 64). Tässä tutkimuksessa sekundaariaineistona käytettäviä dokumentteja verrataan siis teemahaastatteluista saatuihin tuloksiin. Mikäli kaikista lähteistä saadaan sama tieto, voidaan tietoa pitää luotettavana.

### **3 Projektiliiketoiminnan talousohjaus**

Projekti on tiettyyn päämäärään pyrkivä monimutkaisten ja toisiinsa linkittyvien tehtävien muodostama kokonaisuus, joka on laajuudeltaan, kustannuksiltaan ja ajallisesti ainutkertainen. Projekti on harvoin muusta yrityksen toiminnasta riippumaton irrallinen yksikkö ja siksi sitä täytyy tarkastella osana isompaa kokonaisuutta. Projektin ainutkertaisuus rakentuu vaihtuvista muuttujista. Projekti voi erota aiemmista projekteista esimerkiksi toteutettavalta tuotteeltaan, työtavaltaan, olosuhteiltaan tai alihankkijoiltaan. Ainutkertaisuutensa vuoksi projekti on myös monimutkainen, sillä tehtävät ovat harvoin toistuvia ja ennakoitavissa. Lisäksi tehtävät liittyvät toisiinsa muodostaen riippuvuuksia ja näin kokonaisuuden. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 18, 26–27.)

#### **3.1 Projektiliiketoiminta**

Konsultointiliiketoiminnassa on kyse arvon luomisesta asiakasorganisaatioille parantamalla eri ratkaisujen avulla heidän liiketoiminnan suorituskykyään. Tällaisessa liiketoiminnassa toiminta on yleensä projektiluontoista. Projekti voi olla hyvinkin lyhyt, mutta sitä toteuttavilta konsulteilta vaaditaan paljon taitoa ja tietämystä. (O'Mahoney 2010, 14, 21.)

Projektiliiketoiminta on liiketoiminnan muoto, jonka tavoitteena on saavuttaa yrityksen päämäärät. Päämäärä liittyy yleensä yrityksen menestykseen eli esimerkiksi kannattavuuteen, asiakastyytyväisyyteen tai kasvuun. Projektiliiketoiminnassa näihin

päämääriin tähdätään johdetulla ja tavoitteellisella projekteihin liittyvällä toiminnalla. Valinnat, käyttäytyminen ja menetelmät ovat koordinoituja ja ne yhdistyvät yrityksen strategiaan. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 17–19.)

Projektiliiketoiminta voidaan jakaa karkeasti kahteen tyyppiin: toimitusprojekteihin ja sisäiseen kehittämiseen. Toimitusprojekti on liiketoiminnan väline, jolla tuotetaan asiakkaalle arvoa asiakaskohtaisella ratkaisulla. Asiakaskohtaisuuden vuoksi tällainen liiketoiminta poikkeaa sarjatuotantoluonteisesta toiminnasta, johon voidaan soveltaa toistuvia materiaali-, tieto- ja rahavirtoja. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 18–19.)

Projekti voi olla sen osapuolesta riippuen investointi- tai toimitusprojekti. Projektin ostajan näkökulmasta kyse on yleensä investoinnista, kun taas myyjän näkökulmasta vastaavasti toimitusprojektista. Nämä eivät ole sama projekti, vaan ne näyttävät eri tavoin kummassakin organisaatiossa ja kummallakin osapuolella on projektiin omat lähtökohtansa. Projekteilla on kuitenkin yhteisiä osia. (Ks. Kuvio 2.) (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 20–22.)



Kuvio 2: Projekti eri näkökulmista (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 21, muokattu)

Toimittajalle projekti on liiketoiminnan muoto, johon on sidottuna arvokkaita resursseja ja jolla on tuotto-odotuksia. Projektin on siis tarkoitus tuottaa katetta, jota syntyy tuottojen ollessa kustannuksia suuremmat. Projektitoimittaja on kiinnostunut arvon tuottamisesta asiakkaalle ja siitä vastikkeeksi määritellystä hinnasta. Toimittajayrityksen täytyy siis kiinnittää huomiota projektin kustannustehokkuuteen, sillä

kustannuksista säästäminen lisää projektista saatua katetta. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 22; Eklund & Kekkonen 2011, 193.)

### 3.1.1 Taloushallinnon prosessit projektiliiketoiminnassa

Prosessi on liiketoiminnassa tapahtumaketju, johon yritys käyttää resursseja. Prosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseiksi. Ydinprosessit ovat aina kytköksissä ulkoiseen asiakkaaseen, kun taas tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä tapahtumaketjuja, joilla tuetaan ydinprosesseja. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.)

Lahten ja Salmisen (2014, 16) mukaan yrityksen taloushallinto voidaan luokitella tukiprosesseiksi. Taloushallinnon pienempiä prosesseja ovat esimerkiksi myynti- ja ostolaskuprosessit, matka- ja kululaskuprosessit, kassanhallinta, palkkakirjanpito prosessi sekä raportointiprosessi. (Lahti & Salminen 2014, 16.)

Ostolaskuprosessi sisältää kaikki vaiheet aina tilauksesta maksuun saakka. Samoin toimii myyntilaskuprosessi, joka alkaa tilauksesta ja päättyy laskutukseen ja maksusuorituksen saapumiseen. Kassanhallintaprosessiin kuuluvat maksutapahtumien, viitesuoritusten ja muiden tiliotietojen käsittely. Kassanhallinta kytkeytyy vahvasti muihin prosesseihin, kuten myynti- ja ostolaskuihin. (Lahti & Salminen 2014, 16–18.) Kassanhallintaprosessissa täytyy huomioida projektin rahoitus. Projektiliiketoimintaa toteuttavan yrityksen maksukyvyyn kannalta projektin tulovirtojen tulisi olla mahdollisimman etupainotteisia, ettei projektia jouduta rahoittamaan muilla tuloilla. (Mäntyneva 2016, 98.)

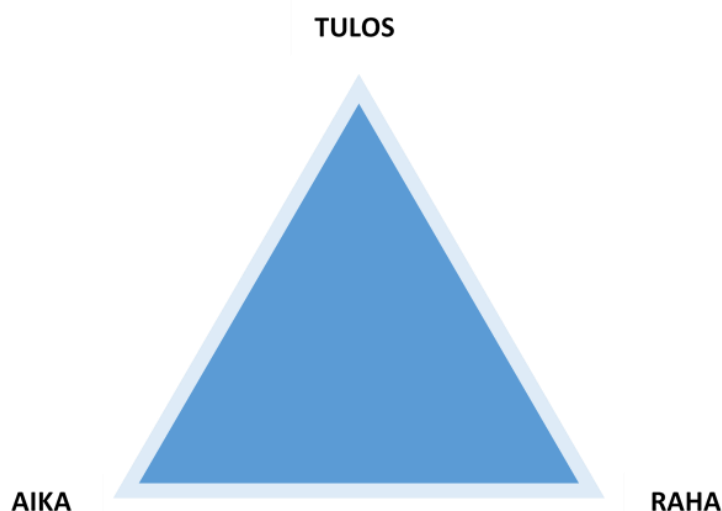
Palkkakirjanpito- sekä matka- ja kululaskuprosesseihin kuuluu laajasti eri palkkatapahtumatietojen kerääminen ja käsittely (Lahti & Salminen 2014, 17). Projektiliiketoiminnassa, ja etenkin konsultointiliiketoiminnassa, palkkakulut ovat iso osa projektin kustannuksista, joten niihin liittyvien prosessien on hyvä olla myös tehokkaita (O'Mahoney 2010, 229).

Raportointi on prosessi, jossa käytetään muista prosesseista saatua tietoa ja joka alkaa siitä, mihin muut prosessit päättyvät. Raportointi liittyy vahvasti talous- ja toiminnanohjaukseen budjetointi- ja ennusteprosessien kautta. (Lahti & Salminen 2014, 18.) Raportointi kertoo esimerkiksi työn etenemisestä ja kustannusten kertymisestä (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 249).

Yrityksen prosessien harmonisointi tarkoittaa prosessien tarkan kuvauksen laatimista ja roolien määrittämistä. Harmonisoinnilla luodaan yhtenäiset toimintatavat, mikä taas parantaa laatua ja tuottavuutta. Lisäksi kirkkaat, selkeät ja yhteneväiset prosessit parantavat yrityskuvaa sekä mahdollistavat palveluiden tuotteistamisen ja suorituskyvyn mittaamisen. Mikäli yrityksessä on samoissa prosesseissa erilaisia toimintamalleja, on luotava yksi yhteinen toimintatapa, joka dokumentoidaan ja otetaan yhteisesti käyttöön. Myös käytettävät tietojärjestelmät vaativat yhtenäiset toimintatavat toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla. (Svärd 2010.) Projektiliiketoiminnassa selkeiden prosessien merkitys korostuu myös siten, että toimivat prosessit lisäävät projektin valmistumisen todennäköisyyttä ja tarjoavat kustannuksia ylittäviä hyötyjä (Berkun 2006, 248).

### 3.1.2 Projektinhallinnan taloudellinen näkökulma

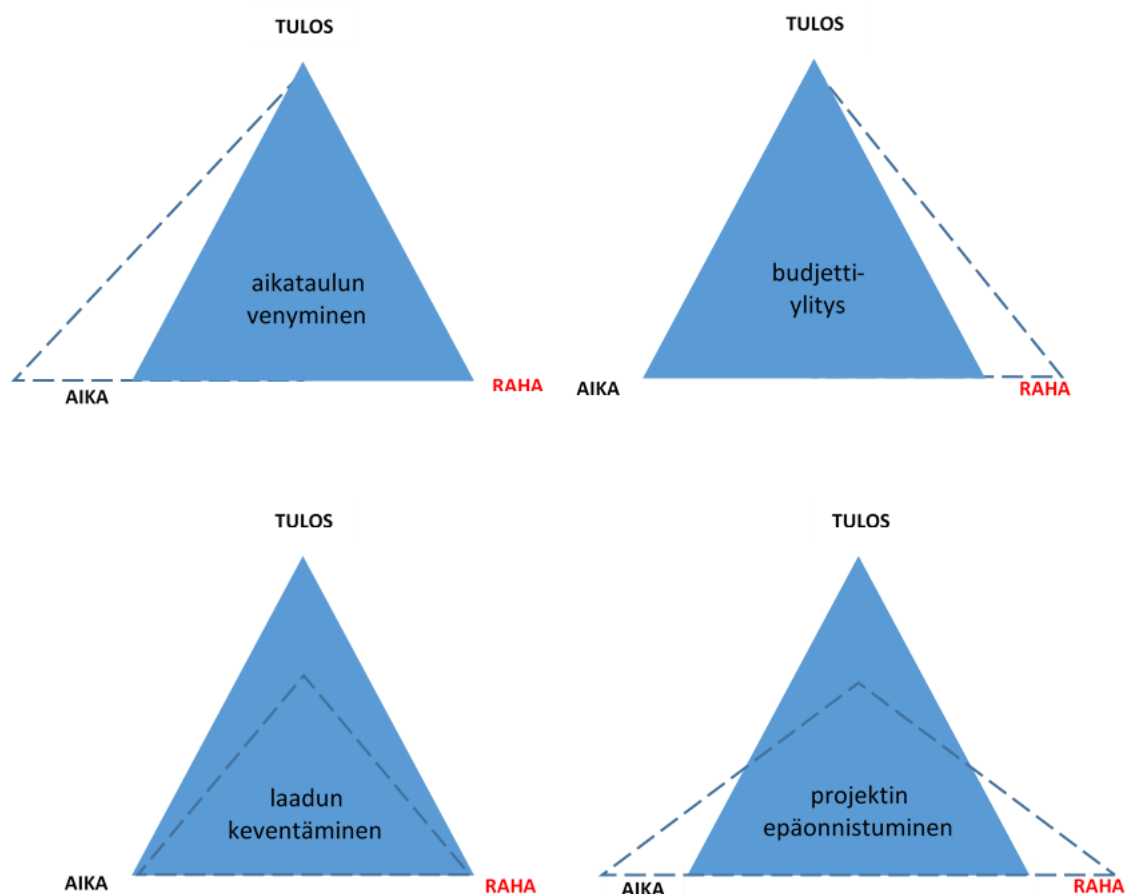
Projekti on rajattu niin kustannuksiltaan ja laajuudeltaan kuin ajallisestikin. Projektin tulee siis toteuttaa päämäärän mukainen muutos sovitussa aikataulussa ja budjetissa. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 27, 31.) Nämä kolme osa-aluetta muodostavat projektin tavoitteet, joita kuvataan usein kolmion muodossa – niin sanotussa tulostulokolmiossa. Onnistuneessa projektissa sille määritetyt tavoitteet täyttyvät ja tulostulokolmio pysyy tasapainossa. Tämä on havainnollistettu kuviossa 3. (Pelin 2011, 35.)



Kuvio 3: Projektin tulostulokolmio (Pelin 2011, 35)

Ei ole kuitenkaan harvinaista, että jokin asetetuista tavoitteista ei täyty. Kuviossa 4 esitetään erilaisia ongelmatilanteita. Aikataulu voi venyä viivästysten vuoksi ja usein

tämä aiheuttaa ongelmia myös taloudellisten tavoitteiden suhteen. Toisaalta projektibudjetti voi kärsiä myös, kun pyritään pitämään aikataulusta kiinni tekemällä esimerkiksi ylityitä. Kustannusylitykset ovat katteen kannalta merkittäviä, mikäli toimitusprojekti on myyty asiakkaalle kiinteään hintaan. Joskus myös projektille asetettuja sisältötavoitteita eli projektin laatua voidaan joutua keventämään, jotta muissa tavoitteissa pysyttäisiin. Mikäli taloudelliset ja ajalliset tavoitteet ylittyvät ja sisällölliset tavoitteet eivät täyty, voidaan projekti todeta läpeensä epäonnistuneeksi. (Pelin 2011, 38–39.)



Kuvio 4: Projektin tulostriangelin toteutuminen (Pelin 2011, 38, muokattu)

Projektin tulostriangelin tasapaino pyritään varmistamaan projektin ohjauksella. Ohjauksen perustana toimii laadittu projektisuunnitelma ja ohjauksen tukena käytetään erilaisia seurantamenetelmiä. Aktiivinen seuranta on tärkeä osa hyvää projektijohtamista. (Mäntyneva 2016, 89–90.) Projektipäällikön täytyy seurata vastaako työ sisällöltään luvattua ja pysyykö se sovitussa aikataulussa ja budjetissa. Etenkin suurissa ja paljon ositetuissa projekteissa on helpompaa menettää näiden näkökulmien hallinta.

Tällaiset projektit karkaavat helposti käsistä, joten huolellinen ja suunniteltu ohjaus on tällöin erityisen tärkeää. (Meredith & Mantel 2006, 542.)

Projektin aikaohjaus toimii perustana resurssi- ja kustannusohjaukselle. Onnistunut aikaohjaus näkyy projektin kokonaiskustannuksissa, sillä usein budjettiylitykset johtuvat aikataulun kiinni ottamisesta ylitöin ja lisäresurssein. (Pelin 2011, 105–106.) Projektin aikataulu laaditaan vuorovaikutuksessa resurssiohjauksen kanssa, sillä on tärkeää, että käytettävät resurssit ovat saatavissa oikeaan aikaan. Resursseilla voidaan tarkoittaa rahaa, henkilöitä, koneita ja laitteita sekä materiaaleja. On yleistä, että puuttuvia resursseja paikataan esimerkiksi ylitöinä ja kuten jo edellä todettu, vaikuttaa resurssiohjaus näin myös projektin kustannuksiin. Resurssiohjauksen tavoitteena on siis varmistaa aikataulussa arvioitujen resurssien saatavuus oikeaan aikaan ja näin ollen turvata projektin aikataulu. Optimaalisella resurssiohjauksella saadaan myös vähennettyä resurssikustannuksia. (Pelin 2011, 143–146.)

Mikäli samoilla resursseilla tehdään useampaa projektia yhtä aikaa, vaaditaan moniprojektihallintaa. Tämä on vaativa projektihallinnan muoto, sillä esimerkiksi yhden projektin aikataulumuutokset ja siten resurssivaraukset, vaikuttavat muihin projekteihin. Moniprojektioorganisaatioissa kokonaisuus ei ole enää projektipäällikön vastuulla, vaan tilanne vaatii jo kokonaisvaltaista projektinhallintajärjestelmää. Suunnittelu- ja ohjauskäytäntöjen on oltava yhtenäisiä ja lisäksi täytyy varmistaa, ettei kellekin projektinumerolle kohdisteta sille kuulumattomia töitä. (Pelin 2011, 144, 156–157, 177.)

### 3.2 Projektin talousohjaus

Konsultointiyrityksen taloudellinen näkökulma voi alkuun vaikuttaa yksinkertaiselta: konsultille maksetaan palkka X ja asiakkaalle myydään tietotaito hintaan Y. Monimutkaisuus kuitenkin syntyy, kun voitto jaetaan osakkeenomistajien ja kumppaneiden kesken yrityksen omistuksesta riippuen. Pysyäkseen mukana kilpailussa, on konsulttirytyksen mietittävä erityisesti muun muassa seuraavia asioita: Kuinka palkat ja palkkiot lasketaan? Voidaanko kustannuksia vähentää ilman laadun heikkenemistä? (O'Mahoney 2010, 229.)

Projektin talousohjauksen tarkoitus on toteuttaa projekti talouden kannalta edullisesti. Talousohjaukseen kuuluvat kustannusten arviointi ja projektin budjetointi, aikataulun ja kustannusten optimointi, kassavirtalaskenta, kustannusraportointi ja ohjauspäätökset sekä jälkilaskenta. (Pelín 2011, 162.) Tässä luvussa käsitellään näistä tutkimusasetelman ja toimeksiantajayrityksen kannalta oleellisia osioita: projektin budjetointia ja hinnoittelua, kassavirtaa ja laskutusta, kustannusseurantaa ja -raportointia sekä jälkilaskentaa.

### 3.2.1 Hinnoittelu ja budjetointi

#### **Hinnoittelu**

Konsultointiliiketoiminnassa hinnoittelu perustuu pitkälti konsultin vahvaan osaamiseen ja summa voi näin ollen olla suurikin (O'Mahoney 2010, 21). Hinnoittelu on keskeinen osa liiketoimintaa ja sen pitäisi olla optimoitua. Liian alhaiset hinnat voivat lisätä kysyntää, mutta heikentää kannattavuutta, kun taas liian korkea hinnoittelu lisää kannattavuutta, mutta voi vastaavasti heikentää kysyntää. (O'Mahoney 2010, 193.)

Pelkkään aikaan perustuva hinnoittelu ei ole konsultointiyritykselle optimaalinen, sillä asiakas ei näe kaikkea työhön käytettyä eikä konsulttityö ole aikasuoritteista työtä vaan lisäarvon tuottamista asiakkaalle. Työ pitäisi pystyä tuotteistamaan, jolloin hinta ei määräydy käytetyn ajan perusteella vaan hinta on markkinoilla asetettu kuten muissakin tuotteissa. (Rope 2006, 114.)

Uuden tuotteen hinnoitteluun on O'Mahoneyn (2010) mukaan olemassa kaksi päätapaa: kustannusperustainen hinnoittelu ja markkinaperusteinen hinnoittelu. Liikkeenjohdon konsultointiyrityksessä hinta määräytyy pitkälle markkinahinnan perusteella, sillä aineeton tuote ei vaadi tuotantokustannuksia. Joitakin muuttuvia kustannuksia on kuitenkin huomioitava ja lisäksi liiketoiminnan pitää kattaa kiinteät kustannukset. Hinnoittelussa on hyvä miettiä markkinaa, asiakkaita ja yritystä itseään. Millainen on vallitseva markkinatilanne? Millaisia asiakkaat ovat ja mitä he ovat valmiita maksamaan? Sekä millaisia vaikutuksia hinnoittelulla on yrityksen brändiin ja vastaako hinnoittelu markkinointistrategiaa? (O'Mahoney 2010, 194–195.)

Rope (2006) taas jakaa hinnoittelutekniikat neljään osaan: kokonais- ja yhdistelmähinnoitteluun sekä täysin pilkottuun ja tulosperusteiseen hinnoitteluun. Kokonaishinnoittelussa projekti myydään kiinteänä pakettihintana, johon sisältyvät kaikki konsultointi- ja valmennusosiot. Yhdistelmähinnoittelussa ydintuotteelle on määritetty kiinteä hinta, mutta lisäelementit hinnoitellaan erikseen. Jos hinnoittelu on täysin pilkottu, määräytyy hinta aika- tai toimenpidehinnoittelun mukaisesti tehtyjen tuntien tai toimenpiteiden perusteella. Harvoin käytetyssä tulosperustaisessa hinnoittelussa taas hinta määräytyy konsulttityöllä saavutetun tuloksen mukaan. (Rope 2006, 120–121.)

Liikkeenjohdon konsultointimaailmassa käytetään paljon pilkottua hinnoittelua, sillä siinä asiakas näkee, mistä kokonaishinta muodostuu ja mitä projektin kukin osa maksaa. Myynnillisesti tämä hinnoittelumalli on siis helpompi, sillä asiakas hyväksyy usein korkeamman kokonaishinnan nähdessään sen eriteltynä ja ymmärtää, ettei projekti ole niin yksinkertainen ja helppo kuin voi vaikuttaa. Pilkottu hinnoittelumalli edellyttää siis tuotteistusvaiheessa konsulttituotteen prosessimaista määrittelyä. (Rope 2006, 123–124.)

Toinen käytetty hinnoittelutekniikka on yhdistelmähinnoittelu, jossa yhdistyvät paketti- ja pilkottu hinnoittelu. Yleensä perustuotteeseen päälle erikseen laskutettavat lisäelementit ovat yleensä tuotteen välttämättömiä kuluja, kuten materiaalien monistus- tai matka- ja majoituskustannuksia. Ropen (2006) mielestä tuotekustannus pitäisi olla kuitenkin laskettu niin, että se kattaa matkakulut eikä niitä tarvitse laskuttaa erillisenä kulueränä. (Rope 2006, 124–125.)

Koska liiketoiminnan konsultointi on alana kasvava, myös kilpailua on paljon. Vaatii valtavan määrän tilastointia mallintaa optimaalinen hinnoittelurakenne markkinoilla, mikäli tuotteiden hintoja halutaan alkaa nostamaan. Lisäkustannus vaatiikin usein jostain perusteltua lisäarvoa, jota asiakas saa maksamalla kyseisestä tuotteesta enemmän. (O'Mahoney 2010, 194.)

Hinnoittelussa on otettava huomioon paitsi projektille kohdistuvat välittömät kustannukset, myös välilliset kustannukset, jotka syntyvät esimerkiksi toimitilavuokrasta. Projektille kirjataan sen toteuttamiseen suoraan liittyvät kustannukset eli työtuntien mukaiset välittömät palkka- ja materiaalikustannukset. Lisäksi projektille kohdistuu

välillisiä kustannuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi toimitila-, laite- ja koulutuskulut. Näiden kohdalla kohdistus projektille tehdään keskimääräisinä laskennallisina kustannuksina työtunneille, joihin on tehty tuottavaa projektityötä. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 167.)

### **Kustannusarvio ja budjetti**

Projektisuunnitelma sisältää päätökset projektin laajuudesta, aikataulusta ja resursseista. Projektin kustannukset tulisi tässä vaiheessa arvioida ja määritellä mahdollisimman tarkkaan, sillä budjettimuutokset toteutusvaiheessa ovat haastavia. Väärin arvioitujen kustannukset vaikuttavat projektin tilaajaan ja toimittajaan. Liian suuri kustannusarvio voi saada tilaajan perumaan projektin ja liian pieni kustannusarvio taas aiheuttaa toimittajalle vaikeuksia selviytyä epärealistisen budjetin mukaisesti. (Mäntyneva 2016, 75–76.)

Arton, Martinsuon ja Kujalan (2006, 158–159) mukaan kustannusarvion lähtökohtana toimii projektin ositus ja se koostuu henkilöstö- ja materiaalikuluista, tiloista ja laitteista. Eklund ja Kekkonen (2011, 194) taas jakavat projektin kustannukset aine- ja tarvikekustannuksiin sekä henkilöstö-, alihankinta-, markkinointi- ja hallintokustannuksiin. Lisäksi joistakin projekteista voi aiheutua rahoituskustannuksia. Karkeasti kustannukset ovat jaettavissa muuttuviin ja kiinteisiin. (Eklund & Kekkonen 2011, 194.)

Kustannusarvio voi perustua erilaisiin valmiisiin ja hyväksi todettuihin malleihin, mutta sen on kuitenkin oltava projektikohtainen. Kustannusarvion tarkkuus riippuu projektin vaiheesta. Projektikuvauksessa tarkkuus voi olla vielä +/- 50%, kun taas toteutus- ja seurantavaiheessa tarkkuuden pitäisi olla jo +/- 5%. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 159, 162–163.)

Kustannusarvion pohjalta laaditaan projektin kustannustavoite eli budjetti. Budjetti voidaan laatia työn osituksen tarkkuudelle, mikä helpottaa seurantaa. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 163.) Mäntynevan (2016, 76–77) mukaan budjetointi on tarkempaa, jos kustannusten arvioinnin tekee alhaalta ylöspäin eli projektin ositusvaiheista kokonaisuuteen koostaen. Artto ja muut (2006, 163) taas suosittelevat, että kustan-

nuksia arvioitaisiin sekä alhaalta ylöspäin että ylhäältä alaspäin, sillä usein koko projektin tasolla kustannusarvio voi olla hyvinkin tarkka ilman, että se perustuisi alemman tason erittelyihin.

Budjetin määritettyä kustannusarviota päivitetään koko projektin ajan, jolloin kustannusarvio pysyy tuleviin kustannuksiin kantaa ottavana ennusteena ja parhaana arviona projektin kokonaiskustannuksista. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 163.)

### 3.2.2 Kassavirta ja laskutus

Nopea ja selkeä laskutus sekä tehokas perintä ovat osa hyvää yrityskuvaa. Lasku päivätään toimituspäivälle ja hyvän laskutusrytmin mukaan myös laskutetaan tuolloin. Kun lasku lähetetään heti toimituksen jälkeen, antaa yritys itsestään hyvän kuvan ja asiakkaankin on helppoa kohdistaa lasku tehtyyn ostoon. Liian hidas laskutusrytmi vaarantaa lisäksi yrityksen talouden sitouttaessaan pääomaa turhaan saataviin. (Lindström 2014, 142–143.) Laskutus heti projektin osan jälkeen selkeyttää myös omaa työskentelyä hallinnollisten asioiden muistamisen suhteen (How to invoice as a consultant).

Mäntyneva (2016, 98) suosittelee, että projektin maksukyvyn varmistamiseksi tulovirta olisi etupainotteista. Eklund ja Kekkonen (2011, 204) tukevat tätä ajatusta, sillä usein projektista tulee kustannuksia jo ennen sen alkamista. Etenkin pitkään kestävien projektien kohdalla yrityksen kassa voi loppua, mikäli projekti saataisiin tuloutettua vasta sen päätyttyä. Tämän vuoksi toimittajan ja tilaajan kannattaa sopia maksuerälaskutuksesta. Tällöin yrityksen maksukyky varmistetaan laskuttamalla tilaajaa sovitun valmiusasteen mukaisesti erissä. (Eklund & Kekkonen 2011, 204–205.)

Konsultointialalla on tyypillistä, että tehty työ laskutetaan tehtyjen tuntien mukaan. Tämän vuoksi on tarpeellista kehittää jokin tehtyjä tunteja ja tehtyä työtä seuraava järjestelmä. Käytetyn ajan seurannasta kannattaa kuitenkin tehdä mahdollisimman automaattista, jotta aikaa jää varsinaiseen työskentelyyn. On olemassa esimerkiksi selainlaajennuksia, jotka seuraavat käytettyä aikaa, mutta näiden ongelma on ajan kohdistaminen juuri tietylle projektille. (How to invoice as a consultant.)

### 3.2.3 Kustannusseuranta ja -raportointi

Konsultointiprojektia toteuttaessa on huomioitava jo aiemmin mainitun tulostulokolmion toteutuminen. Aikataulussa ja kustannuksissa pysyminen ovat Ropen (2006, 183) mainitsemia konsultointiprojektin avaintekijöitä. Projektin toteutuminen hyvin näiltä osin on paitsi asiakkaan, myös projektin toimittajan eli konsultin kannalta merkittävää. Esimerkiksi kustannusten ylittyessä joutuu joko toimittajayritys pienentämään katettaan tai neuvottelemaan asiakasyrityksen kanssa lisäkustannuksista. Tämä kuitenkin antaa negatiivisen kuvan ja voi tehdyn sopimuksen sisällöstä riippuen olla jopa mahdotonta. (Rope 2006, 183–184.)

#### **Kustannusseuranta**

Projektin kustannusseurannalla pyritään saavuttamaan projektille asetetut taloudelliset tavoitteet eli toisin sanoen pyritään pysymään laaditussa budjetissa (Mäntyneva 2016, 96). Seurannan tulee olla ajantasaista, ennakoivaa, ohjaavaa ja sen tulee kattaa kaikki kustannukset (Alhola & Lauslahti 2006, 106). Projektin toteutuneiden kustannusten vertaaminen budjetissa arvioituihin kustannuksiin on oleellinen osa projektin talousohjausta ja sitä on tehtävä säännöllisesti projektin edetessä. Tällöin lasketaan toteutuneet kustannukset, projektiin liittyvistä sopimuksista aiheutuneet kustannukset ja tulevat kustannukset. Keskenkäynteiset toimet, joista on aiheutunut jo kustannuksia, sisältyvät toteutuneisiin kustannuksiin. (Mäntyneva 2016, 96–97.) Projektin kustannuksia peilataan projektin etenemiseen ja saavutettuihin tuloksiin (Mäntyneva 2016, 74).

Sidotut kustannukset eli toteutuneet kustannukset ja sopimuksista ja tilauksista aiheutuneet toistaiseksi laskuttamattomat kustannukset antavat seurannan kannalta parempaa tietoa kuin toteutuneet kustannukset. Tämä johtuu siitä, että yleensä toteutuneet kustannukset tulevat tietoon päätösten kannalta liian myöhään. Sidottujen kustannusten avulla voidaan ennakoida tulevaa tilannetta paremmin. (Artto, Martinso & Kujala 2006, 171.) Projektin kustannusseuranta on siis tarkan ja taaksepäin katsovan kustannuskirjanpidon sijaan ennakoivaa, jotta mahdollisia muutoksia voidaan tehdä (Pelin 2011, 162).

Kustannusseurantaa tehdessä kannattaa toteutuneita kustannuksia verrata budjetin lisäksi myös projektin aikatauluun. Budjettialituksen taustalla voi nimittäin usein olla

aikataulumyöhästyksiä. Tällöin myöskään suunnitellut kulut eivät ole tulleet maksettavaksi suunniteltuun aikaan ja tämä näkyy budjettialituksena verrattaessa toteutuneita kustannuksia suunniteltuihin. (Pelin 2011, 184.)

### **Kustannusraportointi**

Raportointi on olennainen osa projektin eri rajapintojen toimivuuden varmistamista. Kun raportit toimitetaan oikein, voidaan niiden avulla mitata suorituksen onnistumista. Lisäksi raporttien avulla varmistetaan laadukkaan sisäisen tiedon saatavuus hankkeen edistymisestä. Laadukas raportointi on osa hyvää projektinhallintaa ja sen avulla myös projektin ulkopuoliset tahot voivat selvittää, mitä tapahtuu ja sujuuko kaikki suunnitelmien mukaisesti. Raportointi avaa siis myös viestintäkanavan sekä projektiryhmälle että sidosryhmille. (Orr 2007, 193.) Konsultointiprojektissa raportointia ja asiakasviestintää on hyvä tehdä mieluummin liikaa kuin liian vähän. Väliraportointi pitkissä projekteissa auttaa asiakasta ymmärtämään, missä mennään ja mitä on tehty. (Rope 2006, 184–185.)

Projektin kustannusraportointia tehdään projektisuunnitelmassa sovittujen määräaikaisten välein. Tällöin lasketaan tarkasti projektiin sidotut kustannukset ja arvioidaan realistisesti jäljellä olevat kustannukset ja verrataan näitä budjettiin. Näin tunnustetaan erot budjetin ja toteutuneiden kustannusten välillä. Mahdollisten erojen syyt on aina selvitettävä ja kustannusylitykset korjattava vähentämällä tulevia kuluja. Mikäli kustannusylitysten korjaaminen aiheuttaa oleellisesti projektin laadun alenemista, on projektin valvontaryhmälle ehdotettava muutosta budjettiin. (Pelin 2011, 175–176.)

Useimpien projektien suurimmat kustannukset tulevat ihmisistä, joten näistä on aina raportoitava. Yksinkertainen, mutta tehokas seurantakeino on peilata resursseja aikaa vastaan. Tällaisen seurantatyökalun avulla projektipäällikkö voi arvioida ennusteen ja todelliset kulut sekä mahdolliset ongelmat. (Orr 2007, 200.) Projekteissa käytetään usein tuntiraportointijärjestelmää. Tuntiraportoinnista saadaan projektin työ- kustannukset, palkkatiedot ja työmääräarvioinnin kehittämiseen tarvittavaa tietoa. Tuntiraportointia voidaan suorittaa sovitun mukaisesti esimerkiksi viikoittain tai kuukausittain. (Pelin 2011, 177.)

### 3.2.4 Jälkilaskenta

Projektinhallintaan kuuluu myös projektin jälkiarviointi ja kustannusten jälkilaskelma, joka on osa projektin loppuraportointia. Jälkilaskelmassa kootaan yhteenveto projektin kustannuksista ja analysoidaan mahdolliset poikkeamat. Lisäksi jälkilaskelmasta saadaan sisäinen kannattavuuslaskelma, joka toimii tulevien projektien kustannusarvioiden osviittana. Jälkilaskenta mahdollistaa siis tärkeiden tietojen tallentamisen tulevia projekteja varten. (Pelin 2011, 178–179; Orr 2007, 221–222.)

Lisäksi jälkilaskelma antaa organisaatiolle mahdollisuuden oppia mahdollisista projektissa tehdyistä virheistä. Tärkeää on myös arvioida projektin alussa tehdyssä sopimuksessa sovittujen kustannusseikkojen ja toteutuneiden kustannusten suhdetta. Jälkilaskennan jälkeen voidaan ehdottaa parannuksia niin käynnissä oleville projekteille kuin myös organisaation operatiiviseen toimintaankin. (Pelin 2011, 178–179; Orr 2007, 221–222.)

## 4 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen toteutusprosessi ja saadut tutkimustulokset. Tutkimustulokset on jaoteltu tutkimuskysymysten ja siten haastattelukysymysten muodostamien kolmen pääteeman mukaisesti projektiprosessiin sekä projektien talousohjauksen nykytilaan ja sen kehittämisenäkökulmaan.

### 4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä tutkittavasta ilmiöstä haluttiin syvällistä tietoa, eikä tutkimustuloksia ole tarkoitus yleistää. Selvitettävä tutkimuskysymys oli *Kuinka projektien talousohjausta tulisi kehittää, jotta se tukisi yrityksen toimintaa paremmin?*

Aineisto kerättiin teemahaastatteluin ja haastateltavien valinnassa käytettiin eliittiotantaa. Haastateltaviksi valikoitui kuusi toimeksiantajayrityksen työntekijää. Ope-

ratiivinen johtaja valittiin organisaation talouden kokonaisuymmärryksen vuoksi ja samasta syystä haastateltiin myös hänen entinen sijaisensa, joka nykyään toimii projektipääällikkönä ja vastaa projektien laskutuksesta. Laskutusprosessin tarkentamisen vuoksi haastateltiin myös entistä projektien laskutuksesta vastannutta henkilöä. Tukirahaprojektien näkökulma huomioiden haastateltiin kyseisten projektien projektipääällikköä. Lisäksi haastateltiin kaksi yhden tytäryhtiön työntekijää, jotka toteuttavat projekteja käytännössä, sillä heiltä ajateltiin saatavan paitsi asiakasrajapinnan työntekijänäkökulma myös näkemystä nykyisten järjestelmien toiminnallisuudesta.

Haastattelurungon teemat johdettiin suoraan metakysymyksistä. Teemoiksi tuli näin projektiprosessi sekä projektien talousohjauksen nykytila ja sen kehittäminen. Prosessien kartoittamisella pyrittiin hahmottamaan paremmin tarvittavaa projektien talousohjausta. Talousohjauksen nykytilan kartoitus taas oli oleellista tutkittavan ilmiön kannalta, jotta tiedetään, mikä nykyisessä ohjauksessa toimii ja missä on kehitettävää. Kehittämiseen kysyttiin työntekijöiden mielipiteitä, millaisia asioita projektien talousohjausta kehittäessä on huomioitava ja mitä he itse toivoisivat kehitettävän.

Haastattelut toteutettiin 6.-8.10.2020 etänä Teams-sovelluksen kautta, jonka kautta ne myös nauhoitettiin. Haastattelujen kesto vaihteli 23 minuutin ja 45 minuutin välillä. Haastattelut litteroitiin käyttäen propositiotasoa, sillä tutkimusongelman vuoksi ei ollut tarpeellista poimia haastatteluista tarkkoja sanamuotoja tai äänenpainoja. Litteroitu aineisto koodattiin taulukoksi, josta se vielä tiivistettiin Excel-taulukoksi (liite 2). Taulukosta koottiin teemoittain haastattelujen tulokset, jotka kirjoitettiin puhtaaksi perusteluineen seuraavaan lukuun.

## 4.2 Projektiprosessit

Toimeksiantajaorganisaation projektiprosessit voidaan karkeasti jakaa kaksiin erilaisiin projekteihin: niin sanottuihin markkinarahaprojekteihin eli normaaleihin projekteihin ja ELY-keskuksen tukemiin tukirahaprojekteihin. Nämä projektit eroavat keskenään paljon koko prosessin – mukaan lukien talousohjauksen – osalta.

### **Markkinarahaprojektit**

Normaalit projektit alkavat usein yritykselle tulleesta tarjouspyynnöstä tai yhteydenotosta sekä toisinaan myös asiakkaalle tehdystä kylmäsoitosta. Potentiaalisen asiakkaan kanssa sovitaan tapaaminen, jonka pohjalta tehdään tarjous projektista. Tarjousta tehdessä projekti budjetoidaan ja hinnoitellaan projektia toteuttavasta henkilöstä riippuvalla tavalla. Hinnoittelu on vapaata ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että se tekee hinnoittelusta myös haasteellista.

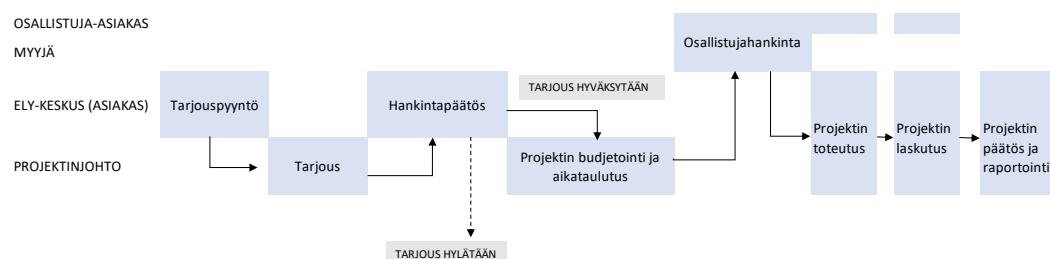
Mikäli asiakas hyväksyy tarjouksen, alkaa varsinainen toteutusvaihe. Alussa asiakkaan kanssa tehtävässä sopimuksessa määritellään paitsi toteutuksen tarkka sisältö, myös esimerkiksi laskutusperiaatteet. Sopimus siis määrää, laskutetaanko projekti erissä vai kokonaisuutena ja millä aikataululla.

Projektin päätösvaihetta kuvataan haastatteluissa usein epäselväksi. Osa projekteista päättyy vain toteutuksen päättyessä laskutukseen, mutta osassa projekteja kerätään valmennuspalaute, joka käydään usein vielä läpi asiakkaan kanssa. Päätösvaiheen osalta parhaiten hoidetaan projektit, joissa pidetään päätöspalaveri sisäisesti ja/tai asiakkaan kanssa.

Koska markkinarahaprojektien prosessi on etenkin talousohjauksen näkökulmasta määrittelemätön ja vakiintumaton sekä henkilöriippuvainen, ei tästä prosessista voi tehdä prosessikaaviota, kuten tukirahaprojekteista (ks. kuvio 5).

### Tukirahaprojektit

Kuten kuvio 5 osoittaa, tukirahaprojektien prosessi on selkeä ja vakiintunut, mikä tekee myös niiden talousohjauksesta helpompaa.



Kuvio 5: Tukirahaprojektin prosessi

ELY-keskuksen tukemat projektit käynnistyvät ELY-keskukselta tulevan tarjouspyynnön myötä. Jotta tarjouspyyntö voi tulla, on yrityksen oltava mukana kolmevuotisessa puitesopimuksessa. Tarjouspyyntöön vastataan näissä projekteissa yleensä aina. Mikäli tarjous hyväksytään, tulee projektista ELY-keskukselta tilaus, jolloin projekti varsinaisesti käynnistyy.

Projektin alussa vahvistetaan tarjousvaiheessa suunnitellut aikataulut, laaditaan budjetti, informoidaan projektitiimiä käynnistymisestä ja aloitetaan osallistujahankinta. Laskutus tapahtuu jo projektin varsinaisen toteutusvaiheen eli asiakkaalle tehtävän työn aikana. Budjettia päivitetään mahdollisten muutosten myötä, mutta toteutuneita kustannuksia ei juuri verrata budjetoituihin. Toteutuksen päätyttyä projekti päätetään yhteenvetoon ja raportointiin ELY-keskukselle.

### 4.3 Projektien talousohjauksen nykytila

#### **Budjetointi**

Haastatteluista selviää, että budjetoinnin toteutus on toimeksiantajaorganisaatiossa hyvin vaihtelevaa. Aineiston perusteella tukirahaprojektien budjetointi on helpompaa, sillä projektin kulut ja tuotot ovat hyvin tiedossa heti projektin alkuvaiheilla budjettia laadittaessa. Tukirahaprojektin myyntihinta määräytyy puitesopimuksessa, jolloin toteutuksen osallistujamäärä määrää projektin lopullisen tulon. Myös kulut ovat hyvin tiedossa jo budjetointivaiheessa. Projektin budjetti laaditaan Exceliin, jossa sitä myös osin seurataan.

*H1: ELY-ohjelmissa on kiinteät hinnat, joihin ei voida vaikuttaa. Niin silloin me vaan ollaan tehty se budjetointi siinä vaiheessa sille tasolle, että kun me ylipäänsä tarjotaan, niin me tiedetään, että me saadaan tästä kannattava.*

*H3: Budjetointi on suht helppoo, koska näissä on niin vakioituneet hinnat ja siinä vaiheessa, kun budjettia tehdään, niin tiedetään jo osallistujamäärät. Pystytään aika suoraan vähentää kulut siitä kassavirrasta.*

Tukirahaprojektien budjetin seuranta mainitaan kuitenkin useammassa haastattelussa haasteeksi. Seuranta koetaan haasteelliseksi, koska tarvittavat tiedot ovat pirstaleisesti saatavilla eri paikoista. Toteuman seuranta haluttaisiin parantaa, sillä tukirahaprojekteissa ei ole läpilaskutettavia kuluja, vaan myyntihinnan tulee kattaa kaikki

matka-, tila- ym. kulut ja päivärahat. Projektin tuotot ja näin ollen kannattavuus voivat laskea, jos osallistuja keskeyttää toteutuksen tai jättää osallistumatta joihinkin valmennuspäiviin.

*H1: ELY-puolella tehdään lopuksi sellainen karkea tsekki kuluista, mutta se on siis semmoinen, missä vois olla parannettavaa, että sitä todella seurattais tarkasti, että eihän se budjetti oo ylittynyt. Koska siellä siihen koko hommaan sisältyy kaikki matkakulut ja tilakulut ja muut.*

*H1: ELY-puolella tyypillinen muutos on, että sieltä tippuu joku osallistuja pois siitä ohjelmasta. Niin silloin se tarkoittaa sitä, että sitä budjettia päivitetään ja jos se päivitys aiheuttaa jotain toimia, esimerkiksi projektipäällikön palkkioon, niin se sitten huomioidaan siinä vaiheessa.*

*H3: Jos halutaan verrata vaikka sitä, mitä meiltä on nostettu niitä todellisia palkkakuluja ja sitä tuloa, niin se on ehkä vähän sitten haastavampaa. Vois olla helpompaa, jos kaikki olis jossain samassa järjestelmässä ja näkis reaaliajassa ne tulot ja menot.*

Markkinarahaprojektien budjetointi on henkilöriippuvaista ja organisoimatonta. Toimeksiantajaorganisaatiossa ei ole laadittu budjetointiprosessia tai valmista budjetointipohjaa. Haastatteluissa nousee esiin, että tällaiselle mallille olisi tarvetta.

*H5: Se auttaisi, jos tuommoinen budjetointi olisi vähän laajemmin organisaatiossa käytössä.*

Yksi projekteja toteuttava haastateltava kertoo laativansa projektille budjetin hinnoittelun tueksi. Tämä auttaa myös hahmottamaan laskutuksen jakaantumista ja näin ollen omaa palkkaa. Motivaatio budjetointiin voidaan siis katsoa liittyvän oman saatavan provisiopalkan selvittämiseen. Projektipäälliköt kertovat budjetoivansa projektit, joista ovat vastuussa.

## **Hinnoittelu**

Haastatteluista selviää, että toimeksiantajaorganisaation hinnoittelu on markkinarahaprojektien osalta vapaata eikä siihen ole juurikaan olemassa valmiita malleja. Yhdellä tytäryhtiöllä on olemassa suuntaa antavia hintoja riippuen myytävästä palvelusta ja asiakasorganisaation koosta, mikä on koettu hyväksi tueksi etenkin uran alku-puolella.

*H5: Projektit räätälöidään aina asiakaskohtaisesti niin toki hintakin on räätälöity asiakaskohtaisesti ja vähän sellaisella näppituntumalla osit-*

*tain. Toki on yleiset suuntaviivat olemassa. - - Mä koin sen tosi hyödylliseksi, että oli joku tuollainen malli eikä vaan jostain ilmasta tarvii reppäistä, että paljokohan tämä nyt maksaa.*

Jokainen projekteja toteuttava työntekijä hinnoittelee myytävän palvelun itse. Hinnoittelua ohjaa organisaatiossa käytettävä provisiopalkkamalli, joka jakaa 60% myyntihinnasta yritykselle, 10% palvelun myyneelle työntekijälle ja 30% palvelun toteuttaneelle työntekijälle. Haastatteluista käy ilmi, että työntekijät miettivät projektia hinnoitellessaan itselleen työstä saatavaa palkkaa. Hinnoittelussa ei siis juuri mietitä, mitä yrityksen kuluja tuon 60 prosentin täytyy kattaa. Työntekijöiden hinnoittelutaitoihin perinteisesti myytävien palveluiden osalta kuitenkin luotetaan ja hinnoittelun periaatteita tarkastellaan ja käydään säännöllisesti läpi. Lisäksi periaatteet perehdytetään hyvin uusille työntekijöille.

*H1: Meidän jokaisella ihmisellä on aika hyvä ymmärrys siitä – varsinkin kun se oma palkka muodostuu siitä tekemisestä – niin ymmärrys kyllä siitä, että miten kannattaa hinnoitella ja minkälaiset asiat siellä pitää olla mukana hinnoittelussa.*

*H2: Mä en hirveästi tiedä, että miettiikö meidän ihmiset siinä vaiheessa, kun ne hinnoittelee sitä päivää, että mitä tää 60 pinnaa, joka menee firmalle, pitää sisällään. Vaan ne miettii sitä, paljonko ne saa siitä palkkaa.*

Hinnoittelu toteutetaan yleensä pilkottua hinnoittelumallia käyttäen. Tällöin tarjouksessa mainitaan projektista riippuen päivähinta tai projektin osat erikseen hinnoiteltuna sekä projektinjohtokulut jollain prosentilla. Eräässä haastattelussa projektinjohtokuluprosentiksi mainitaan 15%, mutta tähän ei ole olemassa selkeää mallia. Matkakulut ja päivärahat ovat läpilaskutettavaa kuluja eli ne laskutetaan asiakkaalta myyntihinnan lisäksi.

*H2: Yleensä se menee simppeleisti niin, että ne (työntekijät) määrittelee päivähinnan valmennukselle tai konsultoinnille tai pienryhmäcoachingille mikä ikinä se onkaan se ostettava palvelu ja sitten siihen tulee esimerkiksi 15 pinnaa projektinjohtokuluja päälle. Ja matkakulut ja päivärahat laskutetaan aina toteutuneen mukaan.*

Haastatteluista selviää, että ongelmia ilmenee uusien ja harvoin toteutettavien projektien hinnoittelussa. Koska valmiita malleja, prosesseja ja hinnastoja ei ole, koetaan uudenlaisten toteutusten hinnoittelu haastavaksi. Alihinnoittelu ei varsinaisesti johda

tappiolliseen tulokseen palkkamallin vuoksi, mutta tällöin projektia toteuttava henkilö saa työstään liian pienen korvauksen. Mikäli yhteistyö asiakkaan kanssa jatkuu, on hintaa vaikea nostaa ellei asiakkaalle pystytä tuottamaan merkittävää lisäarvoa. Joskus alihinnoittelua tehdään tarkoituksellisesti, jos halutaan vahvistaa todennäköisyyttä voittaa tarjous esimerkiksi kasvun mahdollisuudet nähdessä. Ongelmat ovat kuitenkin samat eli hintaa on vaikea jatkossakaan nostaa. Vastaavasti joskus voidaan ylihinnoitella, jos projekti vaikuttaa kannattamattomalta tai se ei ole strategian mukainen.

*H1: Mun mielestä meidän isoin haaste on, kun meillä ei ole kiinteitä hintoja – mä en sano, että meillä pitäis kaikessa olla – mutta kun me lähettään tekee jotain uutta, niin meidän kaikki ihmiset ei osaa hinnotella sitä uutta asiaa sinne. - - Siinä voi käydä niin, että me hinnoitellaan se alakanttiin ja silloin se tarkoittaa sitä, että joku henkilö joutuu tekemään liian halpaan hintaan sitä työtä.*

*H2: Hirveästi sellaista alihinnoittelua ei kannata tehdä, koska sitten sä oot kiinni siinä alihinnoittelussa tuotteessa aika pitkään. Sitä on vaikea sitten nostaa kesken kaiken sen yhteistyön.*

*H6: Mitä strategisempaa kehittämistä me tehdään, niin sitä korkeempaa arvo me pystytään tuottamaan asiakkaalle ja sitä kautta sitten se korvaus on parempi. Mitä yksinkertaisempaa asiaa me myydään, sitä enemmän asiakkaalla on vaihtoehtoja ja siten se hintatasokin on matalampi.*

Toiseksi hinnoittelun ongelmakohtaksi haastattelujen perusteella koetaan projektien hallinnointi- ja suunnittelutyön eli niin sanotun ”back office -työn” hinnoittelu. Toimeksiantajaorganisaatiossa ei ole laskettu tämän tyyppiseen työhön käytettyä aikaa ja siten projektin todellisia kustannuksia, jotka tulisi ottaa huomioon budjetoinnissa ja hinnoittelussa.

*H2: Mun mielestä meillä aika huonosti meillä osataan sellasta back office -työtä hinnoitella. Se on enemmän se valmennuspäivä ja tietystihän siihen sisältyy se valmistelu, mutta sitä tehdään meillä kuitenkin aika heikosti.*

Tukirahaprojektit on hinnoiteltu jo puitesopimuksessa eikä hinnoittelu ole tarjouskohtaista. Näin ollen toimeksiantajalla ei ole itsellään mahdollisuutta vaikuttaa tukirahaprojektien hintaan. Tukirahaprojektien hinta koostuu ELY-keskukselta saatavasta tukisummasta sekä osallistujia-asiakkaiden omavastuuosuudesta.

## Laskutus ja kassavirta

Toimeksiantajayrityksessä on käytössä provisiopalkkamalli. Mallin mukaan 10% myyntihinnasta menee projektin myyneelle ja 30% projektin toteuttaneelle työntekijälle. 60% projektin myyntihinnasta jää laskuttaneelle yritykselle pääasiassa kiinteiden kulujen, kuten vuokrien kattamiseen. Toimeksiantajan kassavirran tulot koostuvat lähes yksinomaan toteutettavista projekteista.

Organisaation laskutus tapahtuu yhden laskutuksesta vastaavan työntekijän kautta. Projektin toteuttaneet työntekijät laittavat tälle työntekijälle Excel-pohjaisen laskumääräimen, johon on merkitty kaikki projektin laskutustiedot. Laskuttava henkilö tekee varsinaiset laskut asiakkaille määräimen perusteella eFinan kautta. Laskutusprosessia kuvaillaan haastatteluissa muusta projektista irralliseksi osioksi, mikä on aiheuttanut satunnaisia virheitä ja hidastanut laskutusta.

*H4: Joissakin projekteissa tulin mukaan vasta siinä vaiheessa, kun se lasku mulle toimitettiin, niin välillä saatto käydä virheitä sen takia, että mä en ollu mukana siinä projektissa muuten. Niin en voinu arvata, että joku asia ei nyt kuuluiskaan olla näin siinä laskussa.*

Laskutuksen ajankohta määräytyy asiakkaan kanssa solmitun sopimuksen mukaan. Yleensä käytäntönä on ollut laskuttaa pienet projektit kokonaisuudessaan projektin päätyttyä ja pitkäkestoisemmat projektit esimerkiksi kvartaaleittain tai muun määräjän välein. Laskutus tapahtuu aina projektin toteuman perusteella.

Koska tytäryhtiöidenkin laskutus tapahtuu pääosin emoyhtiön kautta, vaatii tämä laskuttajalta lisää tarkkuutta. Laskuttava yhtiö määräytyy yleensä sopimuksen mukaan ja sopimusteknisesti on koettu helpommaksi laskuttaa emoyhtiön kautta. Tämä käytäntö vaatii kuitenkin tytäryhtiöiden kassalta kolmen kuukauden kestävyttä, sillä projektien kulut ohjautuvat suoraan tyttärille, kun taas projektien tuotot tytäryhtiö laskuttaa emolta vasta kvartaaleittain. Tämä on joskus aiheuttanut ongelmia, kun kassa ei ole riittänyt kattamaan kuluja ja sisäistä laskutusta ollaan jouduttu tekemään ennen kvartaalin päättymistä. Nykyinen käytäntö lisää tarvetta tarkastella tytäryhtiöiden kassaa useammin. Aineistosta nousee ongelmallisimmaksi viimeinen kvartaali huhti-kesäkuussa, kun kvartaalin sisäinen laskutus hoidetaan vasta elokuussa heinäkuun lomakuukauden vuoksi. Heinäkuussa tulee maksettavaksi muun muassa lomapalkat, jolloin kassan kestävyys täytyy varmistaa huolellisesti kesäkuussa.

*H2: Tyttöriien kassavirran kanssa pitää olla tosi tarkkana. Siellä voi olla ongelmia. - - Huhti-touko-kesän kvartaalilaskutus tehdään elokuussa, koska heinäkuu on lomakuukausi, niin siellä kesällä pitää olla tarkkana ennen kun lähtee lomille, että siellä on tarpeeks katetta niissä kassoissa.*

### **Projektien taloudellinen kontrollointi**

Aineistosta selviää, ettei projektien taloudellista edistymistä juurikaan seurata tarjousvaiheen jälkeen laskutusta lukuun ottamatta eikä lyhyitä projekteja koeta edes tarpeellisiksi kontrolloida esimerkiksi budjetin osalta. Projektin päätyttyä varmistetaan, että asiakkaalta on laskutettu kaikki tarvittava ja että laskut tulevat maksetuksi.

*H1: Kustannuksia harvoin verrataan, koska kaikki muuttuvat kulut, kuten matkakulut tai tilakulut tai tän tyyppiset markkinarahaprojekteissa varsinkin laskutetaan kaikki asiakkaalta. Niin ainut mikä semmonen tsekkii me tehään, niin tarkistetaan, että kaikki on varmasti laskutettu asiakkaalta.*

*H2: Sellaiset projektit, joissa ei oo projektipäällikköä... Joita vetää ne asiantuntijat, niin se on ihan herran haltuun, että miten ne seuraa sitä.*

*H5: Mä en oikein tiedä, mitä sellaista siinä meidän puolella voisi tapahtua etteikö pysyttäisi budjetissa.*

Tukirahaprojektien taloudellisesta seurannasta toivotaan kuitenkin systemaattisempaa ja tarkempaa. Tällä hetkellä pirstaleisesti jakautunut tieto projektin taloudellisesta tilanteesta ja etenemisestä tekee projektin talousohjauksesta raskasta. Esimerkiksi toteutuneiden kustannusten seurantaan on olemassa Excel-pohja, jonka käyttö on kuitenkin jäänyt vähäiseksi, koska pohja on raskas ylläpitää. Tiedon toivotaan olevan helposti saatavilla ja mieluiten yhdestä paikasta.

*H1: ELY-ohjelmien budjetin toteuman seuranta on vaikeeta, koska se tieto on niin monessa paikkaa, koska siihen budjettiin pitää sisältyä kaikki tilakulut ja matkakulut ja tän tyyppiset. Siellä tekee tosi monta ihmistä. Niin se tieto pitää hakee monesta paikasta, että sitä ei löydä vaikka lokeista. Siihen löytyy myös semmonen Excel, joka laskis ja seuraais sitä, mutta se on tosi raskas ylläpitää.*

### **Käytössä olevat työkalut**

Toimeksiantajayrityksessä käytetään projektien talousohjaukseen pääasiassa Exceliä ja sinne luotuja pohjia, esimerkiksi budjetointipohjaa, sekä eräänlaista tilauskantaintaraa, joka toimii organisaation toiminnanohjausjärjestelmänä. Laskutukseen ja taloudelliseen seurantaan käytetään sähköistä taloushallinnon ohjelmistoa eFinaa.

Molemmat työkalut koetaan yksimielisesti erittäin tarpeellisiksi. Käytettävien työkalujen vähäinen määrä koetaan siinä mielessä hyväksi, ettei turhia järjestelmiä ole. Excel antaa jokaiselle vapautta ja luovuutta luoda tarvitsemansa työkalu, mikä toisaalta myös lisää projektien talousohjauksen epäohdonmukaisuutta.

*Millaiseksi koet käyttämiesi työkalujen tarpeellisuuden?*

*H1: Ehdottoman tärkeiksi.*

*H2: Mä en koe, että meillä on yhtään liikaa niitä ainakaan. - - Tässä saa kyllä käyttää vähän luovuutta. Että kaikki ei ole vain yhtä prosessia, vaan vähän niin kuin käytä aivojasi ja tee sellainen, kuin itsestä tuntuu.*

*H3: Todella tarpeelliseksi. Ei ole turhia.*

*H5: Tarpeellista, että on joku tuollainen. - - Olisi turvattoman tuntuista, jos ei laskisi mitään jo tarjousvaiheessa.*

Tällä hetkellä käytössä oleviin järjestelmiin liittyy joitakin riskejä. Exceliin pohjautuva toiminnanohjausjärjestelmä ohjaa koko organisaation toimintaa ja on mukana lähes kaikissa projektien vaiheissa. Jos tämä järjestelmä jostain syystä kaatuisi, kaatuisi mukana muukin toiminta. Riskiä kasvattaa tämän Excel-järjestelmän rakenne: Järjestelmä koostuu kymmenistä toisiinsa liitetyistä Excel-tiedostoista, joihin lähes kaikkiin on pääsy kaikilla organisaation työntekijöillä.

*H2: Me ei elettäis ilman tilauskantaintraa eikä lokeja. Meillä ei toimis taloudessa mikään ilman niitä tällä hetkellä, mikä on ehkä myös vähän riski, koska jos ne kaatuu niin kaatuu kyllä paljon. Todella paljon.*

Lisätarpeita työkalujen suhteen mainitaan, kuten jo aiemmin mainittu budjetointipohja tai kokonaisvaltainen projektinhallintajärjestelmä tiedon yksinkertaisempaan hallintaan. Iso järjestelmähanke on tosin myös iso kustannuskysymys, ja ennen tätä halutaan sitouttaa työntekijät pitämään nykyiset järjestelmät ajan tasalla sekä ymmärtämään talousohjauksen merkitys. Yksinkertaisempi järjestelmä auttaisi kuitenkin laajentamaan projektien talousohjauksen vastuuta myös muille kuin hallinnon työntekijöille.

*H2: Tämä (työkalujen vähyyys) toimii, kun meitä on näin vähän, mutta joka voisi olla parempi, jos halutaan skaalata tätä talouden johtamista vähän muillekin kun X:lle, Y:lle ja mulle.*

## 4.4 Projektien talousohjauksen kehittämiskohteet

### Nykyisen talousohjauksen haasteet

Haastatteluissa toistui paljon projektien talousohjauksen prosessien puuttumisen aiheuttamat haasteet. Selkeästi määritellyt prosessit ja luodut mallit puuttuvat niin hinnoittelusta, budjetoinnista kuin laskutuksestakin. Nykyinen tilanne, jossa käytännöt ovat epäjohdonmukaisia, aiheuttaa virheitä esimerkiksi laskutuksessa ja hinnoittelussa. Lisäksi budjetin ja toteuman seuranta on haasteellista, kun budjetointi on jo omana prosessinaan vaihteleva.

Projektien talousohjaus on hyvin henkilösidonnaista. Vain kaksi työntekijää hallitsevat koko organisaation taloudellisen puolen kokonaan ja tämä tunnistetaan myös riskiksi. Projektikohtaisesti budjetointi, hinnoittelu, seuranta ja jälkilaskenta ovat täysin projektin vastuuhenkilön varassa. Työntekijöiden oma kiinnostus, ymmärrys ja taidot vaikuttavat siis ratkaisevasti projektin talousohjauksen toteuttamiseen.

*H2: Suurin haaste on, että se on hirveästi henkilöstä kiinni. Se on yksilön vastuulla eikä siitä ole mitään prosessia.*

### Vähimmäisvaatimukset talousohjaukselle

Haastatteluissa nousee usein esille nykyisen toiminnan perustuminen luottamukseen. Työntekijöiden luotetaan nostavan palkkansa oikein suhteessa toteutuneeseen laskutukseen. Tämän toteutuminen oikein mainitaan myös projektien talousohjauksen vähimmäisvaatimuksista kysyttäessä. Malli ei toimi, jos palkkakuluja tulee 40% summasta, jota ei ole asiakkaalta edes saatu. Tämä vaatimus liittyy oleellisesti toiseen mainittuun vaatimukseen projektien panos-tulos -suhteen euromääräisestä seurannasta. Toimeksiantajaorganisaatioissa olisi siis kriittistä tietää, paljonko tehdään todellisuudessa työtä, paljonko työstä laskutetaan asiakkaalta ja paljonko tehdystä työstä nostetaan palkkaa.

*H1: Kriittisintä olisi päästä näkemään, mitä meidän ihmiset on merkanut lokiin niitä päivähintoja, matkakuluja... - - Helpottaisi huomattavasti sitä työtä, että näkisi mitä on toteutunut ja mitä meidän ihmiset ovat nostaneet palkkoja suhteutettuna niihin lähteneisiin myyntilaskuihin. Se kytkös olisi kriittinen saada kuntoon.*

*H2: Vähimmäisvaatimus on se, että meidän ihmiset nostaa palkkansa oikein suhteessa siihen, minkä verran ne laskuttaa.*

*H3: Jokainen työntekijä merkkää itse palkkatiedot lokiin, niin vähänhän tämä perustuu osaltaan luottamukseen ja semmoiseen, että ne tiedot on siellä ajan tasalla.*

Mitä projektien talousohjauksen järjestelmiin tulee, mainitaan niiden vähimmäisvaatimuksiksi toiminnan tukeminen. Käytössä olevien ja käyttöön mahdollisesti otettavien järjestelmien täytyy olla perusteltuja ja tukea organisaation toimintaa. Haastateltujen mielestä henkilöstö ei sitoudu käyttämään ohjausta tukevia työkaluja, ellei heitä ole motivoitu toimintaan. Motivaation kohottamisen ja toiminnan sitouttamisen avuksi mainitaan seurannan kytkeytyminen työntekijän palkkaan tai seurannan vaikutusten ja syiden riittävä perustelu.

*H4: Se, että ne järjestelmät tukee sitä toimintaa ja mä aina ite puollan sitä, että mieluummin yks iso järjestelmä, jossa voi hallita useempia liikkuvia elementtejä. - - Ylipäätään tällainen helppokäyttöisyys ja käyttäjystävällisyys nyt nykypäivänä on aika isoja sanoja.*

*H6: Jos se todettais, et se on hyödyllistä, esimerkiksi auttaa niitä tiimejä tekemään fiksumpia päätöksiä sen hinnottelun osalta tai ohjaamaan niitä projekteja fiksummin. Että sehän ois toinen peruste, miks ihmiset olis ehkä motivoituneita. - - Ilman, että siellä on selkeä peruste, miks tätä tehdään niin ihan varmasti jää tekemättä.*

Moni haastatelluista haluaisi selvittää projekteihin todellisuudessa käytetyn ajan, jotta hinnoittelu voitaisiin tarkistaa. Projektit sisältävät paljon suunnittelu- ja hallinnointityötä, jota ei uskota sisältyvän tarpeeksi myyntihintaan. Projektien budjetoinnista ja hinnoittelusta halutaan lisäksi organisaation sisällä läpinäkyvämpää. Tämä auttaisi haastatteluiden perusteella työntekijöitä hahmottamaan moniyhtiöprojekteissa tekemäänsä työosuutta ja siitä saamaansa palkkaa.

*H2: Mä haluaisin saada tietää sen, paljonko meidän ihmiset käyttää ai-dosti aikaa suhteessa siihen hintaan. Et ollaanko me oikeesti hinnoteltu meidän vaikka valmennuspäivät oikein. Että kuinka paljon siellä on sellasta ns. näkymätöntä työtä, jossa valmistellaan ja ollaan yhteydessä asiakkaaseen, joka tavallaan sisältyy siihen valmennuspäivän hintaan.*

*H6: Jos me jollain jaksolla seurattaisiin projekteihin käytettyä aikaa ja niistä saatavaa hintaa. Se vois tuoda esiin sitä, paljonko siellä tehdään sellasta työtä, mitä me ei suoraan veloteta siltä asiakkaalta.*

*H5: Jos siinä ois jo tarjousvaiheessa oikeesti mietitty ja läpinäkyvästi ylös kirjattu se, mitä on suunnilleen ajateltu eri osioista. Varmasti monethan miettii sitä sillon, kun ne tekee vaikka tarjouksenkin. Mutta että*

*se näkyis myös muille. - - Tekis vaikka Exceliin sellasen budjettiluonnoksen, mistä on ajatellut mistä se koostuu ja ketkä osallistuu mihinkin vaiheeseen.*

### **Huomioitavaa kehittämisessä**

Haastatteluissa kartoitettiin myös projektien talousohjausta kehittäessä huomioitavia toiminnallisuuksia ja muita oleellisia seikkoja. Esiin nousi ennen kaikkea järjestelmien helppokäyttöisyys ja tarkoituksenmukaisuus. Lisäksi projektien talousohjauksen ei pitäisi olla irrallaan, vaan linkittyä muuhun projektiin.

*H3: Pitää olla aika hyvin siinä projektissa mukana. - - Että ei ois liian irrallaan se talouden puoli niistä projekteista. Että pystyis reagoimaan tarpeeks nopeesti.*

*H4: Sen pitäis ehkä olla tiiviimpi sen koko projektin, että sitä laskutusta ei nähtäis vaan semmosena yhtenä osana siellä lopussa.*

Luotua budjettia ja sen toteumista halutaan päästä vertaamaan helposti. Kaikkien tietojen pitäisi siis olla nähtävillä samasta paikasta. Budjetin ja sen toteuman seurantaan liittyvät oleellisesti myös palkat: työntekijöille maksettavien palkkojen suhdetta halutaan verrata todellisuudessa toteutuneisiin myynteihin. Tätä seurantaa pidetään tarpeellisena ja tärkeänä, joten talousohjausta kehittäessä on huomioitava seurannan helppokäyttöisyys ja sujuvuus.

Prosessien selkeyden lisäksi myös roolien tulisi olla organisaatiossa selkeitä. Vaikka yksi työntekijä hoitaisi useampaa tehtävää, pitäisi näiden roolien olla kuitenkin selkeitä niin työntekijälle itselleen kuin muillekin organisaatiossa. Viestintäkin helpottuu, kun on tiedossa, kuka mitäkin asiaa hoitaa.

*H4: Kun ollaan PK-yritys, niin toki yksi ihminen hoitaa useampaa tehtävää. - - Jos sulla on liikaa erilaisia vastuita sillä sun omalla tontilla, niin sä et ehi seuraamaan kaikkea. - - Meidänkin asiantuntijoille pitää olla selkeänä se, että kenen puoleen ne kääntyy ongelmatilanteissa mihinkin teemaan liittyen.*

### **Yhteenveto**

Tuloksien selkeyttämiseksi ja johtopäätöksien muodostamiseksi tulosten ydinlöydökset taulukoitiin. Taulukoissa on esitetty jo johtopäätökset tulosten käsittelyn ajattelu-prosessin tueksi ja havainnollistamaan tulosten johtamista johtopäätöksiksi.

Taulukossa 3 on tiivistetty budjetoinnin ja hinnoittelun ydinlöydökset tuki- ja markkinarahaprojektien osalta. Tukirahaprojektien budjetointi koetaan helpoksi, sillä kulut ovat hyvin tiedossa budjetointivaiheessa ja hinta on määrätty jo puitesopimuksessa. Projektin tuottoihin vaikuttaa siis lähinnä osallistujamäärä, joka sekin tiedetään varhaisessa vaiheessa. Ongelmia kuitenkin on budjetin toteuman seurannassa, sillä seurantaan tarvittavia tietoja ei ole saatavilla samasta paikasta.

Markkinarahaprojektien budjetointi on määrittelemätöntä ja projektia toteuttavasta henkilöstä riippuvaa. Osa työntekijöistä budjetoivat ja he kokevat budjetoinnin hyödylliseksi. Toisaalta taas kaikkien projektien budjetoinnista ei ole mitään tietoa. Organisaation palkkamalli kuitenkin takaa sen, etteivät projektit voi tehdä varsinaisesti tappiota. Sitä ei kuitenkaan ole laskettu, mitä kaikkea yritykselle itselleen jäävän 60% täytyy kattaa.

Taulukko 3: Budjetoinnin ja hinnoittelun yhteenveto tuki- ja markkinarahaprojekteissa

	<b>Budjetointi ja hinnoittelu</b> <i>Tukirahaprojektit</i>	<b>Budjetointi ja hinnoittelu</b> <i>Markkinarahaprojektit</i>
<b>Mikä toimii?</b>	Budjetointi helppoa, koska luvut tiedossa. Hinta määrätty puitesopimuksessa.	Auttaa hahmottamaan omaa työosuutta ja palkkaa, jos budjetoivat. Palkkamalli varmistaa riittävän tulon yritykselle.
<b>Missä ongelmia?</b>	Toteuman seuranta vaikeaa, sillä tieto jakaantunut moneen paikkaan.	Henkilöstä riippuvaa, yhteinen prosessi puuttuu. Suunnittelu- ja projektinjohtotyön hinnoittelu.
<b>Johtopäätös</b>	Tukirahaprojektien budjetin toteutumisen seuranta täytyy kehittää. Tarvittavat tiedot tulisi saada helpommin reaaliajassa samasta paikasta.	Markkinarahaprojektien budjetointiin täytyy luoda prosessi ja malli. Organisaation yhteinen projekteihin mukautuva budjetointipohja loisi pohjan projektin talousohjaukselle. Suunnittelu- ja projektinjohtotyöhön

		käytettävä aika selvitettävä ja huomioitava hinnoittelussa.
--	--	---

Taulukossa 4 on tiivistetty työkalujen, laskutuksen ja kassavirran sekä projektien taloudellisen kontrolloinnin tilanne kaikkien projektien osalta. Laskutus on pääosin toimivaa, mutta laskuttaminen vain emoyhtiön kautta aiheuttaa tytäryhtiöiden kassan epävakautta. Projektien taloudellinen kontrollointi taas on heikkoa, vaikka tosin lyhyitä projekteja ei koeta edes tarpeellisiksi seurata. Tämän hetkisiä käytössä olevia työkaluja ja järjestelmiä pidetään toimintaa tukevin ja joustavina, mutta yhdenmukaisempaa järjestelmääkin toivotaan.

Taulukko 4: Laskutuksen, kassavirran, kontrolloinnin ja työkalujen yhteenveto

	<b>Laskutus ja kassavirta</b>	<b>Kontrollointi</b>	<b>Työkalut</b>
	<i>Kaikki projektit</i>	<i>Kaikki projektit</i>	<i>Kaikki projektit</i>
<b>Mikä toimii?</b>	Laskutus toteuman mukaan. Projektin toteuttanut henkilö täyttää laskun tiedot.	Laskutus tarkistetaan.	Työkalujen vähyys, luovuus ja joustavuus, suodatus, oman työn seuranta, koko konsernin seuranta
<b>Missä ongelmia?</b>	Laskutusprosessi jokseenkin määrittelemätön ja irrallinen. Tytäryhtiöiden tulo tulee kvartaaleittain sopimussyistä.	Taloudellinen seuranta heikkoa, tosin myös tarpeetonta lyhyissä projekteissa.	Tieto pirstaleista. Toiminnanohjaus Excelissä, minkä kaatuminen riski.
<b>Johtopäätös</b>	Laskutus yhä toteuman mukaan. Prosessin kiristämisen ja yhtenäistämisen muun projektin osaksi. Esimerkiksi pienten projektien sopimukset ja laskutus suoraan tytäryhtiön kautta.	Laskutusprosessin kiristämisen ja tehostamisen myötä laskutustarkastuksen mahdollinen väheneminen. Prosessin tai pohjan kehittäminen pitkien projektien taloudelliseen seurantaan.	Yhtenäisen projektinhallintajärjestelmän käyttöönotto.

Viimeisenä on vedetty yhteen taulukkoon 5 projektien talousohjauksen tämän hetkiset haasteet sekä haastateltavilta kysytyt vähimmäisvaatimukset talousohjaukselle ja mahdolliset muut huomiot. Selkeästi haasteeksi nousee talousohjauksen yhteisten prosessien ja toimintamallien puuttuminen. Tähän liittyy myös huomio siitä, että organisaatiossa olisi tarve kirkastaa rooleja projektin eri vaiheissa. Talousohjauksen vähimmäisvaatimuksiksi asetetaan useissa haastatteluissa maksettavien palkkojen oikea suhde toteutuneeseen laskutukseen.

Taulukko 5: Haasteiden, vähimmäisvaatimusten ja huomioiden yhteenveto

	<b>Haasteet</b>	<b>Vähimmäisvaatimukset</b>	<b>Huomioitavaa</b>
	<i>Kaikki projektit</i>	<i>Kaikki projektit</i>	<i>Kaikki projektit</i>
	Prosessien puuttuminen ja käytäntöjen epäjohtonmukaisuus. Talousohjaus henkilöstä riippuvaa ja motivaatio kytköksissä palkkaan.	Palkat nostettava oikein suhteessa toteutuneeseen laskutukseen. Järjestelmien, prosessien ja mallien tuettava toimintaa ja oltava perusteltuja. Panostulos -suhteen näkeminen euromääräisesti.	Roolien oltava selkeitä talousohjausprosessin kaikissa vaiheissa.
<b>Johtopäätös</b>	Laaditaan organisaatioon selkeät prosessit, jotka ovat mukautettavissa kunkin tyyppiseen projektiin. Perustellaan prosessien tärkeys työntekijöille ja pyritään helpottamaan heidän työtään, jotta syntyisi myös motivaatio.	Käyttöön otettavasta projektinhallinta-järjestelmästä näkisi niin työmäärän kuin palkkojenkin suhteen käytettyyn työaikaan ja laskutettuun työhön.	Prosessien laatimisen ja mahdollisten järjestelmähankkeiden myötä kirkastettaisiin myös kunkin rooli prosessin eri vaiheissa.

## 5 Johtopäätökset

### Budjetointi

Tällä hetkellä toimeksiantajaorganisaation budjetointiprosessi on määrittelemätön etenkin markkinarahaprojektien osalta. Tukirahaprojektien budjetointia kuvataan helpoksi ja tähän on olemassa valmis pohja, jota markkinarahaprojekteissa vastavasti ei ole. Hyvä projektien talousohjaus kuitenkin edellyttää budjetointia ja sen seurantaan. Markkinarahaprojektit täytyy alkaa budjetoimaan henkilöstä riippumatta. Tähän on siis syytä luoda organisaatiossa yhteisesti käyttöön otettava budjetointipohja, joka olisi muokattavissa projektikohtaisesti.

Budjetoinnissa on otettava huomioon ns. ”back office” ja asiakkaalle näkymätön työ. Tätä varten on ensin selvitettävä suunnittelu- ja projektinjohtotyöhön käytettävä aika. Koska projekteihin käytettävä aika on tarpeen tietää muissakin toimeksiantajayrityksen projektien talousohjauksen osa-alueissa, kannattaa se selvittää valitsemalla erilaisia esimerkkiprojekteja. Esimerkkiprojektien tulisi olla eri laajuisia ja sisältää erilaisia toteutustapoja. Tarpeellista on myös huomioida moniyhtiöprojektien vaikutus. Seurannassa on huomioitava paitsi toteutus, myös projektinjohtokulut ja taustalla tehtävät toimet.

Kun projektin todelliset kustannukset ovat esimerkkityyppisesti selvillä ja budjetoinnin pohjalle laaditaan yhteisesti käytettävä pohja, budjetointi helpottuu ja yhdenmukaistuu. Yhdenmukaisten budjetointikäytäntöjen pohjalta luodaan muulle talousohjaukselle perustukset. Samalla roolit sekä kunkin työ- ja palkkaosuudet selvenevät moniyhtiöprojekteissa.

### Hinnoittelu

Projektit hinnoitellaan tällä hetkellä joko pilkottua tai yhdistelmähinnoittelumallia käyttäen. Nämä mallit ovat toimivia, mutta jatkossa kannattaa suuntautua vielä vahvemmin pilkottuun hinnoittelumalliin, sillä tuloksissa nousi esiin tarve ymmärtää moniyhtiöprojekteissa paremmin oma osuus ja siten tuleva työn palkka. Projektin pilkkominen sisäisesti helpottaa näiden osuuksien hahmotusta. Tarjous voidaan yhä esittää

asiakkaalle tarvittaessa paketti- tai yhdistelmähinnoiteltuna, mutta sisäisesti projektin osuuksien pilkkominen auttaa myös projektin budjetoinnissa. Budjetointi- ja hinnoittelupohjien pitäisi olla rungoltaan hyvin samanlaisia.

Koska pilkottu hinnoittelumalli edellyttää projektin prosessimaista määrittelyä, on hinnoittelun tueksi ensin selvitettävä kunkin tyyppiseen projektiin todellisuudessa käytetty aika. Tällä hetkellä organisaatiossa epäillään tehtävän jonkin verran työtä ilmaiseksi. Vaikka palkkamalli ei sitä vaadi, on ajankäytön seuranta muiden talousohjauksen osien kannalta tarpeellista. Työhön todellisuudessa käytettyä aikaa voisi seurata esimerkiksi jaksoittain valikoiden erityyppisiä projekteja niin sanotuiksi esimerkkiprojekteiksi. Tämä aikaseuranta voidaan perustella työntekijöille sillä, että ennen mahdollisesti laskuttamaton työ osataan selvityksen jälkeen ottaa huomioon hinnoittelussa. Esimerkkiprojektien aikaseurannan perusteella voidaan määrittää ko. projektityypeille tuntihinta, joka antaa jatkossa suuntaa hinnoittelulle. Aikaseuranta tehdään pilkkoen projekti osiin, esimerkiksi valmennuspäiviin, ohjausryhmiin ja projektinjohtotyöhön. Projektinjohtotyö on järkevää jakaa vielä tarkempiin osiin, sillä eri osia voi toteuttaa projektissa eri henkilö. Projektinjohtotyön osia voivat olla esimerkiksi suunnittelu, seuranta ja laskutus. Kun aikaseuranta pilkotaan, saadaan jokaiselle osa-alueelle oma hinnoittelupohja erilaisissa projekteissa.

### **Laskutus**

Laskutus hoidetaan tällä hetkellä toteuman mukaan ja niin se kannattaa tehdä jatkosakin. Laskutusprosessin pitäisi kuitenkin toiminnan sujuvuuden vuoksi olla yhtenäinen osa projektia. Tässä auttaa, jos laskutuksen hoitava henkilö on mukana projektissa myös muuten tai vastaavasti tällä hetkellä täytettävää laskumääräintä tarkennettaisiin niiden kohtien osalta, joissa useimmin on virheitä tai epäselvyyksiä.

Toteuman mukaan laskuttaessa on huomioitava myös työntekijöiden palkkojen maksaminen vain toteutuneen laskutuksen mukaan. Tämä käytäntö on tälläkin hetkellä käytössä, mutta käytännön todellinen toteutuminen perustuu puhtaasti työntekijöiden lokimerkintöihin ja siten luottamukseen. Maksettujen palkkojen määrää suhteessa toteutuneeseen laskutukseen voidaan seurata, jos projektinumeron alta näh-

täisiin samalla asiakkaalle lähetetyt laskut ja niiden tilanne sekä työntekijän palkkatiedot kyseiseltä projektilta. Kassavirran kannalta tärkeää olisi pitää kiinni laskujen eräpäivistä, jotta tulo ehtisi tulla asiakkaalta ennen palkkojen maksua.

Nyt laskutuksen varmistaminen on hyvin manuaalista ja vie paljon työaika. Jos laskutusprosessia kirkastettaisiin ja otettaisiin mahdollisesti käyttöön myös laskutusjärjestelmän kanssa keskusteleva projektinhallintajärjestelmä, saataisiin tätäkin työtä vähennettyä.

Koska isot asiakkaat solmivat sopimuksen emoyhtiön kanssa ja laskutus hoidetaan aina sopimuksen mukaan, toisi tytäryhtiöiden kassalle kestävyyttä, jos pienempien asiakkaiden kanssa sopimus tehtäisiin suoraan tytäryhtiölle. Tähän pitäisi luoda selkeä prosessi, jotta laskutus ei olisi altis henkilövaihdoksille. On myös yrityksen imagoille parempi, mitä täsmällisemmät prosessit sillä on käytössä. Poikkeuksia voi asiakkaan perustelluin toivein tehdä, mutta lähtökohtaisesti toimittaisiin aina saman mallin mukaan.

### **Talousseuranta**

Projektin budjettia ja kustannuksia on kyettävä seuraamaan mahdollisimman ennakoivasti tai vähintään reaaliajassa, jotta tarvittavia toimia pystytään tekemään ja projektin taloutta hallitsemaan muutenkin kuin jälkilaskentanäkökulmasta. Jotta seuranta tulisi todella tehtyä, on tarvittavien tietojen löydyttävä helposti samasta paikasta. Tällä hetkellä markkinarahaprojekteissa budjettia ei aina edes laadita ja vastaavasti tukirahaprojektien budjetin seuranta koetaan haasteelliseksi.

Jotta tukirahaprojektien budjettia ja toteumaa voitaisiin reaaliajassa seurata, vaatisi tämä tiedon jatkuvaa tallentumista samaan paikkaan. Muutoin toteuman seuranta on raskas ylläpitää, kuten nykyisessäkin työkalussa. Ratkaisuna ongelmaan toimisi järjestelmähanke, mutta selvitettäväksi jää, hyötyykö toimeksiantaja hinta-hyöty -suhteessa eniten toiminnanohjausjärjestelmästä vai kevyemmästä projektienseurantajärjestelmästä.

Markkinarahaprojektien talousohjaukseen on mallinnettava prosessi, jota käytetään organisaatiossa yhteisesti. Prosessissa pitää huomioida nykyisten vaiheiden lisäksi

budjetointi, seuranta ja jälkilaskenta. Projektin tulostulokolmion onnistumisen varmistamiseksi projektin päätösvaiheeseen tulee sisällyttää asiakkaan kanssa päätöspalaveri ja valmennuspalaute. Näin voidaan seurata laadun ja kustannusten suhdetta pidemmällä tähtäimellä.

Lyhyitä, esimerkiksi muutaman päivän mittaisia, projekteja ei ole tarpeen ohjata taloudellisesti projektin aikana. Pitkien, kuukausien tai jopa vuosien mittaisten, projektien talousohjaukseen sen sijaan on syytä luoda seurantamalli. Vaikka seurantaa voidaan tehdä myös Excel-työkalussa, ei manuaalinen työ juurikaan vähenisi nykyisestä. Koska manuaalisen työn määrä ja nykyisten toimintamallien raskaskäyttöisyys ovat ongelmia, toimisi todellisenä ratkaisuna jo aiemmin mainittu järjestelmähanke.

Organisaatiossa kannattaa siis ottaa käyttöön yhtenäiset prosessit projektien talousohjauksen osalta. Näiden prosessien taustat ja merkitys organisaatiolle tulee perustella työntekijöille. Talousohjauksen tarkoitus ei ole viedä työntekijöiltä varsinaista työaika, vaan lopulta helpottaa heidän työtään esimerkiksi optimoimalla hinnoittelua ja siten palkkoja.

### **Työkalut ja järjestelmät**

Nykyiset järjestelmät koetaan tarpeellisiksi ja joustaviksi. Niihin liittyy kuitenkin riskejä ja niiden hyvät ominaisuudet löytyvät myös muista järjestelmistä. Laskutus- ja kirjanpitojärjestelmä eFina on hyvä ja helppokäyttöinen eikä se vaadi muutoksia. Sen sijaan nykyinen loki on monimutkainen järjestelmä, jossa sijaitsevien tietojen ajantasaisuus on työntekijöiden vastuulla. Tämä aiheuttaa sen, että hallinnossa päätöksenteon tueksi tarvittavat tiedot eivät aina ole todenmukaiset. Lisäksi laskutus ei synkronoidu näihin tietoihin ja kassavirran vakaus voi heikentyä, kun palkkoja maksetaan ennen kuin projektista saadaan tuloa.

Projektien talousohjaukseen käytettävät työkalut ovat lähinnä tällä hetkellä jokaisen niitä tarvitsevan itse luomia ja ylläpitämiä. Yhteisiin työkaluihin, esimerkiksi budjetoinnin ja hinnoittelun osalta, on kuitenkin tarve. Yhteiset työkalut ja prosessit yhdenmukaistavat koko organisaation toimintaa. Yhdenmukaisten toimintatapojen vaikutukset voivat kauemmas ajateltuna parantaa kuvaa, jollaisena yritys näkyy asiakkaille.

## **Yhteenveto**

Jotta projektien talousohjaus tukisi toimeksiantajayrityksen toimintaa paremmin, on sitä kehitettävä etenkin budjetoinnin ja sen seurannan osalta. Näiden osa-alueiden parantamisella on vaikutuksensa myös hinnoitteluun ja laskutukseen. Ongelmallista projektien talousseurannasta tekee tällä hetkellä prosessien puute, roolien epäselvyys ja järjestelmien vajavaisuus.

Ensin toimeksiantajaorganisaatiossa on mietittävä, onko järjestelmähankkeen hinta-hyöty -suhde sellainen, että hankkeeseen kannattaa ryhtyä. Yrityksen, jonka kassavirran tulot koostuvat vain projekteista, kannattaa ehdottomasti miettiä talousohjausta tukevan järjestelmän merkityksellisyyttä liiketoiminnan kannalta. Jos järjestelmä hankitaan, täytyy sitä varten tehdä jatkotutkimuksia ja kartoituksia, jotta varmistutaan järjestelmän sopivuudesta organisaation toimintaan. Järjestelmähankkeen myötä tulisi laatia selvät roolit, joiden sisältö tulisi kirjata ylös henkilövaihdosten ja epäselvyyksien varalta. Roolin määrittäminen selkeyttää työtehtäviä ja näin kullekin projektin osalle saa käytettyä sen vaatiman ajan ilman, että toinen työtehtävä kärsii. Myös uudet prosessit syntyisivät tässä vaiheessa, mutta mietittäväksi jää, miten henkilöstö saadaan sitoutettua niiden noudattamiseen.

Toinen vaihtoehto hankittavan järjestelmän sijaan on luoda tarkat ja selkeät prosessit. Mikäli yrityksessä ollaan valmiita suurempaan projektien talousohjauksen uudistukseen – muttei kuitenkaan koeta tarvetta järjestelmähankkeeseen – voisi koko nykyisen loki- ja laskutusprosessin uudistaa. Uudessa mallissa projektipäälliköitä olisi enemmän ja heillä olisi vastuullaan paitsi toki budjetointi ja sen seuranta, myös projektia toteuttavien työntekijöiden palkka ja projektin laskutus. Näin laskutus jakaantuisi useammille henkilöille ja aikaa laskutuksen seurantaan olisi enemmän. Työntekijät raportoisivat projektin työvaiheet projektipäällikölle ja palkka maksettaisiin nykyisen prosenttimallin mukaan vasta projektin toteutuneesta laskutuksesta.

Projektinhallinta- tai toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto auttaisi useissa toimeksiantajan ongelmissa ja haasteissa. Kokonaisvaltaisessa järjestelmässä hoituisi niin budjetointi ja sen seuranta sekä raportointi kuin työmäärän ja palkkojen suhde käytettyyn työaikaan ja laskutettuun työhön.

## 6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten toimeksiantajayrityksen projektien talousohjausta pitäisi kehittää, jotta talousohjaus tukisi yrityksen toimintaa paremmin. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella otteella ja aineisto kerättiin teema-haastatteluin. Haastattelujen avulla saatiin monipuolinen aineisto tutkittavista kolmesta teemasta: projektien toteutusprosesseista, projektien talousohjauksen nykytilasta ja projektien talousohjauksen kehittämismahdollisuuksista. Aineistosta etsittiin teemoittelun avulla yhtäläisyyksiä ja koko aineiston perusteella muodostettiin kokonaiskuva projektien talousohjauksen tilanteesta. Teoriaviitekehyksessä käsiteltyjen hyvän talousohjauksen piirteiden avulla luotiin johtopäätökset ja kehittämisajatuksset, joista muodostui projektin varsinainen lopputulos: kehittämiskartoitus.

### **Miten tutkimuksen laatiminen meni**

Tutkimus koetaan onnistuneeksi, sillä tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaus. Tutkimuksen tulosten perusteella toimeksiantaja voi tarkastella toimintaansa kriittisesti ja toteuttaa kehitysehdotusten pohjalta lisäselvityksiä ja näin kehittää projektien talousohjausta kasvun tueksi.

Tutkimus eteni loogisesti ja aikataulussa. Erityisen onnistunut oli haastattelurunko, koska sillä saatiin laajoja vastauksia, jotka olivat linjassa tutkimuskysymysten kanssa. Saadun aineiston pohjalta oli helppoa kirjoittaa tutkimustulokset ja taulukoinnin kautta vetää tulokset johtopäätöksiksi. Teoriaviitekehys tuki tutkimuksen rakennetta.

Jos tutkimusaineistosta olisi halunnut vielä monipuolisempaa, olisi haastateltaviksi kannattanut valita henkilöitä myös muista tytäryhtiöistä. Näin oltaisiin saatu selvitettyä laajemmin projekteja toteuttavien työntekijöiden näkökulmaa. Nyt saatu aineisto oli kuitenkin tarpeeksi laaja, jotta tutkimuskysymykseen löydettiin vastaus. Mahdollisissa jatkotutkimuksissa kannattaa kuitenkin huomioida enemmän muidenkin kuin hallinnon työntekijöiden näkemyksiä.

Kokonaisuudessaan tutkimus tuotti toimeksiantajalle kartoituksen projektien talousohjauksen nykytilasta ja sen kehittämiskohteista sekä kehitysehdotukset ohjauksen

parantamiseksi. Tutkimus siis tuotti, mitä sen pitikin. Kehitysehdotusten avulla onnistuttiin vastaamaan varsinaiseen tutkimuskysymykseen *”Kuinka projektien talousohjausta tulisi kehittää, jotta se tukisi yrityksen toimintaa paremmin?”*.

### **Palaute teoriaan**

Tutkimuksessa on välttämätöntä ymmärtää, mitä kyseisestä aiheesta on jo tutkittu. Jotta ymmärrys tutkittavaa ilmiötä kohtaan olisi riittävää, on perehdyttävä ilmiöstä kertovaan kirjallisuuteen ja muodostettava teoriaviitekehys. (Adams, Khan & Raeside 2014, 34.)

Tämän tutkimuksen teoriaviitekehys rakennettiin tutkimuksen eri osa-alueiden tueksi. Teoriaviitekehyksessä käsiteltiin konsultointi- ja projektiliiketoiminta sekä projektien talousohjaus ja prosessit näiden näkökulmasta.

Tutkimusaiheeseen oli haastavaa löytää teoriaa oikeista näkökulmista. Projekteista ja prosesseista löytyi hyvää ja laadukasta tietoa, mutta projektiliiketoiminnasta ja etenkin konsultointiliiketoiminnasta oli heikommin kirjallisuutta ja tutkimustietoa talousohjauksen näkökulmasta. Tähän tutkimukseen onnistuttiin kuitenkin löytämään muutama laadukas lähde ko. aiheista ja näin teoriaviitekehys saatiin koostettua suunnitellulla tavalla.

Teoriaviitekehyksessä käsiteltiin ensin prosessit käsitteenä ja kuinka nämä näkyvät projektiliiketoiminnassa, jota toimeksiantajakin siis harjoittaa. Tämän jälkeen siirryttiin projektien talousohjaukseen projektiliiketoiminnassa määrittelemällä ensin projektiliiketoiminnan käsite. Teoriassa pyrittiin tarkastelemaan aina kutakin asiaa juuri projektiliiketoimintaan ja konsultointiyritykseen peilaten. Lopuksi teoriassa syvennettiin projektin talousohjauksen osa-alueisiin: budjetointiin ja hinnoitteluun, kassavirtaan ja laskutukseen, projektien taloudelliseen kontrollointiin sekä jälkilaskentaan. Nämä teemat seurasivat tutkimuksessa aina tuloksiin ja johtopäätöksiin saakka.

### **Luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen luotettavuuden vuoksi kaikki tutkimuksen valinnat dokumentoitiin ja perusteltiin. Litteroitu haastatteluaineisto taulukoitiin Exceliin, joka on myös lukijan luettavissa liitteessä 2. Lisäksi tulkittuja tuloksia perusteltiin lainauksilla. Sekundaariaineiston luotettavuutta voidaan arvioida sen yhteensopivuudella haastatteluista

saadun tiedon kanssa. Tässä tapauksessa dokumenttien sisältö tuki hyvin haastattelusta saatuja vastauksia projektiprosessista.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin eliittiotannalla eikä aineiston saturatiota lähdetty siis hakemaan. Jossain määrin aineisto kuitenkin saturoitui, kun samoja asioita nousi esiin useissa haastatteluissa. Luotettavuutta varmistettiin myös oikeiden haastateltavien valinnalla eli tässä tapauksessa valittiin eniten tutkittavasta ilmiöstä tietävät työntekijät. Valinnat perusteltiin luvussa 2.4.

### **Jatkokehitysehdotukset**

Jos toimeksiantaja haluaa kehittää projektien talousohjausta tämän tutkimuksen johtopäätöksillä esitetyillä keinoilla, on syytä tehdä lisätutkimusta organisaation sisällä laajemmin. Jos käyttöön halutaan ottaa jokin projektinhallinta- tai toiminnanohjausjärjestelmä, on suositeltavaa, että muiden kuin hallinnon työntekijöiden näkökulma otetaan laajemmin huomioon. Näin voidaan selvittää, miten projekteja toteuttavat työntekijät talousohjauksen kokevat ja millaisiin muutoksiin he ovat valmiita. Jatko-tutkimustarpeissa nousee esiin siis muutosjohtamisen ja työhyvinvoinnin piirteitä.

Tämä tutkimus antaa hallinnolle hyvän pohjatyön projektien talousohjauksen kehittämiseen. Tässä työssä selvitettyjen nykytilan ja kehittämiskohtien perusteella voidaan syventää kehittämistä miettimällä esimerkiksi, millainen talousohjaus olisi parhaiten linjassa yrityksen strategian kanssa. Projektien talousohjauksella on merkitystä yrityksen kasvuun, mutta oleellista konsultointiliiketoimintaa toteuttavassa yrityksessä on henkilöstön määrä. Tämän tutkimuksen pohjalta mahdollisesti kehitettävä järjestelmä voi auttaa laskemaan optimaalisen henkilöstön määrän suhteessa haluttuun liikevaihtoon.

## Lähteet

Adams, J., Khan, H. & Raeside, R. 2014. Research methods for business and social science students. New Delhi: SAGE Response.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 5. p. Helsinki: WSOY.

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.

Berkun, S. 2006. The art of project management. Helsinki: Readme.fi.

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud.p. Helsinki: Tammi.

Honkamäki, T., Reponen, M., Mäkelä, L. & Pohjonen S. 2016. Konsernitilinpäätöksen laadinta. Helsinki: Talentum Pro.

How to Invoice as a Consultant: Accounting Tips for Consulting Businesses. N.d. Bloggartikkeli FreshBooksin sivustolla. Viitattu 28.10.2020.  
<https://www.freshbooks.com/hub/invoicing/invoice-as-consultant> .

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kirjanpitolaki 1336/1997. Voimaantulo 31.12.1997. Viimeisin muutos 15.08.2018. Viitattu 9.10.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L1P4a>.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro.

Lindström, J. 2014. Luotonvalvonta ja saatavien perintä. 4. uud. p. Helsinki: Talentum.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto, teknis-taloudellinen tiedekunta. Opetusmoniste. Tampere: Tunteaton julkaisija.

Meredith, J. R. & Mantel, S. J. 2006. Project Management. 6. p. Aasia: John Wiley & Sons.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Kauppakamari.

O'Mahoney, Joe. 2010. Management consultancy. Oxford: Oxford University Press.

Orr, Alan D. 2007. Advanced Project Management. London: Kogan Page.

Pelin, R. 2011. Projektinhallinnan käsikirja. 7. p. Helsinki: Projektijohtaminen.

Rope, T. 2006. Menesty konsulttina: konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Helsinki: Talentum.

Svärd, E. 2010. Yhtenäisillä toimintatavoilla tuottavuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Tilisanomat 20.10.2010. Viitattu 28.10.2020. <https://tilisanomat.fi/talousohjaus/yhtenaisilla-toimintatavoilla-tuottavuutta-ja-asiakastyytyvaisyytta>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelurunko

1. Kuvaile asiakasprojektiprosessia ja sen hallintaa
  - a. Miten projekti toteutetaan (*prosessikuvaus*) ja mikä on roolisi siinä?
  - b. Miten konsernirakenne vaikuttaa projekteihin ja niiden hallintaan?
  - c. Kuinka laskutus tapahtuu ja mistä kassavirta koostuu?
    - i. Jos kassavirran suhteen on ongelmia, millaisia ne ovat?
    - ii. Laskutus konsernin sisällä?
2. Kuvaile organisaation projektien talousohjausta omasta näkökulmastasi
  - a. Millainen on roolisi projektien taloudellisen ohjauksen osalta?
  - b. Miten kuvailisit talousohjauksen nykytilaa?
  - c. Miten projektit budjetoidaan ja hinnoitellaan ja kuinka niitä tehdessä huomioidaan aika, resurssit ja kustannukset?
  - d. Kuinka projektin taloutta ohjataan projektin ollessa käynnissä?
    - i. Miten toteutuneita kustannuksia/laatua/aikataulua verrataan suunniteltuihin?
    - ii. Millaisia korjaavia toimenpiteitä tehdään, jos toteutuksessa huomataan poikkeamia suunnitelmaan verrattuna?
3. Millaisia työkaluja käytät projektien taloudelliseen ohjaukseen?
  - a. Millaiseksi koet työkalujen tarpeellisuuden?
4. Mikä mielestäsi toimii nykyisessä talousohjauksessa ja mitkä ovat sen suurimmat hyödyt?

5. Mitkä ovat mielestäsi projektien talousohjauksen suurimmat haasteet ja puutteet?
6. Miten projektien talousohjausta voisi mielestäsi kehittää?
  - a. Mikä projektien taloudellisen ohjauksen parannus auttaisi sinua roolissasi?
  - b. Millaista dataa projektien taloudellisesta tilanteesta haluaisit saada? (päättökseteko)
7. Millaisia toiminnallisia seikkoja pitäisi mielestäsi huomioida projektien taloudellista ohjausta kehittäessä?
8. Millaisia vähimmäisvaatimuksia asettaisit projektien taloudelliselle ohjaukselle?
9. Tuleeko sinulle vielä mieleen jotain, mitä haluaisit nostaa esille?

## Liite 2. Tulosten koodaus- ja teemoittelutaulukko

	Asiakasprojektiprosessi	Konsernirakenteen vaikutus
H1	<p>Kahdenlaisia: markkinaraha ja ely-tukiraha, joka on pitkä prosessi.</p> <p>Tukirahaprojektit: ELY-keskukselta tarjouspyyntö &gt; vastataan pyyntöön &gt; hyväksytystä tarjouksesta tulee tilaus &gt; projektin varsinainen käynnistyminen &gt; laaditaan budjetti &gt; vahvistetaan aikataulut &gt; ilmoitetaan projektitiimille &gt; hankitaan osallistujat &gt; projektin toteutus &gt; projektin päätös ja yhteenveto.</p> <p>Budjettiin laskettava osallistujamäärä määrittää projektin kannattavuuden. Päivähinnat tiettyihin asioihin. Näitä ei erikseen mainita enää, koska ovat olleet kiinteät ja samat kauan. Mainitaan, jos tulee muutoksia. Markkinarahaprojektit: Myynti- &amp; tarjousvaihe &gt; tapaaminen asiakkaan kanssa &gt; tapaamisen pohjalta tarjous &gt; tarjous asiakkaalle &gt; tarvittavat muutokset ja sovitaan tarjouksen esittelyaika &gt; jos tarjous hyväksytään, alkaa toteutusvaihe &gt; suunnittelupalaveri asiakkaan kanssa &gt; projektin ohjausryhmiä &gt; päätös palaveri</p> <p>Toimin useamman ihmisen työllistävässä projektissa projektipäällikkönä, jolloin varmistan tiimin sopivuuden toimeksiantoon ja vastaan hinnoittelusta, ohjausryhmien sopimisesta, viestinnästä yms.</p>	<p>Konsernirakenne vaikuttaa <b>sisäiseen laskentaan</b>, johon on sovittu tietyt periaatteet.</p>
H2	<p>Markkinarahaprojekti: Tarjouspyyntö/yhteys asiakkaaseen &gt; hinnoittelu paloiteltuna &gt; projektin toteutus &gt; hämyninen päätös vaihe</p> <p>Hinnoittelu tehdään paloiteltuna ja jos asiakas saa vain könttähinnan, on meillä itsellämme ainakin jokin laskelma. Huonosti osataan hinnoitella back office -työtä eli esim. ohjausryhmiä ja suunnittelutyötä.</p>	<p>Pitää olla tarkkana, minkä yhtiön kautta laskutetaan. <b>Suurin osa laskutetaan emon kautta ja allokoidaan ristiinlaskutuksessa tyttäriille.</b></p> <p>Yksi tytär laskuttaa omat markkinarahatoteutukset suoraan itse.</p> <p>Laskutuksessa pitää siis varmistaa kustannuspaikka, projektinro ja yhtiö, jonka kautta laskutetaan.</p>
H3	<p>Tarjouspyyntö &gt; päätös vastataanko (yleensä aina, vaikka olisi tunne, että tätä ei voiteta) &gt; tarjous, jossa sisällöt ja alustavat aikataulut &gt; tarjouksen tulos &gt; jos voitetaan, aikataulujen tarkistus ja mahdolliset muutokset &gt; toteutus alkaa &gt; laskutukset matkalla &gt; raportointi päätös vaiheessa</p> <p>Alussa määritetty projektin euromääräinen suuruus, joka on riippuvainen projektin koosta. Kun osallistujamäärä selviää, tehdään budjetti. Budjetti määrää esimerkiksi osan palkoista.</p>	<p>Tukirahatoteutukset <b>laskutetaan emon kautta</b>. Tulo tulee siis toteuttavalle yhtiölle kvartaaleittain.</p>
H4	<p>Liidiin vastataan, jos se on strategian mukainen ja siten potentiaalinen. Jos tarjotaan &gt; tarjous asiakkaalle &gt; asiakas käsittelee sen &gt; esittelemme tarjouksen &gt; jos hyväksytään, alkaa toteutus</p>	<p><b>Tekee haastavaa</b>, koska <b>laskutus käytäntöön</b> tuli muutoksia. Ennen emon kautta laskutettuja markkinarahatoteutuksia siirtyi tytäryhtiön laskutettavaksi, jolloin piti olla tarkka, etteivät ne sekoitu tyttären tukirahatoteutuksiin.</p>
H5	<p>Tarjouspyyntö / kylmä soitto (HubSpot parantanut tätä) &gt; tarjous asiakkaalle &gt; jos hyväksytään, projekti käynnistyy suunnittelupalaverilla &gt; tutustuminen asiakasorganisaatioon &gt; sovitaan projektin toteutus, päätetään sopimuksesta ja laskutuksesta &gt; projekti päättyy usein tulosten toimittamiseen ja purkuun</p> <p>Lisäksi Yammerissa irrallisia liidejä, jotka eivät kytkeydy HubSpottiin.</p> <p>Palautepalaveriin ei ole olemassa systematiikkaa, mutta sellainen voisi olla hyvä.</p> <p>Isommilta yrityksiltä on pyydetty palautetta. Valmennuspalautte olisi hyvä ottaa käyttöön myös tutkimuspuolella.</p>	<p><b>Yhtiöt tekevät paljon yhteistyötä. Silloinkin projektilla on vastuuhenkilö. Lokiin merkatessa pitää huomioida, kuka on tehnyt mitään.</b></p>
H6	<p>Yhteinen suunnittelu, määrittely ja tavoitteiden asettaminen. Tiedonkeruu eri menetelmin.</p> <p>Raportointi, visualisointi, analyysi. Havainnot/tulokset/johtopäätökset käsitellään eri tasoilla asiakkaan organisaatiossa. Tulosten hyödyntäminen.</p>	<p><b>Monimutkaisuus kasvaa sekä raportoinnin että tulosten hyödyntämisen näkökulmasta.</b></p> <p>Toimittava tasoittain: konserni, yhtiöt, liiketoiminta-alueet, tiimit, mahdollisesti yksilöt.</p>
<b>Yhteenveto</b>	<p>Tukirahaprojektit: ELY-keskukselta tarjouspyyntö &gt; vastaus pyyntöön &gt; hyväksytystä tarjouksesta tulee tilaus &gt; projektin varsinainen käynnistyminen &gt; budjetointi &gt; aikataulujen vahvistus &gt; ilmoitus käynnistymisestä projektitiimille &gt; osallistujahankinta &gt; projektin toteutus &gt; projektin päätös ja yhteenveto. Markkinarahaprojektit: Myynti- &amp; tarjousvaihe &gt; tapaaminen asiakkaan kanssa &gt; tapaamisen pohjalta tarjous &gt; tarjous asiakkaalle &gt; tarvittavat muutokset ja tarjouksen esittelyajan sopiminen &gt; jos tarjous hyväksytään, alkaa toteutusvaihe &gt; suunnittelupalaveri asiakkaan kanssa &gt; tutustutaan asiakasorganisaatioon &gt; määritellään käytännöt, sopimukset yms &gt; sovitaan ja tehdään projektin ohjausryhmiä &gt; päätös palaveri. Päätös vaihe usein epäselvä. Aina ei kerätä valmennuspalautetta, vaikka koettaisiin iärkäväksi.</p>	<p>Vaikuttaa laskutukseen ja sisäiseen laskentaan -&gt; laskutetaan pääasiassa emon kautta ja kvartaaleittain sisäisessä laskennassa emo ja tyttaret laskuttavat keskenään. Tähän ei selkeää mallia.</p>

Laskutus ja kassavirta	Talousohjauksen nykytila
<p>Laskutukseen ei ole määritetty tiettyä tapaa. Laskutus riippuu projektin pituudesta. Lyhyissä projekteissa laskutetaan lopuksi, pitkissä erissä. Laskutus tapahtuu toteuman mukaan. Kassavirran kanssa harvoin ongelmia, koska asiakkaiden maksukyky tarkistetaan. Jos yrityksellä on maksuvaikeuksia, laskutetaan heitä ennakoon. Satunnaiset ongelmat liittyvät maksamattomiin laskuihin. Näihin laitetaan 2 muistutuslaskua ja sitten siirretään perintään. Kvartaaleittain tiettyjen prosenttien mukaan tasataan laskutetut projektit emon ja tyttären välillä.</p>	<p>Käytössä provisiopalkka, joka on 40% asiakkaalle myydystä päivähinnasta. Meille jää siis 60%, joka takaa, ettemme voi tehdä tappiota. Jokaisella työntekijällä on aika hyvä ymmärrys hinnoittelusta ja myyntihintaan sisällytettävistä asioista. Näitä meillä käydään säännöllisesti läpi ja uusi työntekijä perehdytetään tähän hyvin. Isoissa projekteissa projektipäällikkö vastaa näistä.</p>
<p>Kvartaaleittain laskutetaan isommat yritykset ja pitkäkestoiset projektit. Laskutus perustuu lokiin merkattuihin tietoihin. 30% laskutus toteutuksesta ja 10% myynnistä eli 40% jos sekä myy että toteuttaa. 60% jää yritykselle. Joissain yrityksissä myyntiä ei erikseen nosteta, vaan se puolivuosittain lasketaan ja jaetaan työntekijöiden mukaan. Joitain projekteja valmentajat laskuttavat itse. Kassavirta koostuu tehdyistä myyntilaskuista. Matkakulut yms. ovat läpilaskutettavia. Tytäryhtiölle raha tulee kvartaaleittain yhtiöiden välisessä laskutuksessa. Tytärten kassan pitää siis kestää 3kk kerrallaan. Laskuttava yhtiö määräytyy sopimuksen mukaan. Ei ole kuitenkaan olemassa mitään sementoitua ohjeistusta tähän. Emossa ei ole kassavirtaongelmia. Tytärten kanssa täytyy olla etenkin viimeisessä kvartaalissa huhti-kesäkuussa, sillä yhtiöiden välinen laskutus tehdään elokuussa heinäkuun lomien takia. Täytyy varmistaa kesäkuussa, että kassoissa on tarpeeksi rahaa isoihin palkkoihin. Taloushallinnon näkökulmasta olisi helpompaa, että tyttären laskuttaisivat omia asiakkaitaan, mutta sopimusteknisesti on helpompaa laskuttaa emon kautta. Lisäksi projekteissa, joita toteuttaa useampi tytär, on helpompaa laskuttaa emon kautta ja allokoida sitten kvartaaleittain tyttärille.</p>	<p>Olen ainoa ihminen, joka seuraa taloutta, jos olen projektipäällikkönä. Hallinnon päässä meillä on vain kaksi, jotka kokonaisuudessaan tuntevat yrityksen taloustilanteen. Talousohjauksen nykytila on heikkoa ja henkilösidonnaista. Tulo ei perustu projektin ylijäämään, sillä joku nostaa aina sen summan ja firma nettoaa sen 60%. Täytyy olla tarkkana siinä, ettei nosteta palkkoja asioista, joita ei ole olemassa. Projektin pitää siis kattaa meidän nostamamme palkkakulut. Kukaan ei nosta mitään etukäteen, vaan aina toteutuksen mukaan.</p>
<p>Osallistuja maksaa omavastuuosan, ELY lopun ja näistä koostuu kassavirta. ELY:tä tulee suurin osuus, joka koostuu tietyistä päivähinnoista. Mitä enemmän osallistujia, sitä enemmän laskutusta.</p>	<p>Nykytila on ihan ok. Budjetointi vakiintuneiden hintojen vuoksi helppoa. Budjettia tehdessä tiedetään osallistujamäärä eli tulo. Lokeista seurataan työntekijöiden laskutusta. Koska laskutusjärjestelmä ja loki eivät synkkaa, niin on haastavaa, jos halutaan verrata nostettuja todellisia palkkakuluja ja tuloa. Olisi helpompaa, jos kaikki olisi samassa järjestelmässä, josta näkisi reaaliajassa tulot ja menot.</p>
<p>Sopimuksen mukaan erissä tai kerrallaan.</p> <p>Laskutusprosessissa työntekijä teki laskun ja määritteli sovitut hinnat ja mistä ne koostuvat sekä mahdolliset kulukorvaukset ja yöpymiskulut. Lisäksi merkataan laskutustiedot ja projektinumero. Tietojen perusteella laskutetaan asiakasta eFinan kautta. Jos työntekijä meni vaikka Helsinkiin ja teki samana päivänä useille asiakkaille töitä, niin matkakulut piti jakaa. Haasteita, jos asiakas ei ollut maksanut ajallaan. Syy oli usein se, ettei lasku ollut mennytään perille.</p> <p>Laskutusosoitteenmuutoksissa digitalisaatio auttaa, kun meidän laskutusjärjestelmä päivitti tiedot aika hyvin sinne itse.</p>	<p>Koska tein markkinoitua samalla, mulla oli hyvä kokonaiskuva projekteissa. Oli haastavaa, jos ei ollut. Laskutuksen ei pitäisi olla niin irrallaan, vaan laskutusta tekevää henkilöä pitäisi informoida jo projektin alkuvaiheessa paremmin. Silloin huomaisi ne virheet paremmin.</p>
<p>Laitetaan laskutustiedot laskuttavalle henkilölle. Pienet projektit laskutetaan yleensä konttina projektin jälkeen. Isommat voidaan laskuttaa erissä pitkin projektia.</p>	
<p>Työntekijä laittaa laskutustiedot laskuttajalle, joka laskuttaa sopimuksen mukaan erissä, kvartaaleittain tai konttina. Haasteita: jos asiakas ei maksa ajallaan, laskutusprosessi sementoimaton, tytäryhtiöiden tulo tulee kvartaaleittain</p>	<p>Oma rooli hinnoittelussa on keskeinen. Palkkamallimme takaa hyvän panos-tulos -suhteen. Emme seuraa tarkasti aika per työmäärä per projekti. Ei ole tuntihintaan perustuvaa laskentaa. Joissain projekteissa saatetaan seurata, jotta nähdään ovatko ne balanssissa. Palkkamalli kuitenkin ohjaa hinnoittelemaan ja tekemään asiat. Jos taas olisi kuukausipalkkaisia ihmisiä, niin pitäisi laskea ja seurata tarkasti ajankäyttöä. On se varmaan aika hyvin balanssissa, mutta voi siellä olla sääötötarvetta. Käytetään ehkä liikaa aikaa suhteessa saatuu.</p>
	<p>Talousohjaus henkilösidonnaista. Provisiopalkkamalli takaa panos-tulos -suhteen ja yhtiölle tuleva 60% sen, ettei tappiota voida tehdä. Täytyy kuitenkin olla tarkka, että kukin nostaa palkkaa vain toteuman mukaan.</p>

Budjetointi ja hinnoittelu	Projektin talousohjaus
<p>Sisäinen hinnoittelumalli: esimerkiksi valmistuspäivillä oma hintansa ja kuukausittainen projektinjohtotyö saadaan vaikka puolen vuoden projektissa jakamalla hinta kuudella. Projektit budjetoidaan ja hinnoitellaan ennen tarjousta. <b>Hinnoittelu on markkinarahapuolella mielivaltaista, ainoastaan tutkimuspuolella on kiinteämmät hinnat. ELY-projekteissa on tosin kiinteät hinnat, joihin ei voida vaikuttaa.</b></p>	<p><b>Ei juuri ohjata.</b> Varmistetaan, että laskut lähtevät asiakkaalle ja tulevat maksetuiksi. Jos asiakas haluaa muutoksia, päivitetään budjetti ja hinta. ELY-projekteissa voi tippua joku osallistuja pois, jolloin budjettia päivitetään. Kustannuksia harvoin verrataan suunniteltuihin, koska muuttuvat kulut laskutetaan asiakkaalta. Lopussa katsotaan, että on laskutettu kaikki, mitä on pitänytkin. Aikataulut eivät koskaan veny meidän puoleltamme. Laatu seurataan valmistuspalauteilla. Huonot palautteet käydään läpi projektitiimin ja asiakkaan kanssa. Joissain projekteissa voidaan tehdä pulssimittauksia, joilla mitataan asetettuja numeerisia tavoitteita. ELY-projekteissa katsotaan lopuksi, olivatko projektin kulut järkevät. Siinä on parannettavaa, että budjettia seurattaisiin oikeasti tarkasti ettei se ylity, koska siihen sisältyvät kaikki kulut.</p>
<p>Hinnoitella saa jokainen haluamallaan tavalla. Palvelulla on päivähinta, jonka päälle tulee esimerkiksi 15% projektinjohtokuluja + päivärahat ja matkakulut toteuman mukaan. Projekteille, joita me ei haluta, laitetaan sellainen hinta, jolla projektin viitsii tehdä. Asiakkaalle, joka halutaan, voidaan hinnoitella hieman alemmaksi. Alihinnoittelua ei kannata paljoa tehdä, koska olet pitkään kiinni siinä ja hintaa on vaikeaa nostaa kesken yhteistyön.</p>	<p>Vain pitkiä tarpeen ohjata. Pitää olla tarkkana tehdyn työn määrässä ja sen laskuttamisessa. Jos budjetissa ei pysyt, mietitään, mistä voisi leikata.</p>
<p>Hinnoittelu tulee suoraan puitesopimuksesta eli se ei ole tarjouskohtainen. Ajan suhteen oletetaan, että aika riittää tilauksen toteuttamiseen. <b>Projektipäällikön resurssija ei huomioida, vaikka työmäärä on suuri.</b> Budjetoinnissa huomioidaan kaikki tila- ja tarjoilukulut, matkakulut, päivärahat yms.</p>	<p><b>Se on haaste. Reaaliaikaista seuranta ei ole.</b> Varmistetaan, että asiakkaat saavat ja maksavat laskunsa ja työntekijät nostavat oikean määrän palkkaa. Jos joku osallistuja keskeyttää, tarkistetaan budjetti. Se vaikuttaa lähinnä projektipäällikön palkkaan, joka tulee tietynä prosenttina nettomyynnistä. Jos on ehditty laskuttaa, tehdään hyvityslasku. Yleensä yksi osallistuja ei vaikuta budjettiin, mutta pienempien ryhmien kohdalla voidaan korjaavana toimenpiteenä laskea</p>
	<p>Järjestelmästä näkee hyvin laskujen tilanteen ja tiedot maksuajoista. Myöhästymisien suhteen ei ollut mitään linjausta, vaan se tehtiin mututuntumalla. Myöhästymismaksuja ei peritty. Isommilla yrityksillä sai olla pidempään myöhässä. Muistutuksia laitettiin kaksi ennen perintää, mutta oltiin myös muuten yhteydessä asiakkaaseen, että on varmasti saanut laskun.</p>
<p><b>Yksi haaste on, että meillä ei ole mitään täsmällistä hinnastoa.</b> Koska projekti räätälöidään asiakaskohtaisesti, niin hintakin on aika räätälöity näppäntunomalla. Tutkimuspuolella meillä on excelissä joitain yleisiä periaatteita projektin eri osien hinnoitteluun riippuen organisaation koosta. Alkuun koin sen varsinkin hyvin hyödylliseksi. Silti aina jää sellaista asiakaskohtaista räätälöintiä. Pitkäkestoisia alunperinkin alihinnoiteltujen projektien hintaa on enää vaikea nostaa.</p>	<p>Seuraan tekemiäni budjetteja. Jos tulee muutoksia, olen yhteydessä asiakkaaseen, mutta oikein mitään ei voi tapahtua, etteikö pysyttäisi budjetissa.</p>
<p>Budjetointi ei ole kovin helppoa. Meillä on kohtuullisen hyvä pohja, jolla voidaan budjetoida ja ennustaa tilikauden tulosta. Se kuitenkin heittää aina, eikä selvitetä mistä se johtuu. Heitto voisi olla ehkä noin 5 prosenttiyksikköä. Kokemus auttaa jo sanomaan, paljonko laskutuksen pitäisi olla vuosittain per henkilö, jotta päästään kannattavuuden kannalta tavoitetasoon. Budjettiin vaikuttaa siis paljon ihmisten rekrytointi.</p>	
<p>Hinnoittelu markkinarahaprojekteissa vapaata, sillä "hinnasto" puuttuu. Tämä koetaan osaltaan haasteeksi. Back office -työn hinnoittelu koetaan heikoksi. Budjetointi myös tämän vuoksi haastavaa tukirahaprojekteja lukuunottamatta.</p>	<p>Ohjaus heikkoa. Lähinnä varmistetaan laskutus. Lyhyitä projekteja ei ole tarpeen ohjata. Muutoksien tullessa tarkistetaan budjetti, ollaan yhteydessä asiakkaaseen ja tehdään tarvittavia toimia.</p>

Käytettävät työkalut	Toimii ja hyödyt
<p>Excel ja eFina. Ehdottoman tärkeitä. Excel toimii toiminnanohjausjärjestelmänä: ilman lokia ja tilauskantaa ei toimisi mikään. Näistä voidaan seurata projektien kuluja, toteumaa, hinnoittelua sekä nähdä yhtiöiden tilanne ja tehdä niiden välinen laskutus. eFinasta nähdään laskujen tilanne projekteille kohdistettuna.</p>	<p>Budjetointi ja hinnoittelu perinteisesti myytävien osien osalta. Markkinarahapuoella toteuman seuranta toimii.</p>
<p>Excel ja eFina. Excelissä loki ja tilauskantainta, josta löytyy kaikki menneet ja menossa olevat projektit, kaikki tilikaudet ja niiden tulokset kuukausi- ja vuositasolla, jokaisen henkilön tekemät myynnit ja laskutukset kuukausi-, vuosi- ja projektitasolla, kaikki kulukorvaukset kaikilla tasoilla ja ennusteet suhteessa toteumaan. Muut excelit projektimäärimiä ja yhtiöbudjetteja. Ilman lokia ei toimisi mikään. On siis myös riski, jos se kaatuu. Tämä työkalujen vähäinen määrä toimii meillä näin pienellä porukalla ja mahdollistaa luovuuden. Jos tosin halutaan skaalata talouden johtamista muillekin, tarvitaan jokin parempi.</p>	<p>Joustava, simppele, nopea käyttää ja täyttää, helppo käyttää, yksinkertaisuus</p>
<p>eFina, Excel, Planner, aluehallinnon järjestelmä. Hyvin tarpeelliseksi. Ei ole turhia.</p>	<p>Kaikki toimii. Asiat löytyvät helposti ja eFinassa voi hakea projekti- ja yhtiökohtaisesti. Aluehallinnon järjestelmässä on kaikki tiedot.</p>
<p>Excel ja eFina.</p>	<p>eFinan suodatus ja yhteenvedot on helppoja.</p>
<p>Exceliä: budjettipohjaa ja hinnoittelutietoja. Tarpeellista, että on joku tuollainen. Olisi turvattoman tuntuista, jos ei laskisi mitään etukäteen jo tarjousvaiheessa.</p>	<p>Minulla toimii tämä minun malli ja se antaa tukea. Auttaa myös arvioimaan työmäärää. Lokissa hyvää: Omien palkkatietojen ilmoittamiseen kätevä, omat tavoitteet ja oman laskituksen seuranta suhteessa tavoitteeseen ja edelliseen vuoteen, palkkaennuste, auttaa aikatauluttamaan projekteja laskituksen perusteella.</p>
<p>Emme käytä, eikä meillä ole siihen tarvetta. Jos tehtäisiin jotain, niin se olisi sen myytävän ajan seuranta.</p>	<p>Tämä palkkamalli ohjaa itseohjautuvuuteen, kun työmäärä koskettaa suoraan sen henkilön palkkaa.</p>
<p>Excel ja eFina, asemasta riippuen. Koetaan erittäin tarpeellisiksi, sillä excelissä on ns. toiminnanohjausjärjestelmä, jonka kaatuessa kaatuisi kaikki toiminta.</p>	<p>Joustava, yksinkertainen, nopea, helppo, tiedot helposti löydettävissä. Perinteisesti myytävissä projekteissa toimii hinnoittelu ja budjetointi, samoin markkinarahaprojektien seuranta. Lokista helppo nähdä laskituksen seuranta suhteessa tavoitteeseen ja näin saatu palkkaennuste auttaa myös aikatauluttamisessa. Nykyinen palkkamalli ohjaa itseohjautuvuuteen.</p>

Ei toimi ja haasteet	Miten voisi kehittää
<p>Uutta tehdessä on haastavaa, kun ei ole kiinteitä hintoja, mikä tekee hinnoittelusta haastavaa. Jos hinnoitellaan alakanttiin, niin työntekijä joutuu tekemään työtä liian halvalla. Siihen pitäisi olla jokin malli tai jokin paikka, mistä sen hinnan voisi karkeasti katsoa. Toinen ongelma on ELY-projektien toteuman seuranta, sillä tieto on pirstaleista. Excel-pohja siihen on tehty, mutta se on raskas ylläpidettävä.</p>	<p>Eniten auttaisi, jos voitaisiin yhdestä paikasta seurata projekteittain budjetin toteutumista ja laskituksen edistymistä.</p>
<p>Henkilöriippuvaisuus, prosessin puuttuminen. Tilauskantaintran rikkoutuminen on iso riski. Toinen riski on, että yhtiön taloushallinto on kahden ihmisen varassa.</p>	<p>Joku prosessi projektin etenemisen tsekkaamiseen. Joku järjestelmä ehkä, mutta se on toisaalta iso kustannuskysymys. Lähinnä ensin kehittäisin niin, että työntekijät pitäisivät ajantasalla CRM'nsä, ennusteensa, laskutuksensa ja lokinsa ja merkkaisivat asiat oikein. Työntekijöiden laskituksen seurantaprosessi auttaisi omassa roolissa. Ja että ihmiset olisivat kiinnostuneita projektiansa taloudellisesta tilanteesta. Tahtoisin nähdä paljonko käytetään todellisuudessa aikaa suhteessa hintaan. Että ollaanko hinnoiteltu oikein ja paljonko tehdään "näkömätöntä" työtä.</p>
<p>Reaaliaikaisen seurannan puuttuminen. Korostuu enemmän markkinarahapuolella. Kannattavuuksien näkeminen reaaliajassa kaikki projektit kerralla olisi hyvä ja jälkilaskennassa projektikohtaisesti. Toiminta perustuu luottamukseen, että kaikki merkkavat tiedot lokiin oikein.</p>	
<p>Vielä parempi suodatus eFinaan. Laskutus kiinteämmäksi osaksi prosessia. Budjetin ja toteuman vertaaminen järjestelmästä.</p>	<p>Järjestelmä olisi niin helppokäyttöinen, että asiantuntijat voisivat itse saada sieltä tietoja.</p>
<p>Organisaation haasteena saada työntekijät ymmärtämään talousohjauksen merkitys. Voisi olla hyvä joku yhteinen malli, vaikka sen haaste olisi palvelujen erilaisuus.</p>	<p>Budjetoinnin laajempi käyttö organisaatiossa.</p>
<p>Väärin hinnoitellutkin projektit täytyy hoitaa, vaikka joutuukin tekemään palkkaan nähden enemmän töitä.</p>	<p>Teemme ehkä jonkin verran työtä, josta ei laskuteta. Voisi olla mielenkiintoista nähdä, paljonko tehdään sitä. Nykyisellä palkkamallilla ei kuitenkaan ole järkevää alkaa pitää tuntikirjanpitoa, mutta jollain aikajaksolla se voisi olla mahdollista. Siinäkin on toki isoja eroja hankkeiden välillä, mutta se tieto auttaisi hinnoittelussa.</p>
<p>Prosessien ja mallien puuttuminen niin hinnoittelussa, budjetoinnissa kuin laskutuksessakin. Nykyinen tilanne aiheuttaa esimerkiksi virheitä laskutuksessa ja hinnoittelussa. Budjetin ja toteuman seuraaminen haasteellista. Talousohjaus henkilöriippuvaista. Riskeinä "toiminnanohjausjärjestelmän" kaatuminen ja yrityksen kokonaistalouden tuntevien vähäinen määrä.</p>	<p>Prosessi projektin edistymiseen/laskutukseen/budjetointiin. Lisäksi projektiin käytetyn todellisen ajan selvittäminen hinnoittelun tarkastamiseksi.</p>

Toiminnallisia seikkoja	Vähimmäisvaatimuksia	Muuta
Yhdellä silmäyksellä mahdollisuus nähdä budjetti ja toteuma. Kriittistä olisi nähdä, mitä ihmiset ovat palkkoina nostaneet suhteutettuna myyntilaskuihin.		
	Että ihmiset nostavat palkkansa oikein suhteessa siihen, mitä he laskuttavat.	Toiminta perustuu paljon luottamukseen siitä, että jokainen laskuttaa oikein. Tämä meidän nykyinen järjestelmä on sekava.
	Taloudellinen puoli pitää olla sidottu projektiin.	Koronan aikaan joutunut kiinnittämään enemmän huomiota taloudelliseen puoleen.
	Tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen reaaliajassa.  Selkeät roolit. Jos on liikaa erilaisia asioita hoidettavana, joku puoli kärsii.  Järjestelmät tukevat toimintaa. Yksi iso järjestelmä, jossa voisi hallita kokonaisuutta ja useita liikkuvia elementtejä, olisi hyvä, sillä manuaalinen työ vähenisi.	Ostolaskuissa oli vaikeaa alussa hahmottaa, mitkä kuuluvat millekin yhtiölle ja projektille.  Kaikki laskutusjärjestelmät eivät oikein synkkaa ja laskut eivät aina mene perille.
Ei päällekkäisyyksiä, ehkä yhteensopivuus HubSpotin kanssa.	Hinnoittelun pilkkominen niin, että se näkyy myös muille. Esimerkiksi exceliin budjettiluonnos, johon on merkitty, mistä projekti koostuu ja ketkä osallistuvat mihinkin vaiheeseen. Se olisi selkeä, läpinäkyvä ja automaattisesti viestitty.	Ylemmän talousohjauksen kannalta tieto on pirstaleista.  Ollaan mietitty aiemmin PowerBay-yhteistyötä. Pitäisi miettiä, miten ihmiset saadaan tekemään asioita.
Jaksoittain seurattaessa tällä ei ole merkitystä. Systemaattisesti seurattuna pitäisi nähdä projekti-, henkilö- ja tiimitasot sekä kokonaisuus. Lisäksi panos-tulos -suhde ja työ määrä käännettynä kustannuksiksi. Pitäisi myös miettiä, mihin sitä tietoa käytetään, kuka sitä katsoo ja millä frekvenssillä. Sitä tietoa pitäisi käsitellä jossain, esimerkiksi kvartaali- ja tiimipalaverissa ja operatiivisissa johtoryhmissä.  Tiedon syöttämisen pitäisi olla yksinkertaista ja sen kehittämisen pitäisi olla kytketty ihmisten palkkaan, jotta meillä ihmiset tekisivät sitä.	Panos-tulos -suhde euromääräisesti.	Mitä paremmin me pystytään tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa, sitä korkeammalle voidaan hinnoitella.
Ei päällekkäisyyksiä, helppokäyttöinen, perusteltu ja hyödynnetty, budjetin ja toteuman vertaaminen helposti. Nostettujen palkkojen suhde myyntilaskuihin.	Ihmiset nostavat palkkansa oikein suhteessa toteutuneeseen laskutukseen. Panos-tulos -suhteen näkeminen euromääräisesti. Avoin hinnoittelu ja budjetointi ja sen reaaliaikainen seuranta. Selkeät roolit. Toimintaa tukevat järjestelmät.	Tieto on pirstaleista ja nykyinen järjestelmä sekava. Toiminta perustuu luottamukseen, että jokainen nostaa palkkoja laskutuksensa mukaan.