

Minna Lepikkö

KESKISUURTEN YRITYSTEN BUDJETOINNIN KEHITYS
LÄNSI-SUOMEN LÄÄNISSÄ VUOSINA 2003 - 2011

Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
2012

KESKISUURTEN YRITYSTEN BUDJETOINNIN KEHITYS LÄNSI-SUOMEN LÄÄNISSÄ VUOSINA 2003 - 2011

Lepikkö, Minna
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
kesäkuu 2012
Ohjaaja: Vahtoranta, Milka
Sivumäärä: 34
Liitteitä: 1

Asiasanat: budjetti, budjetointi, kritiikki, kehitys

Opinnäytetyön aiheena oli keskisuurten yritysten budjetoinnin kehitys Länsi-Suomen läänin alueella vuosina 2003 - 2011. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mihin suuntaan yritysten budjetointi on kehittynyt viimeisen kahdeksan vuoden aikana. Osaongelmina tutkimuksessa oli muun muassa selvittää onko perinteisen budjetoinnin kritiikki vaikuttanut yritysten budjetointikäyttäytymiseen viimeisen kahdeksan vuoden aikana ja mikä kritiikkiä on aiheuttanut.

Opinnäytetyön teoreettinen osa selvitti mitä budjetointi ja budjetti käytännössä tarkoittavat, ja mitä erilaisia osabudjetteja yritys voi halutessaan laatia. Pääbudjetit käytiin tarkemmin läpi. Teoriaosa pyrki myös selvittämään, mitä kaikkia toimintoja budjetointiin sisällytetään, miten budjetteja laaditaan sekä miten budjetteja seurataan. Teoriassa käytiin myös läpi budjetointiin kohdistuva kritiikki, mikä kritiikkiä aiheuttaa sekä vaihtoehtoiset budjetointimenetelmät.

Empiriaosa tutki kyselylomakkeiden avulla Länsi-Suomen läänin keskisuurten yritysten budjetointikäyttäytymistä ja sen kehitystä vuodesta 2003 vuoteen 2011. Empiriaosassa pyrittiin myös selvittämään pitikö teoriassa esitetyt asiat, kuten vaikuttiko kritiikki budjetointikäyttäytymisen kehitykseen, paikkansa.

Tutkimuksessa päästiin tulokseen, että keskisuuret yritykset ovat kehittäneet budjetointiaan, mutta eivät niin paljon, kuin teoriaosuudessa annettiin ymmärtää, eli toisin sanoen kaikki keskisuuret yritykset Länsi-Suomen läänissä eivät ole kehittäneet budjetointiaan olleenkaan viimeisen kahdeksan vuoden aikana. Suurimmat kehityskohteet ovat olleet budjettiseuranta ja budjettijärjestelyt, joiden kehitykseen ovat vaikuttaneet suuresti uusien budjetointiohjelmistojen ja seurantaohjelmistojen hankinta. Budjetoinnin kritiikki on vaikuttanut yritysten budjetoinnin kehitykseen vain pienessä osassa yrityksissä, joten suoraa verrantoa ei voida vetää perinteisen budjetoinnin kritiikin ja kehityksen välille.

BUDGET DEVELOPMENT IN MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN WESTERN FINLANDS PROVINCE DURING 2003–2011

Lepikkö, Minna

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

Accounting

June 2012

Supervisor: Vahtoranta, Milka

Number of pages: 34

Appendices: 1

Keywords: budget, budgeting, critique, development

The topic of the thesis was the budget development in medium-sized businesses in Western Finland province during 2003-2011. The purpose of the study was to determine the direction in which corporate budgeting has developed over the past eight years. One of the targets was to research whether the budgeting critique has had any impact on the budgeting practices of businesses over the past eight years and what has caused the criticism.

The theoretical part of the thesis defined what budgeting and a budget mean in practice and what kinds of sub-budgets companies have been able so wish to create. Main budgets were scrutinized more thoroughly. The theoretical part also aspired to find out what kinds of processes were included in budgeting, how the budgets were drawn up, and how they were monitored. Also the budgeting critique was examined as well as the causes of the critique and alternative methods of budgeting.

The empiric part of the thesis work studied the budgeting behavior and its development in medium-sized businesses in Western Finland province during 2003-2011 through the questionnaires. The empiric part also tried to find out whether the issues suggested in the theoretical section held true, such as whether the critique had any impact on the development of budgeting behavior.

The conclusion of the study is that the medium-sized businesses have developed their budgeting but not to the extent indicated in the theoretical section. In other words, not all of the medium-sized businesses in Western Finland province have developed their budgeting during the past eight years. The major development areas have been budgeting monitoring and budgeting arrangements in which getting new budgeting software and monitoring software has had great impact. The budgeting critique has had little impact on the budget development in only a few businesses which means that there is no straight correlation between the traditional critique and the development.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	6
	2.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaus	6
	2.2 Käsiteviitekehyskaavio	7
3	BUDJETTI JA BUDJETOINTI	8
	3.1 Budjetti ja budjetointi yleisesti	8
	3.2 Budjetointimenetelmät.....	10
	3.3 Pääbudjetit	11
	3.4 Budjetin laadinta	13
4	BUDJETIN SEURANTA, KEHITYS JA KRITIIKKI.....	14
	4.1 Budjettiseuranta	14
	4.2 Budjetoinnin kehitys	16
	4.3 Perinteisen budjetoinnin kritiikki.....	17
	4.4 Vaihtoehtoiset budjetointimenetelmät	19
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	23
	5.1 Tutkimusote	23
	5.2 Aineiston hankinta ja analysointi.....	24
	5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti.....	24
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	25
	6.1 Taustatietoja.....	25
	6.2 Budjettien kehitys	26
	6.3 Budjettien laadinta	27
	6.4 Budjettiseuranta	28
	6.5 Budjetoimattomuus	28
	6.6 Budjetoinnin kritiikki.....	29
	6.7 Budjetoinnin kehitys vuosina 2003 - 2011	30
7	YHTEENVETO	32
	LÄHTEET	34
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Budjetin laadinta on suunnittelua ja ennustamista. Budjetointi ei ole yrityksissä pakollista, mutta se on luokiteltu yritysjohton yhdeksi tärkeimmäksi johtamisen työkaluksi jo vuosikymmenien ajan. Budjetointi auttaa yritysjohtoa miettimään tulevia kuluja ja tuottoja, sekä auttaa rahoitustarpeen puntaroimisessa.

Viime vuosina perinteinen budjetointi on kuitenkin saanut kovaa kritiikkiä, sillä se on nähty resursseja kuluttavana. Kritiikkiä on aiheuttanut myös se, että keskisuurissa yrityksissä kassavirtoja on lähes mahdotonta ennustaa puoli vuotta ennen tilikauden alkamista. Kirjallisuudessa annetaan paljon ehdotuksia vaihtoehtoisista budjetointimenetelmistä, joita yritykset voivat käyttää perinteisen budjetoinnin sijaan.

Tämä opinnäytetyö tutkii, onko budjetointiin kohdistunut kritiikki vaikuttanut keskisuurten yritysten budjetointikäyttäytymiseen viime vuosikymmenen aikana ja ovatko henkilöt yrityksissä itse huomanneet budjetoinnin heikkoja kohtia.

Keskisuurilla yrityksillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä yrityksiä, joiden:

- palveluksessa on noin 50 - 250 henkilöä
- liikevaihto on noin 10 - 50 miljoonaa euroa
- taseen loppusumma on noin 10 - 43 miljoonaa euroa

(Euroopan komissio 2006).

Tämä opinnäytetyö pyrkii myös selvittämään ovatko keskisuuret yritykset vaihtaneet perinteisen budjetointimenetelmän johonkin uudempaan, modernimpaan ja helpompaan tapaan budjetoida.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

2.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää mihin suuntaan keskisuurten yritysten budjetointi on kehittynyt Länsi-Suomen läänissä viimeisen kahdeksan vuoden aikana, eli vuosina 2003–2011. Tutkimuksen osatavoitteina on tutkia onko budjetoinnista kuultu kritiikki muuttanut yritysten budjetointikäyttäytymistä, miten budjetointia seurataan yrityksissä ja miten budjetointi on järjestetty.

Tutkimus koskee keskisuuria yrityksiä Länsi-Suomen läänissä ja se rajataan käsittelemään vain yleisellä tasolla budjetteja, joten työssä käsitellään osabudjetit vain pintapuolisesti. Tutkimuksessa keskitytään myös enemmän budjetin seurantaan ja kehittämiseen kuin sen laadintaan.

Tutkimuksen pääongelma on:

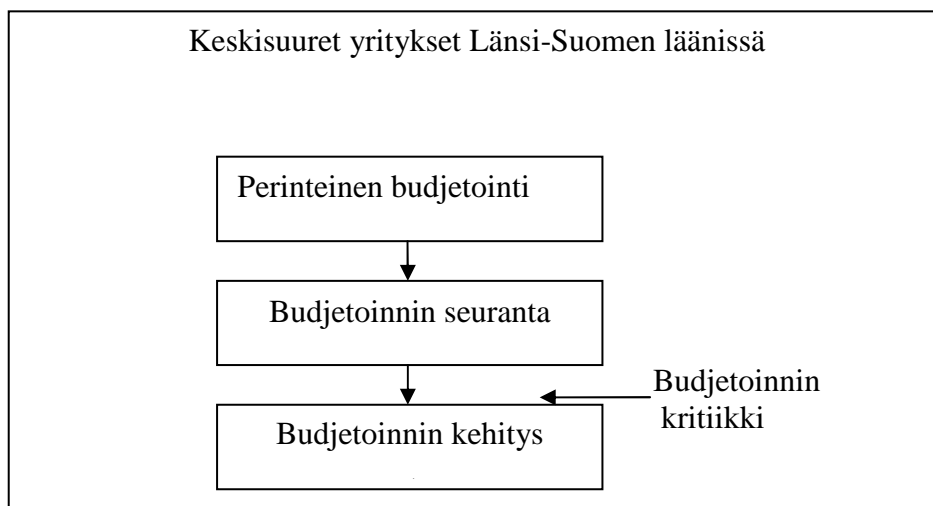
- Mihin suuntaan budjetointi on kehittynyt keskisuurissa yrityksissä Satakunnan alueella?

Tutkimuksen osaongelmat ovat:

- Mitä vaihtoehtoisia budjetointimenetelmiä on?
- Miksi perinteinen budjetointi on aiheuttanut kritiikkiä?
- Miten yritysten budjetointi on järjestetty?
- Miten yritysten budjetointia seurataan?
- Onko perinteisen budjetoinnin kritisointi aiheuttanut muutoksia yritysten budjetoinnissa?

2.2 Käsiteviitekehyskaavio

Opinnäytetyön sisältö on helpompi ymmärtää ja toimintojen yhteenkuuluvuus käsitteää alla olevaa käsiteviitekehys kaavion avulla.



Kuvio 1. Käsiteviitekehys kaavio

Käsiteviitekehys kaavio (Kuvio 1.) kuvaa keskisuurten yritysten budjetoinnin kehittymistä Länsi-Suomen läänissä. Yritysten budjetointi tapahtuu lähtökohtaisesti aina aluksi perinteisellä tavalla. Budjettiseurannan avulla budjetissa ilmenee kehityskoh-teita ja budjetointiin voi kohdistua ulkopuolista ja/tai sisäistä kritiikkiä. Budjettiseu-rannan jälkeen yritysjohto tekee tarvittavat toiminnot budjetoinnin edistämiseksi, ja näin muutaman vuoden kehittämistyön lopputuloksena voi olla kokonaan kehittynyt budjetointimenetelmä.

3 BUDJETTI JA BUDJETOINTI

3.1 Budjetti ja budjetointi yleisesti

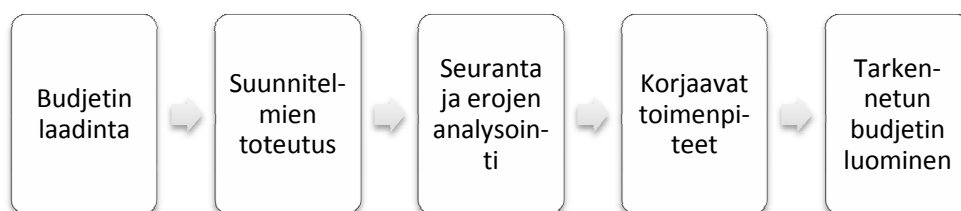
”Budjetti on tietynä ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu toimintasuunnitelma. Muista suunnitelmista budjetti eroaa siinä, että sen toteuttamisesta on tehty päätös ja siinä sovittuihin tavoitteisiin on sitouduttu. Budjetti on vastuuhenkilöiden taloussopimus, joka koordinoi organisaation toimintaa kohti kokonaistavoitetta” (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjöinen 2011, 178.)

Yritys laatii toimintasuunnitelmia ja budjetti esittää nämä toimintasuunnitelmat numeroina. Toisin sanoen budjetissa näkyvät numeroina kaikki toimintasuunnitelmassa esitetyt taloudelliset tavoitteet. Yrityksen kustannuksien ja tuottojen ennakointi on helpompaa budjetin avulla. Yksi sen tärkeimmistä tavoitteista onkin huolehtia, että yrityksen rahat riittävät ja tuottavat, tämä edellyttää kuitenkin budjetin tehokkuutta ja oikeanlaista seurantaa. Lyhyesti sanottuna budjettiin merkitty tavoite kertoo siitä, mihin tulokseen yrityksen odotetaan loppuvuoteen mennessä pääsevän. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 163; Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 170; Jyrkkiö & Riistama 2004, 226; Leppiniemi 2009, 43.)

Yrityksellä on aina strategia ja pitkän aikavälin suunnitelma. Budjetti perustuu kyseiseen yritysstrategiaan ja pitkän aikavälin suunnitteluun. Budjetti itsessään luokitellaan kuitenkin lyhyen aikavälin suunnitteluksi ja se tehdään aina yrityksen toiveista riippuen tietylle ajanjaksolle, yleensä tilikaudelle. Budjettikauden voi kuitenkin myös jakaa osiin, esimerkiksi vuoden budjetin voi jakaa kahteentoista kuukausittain tarkasteltavaan jaksoon (kassabudjetit edellyttävät tällaisen jaon). Tällöin saatu uusi tieto saattaa muuttaa loppukauden budjettia. Budjettikauden pituus riippuu yritysmuodosta ja toimialasta. Nopeasti muuttuvilla markkinoilla budjettikausi on lyhyempi kuin vakilla markkinoilla. Budjetti esitetään aina kirjallisessa muodossa, jotta se olisi helpompi saattaa vastuuhenkilöiden tietoon ja, jotta budjettiseuranta olisi helpompaa. (Horngren, Foster & Datar 2000, 182; Jyrkkiö & Riistama 2004, 226.)

”Budjetointi on suunnittelun ja ohjauksen työkalu, jonka avulla organisaation pitkän aikavälin tavoitteet muutetaan tiettyä ajan jaksoa koskeviksi taloudellisiksi tavoitteiksi. Käytännössä budjetointi pitää sisällään budjetin suunnittelun, toteutuksen ja tarkkailun.” (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjäinen 2011, 177–178.)

Budjetoinnilla tarkoitetaan budjetin laadintaa, käyttöä, erojen analysointia ja kehitystä. Toisin sanoen budjetoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joita tehdään budjetin yhteydessä. Budjetoinnin ymmärtää helpoiten, jos ajattelee näitä toimintoja prosessina. Kuviossa (kuvio 2) havainnollistetaan budjetoinnin eri osa-alueita ja sitä, missä järjestyksessä budjetin toiminnot esiintyvät.



Kuvio 2. Budjetoinnin osa-alueet. (Jormakka ym. 2009, 170.)

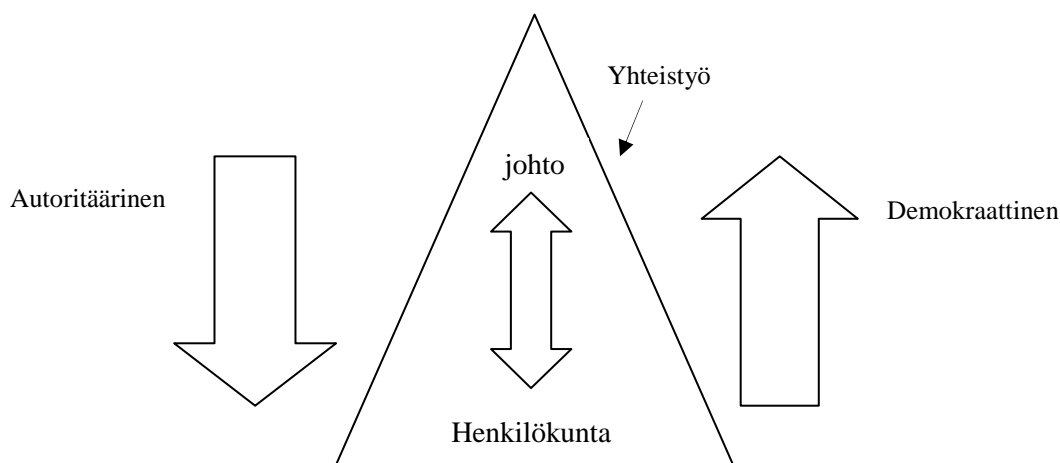
Budjetoinnin suurin ja ehkä merkittävin tehtävä on muuntaa suunnitelmat rahamääräisiksi luvuiksi. Budjetointi ”pakottaa” yritykset myös toteuttamaan (ainakin yrittämään toteuttaa) pitkän aikavälin suunnitelmansa ja strategiansa, miettimään organisaation tulevaisuutta ja ennakoimaan tulevia muutoksia. Budjetoinnin avulla siis suunnitellaan toimintaa ja tehdään ennusteita. (Suomala ym. 2011, 179.) Budjetointi liittyy tiiviisti operatiivisen ja strategisen johtamisen alueelle, siksi budjetoinnin tarkoituksiksi voidaan todeta seuraavia:

- tavoitteiden asettaminen ja viestittäminen
- resurssien allokointi
- organisaation eri osien toiminnan kehittäminen ja koordinointi
- toimivallan delegointi ja vastuualuejaon selkeyttäminen
- kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden ohjaus
- toiminnan tehostaminen

- johdon suoritusarviointi
- henkilöstön kannustaminen ja motivointi
- tulevaisuuden toimintaedellytysten varmistaminen. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 207 – 209.)

3.2 Budjetointimenetelmät

Budjetointimenetelmät voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään: demokraattiseen, autoritääriin ja yhteistyö budjetointimenetelmään.



Kuvio 3. Erilaisia budjetointimenetelmiä (Jormakka ym. 2009, 180.)

Demokraattinen budjetointimenetelmä kohdistuu alhaalta ylöspäin (kuvio 3.). Demokraattisessa menetelmässä yrityksen eri osastot luovat eri budjetit ja yritysjohto hyväksyy budjetit sellaisenaan tai tekee niihin pieniä korjauksia. Lopuksi jokaisen osaston budjetit kootaan yhteiseksi isoksi budjetiksi. (Virtuaali AMK:n www -sivut.) Demokraattinen menetelmä kuluttaa paljon resursseja, vaikka se nähdäänkin tehokkaana menetelmänä. Motivoiva vaikutus nähdään sen tärkeimpänä piirteenä. Henkilöstö sitoutuu tavoitteisiin ja pääsee myös vaikuttamaan niihin. Tällä tavoin myös epärealistisilta tavoitteilta vältytään. (Jormakka ym. 2009, 180.) Demokraattista budjetointimenetelmää käyttävät yleensä keskisuuret, hajautetun vastuun organisaatiot sekä yritykset, joilla on itsenäinen ja osaava johto sekä hyvä menestysthistoria. (Järvenpää ym. 2010, 217.)

Demokraattisen budjetointimenetelmän vastakohta on autoritäärinen menetelmä. Siinä yritysjohto antaa tavoitteet henkilöstölle eli eri osastoille, jotka sitten kokoavat yhteen yritysjohtoon määräämät aineistot, kuten kuvio 3 nähdään. Autoritäärisellä menetelmällä laaditut budjetit valmistuvat nopeasti, koska budjetin laatii vain pieni määrä henkilöitä. Menetelmää on kuitenkin kritisoitu, sillä autoritäärinen menetelmä ei motivoi työntekijöitä pääsemään tavoitteisiinsa, koska he eivät ole päässeet itse asettamaan tavoitteita tai vaikuttamaan niihin. (Jormakka ym. 2009, 180; Virtuaali AMK:n www -sivut.) Autoritäärinen menetelmä on tehokas kriisitilanteissa ja silloin kun yrityksellä on tarve koordinoida toimintaansa tavallista enemmän. Myös aloittavat ja pienet yritykset saattavat tukeutua autoritääriseen budjetointimenetelmään. Koska kyseinen menetelmä on hieman ”vanhanaikainen” ainoastaan yritykset, joilla on niukka budjettiosaaminen ja toisistaan riippuvat yksiköt, käyttävät sitä. (Järvenpää ym. 2010, 217.)

Demokraattisen ja autoritäärisen budjetointimenetelmän yhdistelmä on yhteistyö budjetointimenetelmä. Siinä johto ja henkilöstö luovat yhdessä budjetin, kuten kuvio 3 osoittaa. Kyseinen menetelmä on yleisimmin käytetty, siinä yritysjohto määrittelee tavoitteet yhdessä osastojen kanssa ja näiden tavoitteiden pohjalta osastot laativat omat budjetit. Yritysjohto antaa myös myyntitavoitteet ja kannattavuustavoitteet osastojen käyttöön, minkä avulla osastot voivat pohtia keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi. (Jormakka ym. 2009, 180; VirtuaaliAMK.) Yhteistyömenetelmä soveltuu parhaiten suurille organisaatioille ja monimutkaisiin organisaatiomalleihin. Kun yritys toivoo budjetin koordinoivan toimintaa, ohjaavan kannattavuutta ja arvioivan suoritusta, sen kannattaa ottaa käyttöön yhteistyömenetelmä. (Järvenpää ym. 2010, 217.)

3.3 Pääbudjetit

Yrityksissä laaditaan osabudjetteja ja pääbudjetteja. Osabudjettien määrä vaihtelee yrityksissä ja niiden määrään vaikuttavat yritystoiminnan muoto ja laajuus. Erilaisia osabudjetteja ovat muun muassa: myyntibudjetti, valmistusbudjetti, osto- ja varastobudjetti, kustannusbudjetti ja investointibudjetti. (Ikäheimo ym. 2009, 165.) Pääbud-

jetiteja yrityksessä laaditaan aina kolme (tosin budjettien nimet voivat vaihdella): tulosbudjetti, kassabudjetti ja tase-ennuste. Pääbudjetit kootaan osabudjettien tiedoista. (Jormakka ym. 2009, 171.)

Tulosbudjetti tehdään tuloslaskelman kaltaiseksi ja se ilmaisee yrityksen budjetoidun tuloksen. Tulosbudjettiin siis kootaan kaikki yritykselle aiheutuvat tuotot ja kulut, jotka saadaan osabudjeteista. Kun tuotot ja kulut on koottu yhteen, nähdään täyttääkö koottu tulosbudjetti asetetun tuottovaatimuksen. Jos tuottovaatimus jää vajaaksi, osabudjetit täytyy tarkistaa ja niihin täytyy tehdä korjauksia. Tulosbudjetin avulla yrityksen on helppo suunnitella kannattavuutta. Jos tulosbudjetin laatii virallisen tuloslaskelman muotoiseksi, se helpottaa lukujen vertailua ja auttaa näin ollen budjettiseurannassa. (Jormakka ym. 2009, 176; Jyrkkiö & Riistama 2004, 237–238; Virtuaali AMK.)

Yrityksen maksuvalmiuden suunnittelu tapahtuu helpoiten kassabudjetin (=rahoitusbudjetin) laatimisen avulla. Kassabudjetin tehtävä on siis selvittää yrityksen maksukyvykkyys mahdollisimman pienin rahoituskustannuksin. Kassabudjettiin kootaan yrityksen kassaan maksut ja kassasta maksut, jotka saadaan osabudjeteista. Kassabudjetin kokoamisessa täytyy ottaa huomioon kuitenkin seuraavia asioita: osabudjetteihin kootaan myös sellaisia menoja, joista ei aiheudu kassasta maksuja (näitä ei siis oteta mukaan kassabudjettiin). Näitä ovat muun muassa poistot ja laskennalliset korot. Osabudjetteihin ei sisälly rahoitustapahtumia (esimerkiksi pääoman nostoja ja palautuksia, voitonjakoa yms.), jotka tulee kuitenkin ottaa huomioon budjetissa. Suurin osa menoista aiheuttaa kassasta maksuja heti, kun ne syntyvät, mutta osa menoista maksetaan eri kuukautena, kun ne ovat syntyneet. On myös hyvä selvittää, kuinka paljon myynneistä on tullut kassaan maksuja yhteensä. Kassabudjetti esitetään yleensä kassavirtalaskelman muodossa. (Ikäheimo ym. 2009, 164; Jormakka ym. 2009, 176; Jyrkkiö & Riistama 2004, 238; Virtuaali AMK:n www -sivut.)

Tase-ennuste kertoo yrityksen budjetoidun taseen eli yrityksen taloudellisen aseman budjettikauden lopussa. Tase-ennusteen laatimisessa käytetään hyväksi tulosbudjettia ja kassabudjettia ja sen alkuarvot saadaan edellisen kauden toteutuneesta taseesta. Tase-ennuste sisältää yrityksen omaisuuserät ja se selvittää, miten pääoma on jakautunut omaan ja vieraaseen pääomaan (Lindfors & Syvänperä 2010, 65). Tase-

ennusteen avulla pyritään selvittämään rahoituksen tarve. Siinä arvioidaan yrityksen omaisuuden ja pääoman määrää sekä laatua tilikauden lopussa. Tase-ennuste pyritään tekemään virallisen taseen kaltaiseksi. (Ikäheimo ym. 2009, 164; Jormakka ym. 2009, 176; Virtuaali AMK:n [www](http://www.virtuaali-amk.fi) -sivut.)

3.4 Budjetin laadinta

Budjetin laadinta aloitetaan aina taloudellisten tavoitteiden asettamisesta ja pohtimalla miten tavoitteet saavutettaisiin (Järvenpää ym. 2010, 218). Tavoitteet tulee kertoa omistajille, johdolle ja alemmille osastoille. Niiden kertominen kaikille tarvittaville henkilöille pienentää informaatiokuilua. Tavoitteet tulee aina asettaa oikealle tasolle, ei siis liian ylös eikä liian alhaisiksi. Asettamisen yhteydessä on hyvä käydä läpi seuraavan tilikauden toimintasuunnitelmat. Toimintasuunnitelmien pohjalta voidaan karottaa esimerkiksi liiketoiminnan kehitystä tai henkilöstöresursseja. (Ikäheimo ym. 2009, 163; Lindfors & Syvänperä 2010, 13.)

Budjetin laadinnassa on huomioitava resurssit, aikataulut ja tehtävien oikeanlainen jakaminen (Jormakka ym. 2009, 170). Jotta budjetista tulee hyödyllinen ja mahdollisimman käytännöllinen, sen laatimisen tueksi tarvitaan paljon tietoa ja analyysijä. Yrityksen toimintaympäristöstä tulisi selvittää olennaiset asiat, kuten tekniset muutokset, uudet innovaatiot, toimialan kehityksen käännepeitteet, kiristyneet ympäristövaatimukset, asiakkaiden mielipiteet ja kilpailu. (Järvenpää yms. 2010, 218 – 219.)

Budjettia ei voi laatia ilman suunnittelua. Yrityksen on myös hyvä miettiä etukäteen inflaatioon ja korkokehitykseen, raaka-aineiden hintaan ja bruttokansantuotteeseen liittyvät tekijät sekä käydä läpi niihin kohdistuneet ennusteet. Yritys tarvitsee ulkoisten tekijöiden lisäksi tietoa myös omasta toiminnastaan. On hyvä selvittää yrityksen markkinaosuus, toteutunut liikevaihto, katteet, kustannusryhmät ja tulos. Kyseiset tekijät kertovat yrityksen strategian laadun ja operatiivisen tehokkuuden. (Järvenpää yms. 2010, 218 – 219.)

Budjettia laadittaessa tehdään aina ensin osabudjetit (vaihtelevat eri yrityksessä yritystoiminnan mukaan), joiden luvuista laaditaan kokoomabudjetit, eli pääbudjetit:

tulosbudjetti, kassabudjetti ja tase-ennuste. Halutessaan yritys voi tehdä ensin pääbudjetit yksiköittäin ja koota budjetit sitten koko yritystä koskeviksi tai vastaavasti koota suoraan koko yritystä koskevat pääbudjetit. Pääbudjetit käydään tarkasti läpi, jotta ne vastaisivat asetettuja tavoitteita. Budjetteja läpi käytäessä katsotaan myös uusia budjettiehdotuksia ja tehdään niihin tarvittavat korjaukset ja täydennykset. Budjetit ovat valmiit, kun yritysjohto hyväksyy ne. Budjettien tulee olla valmiita ennen seuraavan tilikauden alkua. (Lindfors & Syvänperä 2010, 14.)

4 BUDJETIN SEURANTA, KEHITYS JA KRITIIKKI

4.1 Budjettiseuranta

Budjettiseuranta on saavutusten vertaamista asetettuihin tavoitteisiin. Budjettiseurantaan kuuluu kolme päävaihetta:

1. Ensin laaditaan ja kootaan seurantaraportit sekä jaetaan ne budjettivastaaville.
2. Seurantaraportit saatuaan budjettivastaavat mittaavat budjettipoikkeamat ja analysivat ne.
3. Analysoinnin jälkeen, tehdään päätöksiä ja muutoksia niissä kohdissa, joissa se katsotaan aiheelliseksi. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 240; Jormakka ym. 2009, 170.)

Budjettiseurantaa on hyvä tehdä tilikauden päättyessä, mutta myös budjettijakson aikana. Budjettia pystyy seuraamaan eri väliajoin erilaisin tunnusluvin. Esimerkiksi kuukausittain tapahtuvaa seurantaa voi tehdä tulosvertailun avulla ja viikoittaisessa seurannassa tulee hyödyntää myynnin ja myyntikatteen tunnuslukuja. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 240; Jormakka ym. 2009, 170.)

Budjettipoikkeama kertoo budjetoitujen ja toteutuneiden lukujen eron. Budjettiseurannassa pyritään löytämään erot ja syyt aiheutuneeseen budjettipoikkeamaan sekä selvitetään poikkeamat kohteittain ja vastuualueittain. Poikkeamista tehdään aina myös sanallinen raportti yritysjohdolle. Tärkeintä budjettiseurannassa on löytää, missä kohdassa ja miten suuria poikkeamia on syntynyt. Tämän jälkeen poikkeamien

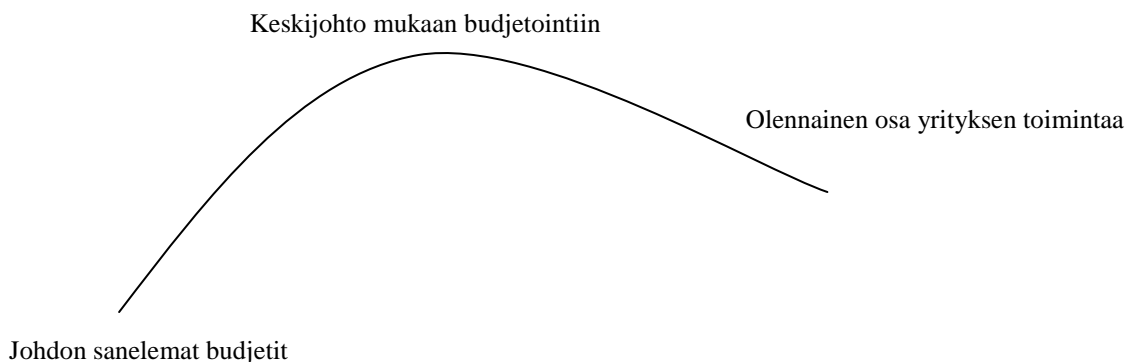
analysointi on ehdotonta. Yleensä poikkeamat johtuvat ulkoisista tekijöistä, mutta osa poikkeamista saattaa johtua vastualueen toiminnasta. Mahdolliset suotuisat poikkeamat tulee myös huomioida ja budjettivastaavien olisi hyvä miettiä miten kyseisiä suotuisia poikkeamia tulisi hyödyntää jatkossa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 240; Jormakka ym. 2009, 170; Lindfors & Syvänperä 2010, 86.)

Tulosbudjettia on hyvä seurata kuukausittain. Seuranta tapahtuu kirjanpidosta saatavien toteutumaporttien avulla. Vertailu edellyttää kuitenkin, että tulosbudjetti ja toteutumaportit ovat täysin vertailukelpoisia (molemmat on laadittu suoriteperusteisesti). Suurimmissa PK -sektorin yrityksissä voi olla käytössä kokonaan erillinen ohjelmisto, joka seuraa yrityksen operatiivista toimintaa. Ohjelmisto on hintava, mutta helpottaa työtä. Tavoitteena on, että seuranta pystyttäisiin aloittamaan heti toteutumaporttien valmistuttua, sillä silloin poikkeamiin pystytään puuttamaan ja vaikuttamaan nopeammin. (Lindfors & Syvänperä 2010, 80–83.)

Kassabudjetteja on hyvä seurata viikoittain, joissain yrityksissä jopa päivittäin. Kassabudjettia ei voi vertailla kirjanpitoraportteihin, jos kirjanpito on tehty suoriteperusteisesti. Jos yrityksellä ei ole erillistä kassahallintaohjelmaa, vertailumateriaalin tiedot kerätään esimerkiksi reskontraraporttien ja pankkitilitapahtumien pohjalta. Vaikka kassabudjetteja seurataan tiiviisti, myös toteutumaseuranta budjettikauden lopussa on tärkeää, sillä se hahmottaa yrityksen rahoitustilanteen. (Lindfors & Syvänperä 2010, 84.)

4.2 Budjetoinnin kehitys

Budjetoinnin kehitys yrityksissä voidaan kuvata suhteessa budjetoinnin elinkaareen:



Kuvio 4. Budjetoinnin kehitys suhteessa budjetoinnin elinkaareen yrityksessä

Kuviosta 4 voidaan nähdä, miten yrityksen budjetoinnin kehitys tapahtuu suurimassa osassa yrityksissä. Kun yritys aloittaa budjetoinnin, budjetit ovat yleensä yksinkertaisia ja johdon sanelemia perusbudjetteja. Yritys myös turvautuu ulkopuolisiin konsultteihin, jotka tekevät budjetit tai ainakin auttavat niiden laadinnassa. Budjetoinnin elinkaaren edetessä yritysjohto oppii itse laatimaan budjetteja ja huomaa niiden hyödyn. Budjetoinnin vakiintuessa yritysjohto ottaa budjetointiin mukaan myös keskijohdon, sillä huomataan, että budjetointiin saadaan enemmän näkökulmia ja tietämystä, jos myös keskijohto suunnittelee ja laatii budjetteja. Kun yritystoiminta ja budjetointi ovat täysin vakiintuneet, budjetoinnista on yleensä tullut olennainen osa yrityksen toimintaa. Budjetointia ei enää nähdä vain numeraalisena harjoituksena, vaan ennustamista ja suunnittelua pidetään tärkeänä osana yrityksen menestystä. (Ikäheimo ym. 2009, 162–163.)

4.3 Perinteisen budjetoinnin kritiikki

Perinteinen budjetointi toimi yrityksissä aikaisempina vuosikymmeninä hyvin. Toimintaympäristö on kuitenkin muuttunut viime vuosikymmenestä. Globaalit markkinat, teknologian kehitys ja kilpailu vaativat yrityksiltä koko ajan enemmän joustavuutta ja reagointikykyä. Koska tuotteita on myytävä enemmän, niiden hintaa on laskettava, tästä johtuen kömpelö perinteinen budjetointi ei enää riitä. (Åkeberg 2006, 32–33.)

Perinteisen budjetoinnin luotettavuus antaa myös aihetta kritiikkiin. Keskisuurissa yrityksissä on harvoin tuotteiden/palveluiden tilaukset tiedossa jo edellisvuoden syksyllä, jolloin budjetteja aletaan laatia. Koska tilausten määrää ja kysyntää ei tiedetä, on ennustaminen hankalaa ja budjetit eivät välttämättä osu kohdalleen. Kassabudjetin laadinnassa ongelmia tuottaa sitoutuneen pääoman ennustaminen. Sillä sitä on erittäin vaikeaa, jopa mahdotonta ennustaa. Koska sitoutunutta pääomaa on vaikea ennustaa, yritykset panostavat yleensä tulosbudjetteihin, jotka taas vanhenevat nopeasti. (Åkeberg 2006, 41–42.)

Beyond Budgeting Round Table (BBRT) on listannut nettisivuilleen 10 syytä, miksi perinteinen budjetointi tökkii, ja mitä ongelmia perinteisessä budjetoinnissa on havaittu:



Kuvio 5. Kymmenen perinteisenbudjetoinnin kritiikin kohdetta (Beyond budgeting – www sivut 2011)

Kun yritys on laatinut perinteisiä budjetteja kauan, budjetit eivät ehkä enää vastaa yritysstrategiaa. Vaikka budjettien pitäisi aina perustua strategiaan, usein käy niin, että budjetit kohdistuvat vain toimintoihin ja osastoihin. Perinteisellä budjetointimenetelmällä ei pystytä myöskään ottamaan huomioon arvaamattomia ja yllättäviä kuluja. Beyond budgeting näkee perinteisen budjetoinnin myös erittäin kalliina ja resursseja kuluttavana, jos budjetit tehdään liian yksityiskohtaisesti. Perinteinen budjetointi voidaan myös nähdä erittäin byrokraattisena, jossa johto on aina päättävä elin. (Beyond budgeting –www sivut 2011)

Kuten Åkerbergkin toteaa teoksessaan, perinteiset budjetit vanhenevat erittäin nopeasti, jopa muutamassa kuukaudessa. Budjeteissa monet avaintekijät ovat niin sanottuja muuttuvia kustannuksia ja tuottoja. Muuttuvat tekijät ovat tekijöitä, joita tiedetään olevan, mutta joista ei tiedetä kuinka paljon ne muuttuvat ja mihin suuntaan. Beyond budgetin toteaa nettisivuillaan, että perinteinen budjetointi ei sovi kilpaileville markkinoille. Nykymarkkinoilla pärjäävät yritykset, jotka reagoivat nopeasti markkinatilanteeseen, ja innovoivat jatkuvasti, perinteinen budjetointi ei mahdollista tätä. Perinteiset budjetit kootaan yleensä edellisvuosien budjettien avulla (viime vuosi + jotain päälle). Budjetteja kootessa ei välttämättä oteta huomioon vuosittaisia muutoksia. (Beyond budgeting –www sivut 2011)

Perinteinen budjetointi ei anna tilaa innovaatioille. Autoritäärinen budjetointi menetelmä tukee vain ja ainoastaan johdon määrittelemiä tavoitteita. Näin ollen osastojen aloitteellisuudesta ja innovaatioista ei ole hyötyä. Työntekijöitä on vaikea motivoida perinteisen budjetoinnin avulla, Beyond budgetin toteaa nettisivuillaan. Työntekijät näkevät vain numerot eli heidän motivaationsa loppuu heti, jos he pääsevät budjetin asettamiin tavoitteisiin. Johtokaan ei vaadi työntekijöiltään enempää. Pahimmassa tapauksessa budjetit voivat johtaa epäeettiseen käyttäytymiseen ja tulosjohtamiseen. Perinteinen budjetointi myös vahvistaa hallintaa ja kuria. Se on suunniteltu auttamaan käytännöllisiä johtajia johtamaan organisaatiota keskeltä. Täten paikallinen päätöksenteko hoidetaan tiukan budjettikurin alla. (Beyond budgeting –www sivut 2011)

4.4 Vaihtoehtoiset budjetointimenetelmät

Rullaava budjetointimenetelmä

Rullaava budjetti on esimerkiksi 12 kuukauden budjetti, jota päivitetään tietyin väliajoin taas 12 kuukaudeksi eteenpäin. Eli toisin sanoen rullaavaa budjettia ei ole sidottu tilikauteen tai itseensä, vaan se tehdään aina tietyksi ajaksi eteenpäin ja se on aina yhtä pitkän aikavälin ennuste. Rullaavan budjetin tiedot päivitetään aina kun saadaan uusia toteutuneita lukuja, mikä tarkoittaa, että rullaava budjetointi mahdol-

listaa päivitykset useammin kuin perinteinen kiinteä budjetointi. Rullaava budjetti mahdollistaa yritysjohtoon suunnitteleman muutokset sekä tarkemmat ja osuvammat budjetit. (Blackhall Publishing; Jormakka ym. 2009, 181.)

Ulkoiset raportointipaineet ajavat yritykset usein käyttämään rullaavia budjetteja. Hyvä esimerkki on julkisesti noteeratut yritykset: Niiden tulee antaa tulosvaroitukset, jos toteutunut tulos poikkeaa ennusteista radikaalisti. Tällaisen poikkeaman toteamiseen tarvitaan väliaikatietoja ja rullaavaa budjetointia. Rullaava budjetointi sopii hyvin yrityksille, jotka toimivat alati muuttuvilla markkinoilla, sillä rullaava budjetti mahdollistaa tietojen päivityksen. (Horngren ym. 2000, 182; Ikäheimo ym. 2009, 176–177.)

Toiset lähteet ovat rullaavaa budjetointia vastaan, sillä rullaava budjetointi aiheuttaa yrityksille enemmän työtä, koska budjettia pitää tarkkailla ja muuttaa tilikauden aikana useasti. Yrityksen tulee puntaroida rullaavan budjetoinnin hyödyt ja haitat tarkkaan ja miettiä, onko rullaava budjetointi juuri kyseiselle yritykselle välttämätön. Rullaava budjetointi antaa yritykselle kuitenkin nopeammin tietoa yrityksen tilasta. Rullaava budjetointi myös motivoi työntekijöitä enemmän, sillä se mahdollistaa jo budjetoitujen numeroiden muuttamista. Muutokset kuitenkin edellyttävät hyvät perusteet. (Ikäheimo ym. 2009, 176–177.) Toisaalta taas rullaava budjetointi nähdään vähemmän resursseja kuluttavana kuin perinteinen kiinteä budjetointi. Rullaavia budjetteja laadittaessa voidaan tinkiä budjettien tarkkuudesta ja valita vain keskeisimpiä mittareita, joita tutkitaan ja seurataan tarkemmin. (Jormakka ym. 2009, 181.)

Toimintoperusteinen budjetointi

Toimintoperusteinen budjetti perustuu siihen, että tuotteiden kysynnän kautta tunnistetaan budjettikaudella tapahtuvat toiminnot. Toimintoperusteisessa budjetoinnissa käytetään hyväksi toimintolaskennan tuloksia. Budjetoinnissa toimintolaskennan vaiheet suoritetaan käänteisessä järjestyksessä (Kuvio 6): Ensin yritys arvioi resurssitarpeensa ennakoitun kysynnän mukaisesti. Tämän jälkeen se kehittää toimintojaan niin, että ne tuottavat tarpeellisia asioita asiakkaan näkökulmasta. (Järvenpää ym. 2010, 245.) Toimintojen määrittämisen jälkeen mietitään ja arvioidaan mitä resursse-

ja on käytettävissä ja miten resursseja tulee muuttaa. Myös vapaan kapasiteetin määrittäminen on tärkeää. (Mikkola 1999, 36 – 37.)



Kuvio 6. Toimintolaskenta ja toimintopohjainen budjetointi. (Mikkola 1999, 37.)

Toimintoperusteinen budjetointi nähdään asiakasläheisempänä kuin perinteinen budjetointi, koska toimintojen määrä arvioidaan kysynnän mukaan. Suurin ero perinteisen budjetoinnin ja toimintoperusteisen budjetoinnin välillä aiheutuukin juuri tästä. Perinteinen budjetointi arvioi käytössä olevia resursseja ja sitä, mitä niillä voidaan saada aikaan, kun taas toimintoperusteisessa budjetissa suurin huomio keskittyy arvoketjujen ja toimintoketjujen arvioimiseen ja kehittämiseen. (Järvenpää ym. 2010, 244–245.)

Nollapohjabudjetointi

Nollapohjabudjetoinnilla tarkoitetaan lähtökohtaa, joissa budjetoinnin aloittava yritys on. Yrityksellä ei ole edellisvuosien budjetteja, joiden ”päälle” tiedot kootaan, vaan budjetteihin käytettävät materiaalit/tiedot saadaan esimerkiksi asiakkaiden ja tavaran-toimittajien kanssa tehdyistä sopimuksista. Vaihtoehtoisena budjetointi menetelmänä nollapohjabudjetointia pidetään silloin kun yritys kokoaa joka vuosi uuden budjetin ”tyhjältä”, eli edellisvuosien budjetteja ei käytetä hyväksi. (Lindfors & Syvänperä 2010, 15.) Kun aikaisempien vuosien lukuja ei käytetä budjettipohjana, vältetään budjetoinnin rutinoitumiselta. Työskentelytapa on melko työläs, koska toisissa yrityksissä ajatellaan, että kaikki toiminnan osat pitää kyseenalaistaa joka vuosi ja niitä pitää kehittää. (Lindfors & Syvänperä 2010, 15.)

Budjetoinnista luopuminen / budjetoimattomuus

Yritykset luopuvat budjetoinnista (tai eivät edes koskaan aloita sitä), koska se nähdään resursseja kuluttavana. Suurimmat perustelut tällaisille päätöksille on esitetty aiemassa ”perinteisen budjetoinnin kritiikki” luvussa.

Yrityksen päättäessä luopua budjetoinnista kokonaan, sen täytyy kehittää strategista ohjausta huomattavasti. Strategisen ohjauksen ohella sen pitää kehittää strategian laadintaa ja muuttamista: strategiasta on tehtävä jatkuva ja avoin prosessi. Siinä on myös huomioitavat avainmittareiden (ROCE, EVA) hyödyntäminen tavoitteita luodessa. Yrityksen on myös hyvä selvittää strategiassaan tarkasti kasvutavoitteet ja kehittämistarpeet. Suorituksiin perustuva palkitseminen on myös suotavaa. (Järvenpää ym. 2010, 240 – 242.)

Budjetoimattomilla yrityksillä strategian tueksi tarvitaan erilaisia suoritusmittareita. Suoritemittareilla voidaan täydentää budjetointia tai tässä tapauksessa niiden avulla pystytään korvaamaan budjetointi kokonaan. Suoritusmittarit antavat suuntaviivat yrityksen toiminnalle ja tavoitteille. Suoritusmittarit tulee valita niin, että niillä on selkeä yhteys tuloslaskelmaan, taseeseen ja rahoituslaskelmaan. Parhaiten näihin yhteydessä olevia mittareita ovat ROI (pääoman tuottoaste), RI (jäännöskate) ja EVA

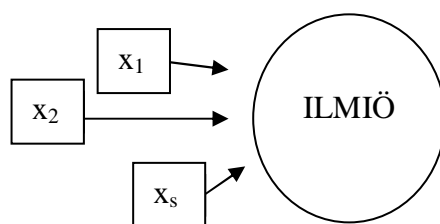
(taloudellinen lisäarvo). Se, mitä muita suoritemittareita yritys käyttää, riippuu paljolti sen toimialasta ja markkinoista. Harvoin kuitenkaan yrityksissä käytetään budjetin korvikkeena pelkkiä suoritemittareita. (Järvenpää yms. 2010, 242 – 243.)

Budjetoimattomuus ajaa yrityksen vahvaan kustannusjohtamiseen. Jos ei kustannus- ja tuottoseurantaa eikä budjetointia tehdä, yritys ajautuu tilanteeseen, jossa sen toimintaa ohjataan vain intuitiolla ja tuntumalla. Kustannusjohtamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa ”erilaisten prosessien ja resurssien arvon tuottokykyä ja sen parantamista pidetään jatkuvasti silmällä.” (Järvenpää yms. 2010, 243.)

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

5.1 Tutkimusote

Tutkimus voi olla luonteeltaan kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. Kvantitatiivinen on määrällinen ja kvalitatiivinen laadullinen tutkimus. Opinnäytetyöni on tutkimusotteeltaan määrällinen, eli kvantitatiivinen.



Kuvio 7. Kvantitatiivinen tutkimus (Kananen 2001, 12)

Yllä oleva kuvio 7 selvittää kvantitatiivista tutkimusta. Siinä tiedetään valmiiksi ilmiö mitä tutkitaan sekä tekijät, jotka vaikuttavat ilmiöön. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa mitataan tekijöitä, jotka vaikuttavat tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2011, 12.) Esimerkiksi tässä opinnäytetyössä tutkitaan tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet mahdollisesti budjetointikäyttäytymisen muutoksiin yrityksissä.

5.2 Aineiston hankinta ja analysointi

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan hankkia monella tavalla, kuten: haastatteluilla, kyselyillä ja havainnoinnilla. Kyselymenetelmiä on monia erilaisia, joista ehkä käytetyin on monivalintatyylinen kysely. Tutkimuksen tekemisessä on tarkoin mietittävä, mikä kyselytyyppi valitaan, jotta se olisi hyvä juuri kyseiselle tutkimukselle. Myös kyselyn tyyppi vaikuttaa tulosten analysoinnin helppouteen. Monivalintakyselyssä tulosten analysointi on melko helppoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 191–200.)

Tutkimuksen tiedot kerättiin kyselylomakkeilla. Kaikki kysymykset olivat samoja jokaiselle yritykselle ja ne kysyttiin samalla tavalla, jotta kysely olisi standardi. Kysymykset olivat pääosin monivalintakysymyksiä, jotta vastaaminen ja vastausten analysointi olisi helpompaa, kunkin kysymyksen alla oli kuitenkin avoin osio, johon voitiin perustella tarkemmin vastauksia. Kyselylomakkeen kysymykset mietittiin tarkoin niin, että ne antaisivat vastauksia juuri tutkittavalle asialle. Kysely tehtiin e-lomakkeella. Kyselylomake on tämän opinnäytetyön liitteenä. Lomake lähetettiin noin 400:lle Länsi-Suomen läänin keskisuurelle yritykselle. Yritykset valittiin voitto romppua hyväksi käyttäen ja lisäksi yritysten sähköpostiosoitteita etsittiin muun muassa Satakanta tietokannasta. Tavoitteena oli saada mahdollisimman monelta yritykseltä vastaus. Kun viikon jälkeen vain pieniosa yrityksistä oli vastannut kyselyyn, lähetettiin muistutussähköposti yrityksille. Kuitenkin loppujen lopuksi vain 37 yritystä vastasi kyselyyn.

5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen luotettavuutta, toistettavuutta sekä kykyä sulkea pois sattumanvaraiset tulokset. Eli kun kaksi tutkijaa pääsee tutkimukseensa samaan lopputulokseen, tutkimus on reliaabeli (=luotettava). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti on isossa asemassa, sillä määrällisissä tutkimuksissa on tärkeää miten tutkimus on tehty. Virhemarginaalit on hyvä huomioida, jotta tutkimustuloksesta tulee todenmukainen. Virhemarginaalin lisäksi on myös kehitelty eri-

laisia tilastollisia menettelytapoja, jotka arvioivat mittareiden luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validiteetti, joka arvioi tutkimuksen pätevyyttä. Se tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen kuuluu mitata. Validiudesta on esimerkkinä seuraava: tutkija yrittää mitata tiettyä asiaa, mutta kyselyyn vastaajat ymmärtävät kysymykset eri tavalla, mitä tutkija on tarkoittanut. Jos tutkija kuitenkin käsittelee kysymykset ja vastaukset niin, kuin oli alkuperäisesti tarkoittanut, tutkimustuloksia ei voida pitää tosina eli pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231 – 232.)

Mielestäni tämän tutkimuksen reliabiliteetti on kohtalainen. Kysely lähetettiin suurelle joukolle yrityksiä, vastauksia tuli kuitenkin vain 37. Vaikka vastauksia tuli melko vähän, ne olivat kuitenkin melko yhteneväisiä, joten niistä oli helppo vetää yleisiä johtopäätöksiä. Jos toinen henkilö tekisi saman tutkimuksen keksisuurille yrityksille Länsi-Suomen läänissä, hän todennäköisesti pääsisi samaan lopputulokseen. Tutkimuksen validiteetti varmistettiin tekemällä niin sanotun ”testikysely” kaavakkeella henkilöille, joilta saatiin palautetta ja näin ollen pystyttiin arvioimaan ymmärtävätkö henkilöt kysymykseni niin kuin ne oli tarkoitettu ymmärrettäviksi.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Taustatietoja

Tutkimukseen vastasi 37 yritystä, joista tutkimuksen vaatimukset täyttivät 32 yritystä. Kaikki vastanneet yritykset ovat toimineet yli 15 vuotta ja ainakin yksi vastanneista yrityksistä on ollut toiminnassa jo yli 30 vuotta. Vastanneista yrityksistä 88,5 % laatii perinteisen budjetin ja vain 4 yritystä on joko luopunut perinteisestä budjetoinnista, käyttää vaihtoehtoisia budjetointi menetelmiä tai ei budjetoi ollenkaan. Perinteisen budjetin laativista yrityksistä kaikki ovat budjetoineet yli vuoden:

Neljä yritystä on budjetoanut 2 - 5 vuotta, kolme yritystä 6 - 10 vuotta ja loput yli 10 vuotta.

6.2 Budjettien kehitys

Kyselyyn vastanneista yrityksistä, jotka laativat budjetteja, 60,7 % on huomannut budjettiensa muuttuneen/kehittyneen viimeisen kahdeksan vuoden aikana. Loput vajaa 40 % eivät ole muuttaneet budjetointikäyttämistään lainkaan viime vuosina. Suurimmat muutokset ovat aiheuttaneet uudemman tai kokonaan uuden budjetointiohjelmiston hankinta, jonka myötä myös budjetointiin on kokonaisuutena kiinnitetty enemmän huomioita. Uudet ohjelmistot ovat myös mahdollistaneet kulunimikkeiden lisäyksen. Uudempiin ja parempiin budjetointiohjelmistoihin yritykset ovat päätyneet, koska ovat huomanneet, etteivät yksinkertaiset Excelillä tehdyt budjetit enää riitä. Ohjelmistoilla saadaan aikaisiksi yksityiskohtaisemmat ja nopeammat budjetit. Kaksi kyselyyn vastanneista yrityksistä perusteli budjetointiohjelman uusimista konsernin määräyksillä ja pörssiyhtiön -statuksen havittelulla.

18 % kyselyyn vastanneista yrityksistä on kiinnittänyt nyt enemmän huomiota budjetoinnin tarkkuuteen kuin viimeisen kahdeksan vuoden aikana. Näin yritykset kommentoivat budjetoinnin tarkkuuden kehitystä muun muassa:

1. Budjetointijärjestelmä on vaihtunut ja sen myötä prosessia on kehitetty. Budjetointitilitarkkuus on muuttunut.
2. Budjetoinnin laajuus ja tarkkuus ovat kehittyneet paremmalle tasolle.
3. Budjetin osa-alueet ovat tarkentuneet
4. Budjetit tehdään tarkemmalla tasolla, sekä tulos- että kassabudjetti luotettavuus on parantunut
5. Tarkennettu budjetointitasoa alemmaksi

Monet yritykset ovat kehittäneet budjetointiaan liukuvammaksi vuosina 2003 - 2011. Budjetteja myös seurataan nykyään tiheämmin, neljä kyselyyn vastanneista yrityksistä on siirtynyt rullaavampaan budjetointiin. Tavoitteena heillä on siirtyä täydellisesti rullaaviin budjetteihin muutaman vuoden sisällä. Yritykset perustelivat kyselyssä

liukuvia budjettejaan ja rullaavaan budjettiin siirtymistä esimerkiksi nopeasti muuttuvilla markkinoilla sekä luotettavammalla ennustettavuudella.

Massasta poikkesi kuitenkin yksi vastaus (yritys budjetoanut yli 10 vuotta): yritys kertoi tekevänsä alustavan budjetin nykyään kuudeksi vuodeksi eteenpäin, eli he tekevät pitkänaikavälin budjetit. Tietysti he tarkentavat ja korjaavat budjetit kuuden vuoden sisällä. Pitkänaikavälin budjetin yritys perusteli omistaja yhtiön tarpeilla.

6.3 Budjettien laadinta

Budjetin laadintaa koskien yrityksiltä kysyttiin muun muassa budjetointijärjestelyistä. Yli 90 % budjetin laatineista yrityksistä kertoivat kyselyssä laativansa budjetin seuraavaksi 10 - 12 kuukaudeksi eteenpäin. Mikään näistä yrityksistä ei ole muuttanut budjettikautensa pituutta viimeisen kahdeksan vuoden aikana. Vain muutama yritys kertoi budjettikautensa olevan 0–3 kuukautta. Kyselyyn vastanneista yrityksistä jokainen hoitaa budjetointinsa itse, ilman ulkopuolista apua. Muutama yritys kuitenkin saa tiukat ohjeet budjetointiin liittyen konsernin johdolta.

Budjetointimenetelmät jakautuivat yrityksissä melko tasaisesti. Suuri osa yrityksistä (48 %) kuitenkin kertoo tekevänsä budjetit yhteistyö menetelmällä. Suuri osa näistä yrityksistä on siirtynyt yhteistyö menetelmään vuosien 2003 – 2011 aikana, sillä ne ovat huomanneet sen olevan tehokkaampaa ja motivoivampaa kuin demokraattinen tai autoritäärinen menetelmä. Yritykset ovat halunneet saada enemmän henkilöstöä mukaan vaikuttamaan budjetteihinsa, sillä silloin myös enemmän ihmisiä on vastuussa lukujen oikeellisuudesta. Autoritääristä menetelmää käyttää 24 % vastanneista yrityksistä. Vaikka autoritäärinen menetelmä sopii uusille yrityksille ja kriisitilanteille, tutkimuksessani huomasin, että autoritääristä budjetointimenetelmää käyttävät myös yritykset, jotka ovat budjetoineet jo yli 10 vuotta. Demokraattista menetelmää käyttävät 25 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä.

6.4 Budjettiseuranta

Melkein kaikki kyselyyn vastanneista yrityksistä seuraa budjettejaan kuukausittain, vain yksi yritys vastasi seuraavansa budjettejaan viikoittain ja kolme puolivuositte. Positiivista oli kuitenkin huomata, että kaikki vastanneet yritykset seuraavat budjettejaan säännöllisesti. Yritysten budjettiseurannan kehitys viimeisen kahdeksan vuoden aikana ei ole ollut kovinkaan suurta. Yritykset, jotka ovat kehittäneet budjettiseurantaansa kertovat sen nopeutuneen ja tarkentuneen huomattavasti, koska toteutumara-portit valmistuvat nykyään nopeammin kuin ennen. Myös uusien budjettiseuranta ohjelmistojen hankinta on vienyt yritysten budjetointiseurantaa eteenpäin. Suuriosa yrityksistä seuraa budjettejaan toteutumara-porttien avulla. 18 % kyselyyn vastanneista yrityksistä kertoo käyttävänsä erillistä budjetoinnin seurantaohjelmistoa. 34 % vastanneista yrityksistä on muuttanut budjettiseurantaansa viimeisen kahdeksan vuoden aikana. Budjettiseuranta on tarkentunut, kehittynyt ja siitä on tullut säännöllisempää monissa yrityksissä. Suurimmat muutokset on aiheuttanut kuitenkin juuri uuden budjetointiohjelmiston hankinta.

6.5 Budjetoimattomuus

Vain muutama yritys kertoi lopettaneensa perinteisen budjetoinnin (13 % kyselyyn vastanneista yrityksistä). Yritykset ovat lopettaneet perinteisen budjetoinnin, koska ovat havainneet sen huonoksi. Se nähdään liian joustamattomana ja hitaana. Yritykset kertoivat kyselyssä, että nopeasti muuttuvilla markkinoilla ei perinteiseen budjetointiin voi luottaa. Kyseiset yritykset, jotka eivät käytä perinteisiä budjetteja, korvaavat ne toimintokohtaisilla tai rullaavilla budjeteilla.

Kyselyyn vastanneista 32 yrityksestä vain yksi yritys ilmoitti, ettei budjetoi ollenkaan, eikä ole koskaan budjetoinut. Päätökseen ei ole vaikuttanut budjetoinnin kritiikki, eikä sen hankaluus, hitaus tai muu sellainen. Yritys perusteli budjetoimattomuuttaan vain vanhalla atk-ohjelmalla, joka ei mahdollista budjettien laadintaa. Yritys myös ilmaisi kyselyssä haluttomuutensa ”satsata” uuteen budjetointiohjelmis-

toon, sillä ovat pärjänneet hyvin ennenkin ilman budjetteja. Koska yrityksen tulevaisuutta kuitenkin pitää ennustaa, yritys tekee karkeita ennusteita 3–4 kertaa vuodessa.

6.6 Budjetoinnin kritiikki

Kyselyyn vastanneista yrityksistä yli puolet (56,3 %) eivät ole kohdanneet yrityksen sisällä minkäänlaista kritiikkiä perinteisestä budjetoinnista. En voi kuitenkaan vetää yleistä johtopäätöstä, ettei kritiikkiin törmättäisi yrityksissä, sillä kuitenkin myös iso osa yrityksistä on kohdannut kritiikkiä (34,4 %). Kritiikkiä aiheuttaa muun muassa perinteisen budjetoinnin jäykkyys ja joustamattomuus. Ongelmalliseksi perinteinen budjetointi koetaan myös muuttuvilla markkinoilla, se ei reagoi markkinatilanteeseen tarpeeksi nopeasti ja se tulee aina perässä muutoksista. Perinteisen budjetoinnin seuranta on koettu toisissa yrityksissä hankalaksi, siihen ei käytetä riittävästi aikaa eikä siihen ole tarvittavia työkaluja. Perinteinen budjetointi nähdään yrityksissä byrokrattisena ja alemmat toimihenkilöt ovat autoritääristä budjetointimenetelmää vastaan, sillä kyseisessä menetelmässä ei arvosteta alempien toimihenkilöiden mielipiteitä.

Monet yritykset, jotka ovat kohdanneet kritiikkiä budjetoinnistaan, ovat muuttaneet budjetointikäyttämistään omasta mielestään parempaan suuntaan. Osa yrityksistä on vaihtanut koko budjetointimenetelmäänsä, ja jopa vaihtanut perinteisen budjetoinnin rullaavaksi budjetoinniksi. Perinteisestä budjetoinnista on myös siirrytty niin sanottuihin liukuviin ennusteisiin, jotka ovat joustavampia kuin budjetit. Toisissa yrityksissä, joissa perinteinen budjetointi on nähty resursseja kuluttavana, budjetointia on yksinkertaistettu, nopeutettu sekä osastokohtaisuutta järjeistetty niin, että budjetin laadintaan ja seurantaan osallistuu vähemmän henkilöitä. Yksi kyselyyn vastanneista yrityksistä myönsi lopettaneensa perinteisen budjetoinnin kokonaan kritiikin takia. Yritys ei myöskään käytä vaihtoehtoisia budjetointimenetelmiä vaan ennustaa tulevaisuuttaan erilaisin mittarein.

6.7 Budjetoinnin kehitys vuosina 2003 - 2011

Tutkimuksessa jokaisen kysymyksen jälkeen, yrityksiltä kysyttiin, onko kyseinen asia kehittynyt yrityksessä viimeisen kahdeksan vuoden aikana. Taulukko 1:een, on koottu prosenttiosuudet siitä, miten budjetoinnin eri osa-alueita on kehitetty yrityksissä.

Taulukko 1. Yhteenvedo budjetoinnin kehitys yrityksissä vuosina 2003 - 2011.

	Budjetointi	Budjetti- kauden pituus	Budjetointi järjestelyt	Budjetointi- menetel- mät	Seuranta aikataulu	Budjetti- seuranta	Kritiikki
On kehittynyt	61 %	0 %	35 %	21 %	18 %	36 %	29 %
Ei ole kehittynyt	36 %	100 %	65 %	64 %	79 %	64 %	68 %

Taulukosta 1 voidaan nähdä, miten budjetoinnin kehitys on jakautunut eri osa-alueille. Taulukon ensimmäinen sarake (budjetointi) kertoo sen osuuden, kuinka moni kyselyyn vastanneista yrityksistä on kehittänyt budjetointinsa jotakin osa-aluetta viimeisen kahdeksan vuoden aikana eli vuosina 2003 - 2011. Vaikka yli puolet vastanneista yrityksistä on kehittänyt budjetointiaan, myös iso osa yrityksistä ei ole kehittänyt mitään budjetoinnissaan viimeisen kahdeksan vuoden aikana. Tämä on melko outoa, sillä maailma ja budjetointiohjelmistot ovat kehittyneet kahdeksan vuoden aikana paljon. Vaikuttaa siltä, että kyseiset yritykset ovat jääneet ns. ”junnaamaan” paikoilleen budjetoinnin kanssa. Vaikka suurempi osa yrityksistä kertoo muuttaneensa budjetointiaan jollain tasolla, taulukosta voi kuitenkin huomata, että jälkimmäiset sarakkeet (jossa kehittymisen kohteet on jaoteltu erikseen) kaikki näyttävät suurempaa prosenttia ”ei ole kehittynyt” rivin kohdalla. Tästä voidaan päätellä, että keski suurten yritysten budjetointikäyttäytymisen kehitykset Länsi-Suomen läänin alueella ovat jakautuneet eri osa-alueille melko tasaisesti.

Taulukko esittää selvästi, ettei mikään vastanneista yrityksistä ole muuttanut budjettikautensa pituutta viimeisen kahdeksan vuoden aikana. Suuri osa vastanneista yrityksistä pitää budjettikautenaan 10 - 12kk. Kaikkien (lukuun ottamatta yhtä) vastanneiden budjettikausi oli kuitenkin alle yksi vuosi. Kyselytulokset tukevat vahvasti siis teoriassa ilmoittamaani käsitystä, että budjetit luokitellaan yleensä lyhyen aikavälin suunnitteluksi. Mielestäni budjettikauden pituuden muuttaminen ei ole välttä-

mätöntä budjetoinnin kehityksen kannalta, jos budjetointia muuten kehitetään ja se pysyy muuttuvan maailman mukana.

Yhteenvetotaulukko osoittaa, että prosentuaalisesti toiseksi eniten yritykset ovat kehittäneet budjetointijärjestelyitään. Teoriaosuudessa kerrottiin niin sanotusta ”budjetoinnin elinkaaresta”, tämä teoria selittää hyvin budjetointijärjestelyjen kehitystä. Johtopäätöksenä voisi ilmoittaa, että yritykset tukeutuvat budjetointiaan aloittaessa ulkopuolisiin konsultteihin ja tilitoimistoihin, mutta budjetoinnin vakiintuessa yritykset alkavat itse laatia budjettejaan ja huomaavat budjetoinnin näin tulevan tärkeäksi osaksi yritystoimintaa ja sen suunnittelua.

Yritykset ilmoittivat seuraavansa budjettejaan useaan eri otteeseen budjettikauden aikana. Kuitenkaan seuranta-aikataulu ei ole muuttunut kovinkaan monessa yrityksessä (vain 18 %). Eniten budjetoinnissa onkin kehitetty budjettiseurantaa itsessään, minkä suurin syy löytyy uusista budjetointi- ja seurantaohjelmistoista. Yritykset ovat halunneet saada budjetointiaan joustavammaksi ja budjettiseurantaa tarkemmaksi, mikä on aiheuttanut muutoksia yritysten budjetoinnin seurannassa vuosina 2003–2011. Vaikka budjettiseurantaa on kehitetty suhteessa enemmän kuin muita budjetoinnin osa-alueita, silti suurempi osa yrityksistä ei ole kehittänyt budjettiseurantaansa (taulukko 1).

Taulukon 1 viimeinen sarake (kritiikki) kertoo sen osuuden, kuinka moni tutkimukseen vastanneista yrityksistä on kehittänyt budjetointiaan perinteisen budjetoinnin kritiikin vuoksi. 29 % yrityksistä kertoi muuttaneensa budjetointikäyttäytymistään kohdatessaan kritiikkiä. Kuitenkin suuri osa (68 %) ei ole muuttanut mitään kohdatessaan kritiikkiä. Prosentti osuuksista voikin helposti vetää johtopäätöksen, ettei perinteisen budjetoinnin kritiikki ole suoraan verrannollinen budjetoinnin kehitykseen. Yritykset ovat siis kehittäneet budjetointiaan, kun ne ovat huomanneet epäkohtia jossakin budjetoinnin osa-alueessa.

7 YHTEENVETO

Budjetointi on siis yrityksen toiminnan ennustamista ja suunnittelua. Budjetointi kattaa kaikki budjetteihin liittyvät toiminnot. Budjetti kertoo sen numeraalisen tavoitteen, johon yritys haluaa päästä budjettikauden lopulla. Budjetointi sisältää kaikki toiminnot, joita tehdään budjettien yhteydessä. Budjettikausi vaihtelee yrityksen toiveista riippuen. Nopeasti muuttuvilla markkinoilla budjettikausi on lyhyempi kuin vakailta markkinoilla. Budjetointimenetelmiä on kolme: autoritäärinen, demokraattinen ja yhteistyömenetelmä, joista jokainen sopii erilaisille ja erikokoisille yrityksille. Kirjallisuuden pohjalta yhteistyö budjetointimenetelmä on havaittu kaikkein tehokkaimmaksi budjetointimenetelmäksi. Eri yrityksillä voi olla eri osabudjetteja, mutta jokaisen budjetoivan yrityksen suositellaan tekevän pääbudjetit: kassabudjetti, tulosbudjetti ja tase-ennuste. Budjetointiin kuuluvat seuraavat toiminnot: suunnittelu, laadinta, seuranta ja kehitys.

Perinteistä budjetointia on kritisoitu paljon sen joustamattomuuden ja ”hitauden” takia. Perinteinen budjetointi nähdään resursseja kuluttavana ja vanhanaikaisena. Uudemmat budjetointitavat, kuten nollapohjabudjetointi, toimintokohtainen budjetointi ja rullaava budjetointi jyräävät kovaa vauhtia perinteistä budjetointia pois tieltään. Yritykset siirtyvät uudempiin budjetointitapoihin, koska ovat huomanneet ne tehokkaammiksi ja totuudenmukaisemmiksi. Perinteisestä budjetoinnista siirtyminen uudempiin ja modernimpiin budjetointimalleihin vaatii yritykseltä enemmän keskittymistä budjetteihinsa ja yleensä jopa uusitun tai kokonaan uuden budjetointiohjelmiston.

Tutkimustuloksista voidaan huomata, että kaikki kyselyyn vastanneet yritykset eivät ole kehittänyt mitään budjetointinsa osa-aluetta. Vain 61 % yrityksistä ilmoitti kehittäneensä jotakin budjetointinsa osa-aluetta. Prosentuaalisesti eniten yritykset ovat kehittäneet budjettiseurantaansa, johon suurin syy löytyy uusista budjetointi- ja seurantaohjelmistoista. Kuitenkaan seuranta-aikataulua ei ole muutettu kuin 18 % tutkimukseen vastanneissa yrityksissä. Myös budjetointijärjestelyt ovat kehittyneet yrityksissä, budjetointia on pyritty saamaan olennaiseksi osaksi yritystoimintaa. Osa

y yrityksistä on kehittänyt budjetointimenetelmiään, suuntana on ollut autoritäärisestä menetelmästä kohti yhteistyömenetelmää. Suuremmilta osin tutkimustulos oli kuitenkin yllättävä, sillä suuri osa ei ole kehittänyt budjetointinsa kaikkia osa-alueita tasapuolisesti.

Kaiken kaikkiaan tämä opinnäytetyö tuli seuraavaan tulokseen: Budjetoinnin kehitys Länsi-Suomen läänin alueen keskisuurissa yrityksissä vuosina 2003–2011 ei ole ollut prosentuaalisesti kovinkaan suurta. Johtopäätöksenä en voi siis sanoa, että budjetointi olisi pääsääntöisesti kehittynyt viimeisen kahdeksan vuoden aikana yrityksissä. Vaikka teoriaosuudessa ja kirjallisuudessa painotetaankin budjetoinnin kehityksen tärkeyttä, sekä perinteisen budjetoinnin kritiikin vaikutusta budjetoinnin kehitykseen, budjetoinnin kehitys yrityksissä jakautui melkein tasan -toiset yritykset ovat kehittäneet budjetointiaan, toiset eivät. Johtopäätöksenä en voi siis vetää suoraa verrantoa myöskään yritysten budjetoinnin, kritiikin ja kehityksen välille. Hyvä jatkotutkimuksen aihe olisi selvittää tiettyjen kohdeyritysten budjetoimattomuuden syyt ja tutkia, olisiko uuden budjetointi ohjelmiston hankinta kannattavaa tulevaisuuden ennustamista ajatellen yrityksissä.

LÄHTEET

Beyon Budgeting. What is the problem?. Viitattu 16.12.2011. www.bbrt.org

Euroopan Komissio. 2006. PK-yrityksen uusi määritelmä: Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli. Viitattu 16.12.2011. <http://ec.europa.eu>

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

Horngren, C., Foster, G. & Datar, S. 2000. Cost accounting a managerial emphasis. 10. uud. p. New Jersey: Prentice-Hall

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. Juva: WSYpro.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J., Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. uud. p. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V., Pellinen J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jamk julkaisut.

Leppiniemi, J. 2009. Rahoitus. 5. uud. p. Helsinki: WSOY OppimateriaalitOy.

Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2010. PK-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 3. uud. p. Helsinki: Edita.

Mikkola, M. 1999. Toimintopohjainen budjetointi. Diplomityö. Lappeenranta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita

VirtuaaliAMK. Pääbudjetit. Viitattu 4.11.2011. www.amk.fi

Åkeberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Talentum.

Taustatiedot

Henkilöstön määrä

- alle 50
- 50 - 250
- yli 250

Liikevaihto:

- alle 10 miljoonaa euroa
- 10 – 50 miljoonaa euroa
- yli 50 miljoonaa euroa

Taseen loppusumma

- alle 10 miljoonaa euroa
- 10 – 43 miljoonaa euroa
- yli 43 miljoonaa euroa

Kuinka pitkään yrityksenne on toiminut?

- 0-4 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10-14 vuotta
- 15-19 vuotta
- 20 vuotta tai yli

Toimiiko yrityksenne Länsi-Suomen läänin alueella?

- ei
- kyllä

1. Laaditaanko yrityksessänne kiinteä perinteinen budjetti (perinteisellä budjetilla tarkoitan kyselyssä tavallista budjettia, jonka budjettikausi on yksi tilikausi ja joka rakennetaan aina edelliskauden tietojen päälle)?

- ei
- kyllä

Jos yrityksessä laaditaan perinteinen budjetti, vastataan seuraaviin kysymyksiin 2-5-:

2. Kuinka kauan olette budjetoineet?

- 0-1 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta
- Jokin muu? mikä?
- en osaa sanoa

2.1. Ovatko budjettinne muuttuneet/kehittyneet viimeisen 8 vuoden aikana (2003 - 2011)?

- eivät ole muuttuneet/kehittyneet
- ovat muuttuneet/kehittyneet, miten?
- en osaa sanoa

2.1.1 Mitkä tekijät ovat aiheuttaneet mahdolliset muutokset?

3. Kuinka pitkä on budjettikautenne?

- 0-3 kuukautta
- 4-6 kuukautta
- 7-9 kuukautta
- 10-12 kuukautta
- Jokin muu? mikä?
- en osaa sanoa

3.1. Oletteko muuttanut budjettikauden pituutta viimeisen 8 vuoden aikana (2003 - 2011)?

- emme ole muuttaneet
- olemme muuttaneet, miten?
- en osaa sanoa

4. Budjetin laadinta

4.1. Miten budjetointinne on järjestetty ?

- itse
- tilitoimisto
- muu ulkoinen tekijä, mikä?
- en osaa sanoa

4.1.1 Onko budjetointi järjestelyenne muuttunut viimeisen kahdeksan vuoden aikana (2003 -2011)?

- ei ole muuttunut
- on muuttunut, miten?
- en osaa sanoa

4.2. Mitä budjetointimenetelmää käytätte?

- autoritäärinen (ylhäältä alas)
- demokraattinen (alhaalta ylös)
- yhteistyö (henkilöstö ja johto yhdessä)
- en osaa sanoa

4.2.1 Onko budjetointi menetelmänne muuttunut viimeisen 8 vuoden aikana (2003 - 2011)?

- ei ole muuttunut
- on muuttunut, miten?
- en osaa sanoa

4.3. Mitä eri osabudjetteja laaditte?

- myyntibudjetti
- valmistusbudjetti
- osto- ja varastobudjetti
- kustannusbudjetti
- investointibudjetti
- muita, mitä?
- en osaa sanoa

4.3.1 Onko osabudjetteja tullut lisää tai vähentynyt viimeisen 8 vuoden aikana (2003 - 2011)?

- Ei ole muuttunut
- On muuttunut, miten?
- en osaa sanoa

5. Budjetin seuranta

5.1. Kuinka usein budjettiseuranta tapahtuu?

- päivittäin
- viikottain
- kuukausittain
- kerran kolmessa kuukaudessa
- puoli vuosittain
- vuosittain
- muu, mikä?
- en osaa sanoa

5.1.1 Onko budjettiseuranta aikataulunne muuttunut viimeisen 8 vuoden aikana? (2003 -2011)?

- ei ole muuttunut
- on muuttunut, miten?
- en osaa sanoa

5.2. Miten budjettiseurantanne tapahtuu?

- Toteutumaraporttien avulla
- Budjetointi ohjelmistolla
- muu, mikä?
- en osaa sanoa

5.2.1 Onko budjettiseurantanne muuttunut viimeisen 8 vuoden (2003 - 2011) aikana?

- ei ole muuttunut
- on muuttunut, miten?
- en osaa sanoa

Jos yrityksessä ei laadita perinteisiä budjetteja seuraavat kysymys 6 ja 7

Budjetin korvaaminen/ budjetoimattomuus

6. Onko yrityksessänne joskus laadittu perinteisiä budjetteja?

6.1.1 (Jos kyllä) Miksi perinteinen budjetointi on lopetettu?

6.1.2 (Jos ei) Mikä on aiheuttanut päätöksen olla budjetoimatta?

7. Millä tavoin korvaatte perinteisen budjetoinnin?

- Rullaava budjetointi
- Toimintoperusteinen budjetointi
- nollapohja budjetointi
- ei ennusteta tulevaisuutta lainkaan
- joku muu, mikä?
- en osaa sanoa

Kaikille:

8. Onko yrityksessänne kritisoitu perinteistä budjetointia?

- ei ole
- on, miten?
- en osaa sanoa

8.1 Onko kritiikki muuttanut teidän budjetointikäyttämistänne viimeisen 8 vuoden aikana (2003 – 2011)?

- ei ole
- on, miten?
- en osaa sanoa