

**IT-budjetointiprosessin kehittäminen,
case: suomalainen vakuutusyhtiö**

Palmén Kaisa



<p>Tekijä tai tekijät Palmén Kaisa</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Opinnäytetyön nimi IT-budjetointiprosessin kehittäminen, case: suomalainen vakuutusyhtiö</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 49+2</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Eerola Markku</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia millaisia IT-budjetointiin ja -kuluihin liittyviä haasteita tietohallinto kohtaa nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Työn tarkoituksena oli myös tutkia miten kohdeyrityksen IT-budjettiprosessia voitaisiin parantaa kehitystoimenpiteiden avulla. Toimenpiteiden vaikutusta budjettivastuullisten näkemykseen ongelmakohdista tutkittiin loppuhaastatteluiden avulla.</p> <p>Teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä käsitellään budjettia ja budjetointia teoriakirjallisuuden avulla. Toisessa luvussa käsitellään budjetoinnin hyviä ja huonoja puolia artikkeleiden ja kirjallisuuden kautta. Case-osuus sisältää kohdeyrityksen kuvauksen sekä sen IT-budjetoinnin prosessikuvauksen. Siinä läpikäydään myös alkuhaastatteluiden perusteella päätetyt kehitystoimenpiteet ja niiden käyttöönotto.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin avoimia, ei-strukturoituja, haastatteluita. Tutkimuksessa haastateltiin tietohallintojohtajaa, sovelluskehitysjohtajaa, liiketoimintayksikön johtajaa sekä IT-kuluista vastaavaa johtoryhmän jäsentä.</p> <p>Tuloksista voidaan todeta, että tehdyillä toimenpiteillä oli positiivinen vaikutus budjettivastuullisten näkemykseen budjetointiprosessista. Budjetointivastuullisten loppuhaastatteluiden perusteella saadaan tulokseksi se, että he kokivat budjetointiprosessin nopeammaksi ja kevyemmäksi kuin edellisenä vuotena. Kaikkia kehitystoimenpiteitä ei pystytty ottamaan käyttöön budjetoinnissa. Nämä jatkokehityskohteet otetaan huomioon seuraavan vuoden budjetoinnissa.</p>	
<p>Asiasanat Budjetti, tietohallinto, prosessi</p>	

Degree programme in Business

<p>Author or authors Palmén Kaisa</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis Development of it-budgeting process, case: finnish insurance company</p>	<p>Number of pages and appendices 49+2</p>
<p>Supervisor or supervisors Eerola Markku</p>	
<p>The purpose of this thesis was to study what kinds of challenges concerning budgets and IT-costs the IT administration is facing in today's business environment. Another purpose was also to study how the IT-budgeting process could be improved in the case company with the help of a few procedures. The impacts of the procedures on the mindsets of the people responsible for the IT-budgeting were measured with finishing interviews.</p> <p>The theoretical section in this thesis consists of two chapters. The first one is about budgets and budgeting in general through literature. The second chapter handles the advantages and disadvantages of budgeting. This chapter is based on articles and literature. The empirical part of the thesis includes a description of the case company and its IT-budgeting process. It describes the procedures, based on the interviews with the persons responsible for the IT-budget, and the implementation of the procedures. The results-section reviews the results of the implementation.</p> <p>Qualitative methods were used in the realization of the thesis. The material of the empirical section has been gathered merely with open, non-structured, interviews. The research includes interviews with the heads of IT administration, software development and business development as well as a member of the executive group, who is accountable for the IT-costs on the whole.</p> <p>The results show that the measures had a positive impact on the view of the people responsible for the budgeting concerning the budgeting process. Based on the finishing interviews the result was that they felt the budgeting process was faster and lighter than the previous year. All development measures were not implemented. These future developments are taken into account in the budgeting for the following year.</p>	
<p>Budget, IT administration, process</p>	

Sisällys

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimusongelma.....	3
1.2	Tavoite ja rajaukset.....	3
1.3	Keskeiset käsitteet	5
2	Budjetti ja budjetointi	6
2.1	Budjetti.....	6
2.2	Budjetointi.....	7
2.3	Suunnittelun aikajänteet ja budjetointi	7
2.4	Budjetointimenetelmät	9
2.5	Budjetointiprosessi.....	10
2.6	IT-budjetointi kulubudjetoinnin alalajina.....	11
2.6.1	Tietohallinnon ja liiketoiminnan suhde on murrosvaiheessa.....	11
2.6.2	IT-budjetin erot muihin liikekulubudjetteihin	13
2.6.3	Ongelma: kulujen vuosittainen kasvu	13
2.6.4	Strategian ja IT-budjetin välinen kuilu.....	14
3	Budjetoinnin hyvät ja huonot puolet.....	16
3.1	Budjetoinnin hyvät puolet.....	16
3.2	Budjetoinnin huonot puolet.....	18
3.2.1	Kotimainen kritiikki	18
3.2.2	Case Svenska Handelsbanken, Jan Wallander	19
4	Kohdeyrityksen ja sen nykyisen budjetointiprosessin kuvaus.....	22
4.1	Kohdeyrityksen esittely.....	22
4.2	Yrityksen nykyisen IT-budjetin ja -budjetointiprosessin kuvaus	23
4.2.1	IT-budjetti	24
4.2.2	Budjetointikohteet	24
4.2.3	IT-budjetoinnin vastuuhenkilöt.....	25
4.2.4	IT-budjetointiprosessi ja aikataulu	26
5	Menetelmävalinnat	27
5.1	Tutkimusmenetelmä	27
5.2	Aineistonkeruumenetelmä ja sen käsittely	28
6	Kehityskohteiden valinta.....	29

6.1	Haastattelut	29
6.2	Haastatteluiden tulokset	30
6.3	Yhteenveto tuloksista sekä päätetyistä kehitystoimenpiteistä.....	34
7	Kehitystoimenpiteiden toteutus	35
7.1	Aikataulukus.....	35
7.2	Maksimisumma sisältäen baselinen sekä kehittämisen	36
7.3	Kommunikoinnin parantaminen.....	37
7.4	Strategisten painopisteiden päättäminen	38
7.5	Ohjelmapohjainen kehittäminen	39
7.6	Budjetointiprosessin hahmottamisen helpottaminen	39
8	Tutkimustulokset.....	41
8.1	Loppuhaastattelut.....	41
8.1.1	Liiketoiminnan kehittämisen johtaja	41
8.1.2	Tietohallintojohtaja	41
8.1.3	Sovelluskehityksestä vastaava johtaja.....	42
8.2	Yhteenveto tuloksista.....	43
8.3	Jatkokehitys	44
9	Pohdinta	45
9.1	Oma tulkinta tuloksista.....	45
9.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	46
	Lähteet.....	48
	Liitteet.....	51

1 Johdanto

Liiketoiminnan ja tietohallinnon suhde on murrosvaiheessa, koska liiketoiminnan merkitys entisessä puhtaassa IT:ssä on kasvussa. Tästä juontuu myös kohdeyrityksen monet haasteet IT-budjetoinnissa. Yritys on muuttunut viime vuosien aikana. Yrityksessä on pyritty parantamaan myös sen sovelluskehittämistä. Se on pyritty saamaan tilaajaosapuolelle mahdollisimman helpoksi. Uusi osasto nimeltään Liiketoiminnan kehittäminen (jatkossa LIKE) on perustettu organisoimaan tätä kehitystä. LIKE toimii niin sanottuna filterinä itse liiketoimintojen ja tietohallinnon välissä. Se koordinoi projekteja, pitää yllä yrityksen projektisalkkua sekä jatkojalostaa liiketoiminnasta tulleita kehitysaihoita toteutettavaan muotoon.

Ongelmaksi yllämainitussa muodostuu se, kuka vastaa kuluista. IT-kulut ja -budjetti ovat tietohallinnon vastuulla ja seurannassa, vaikka kulujen pääasiallinen aiheuttaja (työn tilaaja, sisäinen asiakas) löytyy muualta kuin omistajaorganisaatiosta. Ja koska kyseessä on kaksi erillistä organisaatiota, kommunikaatio-ongelmat sekä väärinkäsitykset ovat erittäin mahdollisia, jopa todennäköisiä.

1.1 Tutkimusongelma

Koska näytti siltä, ettei kukaan tee edellisessä luvussa mainituille ongelmakohdille mitään, raportin kirjoittaja päätti yrittää. Opinnäytetyö oli hyvä syy saada ongelmakohtia esiin ja ehdottaa parannuksia. Opinnäytetyöstä olisi apua esimerkiksi ihmisten sitouttamisessa. Ilman osastonjohtajien valtuutusta asioita olisi erittäin vaikea muuttaa (ei paneuduta muutosten läpiviemiseen). Työn tutkimusongelmaksi muodostui yllämainituista syistä *miksi budjetoitivastuulliset kokevat kohdeyrityksen IT-budjetoitintyöprosessin ongelmalliseksi ja miten prosessia voisi parantaa, jotta kokema paranisi.*

1.2 Tavoite ja rajaukset

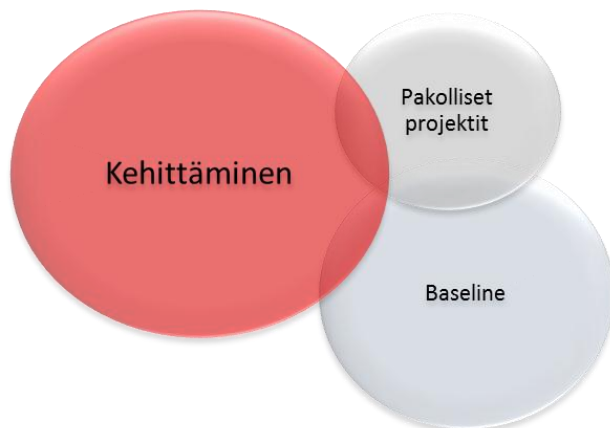
Tämän opinnäytetyön **tavoitteena** oli selvittää, mitkä budjetoinnin ongelmakohdat ovat ja miettiä millaisilla toimenpiteillä ongelmat voitaisiin ratkaista. Tämän jälkeen toimenpiteet otettiin käyttöön vuoden 2014 budjetoitintyöprosessiin.

Loppuhaastatteluiden avulla tutkitaan oliko toimenpiteillä haluttu vaikutus vastuullisten

kokemuksiin. Jos prosessi oli parantunut, voidaan todeta, että ongelmat johtuivat esitetyistä asioista. Jos taas prosessi ei ole parantunut toimenpiteiden avulla, ongelmat ovat muualla ja prosessia tulee jatkokehittää. Tutkimusongelmaksi tarkentui siis IT-budjetointiprosessin kehittäminen nopeammaksi ja kevyemmäksi. Nopeutuksesta ja kevennyksestä huolimatta sen tulee ottaa huomioon kaikki budjetin pakolliset osa-alueet.

IT-budjetissa on kolme selkeää osa-aluetta, jotka tulee ottaa aina huomioon: johdon odotukset, liiketoiminnan (sisäisen asiakkaan) kanssa kommunikointi sekä kokonaisuuden hallinta (kehittäminen ja ns. pakollinen tuotantokustannus, baseline). Jos näistä unohtaa yhdenkin, prosessi ei toimi kunnolla. Johdon odotukset kulutasosta tulee pitää mielessä, jottei budjetti paisu epärealistiseksi. Sisäisen asiakkaan kanssa tulee olla yhteydessä koko ajan, jotta heidän toiveensa järjestelmäkehittämisestä otetaan huomioon. Kokonaisuutta tulee kuitenkin hallita tiukasti, jotta kaikki kuluerät budjetoidaan realistisesti ja kokonaisuus on kehittämisen ja pakollisen ylläpidon osalta tasapainossa.

Opinnäytetyöstä **rajattiin** pois kohdeyrityksen muu liikekulubudjetti sekä suurimmaksi osaksi muut kuin kehitysbudjetti. Muitakin IT-budjetoinnin osia sivutaan raportissa mutta pääpaino on kehittämisessä. Kehittämistä on tarkasteltu tarkemmin siksi, että siinä on katsottu olevan eniten ongelmia budjetoinnissa. Ongelmat taas aiheutuvat siitä, että kyseessä olevan osa-alueen budjetoinnissa on vahvasti mukana myös LIKE. Kommunikaatio-ongelmat, väärinkäsitysten määrä ja kokonaisuuden epäselvyys lisääntyvät mitä enemmän ihmisiä on tekemässä suhteellisen laajaa kokonaisuutta. Jokainen miettii vain omaa osuuttaan budjetista ilman, että tarkastelisi sitä yhtenä osana suurempaa kokonaisuutta.



Kuvio 1. Työn rajaus IT-budjettikokonaisuudesta

1.3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössä on kaksi keskeistä käsitettä: tietohallinto sekä IT-budjetti.

Tietohallinnolla tarkoitetaan kohdeyrityksen tietohallinto-osastoa, jossa työskentelee x henkilöä. Tietohallinnon vastuulla ovat kohdeyrityksen kaikki tietotekniikkapalvelun IT-infrastruktuurin toimivuudesta järjestelmäkehittämiseen ja työntekijöiden tietoteknisiin työvälineisiin (koneet ja laitteet). IT-budjetilla taas tarkoitetaan yrityksen kaikkia liikekuluja, jotka ovat budjetoitu kohdeyrityksen IT-tileille ja -kustannuspaikoille. IT-budjetti käsittää noin 25 % yrityksen muista liikekuluista.

2 Budjetti ja budjetointi

Tässä luvussa selvitetään opinnäytetyössä käytettäviä peruskäsitteitä eli käydään läpi, mikä on budjetti ja budjetointi, mitkä ovat niiden tehtävät sekä, millaisia budjetointijärjestelmiä ja -menetelmiä käytetään. Luvussa myös selvennetään, millainen on budjetointiprosessi.

2.1 Budjetti

Budjetin katsotaan yleisesti olevan toimintasuunnitelma, joka toteutetaan tietyssä ajanjaksona. Budjetti eroaa muista suunnitelmista siten, että sen toteuttamisesta on yleensä tehty päätös, ja sen tavoitteisiin on sitouduttu. Budjetilla koordinoidaan organisaation toimintaa, joka tähtää kokonaistavoitteiden täyttämiseen. Sen katsotaan olevan myös tietynlainen taloussopimus eri vastuuhenkilöiden välillä. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjöinen 2011, 178.) Se sisältää tuloksen, joka on yritykselle taloudellisesti mahdollisimman edullinen. Se on laadittu yrityksen tulos- tai kustannusyksikköä tai vastuualuetta varten. Budjetin tulee olla kirjallinen, jotta se voi olla tarkkailun apuväline. Se tulee saattaa niiden tietoon, jotka ovat vastuussa sen toteuttamisesta. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 226.)

Budjettiin voidaan sisällyttää toimintasuunnitelmassa mainittuja lukuja, kuten aineiden osto- ja käyttö- sekä varastomäärät ja työmenekin. Budjettiin tulee kuitenkin sisällyttää kaikki toimintasuunnitelmien taloudellisiksi tavoitteiksi asetettavat kustannukset ja tuotot. Jotta budjetista saadaan realistinen, tulee tuotto- ja kustannuslukujen budjetointia varten analysoida ja selvittää menneiden budjettikausien toteumia. Edellä mainittujen lukujen perusteella yritys voi tehdä havainnoiteja tulevaisuudessa syntyvien tuottojen ja kustannusten suuruuksista. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 226-228.)

Koska yritys asettaa budjetin avulla vuosittaiset tavoitteensa ja toteuttaa siinä määriteltyjä toimenpiteitä sekä tarkkailee sen avulla tavoitteiden toteuttamista, voidaan sen katsoa olevan talousjohtamisen keskeisin instrumentti. Sen katsotaan olevan myös monivaiheinen johtamisprosessi yrityksen ja sen talouden kannalta, jossa perusosina ovat suunnittelu, toteutus sekä tarkkailu. Tiivistettynä budjetti siis on yrityksen

tavoitteellinen toimintasuunnitelma, jossa selvitetään toiminnot, resurssit, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Siinä tietylle ennalta määritetylle budjettikaudelle on tehty taloudellinen tulostavoite. Budjetin osina ovat yleensä tavoiteosa, resurssi- ja toimintasuunnitelmaosa sekä taloudellinen tulososa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230-231.)

2.2 Budjetointi

Kuten aiemmin on todettu, budjettia voidaan käyttää mm. johdon suunnittelu-, tarkkailu- ja koordinoituvälineenä. Se soveltuu suunnitteluvälineeksi siksi, että suunnittelussa joudutaan asettamaan selvät tavoitteet ja niiden realisuutta tulee arvioida. Se sopii suunnitteluvälineeksi erittäin hyvin, koska budjetoinnin toimeenpanon lähtökohtana on juuri yrityksen toiminnan suunnittelun järjestelmällisyys. Sen toimivuuden kannalta oleellista on myös täsmennetyt organisaation sekä vastuurajojen määrittäminen. Näiden määrittely hyödyttää yritystä muutenkin kuin vain budjetoinnissa. Budjetin avulla on mahdollista tarkkailla sekä tuottoja että kustannuksia, joten se on oiva väline myös tarkkailua varten. Se sisältää tavoitteet, johon aikaansaannoksia voidaan verrata. Budjettia voidaan kuitenkin hyväksikäyttää tehokkaasti vain silloin, jos poikkeamia voidaan analysoida riittävässä määrin. Budjetti on tehokas koordinaatioväline, koska jo se itsessään on koordinoiva kokonaissuunnitelma. Budjetti vaikuttaa koordinointiin niin suunnittelussa kuten myös tarkkailussa. Koordinointia tapahtuu jo budjettia laadittaessa. Vastuualueiden on oltava sopusoinnussa koko yrityksen kanssa, jotta tavoitteet saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti. Tarkkailussa budjetti toimii koordinaatiovälineenä siten, että budjettikauden aikana ilmenevistä eroavaisuuksista tiedotetaan organisaatiossa mahdollisimman tehokkaasti. Näin voidaan ryhtyä vaadittaviin toimiin ripeästi. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 228-229.)

2.3 Suunnittelun aikajänteet ja budjetointi

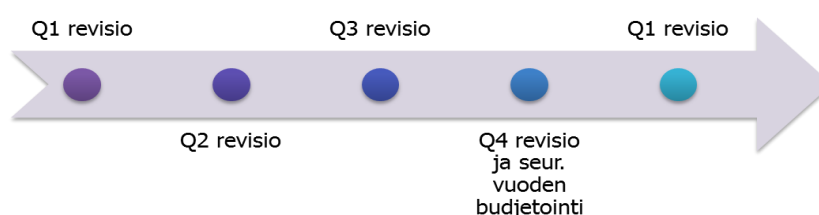
Jotta yritys voisi harjoittaa toiminnan suunnittelua, sillä tulee olla pitkälle tulevaisuuteen ulottuvat käsitykset toimintaympäristön kehityksestä, organisaation tavoitteista sekä tulevaisuuden visioista. Jos suunnittelua tehdään pitkällä aikajänteellä, lisäksi tulee miettiä sen toiminnan suuntaviivoja sekä määrittellä strategia. Keskipitkän aikavälin suunnittelussa keskitytään yleensä investointeihin sekä toiminnan rahoittamiskeinoihin.

Näiden kahden suunnittelun apuvälineenä yleensä käytetään väljää kehysbudjetointia. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjöinen 2011, 178.)

Edellisessä kappaleessa mainittujen keskipitkän ja pitkän aikavälin suunnittelun lisäksi tehdään myös lyhyen aikavälin suunnittelua. Siinä pääpaino on pienten osien yhteensovittamisella ja hiomisella. Tyypillistä lyhyen aikavälin suunnittelua ovat vuosibudjetit. Budjetti voidaan näin nähdä pitkän aikavälin budjetin yhtenä osana, jota tarkastellaan tarkemmalla tasolla. Siinä pyritään rajoitteiden vallitessa löytämään parhaan mahdollisen tuloksen antama vaihtoehto useista toimintatavoista. Kun budjetti hyväksytään, sen voidaan katsoa olevan lupaavin toimintatapa. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjöinen 2011, 178–179.)

Yrityksen budjettikausi on yleensä vuosi. Se voi olla joskus lyhyempikin, mutta ei kuitenkaan yleensä yli kahta vuotta. Kauteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa budjetin laatimisen vaatima työmäärä, toimiala sekä työkalut ja menetelmät, joilla budjetti laaditaan. Budjetointia tehdään yleensä siten, että seuraavan budjettikauden budjetti laaditaan ja hyväksytään hiukan ennen kuluvan budjettikauden päättymistä. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjöinen 2011, 179.)

Joissain yrityksissä käytetään myös rullaavaa budjetointia, jossa budjettikausi pidetään samanpituisena täydentämällä sitä esimerkiksi kolmen kuukauden välein. Tällöin budjetointi jatkuu lähes vuoden ympäri. Joissain yrityksissä jatkuvaa budjetointia pidetään hankalana toteuttaa. Rullaava budjetointi voidaan yhdistää myös pidemmän aikavälin kehysbudjetointiin, jolloin kyseessä voi olla pitkän aikavälin suunnitelman tarkastamista ja jatkamista vuodella eteenpäin. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjöinen 2011, 179.)



Kuvio 2. Rullaava budjetointi

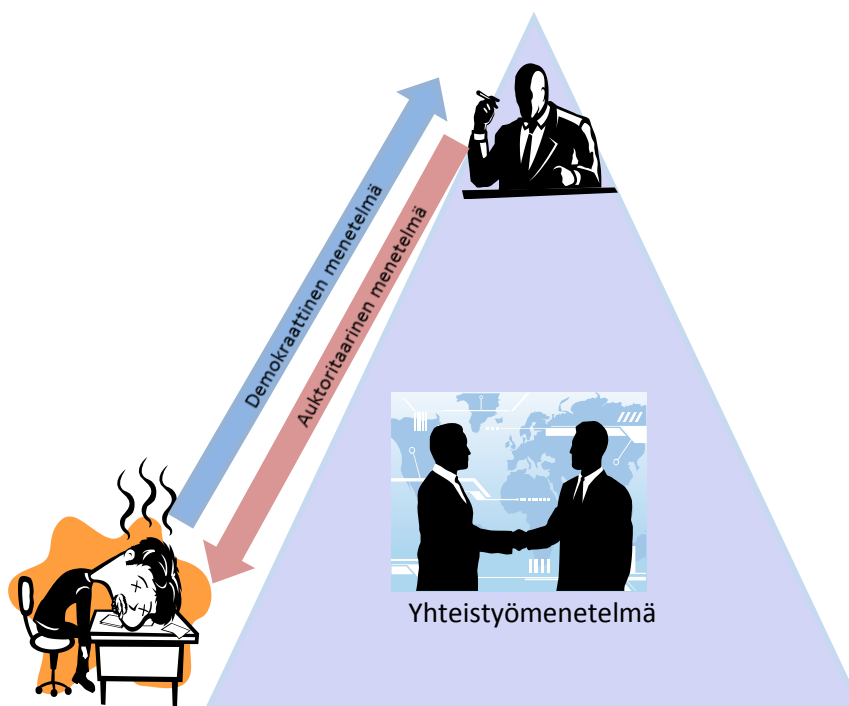
2.4 Budjetointimenetelmät

Budjetointimenetelmissä katsotaan olevan kolme luokkaa. Niihin menetelmät voidaan jakaa sillä perusteella, mikä on ylimmän johdon ja muun organisaation rooli budjetointiprosessissa. Luokat ovat **autoritaarinen** (break down), **demokraattinen** (build up) sekä **yhteistyömenetelmä** (co-operation, iteration). (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjäinen 2011, 181.)

Autoritaarisessa menetelmässä keskeisin rooli on ylimmällä johdolla. Johto laatii budjetin eikä muu organisaatio osallistu siihen. Budjetointi tällä tavalla toteutettuna on suoraviivaista ja tehokasta. Organisaation toimintaa voidaan ohjalla ja koordinoida ylimmän johdon asettamien tarkkojen tavoitteiden suuntaan. Ongelmaksi tässä menetelmässä muodostuu se, että yleensä parasta tietoa budjetoitavista asioista ei ylimmässä johdossa ole. Se löytyy heitä alemmista organisaatioista. Muu organisaatio ei myöskään saa tarkkaa käsitystä budjetissa asetetuista tavoitteista ja keinoista, jolloin ne voivat jäädä hämäräksi. Menetelmä voi osoittautua käyttökelpoiseksi pienissä ja uusissa yrityksissä sekä esimerkiksi kriisiorganisaatioissa (heikko taloudellinen tilanne). Tällaisissa tilanteissa muulla organisaatiolla ei yleensä ole sellaista budjetointiin vaikuttavaa lisätietoa, joka olisi tarpeen budjetin laatimisessa. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjäinen 2011, 181–182.)

Demokraattisessa menetelmässä kaikki onnistumisesta vastuussa olevat osallistuvat budjetin laatimiseen. Budjetointi aloitetaan budjettivastuun alimmalta olevalta tasolta. Yrityksen budjetti syntyy kokoamalla tiedot eri organisaation eri tasoilta. Lopuksi tiedot kootaan yhteen. Menetelmän ongelmaksi voi muodostua se, että budjetin kokonaisnäkemys voi jäädä puutteelliseksi. Budjettia voi olla myös vaikea hallita. Voi olla myös olemassa osaoptimoinnin vaara, kun budjettivastuussa olevat henkilöt saavat vapaasti asettaa tavoitteita itselleen. Tämä tietenkin korostuu silloin, jos palkkaus on sidottu tavoitteisen saavuttamiseen. Menetelmä voi sopia sellaisiin organisaatioihin, joissa parhaat edellytykset asettaa tavoitteet omalle toiminnalleen ovat itse organisaatiossa. Henkilöt vastaavat itse niiden saavuttamisesta. Erilaiset asiantuntija- ja konsulttiyritykset käyttävät kyseistä menetelmää laajalti. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjäinen 2011, 182.)

Yhteistyömenetelmä, iteroiva menetelmä, tarkoittaa pyrkimystä yhdistää edellä mainittujen menetelmien hyvät puolet. Siinä ylin johto koordinoi budjetin laatimista. Budjetin laatimiseen osallistuvat ne, jotka ovat budjetista vastuussa. Tätä menetelmää käytettäessä budjetin laatiminen voi vaatia useampia neuvottelukierroksia. Toimintatapana se on muita hitaampi. Valitettavan usein käytetty aika voi olla pois varsinaisesta tuloksellisesta toiminnasta. Mutta toisaalta budjettipalaverit voivat olla hyödyllisiä, jos niissä todella keskustellaan ja sovitaan keinoista, joilla strategisesti tärkeisiin tavoitteisiin pyritään. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjäinen 2011, 182.)



Kuvio 3. Eri budjetointimenetelmien kuvaus (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjäinen 2011, 181-182)

2.5 Budjetointiprosessi

Budjetointiprosessissa arvioidaan yleensä yrityksen aikaisempien vuosien budjetitavoitteiden toteutumista. Arviointia voidaan soveltaa seuraavan vuoden budjetoinnin pohjaksi. Sen jälkeen budjetoinnissa tulee luoda skenaarioita tulevan budjettivuoden toimintaympäristön mahdollisesta kehityksestä ja yrityksen omista toimintasuunnitelmista. Kolmas vaihe budjetointiprosessissa on itse budjetin suunnittelu ja laadinta yritystä ja sen tulosityksikköjä ja toimintoja varten. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234.)

Tietenkin budjetointiprosessiin kuuluu edellä mainittujen lisäksi monia muitakin vaihteita ja toimintoja. Jotta budjetointi voi onnistua, se vaatii ylimmän johdon tuen ja sitoutumisen siihen. Tärkeää on myös se, että avainhenkilöt ymmärtävät budjetin merkityksen ja he sitoutuvat siihen. Heidän toiminnallisen vastuualueensa on oltava selvä, jotta vältetään väärinkäsityksiltä sekä tuplabudjetoinnilta. Budjettitavoitteet voivat olla haasteellisia. Ne vaativat sellaiset resurssit, että tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Jotta budjettitavoitteet katsotaan hyväksi, se vaatii tuekseen täsmällisen budjetin seurannan, eroanalysoinnin sekä mahdollisuuden virheiden korjaamiseen, kuten aiemmissa luvuissa on todettu. Myös rutiineihin kuuluvat asiat, kuten budjettiaikataulut, budjettilomakkeet ja budjetointikausien määrittely ovat osa prosessia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234–235.)

Jotta budjetoinnin avulla voitaisiin johtaa mahdollisimman tehokkaasti, sen tulisi olla oppimisjärjestelmä, jossa vuosi vuodelta opitaan lisää. Budjetointi vaatii tuekseen toimivan ja hyvän laskentajärjestelmän sekä osaavan taloushallinnon, jotta sen voidaan katsoa olevan onnistunut. Tunnuslukujen tulee olla sopivia. Jotta budjettitavoitteita ja niiden toteumia voidaan mitata, mittareiden tulee olla käyttökelpoisia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 235.)

2.6 IT-budjetointi kulubudjetoinnin alalajina

Pääpaino tässä raportissa on IT-budjetoinnissa, joka käsitteenä on määritelty ensimmäisessä luvussa. Tässä luvussa keskitytään siihen, mitä IT-budjetoinnilla tarkoitetaan, ja miksi se koetaan yrityksissä vaikeaksi alueeksi. Ongelmia yritetään selvittää eri lähteistä poimittujen artikkeleiden avulla.

2.6.1 Tietohallinnon ja liiketoiminnan suhde on murrosvaiheessa

Tietoviikko julkaisi IT-hankkeiden jääneen historiaan (Tietoviikko 2014), ja tämä artikkeli kuvaakin osuvasti IT:n ja samalla IT-budjetoinnin tämänhetkistä murrosvaihetta. Aiemmin koko IT:stä on vastannut tietohallinto, jonka sisäisiä asiakkaita ovat olleet eri liiketoimintayksiköt. Yksiköt ovat budjetointivaiheessa

neuvotelleet tietohallinnon kanssa aihioista ja tietohallinto on tämän jälkeen budjetoitunut kulut sen hallinnoimaan IT-budjettiin.

Nykyään kehittämishankkeet eivät aina ole kokonaan IT-hankkeita, vaikka IT olisikin niissä merkittävässä osassa. Kehittämishankkeiden katsotaan enenevässä määrin olevan liiketoiminnan kehittämishankkeita. Tietotekniikka on yksi osa-alue niissä. Samalla liiketoiminnan vaikutusmahdollisuudet päätöksiin ovat kasvaneet. Tietoviikon haastatteleman tutkimusyhtiö Marketvisionin mukaan IT-palveluntuottajien tulee olla tekemisissä niin tietohallinnon kuin myös bisnespäättäjien kanssa. (Tietoviikko 2014.) Koska tietohallinto on usein vastuussa yrityksen kaikista IT-kuluista, liiketoiminnan mukaantulo päätöksentekoon on hankalaa. Tämä johtuu siitä, että yleensä organisaatio on vain tilaajan osassa. Se ei vastaa kustannuksista. Tämä voi aiheuttaa ongelmia liiketoiminnan ja tietohallinnon suhteisiin. (Kolehmainen 2014.)

UPM:n tietohallintojohtaja Turkka Keskinen kirjoitti vuonna 2011 julkaisun nimeltä IT-budjetoijan selviytymisopas (Tietoviikko 2011). Siinä hän on ottanut kantaa moniin IT-budjettispesifisiin ongelmiin. Yksi on juuri liiketoiminnan ja tietohallinnon välinen suhde. Artikkelissa hän vertaa IT-budjettia hammaslääkärillä käyntiin. Kyseessä on samalla kertaa ahdistava ja elämää helpottava toimenpide. (Keskinen 2011.)

IT-budjetti koostuu kahdesta osa-alueesta: kehityshankkeista ja IT-järjestelmien pakollisista ylläpitokustannuksista. Ensimmäiset ovat yleensä taseeseen kirjattavia liiketoimintaa kehittäviä bisneshankkeita. Jälkimmäiset ovat pakkopullaa, jotka pitää maksaa, jotta bisnestä voidaan tehdä. Ylläpitokustannukset ovat tavallisesti suoraan kuluvaikutteisia. Näiden keskinäinen suhde taas on sellainen, että ensimmäistä tulee kasvattaa, jotta yritys voi menestyä. Jälkimmäistä tulee pienentää optimoinnin ja säästöohjelmien avulla vuosittain. (Keskinen 2011.)

Joissain yhtiöissä myös kehittämishankkeita on IT:n vastuulla, kuten kohdeyrityksessä. Tällöin tietohallinto joutuu olemaan niin sanotussa tuomarin roolissa. Se päättää mitä tehdään, mitä taas ei. Tästä voi helposti aiheutua ongelmia liiketoiminnan ja tietohallinnon välillä. Mikäli liiketoiminta on täysin vastuussa IT:n kehittämisestä, siitäkin voi aiheutua monenlaisia ongelmia. Esimerkiksi voidaan nostaa skaalaetujen ja optimointimahdollisuuksien laiminlyönti tai se, ettei vanhoja järjestelmiä lopeteta.

(Keskinen 2011.) Vanhat järjestelmät ovat yrityksille kalliita, koska niiden tekniikka on vanhanaikaista (kehittäminen maksaa, koska esim. koodausosaamista ei ole markkinoilla) ja alustakustannukset (palvelin- yms. kustannukset) ovat monin kerroin kalliimpia kuin uudemman sukupolven järjestelmissä. Niitä yritetään siis kaikilla tavoin poistaa toiminnasta.

2.6.2 IT-budjetin erot muihin liikekulubudjetteihin

Turkka Keskinen ottaa kantaa artikkelissaan monenlaisiin IT-kuluihin ja niiden budjettiaikataulun erilaisuuteen, jos verrataan muihin liikekuluihin. Hän ehdottaa, että IT-budjettia aletaan tehdä jo kesällä. Monissa yrityksissä IT-kulujen osuus kokonaiskuluista on huomattava ja siksi niiden budjetointiin tulisikin varata suhteellisen kauan aikaa. Tämä taas tarkoittaa sitä, että IT-kulubudjetin luvut tulisivat olla käytettävissä jo silloin kun muut yrityksen osa-alueet vasta aloittelevat budjetointia. Tästä seuraa se, että IT:llä tulisi olla selkeä käsitys siitä, mitä bisneksessä tapahtuu, ja mitä seuraavana vuonna halutaan kehittää. (Keskinen 2011.) Ongelmia syntyy mikäli liiketoiminta tiedä, mitä seuraavana vuonna halutaan kehittää. Tietohallinnon tulisi laatia budjetti, vaikka tietoa seuraavan vuoden kehittämistarpeista ei ole. Pahinta on kun seuraavan ensimmäinen kvartaali on ohi ja todetaan, ettei budjetti pidäkään paikkaansa.

2.6.3 Ongelma: kulujen vuosittainen kasvu

Ainakin kuluvana vuonna jokaisessa yhtiössä on ollut säästötalkoita, joilla yritetään löytää karsimismahdollisuuksia vuosittaisista pakollisista kustannuksista. Näin on tehty myös IT:n osalta, jota pahimmillaan uhkaa kolminkertaiset kustannukset. Näihin kustannuksiin kuuluvat vanhojen järjestelmien ylläpitokustannukset, niitä korvaamaan tehtyjen järjestelmien toteutuskustannukset sekä näiden uusien järjestelmien ylläpitokustannukset. Helppo ratkaisu olisi vanhojen järjestelmien alasajo. (Keskinen 2011.) Ratkaisu olisi looginen, mutta se ei ole mahdollinen. Vanhojen järjestelmien korvaaminen uusilla järjestelmillä ei ole kaikilla aloilla helppoa eikä halpaa. Vasta jälkikäteen huomataan, ettei kaikkea voida korvata uudella järjestelmällä. Ja tästä seuraa, että alussa luetellut kustannukset säilyvät.

Pakolliset lisenssikustannukset nousevat myös vuosittain. Lisenssit jakautuvat kahteen kategoriaan: liiketoiminnallisiin ja henkilöperusteisiin lisensseihin. Liiketoiminnallisilla lisensseillä tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnalle pakollisia yleensä järjestelmiin sidottuja lisenssejä. Henkilöperusteiset lisenssit taas ovat niitä kustannuksia, jotka ovat henkilösidonnaisia. Näistä esimerkkeinä voidaan esittää eri käyttöjärjestelmä- ja toimistotyökaluohjelmia. Koska lisenssimyyjillä on usein monopoli, heidän on erittäin helppo nostaa ohjelmistolisenssien hintoja. Monopoliasema syntyy siitä, että ohjelmistojen- ja samalla järjestelmien vaihtaminen vaatii suuria rahallisia panostuksia, joihin yritykset harvoin haluavat sitoutua. Tällöin tulee halvemmaksi maksaa lisenssimaksuja kuin vaihtaa ohjelmistotoimittajaa.

2.6.4 Strategian ja IT-budjetin välinen kuilu

Monet organisaatiot kamppailevat IT-budjetointinsa kanssa. Tavallisimpana syynä on se, että yrityksen tietohallinto ei ymmärrä budjetointiprosessia ja eikä talouspuoli ymmärrä IT:tä. Yritysten taloushallinnon esimiehet, olivatpa he sitten julkisella tai yksityisellä puolella, voivat korjata katkenneen yhteyden todella pienillä toimenpiteillä. Talousosaston tulisi muuttaa asennettaan IT:tä kohtaan. Usein IT:tä lähestytään asenteella ”budjetti valmiiksi mitä nopeammin sen parempi”. Olisi ymmärrettävä, että budjetointi olisi yritykselle tärkeä suunnittelun väline sekä jatkuva hallinnollinen prosessi. (Journal of Accountancy 2012.)

Jotta tämä voitaisiin toteuttaa, IT-budjetti tulee sitoa yhtiön strategiaan. Jokaisen organisaation tulisi budjetointivaiheessa vastata seuraaviin kysymyksiin: tukevatko valitut IT-kehitysehdotukset yrityksen strategiaa ja ovatko ne linjassa sen strategisten päämäärien kanssa? Pitäisikö joitain valitsematta jääneitä ehdotuksia harkita uudelleen? Voiko joku yhtiön strategisista painopisteistä tehdä jonkun jo päätetyistä hanke-ehdotuksista tarpeettomaksi? (Journal of Accountancy 2012.)

Seuraavaksi tulisi hyväksyttää IT:n ja tietohallinnon uusi rooli muulla organisaatiolla. IT-budjetti mielletään yleensä yhtenä suurena massana. Tosiasiassa siinä on kolme toisistaan erottuvaa osaa: juoksu (run), kasvu (grow) ja muuntautuminen (transform). (Journal of Accountancy 2012.)

Juoksulla tarkoitetaan IT-budjetin sitä osaa, joka pitää yrityksen liiketoiminnan pyörimässä. Opinnäytetyön kohdeyrityksessä tätä osaa kutsutaan baselineksi. Yleensä näistä kustannuksista ei voida säästää, koska leikkaukset aiheuttavat yritykselle operatiivisen riskin. Esimerkiksi yhtiö, joka muutenkin on ajautunut taloudellisiin ongelmiin, ei kaipaa palvelin-, sovellus- tai tietoliikennehäiriötä. (Journal of Accountancy 2012.) Myös pakolliset projektit kohdeyrityksen näkökulmasta kuuluvat tähän osa-alueeseen.

Kasvubudjetin osaan sisältyvät ne kehitysehdotukset, jotka auttavat yhtiötä ottamaan käyttöön uusia työkaluja tai parantamaan olemassa olevia. Ehdotukset voivat sisältää esimerkiksi tehokkaamman ohjelmiston käyttöönoton, turvallisemman palomuurin hankinnan tai yrityksen internetsivujen päivittämisen interaktiivisemmiksi. Kasvu-kehityshankkeiden tulisi olla täysin sidoksissa yrityksen strategiaan painopistealueisiin. Tämän osa-alueen kehitysehdotukset eivät ole niin liiketoimintakriittisiä kuin juoksu-osa-alueen ehdotukset. Niiden toteuttamisessa on joustovaraa. Ne ovat sellaisia projekteja, joita voidaan aikaistaa, jos rahaa on tai lykätä, jos raha on tiukassa. (Journal of Accountancy 2012.) Kohdeyrityksessä tähän osa-alueeseen kuuluvat suurin osa kehittämis-osa-alueen projekteista.

Muuntautuminen-budjettialueeseen kuuluvat vain tutkimus- ja kehitystyyppiset toiminnot. Tähän alueeseen kuuluvat hanke-ehdotukset voivat olla esimerkiksi uusien teknologioiden tutkimista, keskeiset muutokset liiketoimintaprosesseissa tai uusi tuote tai palvelu asiakastarjoomaan. PoC'it (toteutuksen testaus), prototyypit ja uuden järjestelmän tai liiketoimintasovellusten pienimuotoinen testaaminen kuuluvat tämän alueen valikoimaan. Tämän osa-alueen ehdotukset ovat ensimmäisinä leikkauslistalle, elleivät ne ole sidoksissa johonkin strategiseen avaintavoitteeseen, jonka yritys katsoo olevan olennainen liiketoiminnan jatkumiselle. (Journal of Accountancy 2012.) Kohdeyrityksen kehittämishankkeista osa kuuluu tähän osa-alueeseen.

3 Budjetoinnin hyvät ja huonot puolet

Perinteisellä budjetilla ja budjetoinnilla on vankka kannattajajoukkonsa. On sillä myös vastustajansa. Seuraavissa alaluvuissa aihetta on tarkasteltu kriittisesti.

3.1 Budjetoinnin hyvät puolet

Budjetointia käytetään melkein jokaisessa maapallon yrityksessä, ainakin jossain muodossa. Monia todistettavia etuja on mainittu jo aiemmissa luvuissa. Ohessa esitän muutamia lisänäkökohtia. Budjetti pakottaa vastuuhenkilöt suunnittelemaan tulevaisuutta seuraavaa kahta kuukautta pidemmälle (mitä tehdään nykyisyyden jälkeen, mitä olisi kannattavinta tehdä?). Se toimii myös yrityksen strategisen suunnittelun apuvälineenä (mikä on tuottavin liiketoimintastrategia tämän hetken markkinatilanteessa?).

Budjettien avulla voidaan seurata myös suorituksia, joihin voidaan sitoa erilaisia kannustinjärjestelmiä. Esimiehet voivat sitoa alaistensa suoritukset budjettikauteen, ja sen perusteella maksaa mahdollisia kannustinpalkkioita. Budjettia voidaan verrata toteumaan ja näin antaa alaiselle myös palautetta hänen suorituksestaan. Menetelmää käytetään tavallisesti suurimmalta osin rahallisten tavoitteiden seurannassa. Sitä voidaan myös käyttää operatiivisten tavoitteiden seuraamisessa. (Accounting Tools 2014.)

Budjetointi on ensisijaisen tärkeää kasvuyrityksillä, kausittaismyyntiyrityksillä sekä sellaisilla yrityksillä, joilla on epäsäännöllinen myynti. Tällaisten yritysten on vaikeaa ennustaa, miten paljon rahaa he tarvitsevat lähitulevaisuudessa. Tämä voi aiheuttaa satunnaisen kassavirtakriisin, jos jossain kuussa kassasta maksetaan ulos enemmän kuin mitä sinne tulee sisään. Budjetti on oiva työkalu kassavirtojen lyhytaikaisessa ennustamisessa. Ennustamisjakson kasvaessa sen luotettavuus kuitenkin pienenee. (Anderson 2013.)

Budjetointi voi auttaa eri osastojen välistä vuoropuhelua. Kun suunnitelmat ja odotukset kirjataan numeraalisiksi talousarvioiksi, se pienentää omalta osaltaan

väärinymmärryksen mahdollisuutta ja toisaalta yhdenmukaistaa keskustelukulttuuria osastojen välillä. Hyvin kasatut budjetit voivat arvokkaalla tavalla helpottaa viestintäprosessia. (Accounting for Dummies 2014.)

Budjetointi ja budjetti auttavat myös investointien ja mahdollisten säästökohteiden suunnittelussa. Yleensä yrityksellä on vain rajallinen määrä rahaa kiinteässä omaisuudessa sekä liiketoimintapääomassa, joka voidaan kohdistaa investointeihin. Budjetointiprosessi pakottaa johdon päättämään, mitkä ovat parhaat kohteet ja minne investoida rajallinen pääoma. Lisäksi budjetointia voidaan käyttää myös kustannussäästöjen suunnittelussa. Sen avulla yrityksen johto voi määritellä käytettävät rahalliset resurssit. (Anderson 2013.)

Pääomarahoittajat, pankit, toimittajat ja muut lainaajat antavat harvoin sellaiselle yritykselle rahaa tai luottoa, joka ei voi antaa jonkinlaista tietoa yhtiön taloudellisesta tilanteesta. Tietenkin jos yrityksellä on vakuutena käytettävää varallisuutta, ei ongelmaa ole, mutta muussa tapauksessa tarvitaan talouslukuja todistamaan yhtiön vakaasta tilasta. Jos kyseessä on uusi yritys tai yritys on laajentamassa, budjetti osoittaa mahdollisille uusille partnereille sen, miten heidän mukaantulonsa tulee vaikuttamaan yrityksen myyntiin sekä tuottoihin. (Ashe-Edmunds 2014.)

Budjetilla on iso merkitys myös yritysten suursijoittajille. Paljon pääomaa yritykseen sijoittaneet voivat haluta mitata yrityksen edistystä niin sanotun benchmarkingin avulla (Anderson 2013). Benchmarkingilla tarkoitetaan esikuva-analyysi/vertailuanalyysia (economic) eli tässä tapauksessa yrityksen budjettia verrataan samalla (tai toisella) toimialalla toimivan toisen yrityksen budjettiin. Näin voidaan selvittää onko yrityksen kulurakenne kilpailukykyinen kilpailijoihin verrattuna. Vaikka yritys voi päättää olla luottamatta omaan budjettiin, kannattaa kuitenkin tehdä varovainen budjetti investoijia varten. Sama perustelu toimii lainanantajien, jotka voivat mahdollisesti aika ajoin haluta verrata budjettia toteumaan. (Anderson 2013.)

3.2 Budjetoinnin huonot puolet

Perinteinen budjetointitapa on saanut kritiikkiä osakseen. Sen on sanottu olevan aikaa ja rahaa vievä turha prosessi, jota ilmankin yritys voi toimia. Tässä luvussa esitellään parin perinteisen budjetoinnin kritisoijan mielipiteitä. Toinen heistä on suomalainen Pertti Åkerberg ja toinen ruotsalainen Jan Wallander. Viimeiseksi mainittu lopetti perinteisen budjetin käytön yhdessä Ruotsin suurimmista pankeista.

3.2.1 Kotimainen kritiikki

Pertti Åkerberg kirjoitti vuonna 2006 kirjan nimeltä ”Budjetoinnin mielettömyys”. Tässä teoksessaan hän kritisoi perinteistä budjetointimallia. Åkerbergin mukaan yritykset eivät osaa tai eivät halua käyttää budjetointia niin, että siitä saatavalla tiedolla olisi konkreettista hyötyä. Åkerberg pitää perinteistä budjetointia hitaana ja kalliina prosessina. Se ei luo oikeanlaista ilmapiiiriä eikä se myöskään luo arvoa omistajille, asiakkaille eikä organisaatiolle. Hän katsoo sen olevan enemmän rajoittava tekijä (”katto” kasvulle ja ”lattia” kustannuksille), joka laaditaan olettaen, että maailma on muuttumaton. (Åkerberg 2006, 54–55.)

Åkerberg on ollut mukana Beyond Budgeting Round Table -ryhmässä, joka koottiin toteuttamaan CAM-I:in (The Consortium Of Advanced Management - International) tehtävää budjetointia käsittelevää tutkimusta. Round Table julkaisi vuonna 2003 Beyond Budgeting -kirjan, jossa myös kritisoidaan perinteistä budjetointimallia. (Åkerberg 2006, 16.)

Alla on lueteltu 10 kohtaa, jotka Beyond Budgeting Round Table on listannut mallin huonoiksi puoliksi:

(Beyond Budgeting Round Table 2013)

1. mallin katsotaan rajoittavan nopeaa toimintaa
2. se on liian yksityiskohtainen sekä kallis
3. budjetti on vanhentunut parin kuukauden sisällä
4. se ei toimi kilpailuympäristössä
5. budjetointi on irrallaan strategiasta
6. se tukahduttaa aloitekyvyn ja innovatiivisuuden
7. budjetointi suojaa arvoa tuottamattomia kuluja
8. se vahvistaa määräysvaltaa ja kontrollia
9. budjetointi vähentää motivaatiota
10. se kannustaa epäeettiseen käytökseen ja lisää maineriskiä

3.2.2 Case Svenska Handelsbanken, Jan Wallander

Myös Svenska Handelsbankenin pääjohtaja Jan Wallander on arvostellut perinteistä budjetointimallia. Hän julkaisi vuonna 1999 Skandinavian Journal of Managementissa artikkelin nimeltä ”Budgeting - an unnecessary evil”, joka nimensä mukaisesti kritisoi laajasti käytössä olevaa mallia. Wallander kertoo miten hän lopetti budjetoinnin Handelsbankenissa, kun hänet valittiin sen pääjohtajaksi 1970-luvulla. (Wallander 1999, 4).

Artikkelinsa yhteenvedossa Wallander kuvaa mielipidettään budjetoinnista mielenkiintoisen laiva-vertauskuvan avulla. Se kuvastaa osuvasti hänen suhdettaan perinteiseen budjetointiin. Hänen mielestään yritys on kuin laiva, joka kulkee alas leveää ja mahtavaa jokea. Joki kuvastaa kokonaistaloutta, josta yritys on osa. Joella kulkee monia muitakin laivoja. Niiden koko miehistö yrittää kuljettaa laivojaan mahdollisimman nopeasti jokea alaspäin. Kapteenit näkevät toistensa laivat, mutta yleensä näkyvyyttä huonontaa sumu ja usva. Heillä on vain epämääräinen käsitys siitä, miten muita laivoja manöveroidaan. (Wallander 1999, 14.)

Laivan kapteenilla ei ole luotettavaa merikorttia, mutta kokemuksesta tiedetään, että siinä on matalikkoja sekä karikkoja, joita tulee väistellä. Jotkut jokitaipaleet ovat suoria ja helppokulkuisia, toiset ovat mutkaisia ja virtaus voimakasta. Koskiakin on edessä ja jopa vesiputouksia, joissa moni laiva on uponnut. Sitä ei voida tietää, mikä edessä odottaa. Kapteenin tehtävänä on saada miehistö soutamaan niin kovaa kuin mahdollista, jotta laiva pääsisi muiden laivojen edelle. Samaan aikaan kapteenin tulee valmistautua tekemään väistöliikkeitä, jotta voidaan välttää vaarat. Ne voivat ilmentyä odottamatta. Hänen tulee myös löytää reitti sellaiseen virtauskohtaan, joka auttaa laivaa eniten ottamatta kuitenkaan turhia riskejä. (Wallander 1999, 14.)

Kuinka perinteinen budjetointimalli nyt sopii tähän kuvaan? Perinteisen prosessin mukaan, miehistö tutkii rantoja ja tekee joka 12. tunti selvityksen siitä, miten pitkälle on päästy edellisen laskelman jälkeen. Seuraavaksi tehdään raportti - vuosikertomus. (Wallander 1999, 14.)

Mutta miehistöllä on tapana myös istuutua joka 9. tunti ja päättää millaisella kurssilla heidän tulisi purjehtia seuraavat 12 tuntia, sen jälkeen kun seuraavat kolme tuntia ovat kuluneet. Henkilöt eivät ole varmoja, missä he laskelman tehdessään ovat. He liikkuvat jokea pitkin samaan aikaan. He yrittävät arvioida tilanteen. Kun 12 tuntia on kulunut, he alkavat ohjata uuden kurssin mukaan, joka oli päätetty edellisessä istunnossa. Kaikki menee hyvin, jos joki virtaa niin kuin he ovat arvioineet ja muut laivat (heidän kilpailijansa) eivät ole löytäneet parempia kursseja. (Wallander 1999, 15.)

Monesti he huomaavat, että ei joki aina virtaa odotetulla tavalla. He tekevät haaksirikon, jos kurssia ei muuteta. Miehistön tulee tässä vaiheessa arvioida tilanne uudelleen ja antaa uudet ohjeet laivan navigointijärjestelmään, jotta uusi kurssi pystytään valitsemaan. Uudet käskyt toimitetaan kaikille niille, jotka ovat mukana laivan navigoimisessa. Voisi kuvitella, ettei tällainen laivanohjaustapa herätä luottamusta matkustajissa.

Luultavasti matkustajat haluaisivat olla sellaisessa laivassa, jossa kapteenin aika ei kulu niin paljoa kurssinlaskemiseen. Hän vaan korostaisi turvallista matkustamista, jolloin tähystetään rantaa ja muita laivoja. Hänellä olisi käsitys myös siitä, miten nopeasti he

kulkevat. Hänellä tulisi myös olla laivan keulassa henkilö, joka varoittaa mahdollisista matalikoista. Kuvatussa laivassa kapteeni pysyy kannella miettien, mikä olisi paras tapa välttää kaikki vastaantulevat vaarat ja kuinka käyttää hyväksi kaikki mahdollisuudet, jotka kohdataan. (Wallander 1999, 15.)

Yllämainittu esimerkki on hyvä ja osuva kuvaus perinteisen budjetoinnin huonoista puolista. Se nostaa esiin myös BBRT-ryhmän mainitsemat ongelmakohdat. Näyttää siltä, että perinteinen budjetointimalli on saamassa monenlaisia haastajia, joissa on otettu huomioon vanhan mallin ongelmakohdat ja opittu niistä.

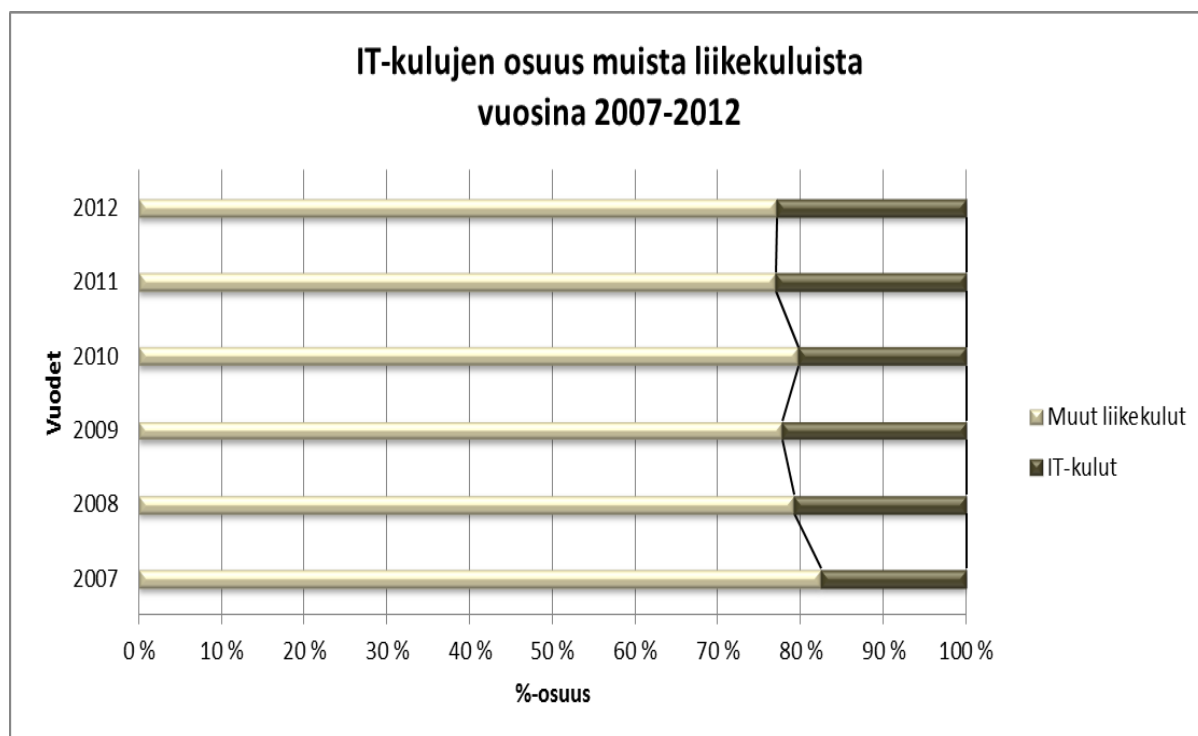
4 Kohdeyrityksen ja sen nykyisen budjetointiprosessin kuvaus

Tässä luvussa käydään läpi kohdeyritys ja sen toimintaympäristö sekä sen IT-budjetin ja -budjetoinnin eri osa-alueet ja käsitteet.

4.1 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys on suomalainen vakuutusyhtiö, jonka IT-liikekuluja budjetointiprosessiin työn kirjoittaja on osallistunut vuodesta 2007 lähtien toimiessaan tietohallinnossa IT-controllerina.

Yritys myy asiakkailleen pääsääntöisesti immateriaalituotteita vakuutusturvan muodossa. Tästä voidaan päätellä sen vuosittaisten tietoteknisten liikekuluja olevan suhteellisen suuria lopputuotteita kun hallinnoidaan pääsääntöisesti tietojärjestelmissä. Vuonna 2013 yrityksen ICT-kulut ovat olleet noin 22 prosenttia muista liikekuluista, jotka taas ovat keskimäärin noin 54 miljoonaa euroa. Muilla liikekuluilla tarkoitetaan kuluja, jotka eivät ole aiheutuneet vakuutusten hankinnasta, hoidosta tai hallinnosta. Ne eivät sisällä myöskään sijoitusten hoitokuluja tai saatuja jälleenvakuutuspalkkioita.



Taulukko 1: IT-kulujen osuus muista liikekuluista vuosina 2007–2012

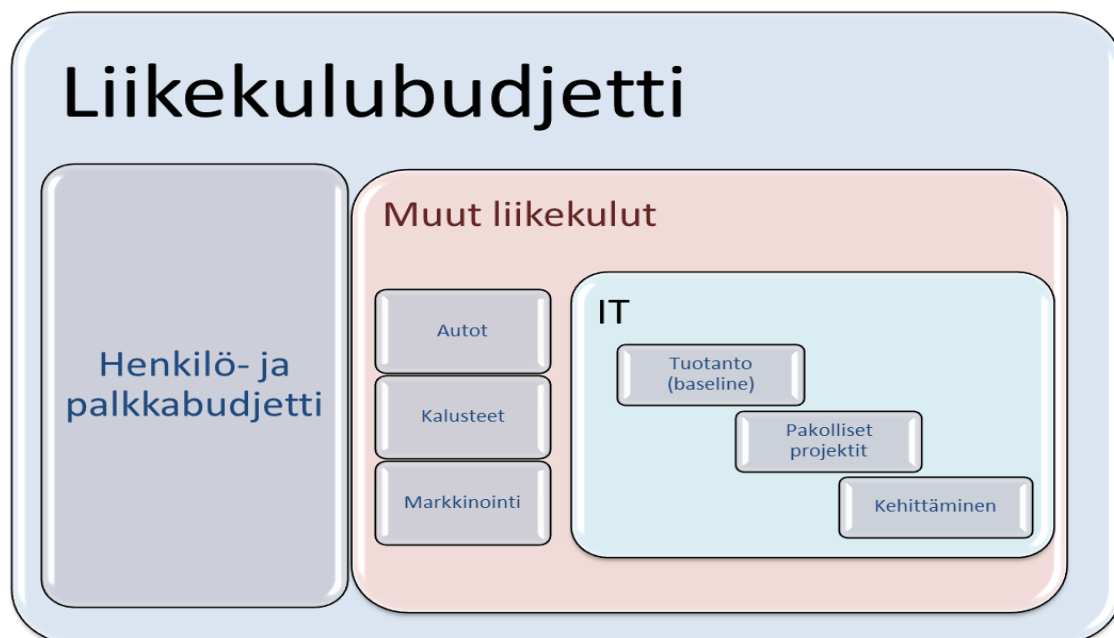
Vakuutusten tietoja säilytetään erilaisissa vakuutusten hoitojärjestelmissä, joilla kaikilla on omat ylläpito- ja infrastruktuurikustannukset. Järjestelmiä tulee myös kehittää, jotta asiakkaat saavat mahdollisimman hyviä tuotteita. Edellä mainittujen lisäksi yritysten tulee kehittää myös erilaisia lisäpalveluita asiakkailleen. Näistä lisäpalveluista suurimpana ovat yritysten verkkosivut sekä yksityis- ja yritysasiakkaiden verkkopalvelut. Myös myyjien työkalujen tulee olla mahdollisimman tehokkaita. Niitäkin pitää pystyä kehittämään jatkuvasti, jotta myyntitilanne on potentiaaliselle asiakkaalle miellyttävä. Vanhentuneilla työkaluilla on vaikeaa tyydyttää nykyajan asiakkaiden tarpeita.

Vakuutusyhtiöitä voidaan verrata pankki- ja finanssitoimijaan, jonka tuotteet, talletukset ja lainat ovat vain nollia ja ykkösiä erilaisissa tietokannoissa ja järjestelmissä. Niiden sisältö pitää kuitenkin voida näyttää yrityksen eri asiakkaille mahdollisimman informatiivisesti sekä käyttäjäystävällisesti.

4.2 Yrityksen nykyisen IT-budjetin ja -budjetointiprosessin kuvaus

Tämän luvun tavoitteena on selvittää lukijalle, mitä yrityksen IT-budjetilla tarkoitetaan, mitä se sisältää, miten se on erotettu muusta budjetista sekä miten IT-budjetointi on aiemmin organisoitu.

Yrityksen koko liikekulubudjetti koostuu kahdesta pääosiosta: henkilö- ja palkkabudjetista sekä muut liikekulut -osiosta. IT-kulut kuuluvat jälkimmäiseen ryhmään, jossa ovat mukana myös auto-, kaluste- sekä markkinointibudjetit. IT- ja markkinointibudjetit ovat muista liikekuluista suurimmat osakokonaisuudet.



Kuvio 4: Yrityksen liikekulubudjetin kuvaus

4.2.1 IT-budjetti

IT-budjetti sisältää kaikki yrityksen tietotekniset kustannukset hankittavista koneista suurien kehityshankkeiden budjetointiin. Tietohallinto on vastuussa niin IT-budjetista kuin myös IT-kulujen toteutumien seurannasta. Osa kuluista aiheutuu kuitenkin sisäisten asiakkaiden kehitystarpeista sekä heidän hankkimistaan laitteista ja lisensseistä. Ongelmia syntyy, koska tietohallinnolla on vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa kulujen syntymiseen. Edellä mainittuun ongelmaan paneudutaan tarkemmin luvussa 6.

4.2.2 Budjetointikohteet

Yrityksessä budjetoidaan tili-kustannuspaikka -yhdistelmällä. Yrityksen tilikartta on muodostettu niin, että sillä on noin 30 tiliä, jonne ei tiliöidä tai budjetoida muita kuin IT-kuluja. Näitä tilejä kutsutaan IT-tileiksi. Myös jokaiselle järjestelmälle on perustettu

oma kustannuspaikkansa sisäisessä laskennassa. Näin eri järjestelmien kustannuksia voidaan seurata vaivattomasti myös aiempien vuosien osalta.

Yleensä erilaisille kehitysprojekteille ja -hankkeille perustetaan oma kustannuspaikkansa, jotta niidenkin toteumia sekä budjetteja voidaan seurata vaivattomasti. Projektit ja hankkeet eroavat toisistaan siten, että projektit ovat puhtaasti kuluiksi kirjattavia eriä. Hankkeet aktivoidaan ja niistä kirjataan tuloslaskelmaan sekä liikekulubudjettiin vain vuosittaisten poistojen osuus.

IT-budjetti koostuu kolmesta osa-alueesta. Ne ovat tuotanto (baseline), pakolliset projektit sekä kehittäminen.

Tuotanto, niin sanottu *baseline*, on erilaisten jatkuvien, pakollisten, kustannusten kokonaisuus. Tähän osa-alueeseen kuuluvilla kustannuksilla turvataan yrityksen järjestelmien toimivuus sekä se, että henkilökunnalla on heidän työssään tarvitsemansa välineet.

Pakolliset projektit koostuvat viranomaisvaatimusten aiheuttamista pakollisista työkokonaisuuksista. Tällaisia ovat lähiaikoina olleet esimerkiksi SEPA (Single Euro Payment Area) -uudistus.

Kehittämisellä tarkoitetaan puhdasta järjestelmä- ja työvälinekehittämistä. Siihen kuuluu esimerkiksi täysin uuden vakuutusjärjestelmän rakentaminen tai olemassa olevan parantaminen. Lisäksi tähän osa-alueeseen kuuluvat yrityksen IT-infrastruktuurin ja työntekijöiden työvälineiden parantamiseen tähtäävät hankinnat.

4.2.3 IT-budjetoinnin vastuuhenkilöt

IT-budjetoinnista kokonaisuutena ovat vastuussa tietohallinto sekä liiketoiminnan ja tietohallinnon väliin perustettu suhteellisen uusi yksikkö Liiketoiminnan kehitys (jatkossa LIKE). LIKE:n tavoitteena on saada yhtiön kokonaiskehittäminen yhtenäiseksi sekä varmistaa, että palveluiden kehittämisessä, asiakaspalvelussa ja myynnissä on käytössä parhaat mahdolliset toimintatavat. Keskeinen osa yksikön

toimintaa on myös yhtiön kehittämisen tehokas seuranta ja toteuttaminen sekä asiakaslähtöisyyden parantaminen. Yksikössä työskentelee tällä hetkellä noin x ihmistä, joista budjetoinnissa suoraan on mukana noin kuusi ihmistä. Välillisesti koko yksikkö on budjetoinnissa jollain tavalla mukana.

Kohdeyrityksen tietohallinnossa työskentelee noin x ihmistä, joista suoria budjetointivastuullisia on kuusi. Heistä jokainen on tietohallinnon johtoryhmän jäsen. Jokaisella johtoryhmän jäsenellä on oma vastuualue, josta hän on henkilökohtaisesti vastuussa. Ne ovat sovelluskehitys, vakuutusjärjestelmät, infrastruktuuri, arkkitehtuuri, varainhoidon järjestelmät sekä lisenssit.

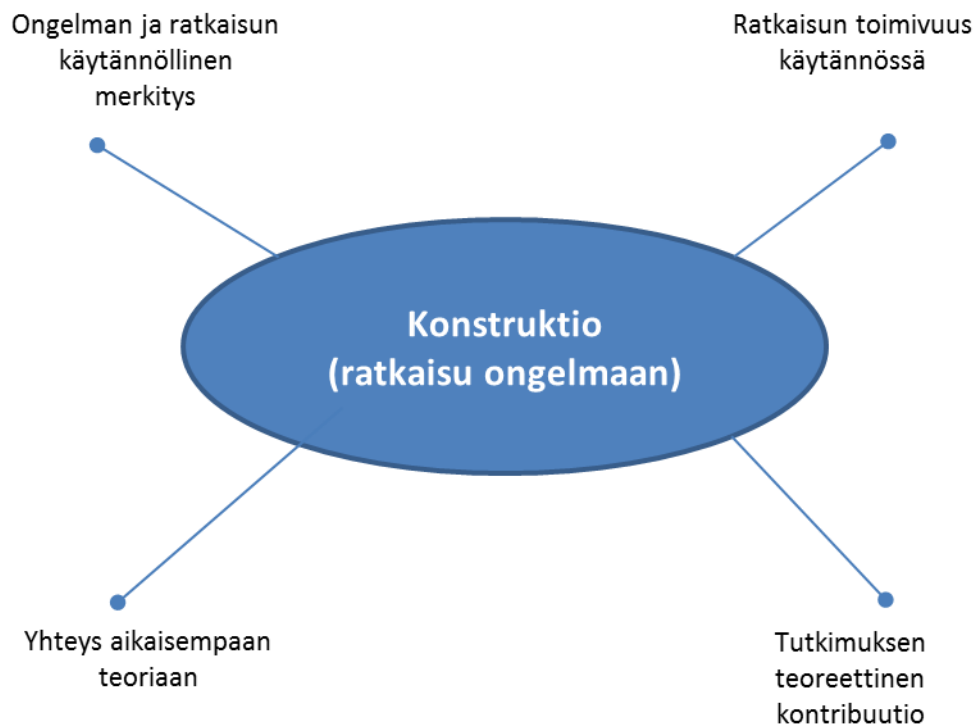
4.2.4 IT-budjetointiprosessi ja aikataulu

Yrityksen liikekulut budjetoidaan kerran vuodessa. Budjetointi on perinteisesti aloitettu syyskuun alussa. Yrityksen ensimmäinen suunnittelukierros on kestänyt noin kaksi kuukautta. Valmista on pitänyt olla lokakuun lopussa. Suunnittelu on tehty suurimmaksi osaksi liiketoiminnan kehityksessä ja tietohallinnossa toisistaan riippumatta. Suunnittelukierroksen lopussa yrityksen johtoryhmälle on koostettu ehdotuksista yhteenveto, joka on käyty läpi johtoryhmän kokouksessa. Läpikäynnin jälkeen osastot ovat saaneet tiedon kokouksessa päätetyistä toimenpiteistä. Yleensä toimenpiteet ovat sisältäneet kulujen karsimista. Koska toinen kierros on suhteellisen lyhyt, kestäen noin parisen viikkoa, leikkaukset on täytynyt tehdä nopeassa aikataulussa. Karsintakierroksen jälkeinen budjetti esitetään ensin johtoryhmälle ja tämän jälkeen yrityksen hallitukselle marraskuussa. Kokonaisuudessaan IT-budjetointiin käytetään aikaa noin 2,5 kuukautta.

5 Menetelmävalinnat

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska kyseisessä tutkimusmenetelmässä keskitytään kuvaamaan ”todellista elämää” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Tutkimuksen näkökulmaksi valikoitui konstruktiiivinen tutkimusote. Tutkimusote valikoitui konstruktiiiviseksi, koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, jolla voidaan ratkaista todellisia ongelmia. Alla olevassa kuvassa on esitetty konstruktiiivisen tutkimuksen ydinosa-alueet.



Kuvio 5: Konstruktiiivisen tutkimuksen ydinosa-alueet (Lukka 2001.)

Kohdeyrityksen IT-budjetointiprosessi on koettu ongelmalliseksi ja tätä ongelmaa pyritään ratkaisemaan tämän innovatiivisen konstruktion, uuden toimintamallin avulla. Konstruktiota pyritään tekemään haastatteluissa saatavien kehitysehdotusten avulla ja konstruktiota myös testataan käytännössä kehitystoimenpiteiden toimeenpanon avulla. Loppuhaastatteluiden perusteella voidaan selvittää onko konstruktiota ratkaissut tutkimusongelman. Opinnäytetyö tehdään budjetointivastuullisten kanssa tiiviissä

yhteistyössä. Tänä aikana voidaan odottaa tapahtuvan kokeellista oppimista puolin ja toisin. (Lukka K. 2001.) Koska tässä opinnäytetyössä pääpaino on haastatteluiden kautta esiin tulleiden kehitystoimenpiteiden käyttöönotossa kohdeorganisaatiossa ja toimenpiteiden vaikutusten selvittämisessä, konstruktivinen tutkimusote tuntui kaikista luontevimmalta tavalta tehdä tutkimus.

Tutkimuksessa käytetään hyödyksi kirjoittajan omia tietoja (ollut tutkimuksen kohteena olevassa prosessissa mukana seitsemän vuotta) sekä budjetointivastuullisten kertomuksia menneinä vuosina tutkimuskohteessa ilmenneistä ongelmista.

Tutkimuksessa myös testataan muuttuuko vastuullisten mielipide prosessin toimivuudesta, jos sitä muutetaan heidän haluamallaan tavalla. Tutkimuksessa myös pyritään oppimaan uutta itse tutkimuksen aiheesta kuin myös siihen vaikuttavista asioista.

5.2 Aineistonkeruumenetelmä ja sen käsittely

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui avoin haastattelu. Menetelmäksi valittiin tämä, koska se muistuttaa enemmän keskustelua kuin haastattelua. Avoimella haastattelulla voidaan saada enemmän irti kuin strukturoidun haastattelun avulla. Haastatteliija luotsaa keskustelua tarvittaessa takaisin varsinaiseen aiheeseen, mutta tekee sen hienovaraisesti. Menetelmässä tutkija voi pyytää tarvittaessa tarkennuksia vastauksiin ja samalla voidaan ohjata keskustelua uuteen suuntaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka A. 2006.)

Haastattelu sisälsi kaksi kysymystä. Tällä tavalla haastateltavien ajatuksille ja omille pohdinnoille annetaan liikkumatilaa. Pyrittiin siis suhteelliseen ei-ohjattuun haastatteluun, jotta tutkijan omat ennakoasenteet tai mielipiteet eivät ohjaisi haastateltavien vastauksia.

Haastatteluista kerättiin selvät kehityskohteet ranskalaisilla viivoilla dokumenttipohjaan, joka käytiin vielä haastateltavan kanssa läpi. Näin voitiin olla varmoja, mitä asioita haastateltava tarkoitti lausunnoillaan. Lisäksi tekstiaineistoa saatiin kohdeyrityksen internetsivuilta sekä sisäisistä materiaaleista.

6 Kehityskohteiden valinta

Tässä luvussa keskitytään haastatteluihin, jotka tehtiin alkukesästä vuonna 2013. Haastatteluissa saatujen vastausten perusteella päätettiin mitä asioita tulisi seuraavan vuoden budjetointiprosessissa muuttaa. Haastatteluiden tulokset ovat koottu taulukkomuotoon Tutkimustulokset-luvussa.

6.1 Haastattelut

Vuoden 2013 budjetoinnissa ilmenneitä ongelmakohtia pyrittiin selvittämään tarkemmin lopputyötä varten haastattelemalla budjetista vastuussa olevia henkilöitä. Tämä haluttiin toteuttaa kuitenkin niin, että haastateltavat henkilöt olivat olleet budjetin teossa mukana erilaisissa rooleissa. Näin ongelmasta saataisiin selvempi kuva kuin vain esimerkiksi osaston johtajia haastattelemalla. Haastateltaviksi valikoituivat IT:stä johtoryhmätasolla vastaava johtaja, LIKE-yksikön johtaja, tietohallintojohtaja sekä sovelluskehityksestä vastaava johtaja.

Haastattelussa kysyttiin kaksi kysymystä. Ensimmäinen kysymys: ”Mikä sinun mielestäsi meni pieleen vuoden 2013 budjetoinnissa?”. Toinen kysymys: ”Miten budjetoinnin pitäisi mielestäsi mennä täydellisessä maailmassa?”.

Taulukko 2. Perustiedot haastatteluista.

Haastateltava	Syy valinnalle	Haastattelupäivä	Haastattelupaikka	Haastattelu aika
Johtoryhmän jäsen	Vastaa IT-kuluista johtoryhmätasolla	11.6.2013	Yhtiön pääkonttori	60 min
Liiketoiminnan kehittäminen, johtaja	IT-budjetista vastaava liiketoiminnan puolelta	14.6.2013	Yhtiön pääkonttori	60 min
Tietohallinto, johtaja	IT-budjetista vastaava tietohallinnon puolelta	14.6.2013	Yhtiön sivukonttori, Tietohallinto	60 min
Tietohallinto, kehitysjohtaja	Sovelluskehityksestä vastaava johtaja tietohallinnossa	12.6.2013	Yhtiön sivukonttori, Tietohallinto	60 min

6.2 Haastatteluiden tulokset

Vuoden 2013 alussa, kun hallitus oli hyväksynyt budjetin, huomattiin, että budjetoinnissa oli tapahtunut virheitä. Budjetoimatta (Taulukko 4, kohta 1.) olivat jääneet muun muassa edellisenä vuonna alkaneet yli vuoden kestävät projektit. Budjetin ja todellisten kustannusten väillä oli suuri, koska jo aloitettuja projekteja ei voitu enää lopettaa. Lisäksi huomattiin, että suurimman vakuutusjärjestelmän niin sanottu pienkehitys oli jätetty budjetoimatta kokonaisuudessaan. Oli kuitenkin päivän selvää, että kustannuksia tulisi syntymään myös vuonna 2013.

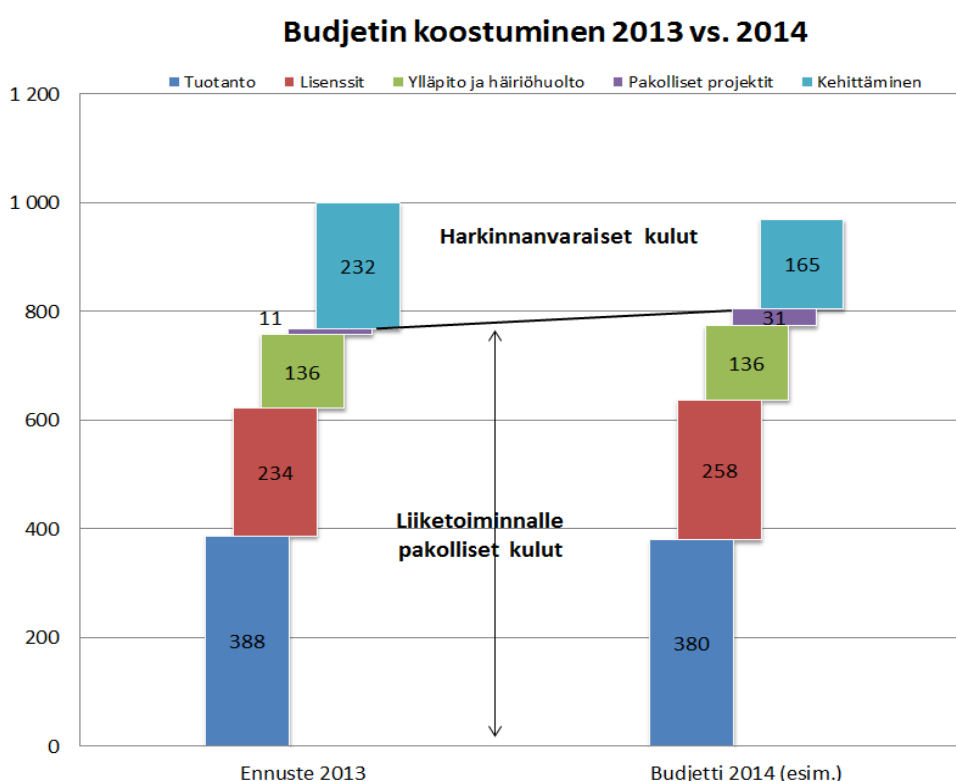
Budjetoinnin aikataulu (Taulukko 4, kohta 2.) on ollut kireä, lokakuun puolivälistä marraskuun puoleenväliin. Tässä ajassa tulisi tehdä syväluotaava analyysi seuraavan vuoden mahdollisista kehityskohteista, uusista hankinnoista, lisenssitarpeista ja niin edelleen. Aikataulu on ongelmallinen.

Ongelmaksi on nähty myös yksittäisiin kehitystöihin sidottu budjetointi (Taulukko 4, kohta 3.). Se tuntuu rajoittavalta ja aiheuttaa kömpelyyttä. Nykyaikana vannotaan ketteryuden nimeen. Parhaana tapana toimia pidetään nopeaa kehittämistä ja reagointia. Tällöin annettujen rajojen sisällä voidaan liikkua vapaammin sekä kohdistaa resurssit kaikista kannattavimpiin töihin rahallisesti tai prosessillisesti. Jos budjetti on sidottu yksittäisiin tekemisiin tai projekteihin, ei ketteryuden periaate toteudu.

Budjetoinnin kuluessa tietohallinto ja LIKE eivät vaihtaneet mielipiteitä (Taulukko 4, kohta 4.), vaikka budjetointi olisi ollut järkevämpää tehdä yhdessä. Jokainen järjestelmävastuuhenkilö mietti omaa kapeahkoa osa-alueitaan pohtimatta mitä kyseinen kehitystyö mahdollisesti aiheuttaa muuhun IT-ympäristöön. On tavallista, että yhden kohteen kehittäminen voi aiheuttaa muutoksia moniin järjestelmiin. Esimerkiksi uuden tuotteen tuominen markkinoille aiheuttaa toimenpiteitä monissa kohteissa. Vakuutusjärjestelmään tulee tehdä aikaa vievää manuaalityötä, jotta uusi tuote voidaan lisätä järjestelmään. Myös järjestelmän palvelinkapasiteettia tulee kasvattaa, jotta uudet vakuutukset mahtuvat sen kantaan. Liittymiä luodaan järjestelmästä erilaisiin tietovarastoihin, joista tietoa siirretään mm. verkkopalveluihin. Ja tietenkin verkkopalveluihin tarvitaan päivityksiä, jotta asiakas pystyy näkemään vakuutuksensa

halutessaan. Yleensä tuotepäällikkö huomioi vain järjestelmässä tehtävät muutostyöt. Siksi kommunikaatio eri osa-alueiden välillä on välttämätöntä toimivan budjetoinnin kannalta. Asiat voivat myös sujua päinvastaisella tavalla: kustannuksia budjetoidaan moneen kertaan, koska kukaan ei hallinnoi kokonaisuuksia. Keskustelua ei käydä yhdessä siitä, kuka huolehtii mistäkin. Tällöin projektin budjetti voi olla suhteettoman suuri tehtävään työhön verrattuna, koska joku on budjetoinut projektin kustannuksia suoraan järjestelmälle ja joku toinen taas on tehnyt projektikohtaisen budjetin.

Tietohallintojohtaja halusi että IT-budjetille määritellään maksimitaso, jotta välttyään aiempina vuosien budjetin paisumiselta (Taulukko 4, kohta 5.). Se on taso, jota se ei saa (ilman hyviä perusteluita) ylittää. Lisäksi tulisi laskea IT:n baseline, tuotantokustannukset, joka sisältävät liiketoiminnan jatkumiselle pakolliset IT-kustannukset. Pohjakustannukset sisältäisivät niin pakolliset palvelinkapasiteettimaksut kuin esimerkiksi lisenssi- ja tuotantoympäristöpalvelumaksut. Kun baseline on määritetty, voidaan sen ja maksimitason erotus varata kehittämiselle.



Kuvio 6. Budjetin koostuminen 2013 vs. 2014.

Ongelma nimeltä toiveiden tynnyri (Taulukko 4, kohta 6.) on tuttu kaikille niille, jotka tekevät kehitysbudjetointia yhteistyömenetelmällä. Ongelmaksi muodostuu se, että kaikki liiketoiminta-alueet haluavat sisällyttää budjettiin kaikki mieleen tulevat kehitysaihiot. Kannattavampaa olisi toteuttaa vain ne aihiot, joista on eniten hyötyä ja jotka tukisivat yhtiön seuraavan vuoden strategiaa. Ja kun kaikki liiketoiminta-alueet toimivat samalla tavalla, seurauksena on monien miljoonien eurojen kokonaissumma. Etukäteen tiedetään, ettei yrityksen johto tule sitä hyväksymään sellaisenaan. Budjettivastuulliset, tietohallinnossa tai LIKEssä, eivät kuitenkaan pysty tekemään priorisointia liiketoiminnan puolesta annetussa aikaikkunassa, koska heillä ei ole tarvittavaa liiketoimintaosaamista. Priorisointi onnistuu silloin kun tekijällä on todella hyvä näkemys liiketoiminnan eri osa-alueista sekä siitä, mitkä asiat ovat toisiinsa sidoksissa. Tätä osaamista yrityksessä on vain vastuullisilla liiketoimintayksiköillä. Heidän osaamisensa on arvokasta. Baselinea ei voida yleensä enää pienentää, koska se lähtökohtaisesti laaditaan mahdollisimman realistiseksi. Leikkaukset on tehtävä kehittämisestä. Tällöin päädytään hätäratkaisuihin, jotka eivät ehkä ole pidemmällä tähtäimellä kannattavia, perusteltuja tai edes mahdollisia noudattaa.

LIKEN johtaja piti suurena puutteena toimintasuunnitelmien, strategian ja IT-budjetin välisen yhteyden puuttumisen (Taulukko 4, kohta 7.). Budjetin tulisi olla toimintasuunnitelman rahallinen vastine. Sellaiseksi se määriteltiin teoriaosiossa, kohdeyrityksessä se ei ole sellainen. Budjetointiohjeessa sanotaan, että ”toimintasuunnitelman tulee olla valmis ennen kulubudjetointia”. IT-kulujen osalta se on täysin mahdotonta. Mahdotonta se on siksi, että kehitystyöaihiot tulevat liiketoiminnasta, tietohallinnolla ei ole selvyttä siitä, mitä ne tulevat olemaan. Tämän vuoksi budjetti on irrallaan toimintasuunnitelmista sekä yhtiön strategiasta. Yhtiön strategia on nähtävissä yrityksen intranetissä. Sitä pidetään kuitenkin epämääräisenä ja liian laajana. Siitä ei voida suoraan johtaa niin sanottuja kehityksen keihäänkärkiä. Yrityksen johdon pitäisi myös kertoa mihin seuraavana vuonna halutaan panoksia laitettavan. Ilman annettua linjausta on vaikeaa kohdistaa sisäiset ja ulkoiset resurssit oikeisiin kohteisiin. Ei ole viisasta yrittää kehittää kaikkea samaan aikaan. Panokset kannattaa kohdistaa tiettyihin johdon esiin nostamiin osa-alueisiin. Jos keihäänkärkiä ei ole tiedossa budjetointivaiheessa, budjetti paisuu kaikista kirjatuihin toiveista suunnattomiin mittoihin.

Ohjelmapohjainen kehittäminen (Taulukko 4, kohta 8.) tarkoittaa eri yhtiöissä erilaisia asioita. Kohdeyrityksessä sillä tarkoitetaan samanlaisten järjestelmien ja kehittämiskohteiden niputtamista suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Ohjelmilla on omat ohjausryhmät sekä budjetit. Näin annetaan enemmän valtaa osaaville liiketoimintavastaaville sekä helpotetaan seuraavan vuoden töiden suunnittelua.

Liiketoiminnan kehitysjohtaja korosti myös budjetointiprosessikokonaisuuden vaikeaa hahmottamista (Taulukko 4, kohta 9.). Budjettia laatii kaksi osastoa. Toinen on vastuussa budjettikokonaisuudesta, siksi on tärkeää, että jokainen tietää vastuunsa ja velvollisuutensa kokonaisuudesta. Tähän pitää kiinnittää huomiota tulevina vuosina entistä enemmän.

Johtoryhmän jäsen kertoo näkevänsä IT-budjetoinnin ja itse budjetin eri tavalla, kuin varsinainen budjetointivastuuhenkilö. Hän ja muu johtoryhmä seuraavat IT-budjetin tuotoksia, yhteenvetoja. Johtoryhmä käy IT-budjetin läpi ensimmäisen kierroksen jälkeen ja antaa toimenpide-ehdotuksensa mahdollisista muutoksista ennen toisen kierroksen alkamista. Johtoryhmän jäsen listasi suurimmaksi ongelmaksi budjetin ja seurannan tilivuosisperusteisuuden, josta seuraa ongelmia budjetoinnissa (Taulukko 4, kohta 10.). Hänen mukaansa vuoden aikainen seuranta ja ennuste tulisi tehdä rullaavaksi 12 kuukauden näkymäksi (Liite 2). Jos seuranta olisi rullaava, olisi suurin osa vuoden yli jatkuvista projekteista tiedossa jo budjetointivaiheen alussa, silloin niitä ei voisi unohtaa budjetista, kuten vuoden 2013 budjetissa tehtiin. Rullaavasta budjetoinnista ja budjetista on kerrottu enemmän luvussa 2.2.

6.3 Yhteenveto tuloksista sekä päätetyistä kehitystoimenpiteistä

Alla olevasta taulukosta ilmenee haastatteluissa esiinnousseet ongelmakohdat sekä kehityskeino, jolla ongelma pyritään ratkaisemaan.

Taulukko 4. Yhteenvetotaulukko haastatteluiden tuloksista sekä kehityskeinoista

	Haastattelussa esiinnousseet ongelmat budjetoinnissa	Kehityskeino
Kaikille tärkeät asiat	1. Kulujen unohtuminen budjetista 2. Aikataulu kireä 3. Budjetoinnin taso pikkutarkka 4. Kommunikaation puuttuminen 5. Maksimitason määrittämisen puuttuminen 6. Toiveiden tynnyri -ilmiö 7. Strategian ja budjetin kytköksen puuttuminen 8. Kehitysohjelmien puuttuminen	– Omistaja tarkastaa budjetin – Aloitetaan budjetointi aiemmin – Kehittämiskulut budjetoidaan ohjelmatasolle – Pidetään palavereita vähintään kolme – Määritetään maksimitaso – Hillitään kehittämishaluja maksimitason avulla – Ehdotetaan johdolle linjauksia seuraavalle vuodelle – Perustetaan ohjelmat, joiden alla kehittäminen tapahtuu
Liiketoiminnan kehittäminen, johtaja	9. Budjetointiprosessi itsessään vaikea hahmottaa	– Kiinnitetään prosessiin huomiota palavereissa, kaikki tietävät mitä tehdä ja milloin
Tietohallinto, kehitysjohtaja	10. Tarpeiden tunnistaminen vs. rahan määrä	– Ohjelmat ottavat vastuun tarpeiden tunnistamisesta sekä priorisoinnista
Johtoryhmän jäsen	11. Rullaavan budjetoinnin/seurannan käyttöönotto	– Pyritään toteuttamaan seurannan avulla vuonna 2014

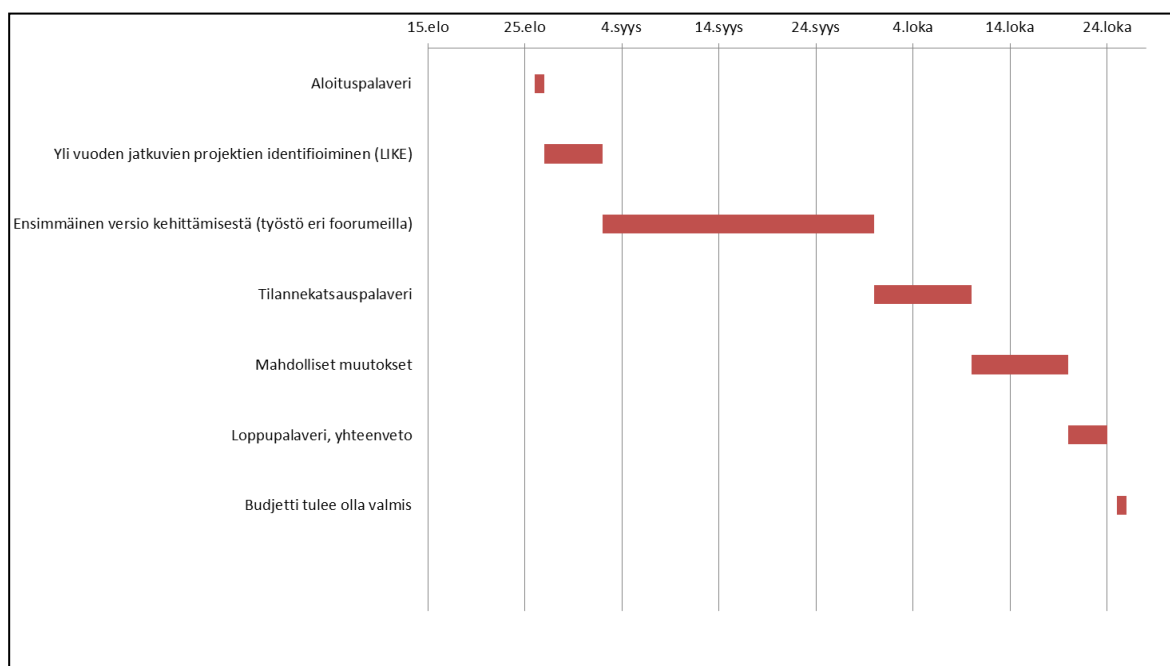
7 Kehitystoimenpiteiden toteutus

Tässä luvussa käsitellään niitä toimenpiteitä joita tehtiin edellisessä luvussa läpikäytyjen kehityskohteiden parantamiseksi.

7.1 Aikataulut

Aikataulua pidennettiin roimasti vuoden 2014 budjetoinnissa. Aiemmin budjetointi oli IT:n osalta aloitettu vasta kun kolmannen kvartaalin kulut olivat selvillä. Vuoden 2014 budjetointi aloitettiin heti kesälomien jälkeen, elokuussa 2013, aloituspalaverissa. Yhteisiä palavereita suunniteltiin pidettäväksi ainakin kolme. Jokaisessa selvitetäisiin sen hetkinen tilanne, käsiteltäisiin mahdolliset ongelmat sekä käytäisiin läpi tehtävälistat.

Aiemmin budjetointiin käytettiin aikaa noin kuukausi, nyt siihen käytettiin kolme kuukautta.



Kuvio 7: 2014 IT-budjetoinnin aikataulu

7.2 Maksimisumma sisältäen baselinen sekä kehittämisen

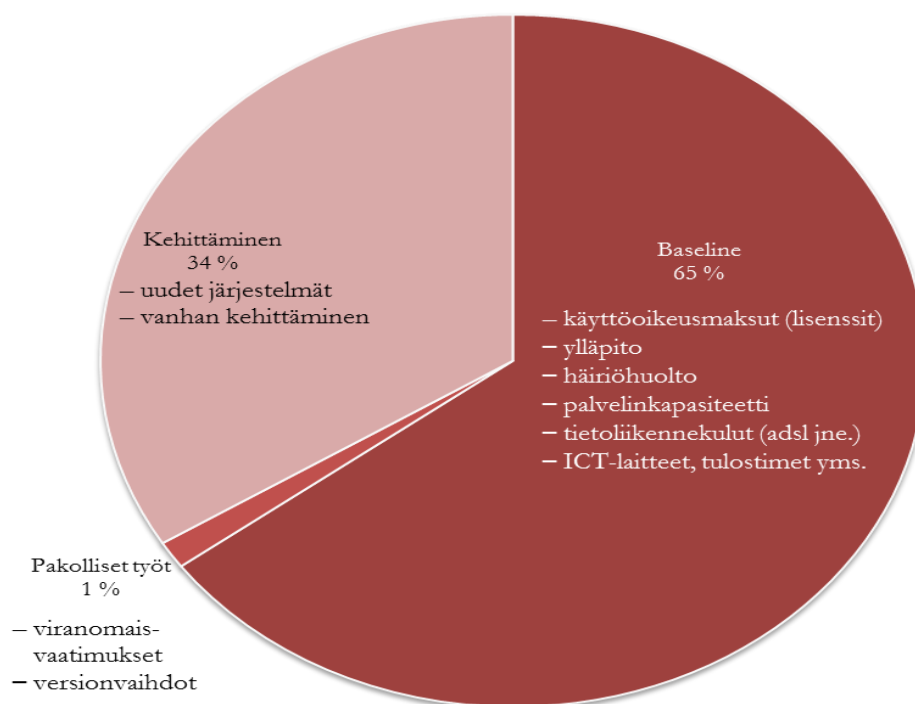
IT-budjetin tasapainottamiseksi päätettiin määrittää maksimisumma. Maksimisumma sisältää koko IT-budjetin, niin baselinen kuin myös kehittämisen ja pakolliset työt. Budjettia verrataan maksimisummaan reaaliaikaisesti. Silloin kokonaisuus ei voi ylittää määriteltyä tasoa.

Aluksi määritettiin kokonaisluku, jota budjettitaso ei voi ylittää. Sen päätettiin olevan 90 % kuluvan vuoden ennusteesta. Tämän jälkeen budjetoitiin baselinen eri osa-alueet, joiden yhteisumma on noin 60 % kokonaisbudjetista. Tämän suhdeluvun toivotaan pienenevän tulevina vuosina niin, että baseline laskee alle 50 prosentin. Suhdeluku on tärkeä tunnusluku. Se kertoo kuinka on onnistuttu laskemaan jatkuvia pakollisia kustannuksia verrattuna uuden kehittämiseen.

Tämän jälkeen voitiin ottaa huomioon pakolliset projektit, joita tälle vuodelle oli vain yksi: Solvenssi II. Vasta tämän jälkeen voitiin allokoida rahallisia resursseja kehitystyöhön. Koska kehittämisen katsotaan olevan ainoa harkinnanvarainen kustannuserä koko IT-budjetissa, sen osuus voidaan määritellä tässä mallissa vasta kun muu on budjetoitu.

Alla on kuvattu, miten IT-budjetti koostuu eri osa-alueista ja niiden prosentuaalisista osuuksista.

IT-budjetin jakautuminen eri osa-alueisiin sekä niiden sisällöt



Kuvio 8: IT-budjettikokonaisuus

7.3 Kommunikoinnin parantaminen

Kommunikaatiossa koetut ongelmat pyrittiin ratkaisemaan siten, että LIKE ja tietohallinto pitävät budjetoinnin aikana yhteisiä palavereja. Niissä selvitetään budjetin sen hetkinen tilanne. Samalla voidaan keskustella ongelmakohtista, mahdollisista päällekkäisyyksistä ja niin edelleen. Yleensä näitä asioita ei ole käyty läpi. Parhaassa tapauksessa viestintävälineenä on käytetty sähköpostia. Sähköpostin käyttö on haasteellista budjetoinnin yhteydessä. Siinä on kaksi osapuolta tai useampia henkilöitä. Sama asia voidaan tulkita eri tavalla. Se ei myöskään pakota vastaamaan mihinkään toisin kuin kasvokkain käyty keskustelu. Sähköposteissa esitettyihin kysymyksiin voidaan olla vastaamatta monesta eri syystä. Yksi syy on se, ettei kysymyksen koeta koskevan omaa vastuualuetta (vaikka se koskettaisikin). Näin voi tapahtua niinkin yksinkertaisesta syystä, että kysyjä käyttää erilaisia termejä kuin mihin vastaanottaja on tottunut. Monenlaiset termistöt (IT vs. liiketoiminnassa käytetyt termit) voivat helposti vieraannuttaa aiheesta. Kasvokkain tämä ongelma voidaan poistaa selventävillä kysymyksillä, joiden esittäminen sähköposteissa voi olla hankalaa.

LIKE:n ja tietohallinnon välillä pidettiin kolme palaveria ensimmäisen budjetoitokierroksen aikana. Ensimmäisessä palaverissa käytiin läpi muutokset (edelliseen vuoteen verrattuna), eri osa-alueiden tehtävät sekä budjetoitokataulu. Aikaa varattiin myös keskustelulle sekä ongelmakohtien kartoittamiselle. Palaveri täytti sille asetetut tavoitteet, vaikka kaikki budjetoituvastuulliset eivät palaverissa olleetkaan.

Toinen palaveri pidettiin budjetoinnin ollessa noin puolivälissä. Se oli ennemminkin statuspalaveri, jossa voitiin tarttua kiinni sen hetken budjetoitongelmiin. Samalla nähtiin missä vaiheessa budjetointi on. Siinä kyseltiin myös vastuuhenkilöiden omia kokemuksia senhetkisestä tilanteesta. Palaveri kesti noin 45 minuuttia, eikä sen aikana tullut esiin mitään hälyttävää.

Kolmas ja niin sanottu loppupalaveri pidettiin kaksi päivää ennen kuin 1. kierros päättyi. Siinä katsottiin kokonaisuutta ja selvitettiin oliko kaikki tarpeelliset kustannukset otettu huomioon.

7.4 Strategisten painopisteiden päättäminen

Yhtiön strategian ja budjetin välillä tulisi olla vahva yhteys, jotta yhtiön resurssit tulevat mahdollisimman hyvin käyttöön. Samalla ne pitää myös suunnata oikeisiin kohteisiin. Aikaisempina vuosina yrityksen johdolta ei ole suoraan tullut tietoa seuraavan vuoden painopistealueista ja tätä budjetoijat pitävät hankalana.

Linkin puuttuminen ei tarkoittanut kuitenkaan sitä, etteivätkö budjetoituvastuulliset olisi osanneet budjetoida. Mielestään he budjetoivat oikeisiin asioihin, he käyttivät maalaisjärkeä sekä yrittivät ennustaa kehityssuuntia. Edellä mainittu aiheutti kuitenkin budjetoijissa tietynlaista epävarmuutta: budjetoiko hän oikeita asioita, olivatko työt strategian mukaisia ja niin edelleen. On suhteellisen vaikeaa yrittää ennustaa kehityssuuntia, kun rahalliset resurssit ovat kuitenkin rajalliset.

Vuoden 2014 budjetoinnissa osastojen johtajat miettivät painopistealueita yhdessä. He ehdottivat näitä johdolle seuraavan vuoden keihäänkärjiksi. Enää ei odotettu, että tieto valuisi johdolta budjetoijille, vaan budjetoijat tekivät oman ehdotuksensa johdolle.

Ehdotus hyväksyttiin. Nyt päästiin kokoamaan budjettia ilman, että keskityttiin töihin, jotka olivat seuraavan vuoden kehitysstrategian ulkopuolella.

7.5 Ohjelmapohjainen kehittäminen

Vuoden 2014 budjetoinnissa otettiin käyttöön ohjelmapohjainen kehittäminen. Sen avulla pienempiä toisiinsa liittyviä osa-alueita on voitu ohjata yhtenä kokonaisuutena. Ohjelmille määriteltiin oma budjetti, jonka raameissa voitiin tehdä päätöksiä seuraavan vuoden kehityskohteista. Ohjelmassa tulee seurata myös toteumaa ja budjettia sekä suorittaa kehitysprojektien resursointi- ja priorisointitehtäviä. Ohjelma ei kuitenkaan voi päättää kehityshankkeiden käynnistämisestä. Kehitysehdotukset viedään päättävään elimeen, kehityssalkunhallintaan. Se voi joko hyväksyä kehitysehdotuksen tai siirtää päätöksenteon vielä korkeammalle tasolle operatiiviseen johtoryhmään.

Edellä mainittu kehityssalkunhallinta (KSH) -ryhmä myös valvoo ohjelmien päättämiä kehittämiskohteita kokonaisuudessaan. KSH koostuu jokaisen ohjelman vetäjästä sekä LIKEN sekä tietohallinnon johtajista.

Hierarkiassa kehityssalkunhallinnan yläpuolella on vielä operatiivinen johtoryhmä, joka päättää suurempien kehityshankkeiden käynnistämisestä. Operatiivinen johtoryhmä seuraa kvartaaleittain myös IT-budjetin toteumaa.

Ohjelmien perustamisesta huolimatta yksittäisellä projektilla voi olla myös oma ohjausryhmänsä. Siinä tarkastellaan ainoastaan yhtä projektia tai suurempaa investointihanketta. Ryhmään voidaan kutsua kaikki kyseiseen kehityskokonaisuuteen kuuluvat henkilöt riippumatta siitä, mikä on heidän asemansa yrityksessä tai mikä on heidän tiiminsä.

Työn liitteenä (Liite 1) on kuva, joka havainnollistaa yhtiön päätös/seurantahierarkiaa.

7.6 Budjetointiprosessin hahmottamisen helpottaminen

Budjetointiprosessin hahmottamista pidettiin vaikeana. Ei ollut tarkkaa tietoa kenen piti tehdä mitä ja milloin. Kahden osaston yhteistyö kommunikaatio-ongelmineen teki hahmottamisesta vieläkin vaikeampaa. Prosessin läpinäkyvyyttä pyrittiin parantamaan

käymällä se läpi jokaisessa palaverissa. Aloituspalaverissa se käytiin läpi perusteellisemmin ja kahdessa seuraavassa enemmän tilannekatsausmaisesti. Samalla pystyttiin käymään avointa keskustelua ongelmakohtista ja ratkaisemaan niitä. Epätietoisuus vastuualueista ja aikataulujen takarajoista häipyi.

8 Tutkimustulokset

8.1 Loppuhaastattelut

Loppuhaastattelut tehtiin siksi, että haluttiin selvittää se, onnistuttiinko tutkimuksen toteuttamisessa tavoitteiden mukaisesti. Kolme henkilöä haastateltiin lopuksi. Nämä olivat osastojen johtajat sekä sovelluskehitysjohtaja. Johtoryhmän jäsen jätettiin loppuhaastattelusta pois, koska hänen kehitysideansa koskivat enemmän vuoden aikana tapahtuvaa seurantaakin eikä niinkään itse budjetointia. Hänen kehitysehdotuksensa otetaan huomioon tietenkin jatkokehityksessä.

8.1.1 Liiketoiminnan kehittämisen johtaja

LIKE:n johtajan mielestä kyseinen budjetointi onnistui paremmin kuin aikaisempina vuosina. Budjetointi itsessään helpottui ohjelmamallin avulla. Budjetointiin käytetty työaika pieneni huomattavasti edellisiin vuosiin verrattuna. Ohjelmien sisällöt saatiin hahmotettua suhteellisen hyvin, joista oli apua budjetoinnissa. Koska tehty muutos oli suhteellisen suuri tehtäväksi yhdellä kertaa, pieniä ongelmia tietenkin tuli vastaan. Yksi tällainen oli kysymys aikatauluista. Vasta vuoden 2014 aikana tullaan huomaamaan kuinka ensi vuoden budjettia tulee kehittää. Tässä vaiheessa esiin tulleet kohteet olivat seuranta, (sisäisten) resurssien näkyvyys sekä projektipuun (työn ohjaamisen) käyttöönotto.

Monet aiemmin ongelmallisiksi koetut asiat oli saatu ratkaistua vuoden 2014 budjetointikierröksellä. Yli vuoden kestävät projektit oli muistettu budjetoida, kehittämiseen oli saatu realistisuutta ja itse prosessi oli saatu paremmaksi. Johtotason päätöksiin jouduttiin tänäkin vuonna odottamaan. Sitäkin tulee jatkokehittää vuoden 2015 budjetoinnissa.

8.1.2 Tietohallintojohtaja

Tietohallintojohtaja oli samoilla linjoilla Liiketoiminnan kehitysjohtajan kanssa. Monia kohteita parannettiin. Tällaisia ovat muun muassa budjettiin käytetyn työajan vähentyminen sekä budjetin realistisuuden parantuminen. Budjetoinnissa tehtiin

aiempaa enemmän projektien priorisointia. Tulevien projektien miettimiseen käytettiin aikaa. Näin budjetista saatiin realistisempi. Toiveiden tynnyri -efekti saatiin selätettyä.

Vuoden 2014 ongelmana tulee olemaan ohjelmien käynnistäminen. Kaikki suunnitellut työt pitää saada tehtyä eikä työhön saa tulla katkoa vuoden vaiheessa. Töitä on vaikeaa saada käyntiin, jos tekeminen loppuu. Siinä kestää oma aikansa.

8.1.3 Sovelluskehityksestä vastaava johtaja

Hänen mielestään budjetointi meni paremmin kuin aikaisempina vuosina. Tavoitteet, työ ja panostus kannattaa aluksi pitää yleisellä tasolla. Budjettia ei kannata tehdä yksittäisille projekteille, vaan suuremmille kokonaisuuksille. Näin kehityssuuntaa voidaan vaihtaa ketterämmin.

Hänen mielestään myös toimintatavat, yhtenäiset nimitykset, seurantamenettelyt, kommunikointi ja muutosseuranta ovat kehittyneet. Aikaisempina vuosina projekteista käytetyt monet nimitykset aiheuttivat ongelmia. Tällöin voitiin budjetoida sama asia kahteen kertaan. Nimet muuttuivat eri osastoilla. Ohjauksessa on nähtävissä parempaa jäsentämistä, tahtotilaa ja yhteistyötä.

Jatkokehittelyyn johtaja nostaa yhtiön strategian ja budjetin välisen yhteyden. Budjetoinnin strategisuus on edelleen jonkin verran epäselvää. Yhtiön johdolta toivotaan selvennystä, koska tietohallinnossa ei ole edelleenkään tarkkaa näkemystä seuraavan vuoden strategiasta. Se voi edelleen tuottaa yllätyksiä tai on pahimmassa tapauksessa olla epäselvä. Strategian tulisi ohjata työn tekemistä. Sitä se ei tällä hetkellä vielä tee. Mutta toisaalta hänen mielestään LIKE:n ja tietohallinnon välinen näkemys on kehittynyt ja parantunut. Strateginen ohjaus on sen sijaan aidosti parantunut edellisvuosiin verrattuna. Strategian ulkopuolelta tai sen ohi tulevat ”yllätysmomentit” ovat todennäköisiä edelleen.

Suunta ja kehitys ovat olleet hyviä erityisesti LIKE:n ja tietohallinnon välillä. Yhteisen strategian luominen yhteistyössä on selvästi parantunut. Toisaalta on olemassa riski, että haasteita syntyy siitä kuka vastaa ohjelmista. Siitä voi helposti seurata se, että

käsitys kustannuksista (budjetissa pysymisestä) jää epäselväksi.. Koska ongelma on nähtävissä selkeänä ja ilmeisenä, sitä voidaan pienentää korjaavilla toimenpiteillä.

8.2 Yhteenveto tuloksista

Haastateltavien mielestä suurin osa koetuista ongelmista saatiin joko kokonaan ratkaistua tai ainakin pienennettyä. Jatkokehittelyyn siirtyi kaksi. Toista pyritään poistamaan vuoden aikana (kohta 10.). Toinen siirtyy otettavaksi uudelleen käsittelyyn seuraavan vuoden budjetoinnissa (kohta 7.).

Taulukko 5. Yhteenvetotaulukko kehitystoimenpiteiden vaikutuksista

	Ongelmakohta	Parantuiko kehitystoimenpiteiden ansiosta?
Kaikille tärkeät asiat	1. Kulujen unohtuminen budjetista 2. Aikataulu kireä 3. Budjetoinnin taso pikkutarkka 4. Kommunikaation puuttuminen 5. Maksimitason määrittämisen puuttuminen 6. Toiveiden tynnyri -ilmiö 7. Strategian ja budjetin kytköksen puuttuminen 8. Kaistojen ja ohjelmien puuttuminen	– Kyllä – Kyllä – Kyllä – Kyllä – Kyllä – Kyllä – Pääosin kyllä, jatkokehityskohde – Kyllä
Liiketoiminnan kehittäminen, johtaja	9. Budjetointiprosessi itsessään vaikea hahmottaa	– Kyllä
Tietohallinto, kehitysjohtaja	10. Tarpeiden tunnistaminen vs. rahan määrä	– Pääosin kyllä, kehitetään vuoden aikana
Johtoryhmän jäsen	11. Rullaavan budjetoinnin/seurannan käyttöönotto	– Pyritään toteuttamaan seurannan avulla vuonna 2014

8.3 Jatkokehitys

Jo aiemmissa luvuissa on mainittu tämän projektin aikana esiin nousseita jatkokehitystarpeita. Niitä tulee varmasti eteen vuoden 2014 aikana. Tärkeimmät jatkokehityskohteet ovat strategian näkyvyys ja toimintasuunnitelmien sitominen budjettiin, jotta budjetoinnin voidaan sanoa olevan toimintasuunnitelmien rahamääräinen vastine. Näiden kehityskohteiden toteuttamiseen ei valitettavasti tietohallinto tai LIKE pysty vaikuttamaan. Toimintasuunnitelmat suunnitellaan ja toteutetaan yrityksen liiketoiminnan ohjausyksikössä. Strategia taas tulee yrityksen johtoryhmältä. Tietohallinto ja LIKE voivat muistuttaa muita yksiköitä strategian ja toimintasuunnitelmien tärkeydestä ja niiden sidoksesta budjettiin. Ne eivät pysty toimeenpanemaan muutosta ilman toisten yksiköiden apua ja myötävaikutusta.

Projektien kustannus- ja aikatauluseurantaa tulee myös parantaa tulevaisuudessa. Seurannan tulee kuvastaa ohjelmakohtaista kehittämistä. Sen tulee myös tukea seuraavan vuoden budjetointia.

Aikaa budjetointityöhön tulisi varata nykyistä enemmän. Vaikka budjetointi näennäisesti aloitettiin suhteellisen aikaisin, vastuuhenkilöt jättivät sen tekemisen suhteellisen myöhään. Budjetinvetäjällä pitäisi olla tiukempi vastuu budjetin edistymisestä. Hän ei saisi luottaa, että budjettia tehdään. Hänen pitäisi vaatia konkreettisia tuloksia asioiden eteenpäinviemisestä.

Projektien vetämiseen ja niiden kokonaisvaltaiseen ohjaamiseen tarvitaan lisää tukea. Oxfordin yliopiston tekemän tutkimusten mukaan joka kuudes iso IT-projekti ylittää budjettinsa 200 prosenttisesti. Ylitys voitaisiin välttää tai sitä voitaisiin ainakin pienentää projektinhallinnan kehittämällä. Yliopisto analysoi tutkimustaan varten lähes 1500 IT-projektia viime vuosilta. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan kattava. (Karkimo, 2011.) Ongelma on havaittavissa myös kohdeyrityksessä. Usein projektia suunnitellessa jätetään huomioimatta sen sidosryhmät joko osittain tai kokonaisuudessaan. Tämä aiheuttaa kustannusten kasvua ja näin ollen budjetin ylittymistä. Ongelmia voi aiheuttaa myös määrittelyiden puutteellisuus. Koska määrittelyiden pohjalta projektit toteutetaan, epäselvyydet voivat nostaa projektin kokonaiskustannuksia.

9 Pohdinta

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että tehdyillä kehitystoimenpiteillä oli selvä vaikutus budjettivastuullisten mielipiteeseen budjettiprosessista. Tehtyjen toimenpiteiden avulla saatiin parannettua kaikkia haastatteluissa esiintulleita ongelmakohtia. Samalla saatiin myös jatkokehitysehdotuksia, joiden avulla prosessia voidaan jatkokehittää.

Jotkut kehittämiskohteet ovat sellaisia, joihin LIKE:n tai tietohallinnon henkilöt eivät pystyneet vaikuttamaan. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää toimintasuunnitelmien sitomista IT-budjettiin. Vaikka sitä pidetään erittäin tärkeänä ja sen puuttumista ongelmallisena, osastot eivät voi sitä omin voimin tehdä. Heidän on saatava siihen käsky ylemmältä organisaatiotasolta.

9.1 Oma tulkinta tuloksista

Tutkimustyön tulokset olivat mielestäni odotetunkaltaisia. Koska olen ollut budjetointiprosessissa mukana kauan, minulla on tietty tietoperusta asioiden kulusta. Ennakkotiedot ennen tutkimuksen aloittamista ja sitä kautta syntynyt ennakoasenne, saattavat vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti. Negatiivinen asenne voi vaikuttaa siihen, että ongelmat lannistavat (miksi kehittää kun mikään ei kuitenkaan muutu?). Positiivinen lähtöasenne innostaa kehittämään prosessia, joka voi auttaa ihmisiä budjetoinnissa. Jopa pienen selvennykset voivat helpottaa työn tekoa.

Vaikka monia asioita saatiinkin parannettua tänä vuonna, ei se tarkoita sitä, etteikö kehitettävää olisi myös seuraavana vuonna (jatkokehitystoimenpiteiden lisäksi). Jokavuotinen ongelma on se, että budjetti tehdään vain kerran vuodessa. On siis odotettavaa, että ihmiset unohtavat asioita, organisaatiot muuttuvat, ihmiset vaihtuvat. Ohjelmapohjainen kehittämismallikin tulee varmasti aiheuttamaan budjetointiin lisähaasteita.

Käsitykseni on, että ilman tätä opinnäytetyötä kehitystoimenpiteitä ei olisi saatu tehtyä. Niiden käyttöönottoon tarvittiin osastonjohtajien valtuutus. Kukaan ei olisi alkanut

itseksensä kehittämään prosessia. Se ei kuulu kenenkään työnkuvaan. Budjetoinnin katsotaan aina olevan välttämätön paha, joka vie työaikaa, ja jonka paikkansapitävyys on hataraa. Olen onnekas, että olen saanut keskustella asiasta budjettivastuullisten kanssa ja saanut olla osana budjetoinnin kehittämistyötä. Enää ei voi syyttää prosessia, jos asiat eivät luonnistu. Voin syyttää vain itseäni. Voin siis rehellisesti sanoa, että toimenpiteillä oli vaikutusta niin budjettivastuullisten mielipiteisiin kuin budjetoinnin aiheuttaman stressin vähenemiseen.

Kehityksen pitää jatkua seuraavina vuosina. Se ei saisi jäädä yhteen vuoteen. Ennen budjetoinnin aloittamista jokaisen tulisi miettiä, mitä pitäisi tai voisi muuttaa, jotta prosessista saadaan helpompi. Nykykäytännöt tulisi haastaa ja kyseenalaistaa. Ei pitäisi vain tyytyä huonosti toimivaan käytäntöön. Tämä päätelmäni voitaisiin liittää jokaiseen organisaatioon ja jokaiseen osabudjettiin. Jokainen organisaatioyksikkö kärsii samanlaisista tai erilaisista ongelmista.

9.2 Tutkimuksen luotettavuus

Vaikka kaikkien tutkimuksien lähtökohtana on virheiden välttäminen, tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat usein. Siksi tutkimuksen luotettavuus pyritään arvioimaan aina. Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä on usein käytetty, kun tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan. Luotettavuuden mittauksessa ja tutkimisessa voidaan käyttää monenlaisia tapoja. Laadullisen tutkimuksen piirissä reliabiliteetti- ja validiteetti-käsitteiden käyttöä on kuitenkin kritisoitu. Ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja vastaavat lähinnä vain sen tarpeita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.; Tuomi, Sarajärvi 2012, 136.) Tämän raportin luotettavuuden arvioinnissa on käytetty siirrettävyys-, totuudellisuus- ja uskottavuuskriteerejä (Tuomi, Sarajärvi 2012, 138-139).

Tutkimuksen *siirrettävyyttä* arvioitaessa otettiin huomioon tutkimusaineiston sisältö ja teoreettisen tiedon yhteneväisyys sekä kehityskohteiden siirrettävyys. Tutkimuksen teoriaosuudessa on kuvailtu muiden yhtiöiden ongelmia IT-budjetoinnissa.

Tutkimuksen tuloksien voidaan väittää toimivan myös samanlaisissa organisaatioissa, joissa on samanlaisia ongelmia IT-budjetoinnin kanssa. Kehityskohteet taas voidaan

siirtää samanlaiseen organisaatioon, joka on kokenut samanlaisia ongelmia budjetoinnissaan. Monet kehityskohteet eivät olleet IT-keskeisiä. Niiden avulla voidaan kehittää myös muunlaisten organisaatioiden budjetointiprosessia. Näistä esimerkkeinä voidaan pitää aikataulun pidentämistä ja yhteydenpidon lisäämistä. Molempia kehittämällä voidaan saada tuloksia aikaan mahdollisten ongelmien poistamiseksi.

Totuudellisuutta arvioitiin siten, että tutkijan omien kokemusten kautta saatuja tietoja verrattiin tutkimuksessa hankittuihin tietoihin. Tutkimustulokset olivat loogisia verrattuina tehtyihin toimenpiteisiin. Tutkimustulosten paikkaansa pitävyyttä tukee myös yrityksen projektitoimiston budjettikierroksen jälkeen antama informaali palaute. Projektitoimisto on läheisesti tekemisissä budjetointivastuuhenkilöiden ja itse budjetointiprosessin kanssa. Voidaan katsoa, että heidän antamansa palaute tukee tulosten totuudellisuutta.

Tutkimuksen *uskottavuutta* tutkija arvioi omien ennako-odotustensa perusteella. Prosessissa vuosia mukana olleena tutkijalla voidaan sanoa olevan suhteellisen hyvä käsitys ongelmakohdista. Tutkija kuitenkin pyrki pitämään mahdollisimman neutraalin otteen toimenpiteisiin. Tämä oli hieman ongelmallista. Koska kehitystoimenpiteiden implementointi oli täysin tutkijan vastuulla, hänellä oli mahdollisuus subjektiivisuuteen. Pyrkimyksenä oli antaa haastatteluiden johdattaa tutkimusta. Tässä tutkija katsoi onnistuneensa. Tutkimuksen uskottavuutta voi arvioida myös ilman ennako-odotuksia. Kehityskohteet olivat sellaisia, joiden oli katsottu olevan ongelmallisia budjetointiprosessissa (tarve oli tunnistettu). Tehdyillä kehittämistoimenpiteillä voidaan katsoa olleen todistettavia vaikutuksia verrattavana olevaan vuoteen.

Lähteet

Accounting for Dummies 2014. Benefits of Budgeting that Relate to Business Management. Luettavissa: <http://www.dummies.com/how-to/content/benefits-of-budgeting-that-relate-to-business-mana.html>. Luettu: 15.4.2014.

Accounting Tools 2014. What are the advantages of budgeting?. Luettavissa: <http://www.accountingtools.com/questions-and-answers/what-are-the-advantages-of-budgeting.html>. Luettu: 15.4.2014.

Anderson, J. 2013. Advantages of Budgeting. Luettavissa: <http://www.accountingweb.com/user?destination=blog-post/advantages-budgeting>. Luettu: 22.2.2014.

Ashe-Edmunds, S. 2014. The Advantages of Budgeting in a Business. Luettavissa: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-budgeting-business-21740.html>. Luettu: 22.2.2014.

Beyond Budgeting Institute 2013. What is the problem. Luettavissa: <http://www.bbri.org/beyond-budgeting/bb-problem.html>. Luettu: 22.2.2014.

E-conomic. Benchmarking - Mitä tarkoittaa Benchmarking?. Luettavissa: <http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/benchmarking>. Luettu: 31.3.2014.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Hämeenlinna.

Jyrkkiö E. & Riistama V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. uudistettu painos. WSOY. Porvoo.

Johtaja X1. 12.6.2013. Kehitysjohdaja. Kohdeyritys. Haastattelu. Helsinki.

Johtaja X1. 16.1.2014. Kehitysjohtaja. Kohdeyritys. Sähköposti. Helsinki.

Johtaja X2. 11.6.2013. Johtaja. Kohdeyritys. Haastattelu. Helsinki.

Lukka K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Luettavissa:

http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/lukka_cons_t_research_app/kooste. Luettu: 25.4.2014.

Neilimo K. & Uusi-Rauva E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6.-7. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Puusniekka A. & Saaranen-Kauppinen A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Avoin haastattelu. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html. Luettu: 25.4.2014.

Johtaja X3. 14.6.2013. Johtaja. Kohdeyritys. Haastattelu. Helsinki.

Johtaja X3. 17.1.2014. Johtaja. Kohdeyritys. Haastattelu. Helsinki.

Shimamoto, D 2012. A strategic approach to IT budgeting. Luettavissa:

<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2012/Mar/20114439.htm>. Luettu: 15.4.2014.

Sisäinen materiaali 2013. Kirjanpitoaineisto vuosilta 2007-2012.

Suomala P., Manninen O. & Lyly-Yrjänä J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uudistettu painos. Tammi. Vantaa.

Johtaja X4. 14.6.2013. Johtaja. Kohdeyritys. Haastattelu. Helsinki.

Johtaja X4. 28.1.2014. Johtaja. Kohdeyritys. Haastattelu. Helsinki.

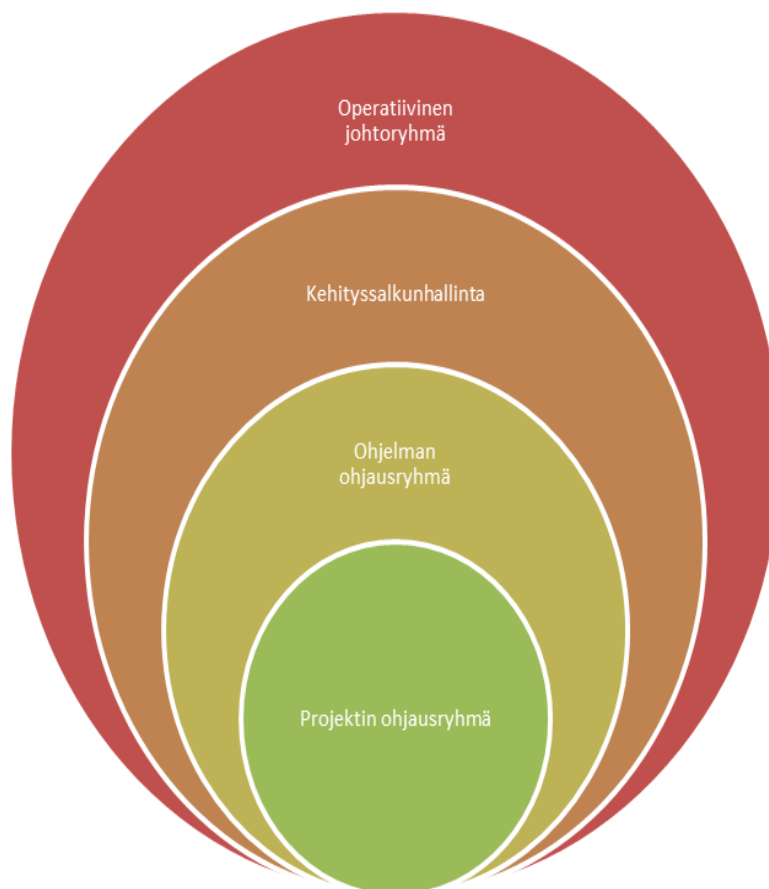
Wallander Jan 1999. Budgeting - an unnecessary evil. Luettavissa:

http://www.business.aau.dk/~benth/foraar2010/foraar4/Wallander_1wallander999_Scandinavian-Journal-of-Management.pdf. Luettu: 22.2.2014.

Åkerberg P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. 1. painos. Talentum. Helsinki.

Liitteet

Liite 1: Kehittämisen päätös/seurantahierarkia kohdeyrityksessä



Liite 2. Johtoryhmän jäsenen piirros vuosiseurannan muototavoitteesta

