

Jonna Bryggare

BUDJETOINNIN MERKITYS LIIKETOIMINNALLE

Liiketalouden koulutusohjelma

2016

## BUDJETOINNIN MERKITYS LIIKETOIMINNALLE

Bryggare, Jonna  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Toukokuu 2016  
Ohjaaja: Korhonen, Satu  
Sivumäärä: 48  
Liitteitä: 1

Asiasanat: laskentatoimi, tulosbudjetti, budjetointi, budjetointiprosessi

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella budjetointiprosessia ja budjettien merkitystä liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Aihetta tutkittiin kansainvälisen konsernin tytäryhtiön organisaatiossa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten budjetointiprosessi Case-yrityksessä toteutetaan, miten syvälle budjetointi organisaatiossa ulottuu ja miten tietoista henkilöstö yhtiöön asetetuista tavoitteista on. Lisäksi tutkittiin, minkälainen merkitys budjetoinnilla on liiketoiminnan kehittymisessä sekä kehittämisessä taloutta johtavien näkökulmasta.

Tutkimuksen aineisto koostui aihetta teoreettisesti käsittelevästä kirjallisesta ja sähköisestä materiaalista sekä teemahaastatteluista. Työn teoriaosuus alkaa laskentatoimen sekä siihen liittyvien asioiden käsittelyllä. Seuraavaksi teoria etenee budjetointiin aina käsitteestä prosessiin sekä budjetoinnin tarkkailun toteuttamiseen.

Empiriaosuus laadittiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Opinnäytetyön empiirinen aineisto kerättiin huhtikuussa 2016 ja tutkimusaineisto koostui teemahaastatteluista, joihin osallistui yhdeksän henkilöä. Yksi haastateltavista toimii yrityksen talousjohtajana, yksi yhtiön controllerina ja kaksi henkilöistä ovat yhtiössä myyjiä johtavassa asemassa eli myyntijohtajia. Lisäksi haastateltiin myyntijohtajien alaisuudessa toimivia myyntityöntekijöitä.

Tutkimuksen tulokset selvittivät, että Case-yrityksen budjetointiprosessi on kehittynyt suhteellisen hyväksi ja se koettiin koko henkilöstön puolesta toimivaksi. Budjetointiprosessi ulottuu osittain alimmalle tasolle asti, mutta budjetteihin liittyvää vaikutusvaltaa ei työntekijöillä juuri koettu olevan. Haastattelujen analysoinnit selvittivät, että yrityksen strategiset tavoitteet ja niiden kautta budjettien tavoitteet tiedostettiin hyvin kehittyneen informaationkulun myötä. Case-yrityksen nykyinen johto järjestää kuukausittain infotilaisuuden, jossa henkilöstö saa tietoa esimerkiksi strategiaan liittyvistä asioista sekä talousraporteista kuten budjeteista ja ennusteista. Henkilöstö koki lisääntyneen tiedonkulun ja yleisesti yritykseen liittyvän tiedon saannin lisännen motivaatiota.

Liiketoiminnan kannalta budjetointi todettiin hyvin tärkeäksi, jonka vuoksi talousjohtaja pyrkii metodin jatkuvaan kehittämiseen. Hänen mukaansa tulevaisuudessa Case-yrityksessä olisikin tarkoitus siirtää rullaavaan 12 kuukauden budjetointiin.

## MEANING OF BUDGETING FOR THE BUSINESS

Bryggare, Jonna

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Studies

May 2016

Supervisor: Korhonen, Satu

Number of pages: 48

Appendices: 1

Keywords: management accounting, income statement, budgeting, budgeting process

---

The purpose of this thesis was to examine the role of the budgeting process and its meaning for business development. The topic was the examination of a subsidiary organization in an international group. The aim of the study was to determine the budgeting process in the case company, the reach of the process in the organization and how aware the staff is about the budget targets. It also examines how budgeting affects leadership decision making in the company.

The study material is collected from written theoretical material and interviews. Electronic literature is also used as a source. The theoretical section begins with the presentation of the management accounting and continues with what does budgeting mean as a term. It also qualifies budgeting process and budget monitoring.

The empirical section was carried out as a qualitative study and its research method was a case study. The data for the empirical section was collected in interviews in April 2016. Nine people were interviewed: the company's chief financial officer, the controller, two sales directors and the sales staff.

The result of the research was that the personnel in the company believe that the case company's year-by-year budgeting process works well. Budgeting process reach partly in the level of staff and some of them was participating budgeting although they had not much opportunity to influence. It was determined, on the basis of the data gathered and the analysis of the results obtained, that the staff is aware of the company's strategic targets, which also leads to the knowledge of the budget targets. One of the key factors in gaining knowledge is the company leader's monthly briefing and the staff felt it was the basis of a contented and motivated workforce. The monthly briefings allow the staff to become familiar with the company's strategic plans, budget targets and budget forecasts.

The study data also shows that the budgeting is perceived very important from a business standpoint that is why the chief financial officer continually develops their budgeting methods. There are plans to move to a rolling budget in the future.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TOTEUTUS.....	6
2.1	Teoreettinen viitekehys .....	6
2.2	Opinnäytetyöongelma ja työn tavoitteet.....	7
2.3	Tutkimusmenetelmä ja luotettavuus.....	8
3	LASKENTATOIMI .....	9
3.1	Ulkoinen laskentatoimi.....	10
3.2	Sisäinen laskentatoimi.....	11
3.3	Talouden johtaminen .....	12
4	BUDJETIT JA BUDJETOINTI .....	14
4.1	Budjetit .....	14
4.1.1	Osabudjetit.....	15
4.1.2	Päädudjetit .....	17
4.2	Budjetointi .....	20
4.2.1	Budjetointiprosessi .....	20
4.2.2	Budjetointimenetelmiä .....	23
4.2.3	Budjetoinnin tehtävät ja tavoitteet.....	26
4.3	Budjettien laadinta ja tarkkailun toteuttaminen.....	27
5	CASE-YRITYS .....	29
5.1	Yrityksestä.....	29
5.2	Budjetointiprosessi ja budjetteihin liittyvä päätöksenteko.....	31
5.3	Budjetointimenetelmä ja sen kehittyminen .....	34
5.4	Budjettien tehtävät ja tavoitteiden tiedostus.....	36
5.5	Budjettitarkkailu ja talouden johtaminen .....	39
5.6	Budjetoinnin merkitys liiketoiminnalle.....	41
5.7	Johtopäätökset ja jatkotutkimusideat.....	42
6	YHTEENVETO .....	45
	LÄHTEET .....	47
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihealue liittyy liiketalouden koulutusohjelman laskentatoimen opinnoissa esille tulleisiin budjetteihin sekä niihin pohjautuviin liiketaloudellisiin näkökulmiin. Työn tarkoituksena on syventyä budjettien laatimisprosessiin ja budjetoinnin merkitykseen liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Aihetta tutkitaan kansainvälisen konsernin tytäryhtiön organisaatiossa. Työn perustavana kysymyksenä voidaan ajatella, mitkä ovat budjetoinnin hyödyt Case-yritykselle?

Olen toiminut asiakaspalvelun ja myynnin työssä useammassa eri yrityksissä. Jokaisessa näistä esiintyi myynnille asetettuja budjettitavoitteita, jotka oli ehdotonta saavuttaa. Budjettien kuukausi- sekä viikkotasoinen toteumaseuranta oli yrityksestä riippuen vähemmän tai enemmän tiukkaa. Mielenkiintoni budjettien laadinnasta, niiden perusteista ja vaatimuksista heräsi liiketalouden opintojen myötä. Aloin pohtia syvällisemmin, miksi budjetteja laaditaan, mihin ne perustuvat ja miksi niiden saavuttamisten jälkeenkin vaaditaan lisää, enemmän ja paremmin. Liiketalouden opinnoissa laskentatoimen kurssien myötä sain perehtyä aiheeseen tarkemmin ja budjetointi prosessina alkoi kiehtoa entisestään. Kurssien myötä ymmärsin budjeteissa asetettujen tavoitteiden yhteyden niiden saavuttamiseen sekä kytköksen liiketoiminnan tarpeisiin. Opinnäytetyö antoi mahdollisuuden tutustua budjetointiprosessiin vastapuolen eli budjettien laatijan näkökulmasta, joka avartaa toimivan budjetointiprosessin merkitystä liiketoiminnan kehittämiseksi käytännön tasolla.

Opinnäytetyössä on tarkoitus syventyä siihen, miten liiketoiminnan kannalta hyödyllinen budjetointiprosessi Case-yrityksessä toteutetaan, miten syvälle yrityksen organisaatiossa se ulottuu ja miten tietoista henkilöstö yhtiön tavoitteista on. Työssä tutkimusmenetelminä käytetään kvalitatiivista ja case-tutkimusta. Teemahaastattelulla kerätyn aineiston avulla pyritään analysoimaan myös budjettien merkitystä liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Pää tavoitteena on kartoittaa Case-yrityksen budjetointiprosessin nykytila sekä havainnollistaa prosessin toimivuus ja tämän hetkinen tilanne case-tutkimuksen tavoin.

Opinnäytetyön rakenne koostuu viidestä pääluvusta, joista ensimmäinen on työn tarkoituksen esittelevä johdanto. Työn toinen luku käsittelee tutkimuksen tavoitteita, teoreettista viitekehystä, opinnäytetyön ongelmaa sekä tutkimusmenetelmää. Luvuissa kolme ja neljä perehdytään työn pääkäsitteiden avaamiseen eri lähteistä koostuvan teorian avulla. Niissä syvennyttään tarkemmin laskentatoimeen, talouden johtamiseen sekä budjetointiin niin käsitteenä kuin prosessinakin. Viidennessä luvussa esitellään Case-yritys sekä aineiston keräämisen avulla saatuja tutkimustuloksia ja niiden analysointia. Samaisessa luvussa on myös pohdintaa ja johtopäätöksiä tutkimustuloksista sekä jatkotutkimusideoita. Viimeinen, eli kuudes luku on yhteenveto tehdystä opinnäytetyöstä.

## 2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TOTEUTUS

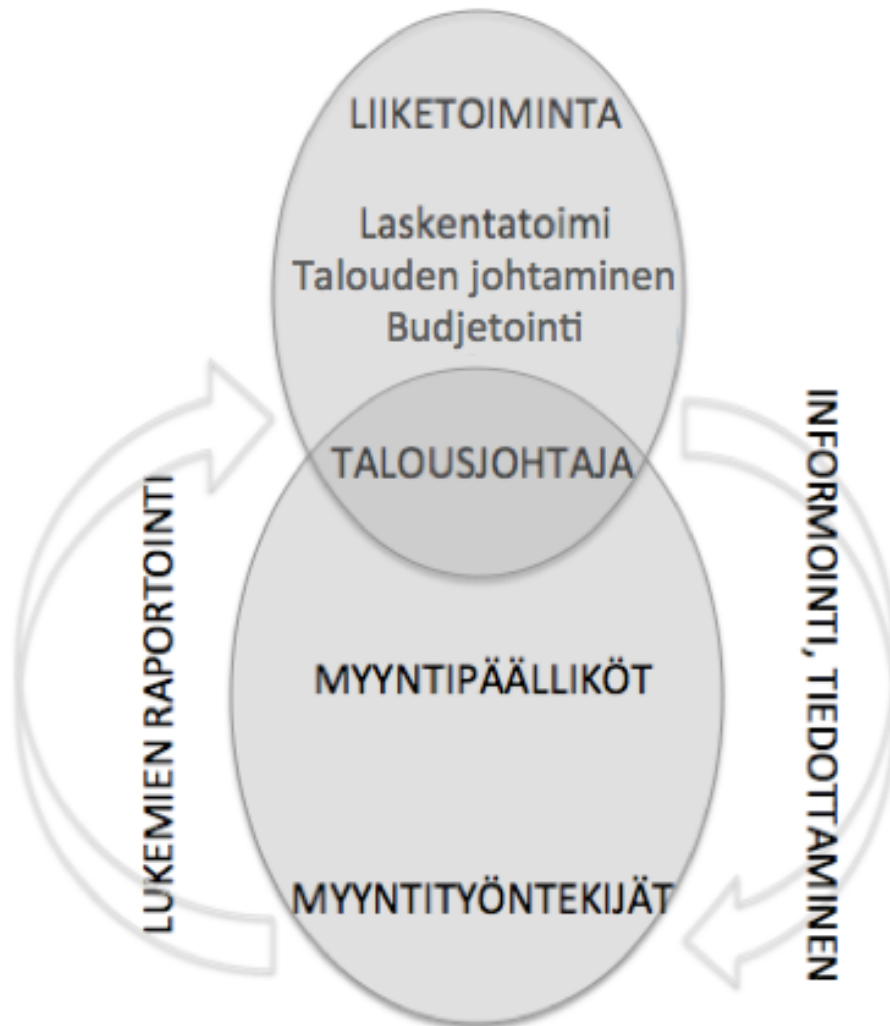
### 2.1 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys selvittää jo aiempia aiheesta tai ilmiöstä esitettyjä teorioita, malleja ja tutkimuksia. Teoreettinen viitekehys laaditaan empiriaosan tueksi, jotta empiriaan saadaan hyvä ja tarpeeksi perustava pohja. Kun empiriaa voidaan analysoida runsaan ja sisältörikkaan teorian tukemana, työn luotettavuus korostuu. (Kananen 2010, 44.)

Tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten peruskäsitteet koostuvat seuraavista asioista:

- Liiketoiminta
  - Laskentatoimi ja talouden johtaminen
  - Strategiaan pohjautuva budjetointi
    - Budjetointiprosessi
    - Budjetoinnin tehtävä
    - Budjetoinnin tavoitteet
- Toimiva kokonaisuus → liiketoiminta voi kehittyä

Seuraava kuvio esittää opinnäytetyön aiheen ilmiöt sekä ilmiöitä ympäröiviä asioita.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

## 2.2 Opinnäytetyöongelma ja työn tavoitteet

Opinnäytetyöongelmina on selvittää:

- Miten budjetointiprosessi Case-yrityksessä toteutetaan?
- Miten syväälle budjetointiprosessi yhtiön organisaatiossa ulottuu?
- Miten tietoista henkilöstö yhtiön tavoitteista on?

Työn alakysymyksinä pohditaan, miten budjetointi auttaa ja tukee Case-yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä sekä minkälainen merkitys budjetoinnilla koetaan olevan liiketoiminnan kehittymisen suhteen.

Esitettyihin tutkimuskysymyksiin on tarkoitus koota vastauksia haastattelemalla yhtiön talousjohtajaa, controlleria, myyntijohtajia sekä myyjiä. Mikäli teoriaan perustuvan haastatteluaineistoanalyysin kautta havaitaan kehittämiskohteita, pyritään ne esittämään työssä selkeästi ja asiantuntevalla otteella.

### 2.3 Tutkimusmenetelmä ja luotettavuus

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytetään case-tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii yleensä määrittelemään tutkimusongelman, jota avataan oikeanlaisilla tutkimuskysymyksillä. Näihin taas haetaan vastauksia aineiston avulla. Case-tutkimus tukee kvalitatiivista menetelmää antaen laajempaa ja syvällisempää otetta tutkittavaan ongelmaan jossain määritellyssä tapauksessa käytännönläheisesti. Kvalitatiivinen tutkimusprosessi on aina saman kaavan mukainen: tutkimuksen suunnitteluvaihe, tiedonkeruuvaihe, analysointi ja johtopäätösvaihe. (Kananen 2013, 28; Kananen 2010, 36-37; 41.)

Silloin kun on olemassa tutkimuskohteena oleva ilmiö josta tiedetään vain vähä, toisin sanoen ”Mistä tässä on kyse?”, on tutkimuksessa käytettävä kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Kvalitatiivisen tutkimuksen ja case-tutkimusmenetelmän avulla voidaan selvittää ilmiötä syvällisemmin ja kuvata ilmiötä sivuavat ongelmat konkreettisesti ylös paperille. Aineistoanalyysissä tutkimustuloksia ei voida yleistää, sillä ne kuvaavat vain tapauskohtaisesti tutkitun kohteen osuutta. (Kananen 2013, 28; Kananen 2010, 36-37; 42.) Laadullinen tutkimus ja case-tutkimusmenetelmä ovat tämän työn kannalta olennaisia tutkimukseen käytettäviä menetelmiä. Opinnäytetyössä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja tarkentamaan sen koostumusta teemahaastattelun ja aineiston analysoinnin avulla.



Opinnäytetyössä käytetään tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, sillä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruuna ei voida vielä käyttää kvantitatiivisen menetelmän tavoin ennalta määriteltäviä kysymyksiä. Teemahaastattelu kuvaillaan Kanasen (2010) teoksessa sellaiseksi, että udellaan kyselemällä asian ydin ja paljastetaan totuus. Teemahaastattelulla lähestytään ilmiötä eri näkökulmien eli teemojen avulla. Nämä teemat ovat aihealueita, joilla pyritään niistä keskustelemalla saamaan monipuolisesti tietoa vieraasta ilmiöstä. (Kananen 2010, 53.) Koska haastattelut toteutettiin esimies-alais –suhteissa oleville henkilöille, ei ryhmähaastattelua haluttu käyttää, sillä silloin ongelman löytämisen laatu olisi voinut kärsiä ryhmäpaineesta. Sen sijaan pureuduttiin yksilöhaastatteluihin.

Kuviossa 1 esitettyihin aiheisiin laskentatoimi, talouden johtaminen sekä budjetointi on tarkoitus syventyä useista lähteistä kerätyn teoria-aineiston avulla. Näitä asioita lähestymällä ensin jo olemassa olevan tiedon avulla pystytään tarkemmin kartoittamaan ongelman lähtökohtia ja syventämään tutkimusmenetelmän edellyttämää käsitystä ”mistä on kyse, mitä?”. Ilmiöiden teoriakäsittelyllä varmistetaan myös se, että kvalitatiivinen tutkimus saa tarvittavat perustiedot analysoinnin tueksi. Painopiste tutkimuksessa kohdistuu budjetointiprosessiin sekä Case-yritykselle asetettujen tavoitteiden tiedostukseen sivuten talousjohtajan näkökulmasta budjetoinnin merkitystä liiketoiminnalle. Työn peruskäsitteitä käsitellään tutkimustuloksia analysoiden teoriaan perustuvasti ja mahdollisia havaittuja ongelma- ja kehittämiskohteita pyritään esittämään ammattimaisesti.

### 3 LASKENTATOIMI

Taloushallinnon tehtävissä työskennellessäni havaitsin, että yritystoiminnan talouden johtamisen tärkeimpiä ja vaikuttavimpia tekijöitä on laskentatoimi kokonaisuudessaan. Se sisältää sekä ulkoista että sisäistä laskentatoimea ja ne ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Ilman ulkoisen laskentatoimen tuottamaa materiaalia ei sisäinen laskentatoimi voi toteuttaa sisäisiä ja liiketoimintaa kehittäviä laskelmia.

Tiivistetysti laskentatoimi tekee ja tuottaa yrityksen johtavalle organisaatiolle liiketoiminnan kehittämiseen hyödyllistä ja informatiivista materiaalia. Vaikka laskelmat ja informaatio voivat olla sekä menneisyyteen että tulevaisuuteen perustuvia, on tätä tietoa hyödyntävä sisäinen laskentatoimi pidemmälle tulevaisuuteen orientoitunutta. Sisäinen laskentatoimi käyttää heille ulkoisen laskentatoimen laatimaa materiaalia apuna esimerkiksi suunnittelussa, budjetoinnissa ja toteumien kontrolloimisessa. (Gazely, Hobbs, Jenkins & Lambert 2006, 3-4.) Edellämainitun voisi kiteyttää siten, että sisäinen laskentatoimi on aktiivista, informaatioon perustuvaa liiketoiminnan kehittämistä ja jatkuvaa innovatiivista kehittyvään liiketoimintaan tähtäävää toimintaa. On ymmärrettävä laskentatoimen ja liiketalouden yhteys, sillä kehittyvä liiketoiminta edellyttää laskentatoimea.

Laskentatoimen keräämät informatiiviset reaali- ja rahaprosesseihin perustuvat tiedot auttavat yrityksen johtoa hahmottamaan kokonaisuuksia esimerkiksi budjetoinnin kautta, kuten yllä mainittiinkin. Budjettien avulla pystytään seuraamaan tarkemmin, mitkä tuotteet tuottavat yritykselle eniten voittoa ja mitkä osastot toimivat kannattavimmin. Näin budjettien voisi ajatella olevan johdon tärkeitä työvälineitä liiketoiminnan balanssin stabiloinnissa. Toteumatietoja analysoimalla johtajat pystyvät kehittämään tulevaisuuden strategiaa sekä reagoimaan havaittuihin muutoksiin nopeasti korjaavilla toimenpiteillä. Se on äärimmäisen tärkeää kehittyvän liiketoiminnan näkökulmasta katsoessa. (Alhola & Lauslahti 2009, 27.)

### 3.1 Ulkoinen laskentatoimi

Kuten edellä todettiin, voidaan yrityksen laskentatoimi jakaa kahteen pääryhmään: ulkoiseen laskentatoimeen ja sisäiseen/johdon laskentatoimeen. Ulkoisen laskentatoimen menetelmät ja tuotokset perustuvat kirjanpidon menetelmiin. Ulkoisen laskentatoimen päädokumenttina onkin yrityksen tilinpäätös sekä siihen liittyvä muu materiaali. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 13.) Ulkoinen laskentatoimi on laissa säädeltyä ja lain pakottamaa. Kaikki, jotka harjoittavat liike- tai ammattitoimintaa, ovat kirjanpitovelvollisia (Kirjanpitolaki 1997/1336, 1, 1§).

Ulkoisen laskentatoimen pääasiallisena tehtävänä on selvittää yrityksen tulos kirjanpidon menetelmin. Tulos raportoidaan yrityksen johtajille, jotta he voivat tehokkaasti

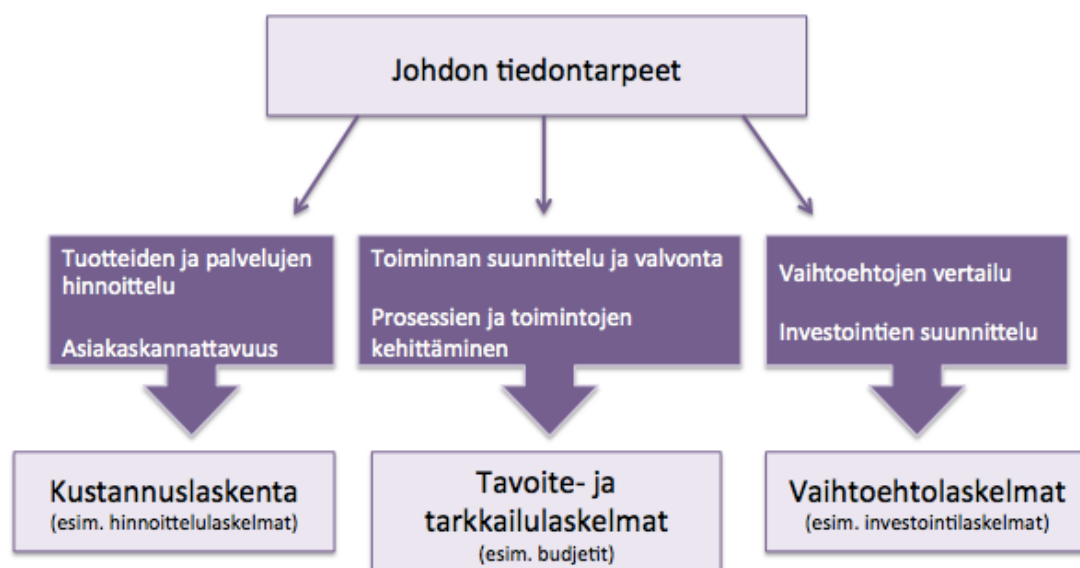
tarkkailla liiketoiminnan kehityksen suuntaa. Ulkoisen laskentatoimen tekemä työ konkretisoituu pitkin vuotta täydentyvien raporttien ja yrityksen toimintaa edellyttävien menojen ja tulojen mukaisten informatiivisten tietojen pohjalta toteutettuun tuloslaskelman, taseen, liitetiedot ja rahoituslaskelmat sisältävään tilinpäätökseen. Ulkoisen laskentatoimen laatimat tuotokset on tarkoitettu yrityksen kaikille sidosryhmille, mutta informatiivista raportointia tarvitsee erityisesti sisäinen laskentatoimi. (Tomperi 2013, 9-11.)

### 3.2 Sisäinen laskentatoimi

Sisäinen laskentatoimi, myös johdon laskentatoimi, ei ole laissa säänneltyä vaan täysin vapaaehtoista. Sisäinen laskenta on kuitenkin monelle yritykselle tärkeä liiketoimintaa ohjaava tekijä sillä se tukee myös organisaation johtamisessa. Sisäisen laskentatoimen tarkoituksena on tuottaa operatiivisia ja toiminnan suunnittelua avustavia laskelmia yrityksen johtajien käyttöön. Näin päätösten teko, ihmisten johtaminen sekä resurssien suhteuttaminen helpottuu. Myös toimeenpanolaskelmat ja tarkkailulaskelmat kuuluvat sisäisen laskentatoimen tehtäviin, joten sisäisen laskennan avulla saadaan tuotettua tärkeitä vaihtoehtoisiaakin strategiavalintoja. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2012, 140; Tomperi 2013, 10.)

Kun ulkoinen laskentatoimi palvelee laskelmillaan koko organisaatiota sekä niin ulkoisia kuin sisäisiäkin sidosryhmiä, tarkastelee sisäinen laskentatoimi tätä tietoa syvällisemmin. Tietojen tarkempi analysointi ja tutkiminen auttaa omiin liiketoiminnan kehittämisen edellyttämiin tarpeisiin sekä yritystä johtavien ja hallituksenkin tueksi erinäisten päätösten tekemiseen. Johtajat ja muut yrityksen päätöksentekijät laativat ulkoisen laskentatoimen informatiivisten tuotosten pohjalta erilaisia budjetteja, kustannuslaskelmia, hinnoittelu- ja investointilaskelmia sekä ennusteita esimerkiksi rahoituksen seuraamiseen liittyen. Sisäinen laskentatoimi tuottaa raportointia hyvin tiheään aikatauluun, joka edesauttaa tuotosten reaaliaikaisuutta sekä mahdollistaa päätöksien tekemistä nopeallakin aikataululla. (Jormakka ym. 2015, 12-13.)

Seuraava kuvio (kuvio 2) esittää kiteytettynä sisäisen laskentatoimen tehtäväkokonaisuuden liiketoiminnan näkökulmasta.



Kuvio 2. Sisäisen laskentatoimen tehtävät (Jormakka ym. 2015, 13.)

Tässä työssä on tarkoitus syventyä kuviossa 2 olevaan keskimmäväliseen osioon, eli toiminnan suunnitteluun ja valvontaan sekä prosessien ja toimintojen kehittämiseen. Näitä taas voidaan tarkkailla ja kehittää parhaiten tavoite- ja tarkkailulaskelmien eli budjettien avulla.

### 3.3 Talouden johtaminen

Ilman toimintaa sekä hyvää toimintasuunnitelmaa ei ole taloutta. Tämä sama pätee myös toisinpäin. Taloutta voidaan alkaa suunnittelemaan sen jälkeen kun on tarkka ja määrätietoinen näkemys siitä, miten aiotaan toimia. Näin pystytään lähestymään realistisesti ja toteutuskelpoisesti sitä, millaista taloutta suunnitellulla toiminnalla halutaan ja voidaan saavuttaa. Taloudellisesti kannattava liiketoiminta vaatii ehdottoman hyvää ja orientoitunutta taloudellista johtamistaitoa. Yritystä johtavan tahon on oltava perillä myös siitä, miten suuri voima ja yhteys oikeanlaisella johtamisella on liiketoiminnan menestyksen kannalta. On hyvä ymmärtää, millaiset asiat ovat talouden johtamisessa otettava huomioon ja mitä kaikkea talouden johtaminen pitää sisällään. Koska kannattavuus perustuu siihen, että yritys voi ajan mittaan kattaa menot sekä kulut kuten lainat ja voitonjakomaksut omilla myyntituotoillaan, on kannattavuuden

hallinta erittäin keskeinen osa talouden johtamista. (Mäenpää 2015, 127; Neilimo ym. 2012, 19.)

Yrityksen johtamisjärjestelmä on funktionaalisin silloin kun laskentatoimen tuotokset tukevat sen järjestelmän osa-alueita oikealla tavalla.



Kuvio 3. Johtamisjärjestelmän osa-alueet. Alhola & Lauslahti 2000, 15.

Missiot, visiot ja arvot luovat yrityksen perustan pohjan. Ne ovat myös tärkeitä kehittyvän liiketoiminnan suunnannäyttäjiä ja niitä strategisesti hyödyntämällä voidaan kulkea kohti yritystoiminnalle asetettuja tavoitteita. Missio kertoo yrityksen olemassaolon perustehtävän ja sen on tarkoitus olla realistinen, motivoiva, uniikki ja eksakti. Visio määrittelee yrityksen tavoitteet eli tulevaisuuden unelmat, jonka vuoksi se on tärkeä mission tuki, mutta myös strategiaa kantava määritelmä. Strategia taas on visioon perustuva keino tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiassa fokusoidaan ja konkretisoidaan tulevaisuuteen hahmotellut päämäärät sekä asetetut tavoitteet, jotta ne voidaan eri suunnitelmien mukaisten toimintojen avulla saavuttaa. Toiminnan keinoja suunnitellessa pidetään tiukasti kiinni yrityksen arvoista. (Alhola & Lauslahti 2000, 15; 257; 263-264; Tuomi & Sumkin 2009, 14; 47.)

Rakenteet ja prosessit kuten toimintatavat, johtamisprosessit ja budjetointi taas ovat strategiassa suunniteltuja toimenpiteitä. Ja lopulta toimintatavat, menetelmät ja työkalut, kuten laaditut ohjeet toimintatavoille ja selkeät linjat kokouskäytännöille sekä

työntekijät työnteossa, ovat tavoitteisiin tähtääviä toimeinpiteiden toteuttajia. (Alhola & Lauslahti 2000, 15.) Tämän kokonaisuuden ollessa sujuvassa balanssissa, on toimiva prosessi olemassa.

## 4 BUDJETIT JA BUDJETOINTI

### 4.1 Budjetit

Menestyvän liiketoiminnan avaintekijöinä toimivat johdonmukaiset ja selkeät tavoitteet sekä toimintatapojen pitkäjänteinen toteuttaminen. On osattava tarkastella liiketoimintaa suurena kokonaisuutena sen kaikkine osioineen ja tehtävä tarkastelun pohjalta pysyvään muutokseen tähtääviä ratkaisuja. Liiketoimintaa ei voi eikä kannata ohjata *carpe diem* (=elä hetkessä) sanonnan mukaisesti, sillä sen avulla voidaan saavuttaa ainoastaan hetkellistä hyötyä, jos sitäkään. Myös pidemmän tähtäimen tarkastelulla edellä mainittu toimintatapa olisi hyvin raskasta, epävakaata ja päämäärätöntä. (Mäenpää 2015, 127.) Sen sijaan liiketoiminnan kehityksen kannalta on tärkeää luoda selkeät ja suunnitelmalliset tulevaisuuden kuviot, joiden suuntaan kuljetaan esimerkiksi budjettien avulla.

Budjetit määritellään laskelmallisiksi ja strategiasta muunneltuihin lukuihin perustuviksi suunnitelmiksi jollekin tietylle aikaperiodille laadittuina. Nämä suunnitelmat sisältävät yrityksen toiminnan tavoitteita hyvin laajasti ja kattavasti. Ennen budjettien laadintaa pohdinta siitä, miten asiat hoidetaan, työt tehdään ja minkälaisia toimia suunniteltujen toimenpiteiden toteuttamiset vaativat on tärkeää, jotta liiketoiminnan olisi mahdollista kehittyä laadittua suunnitelmaa kohti mahdollisimman loogisesti. Tämän perusteella voidaan ajatella, että budjettiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi resurssit, aikataulut sekä työtehtävien jakautuminen. (Jormakka ym. 2015, 172.)

Budjetit perustuvat alkuperäiseen, pidemmälle tulevaisuuteen tähtäävään visioon ja strategiseen suunnitelmaan. Huolellisesti ja tiukasti strategiaa seuraamalla laaditut budjetit toimivat sisäisen päätöksentekijöiden tukena, sillä laskelmien avulla kyetään tarkastelemaan asetettujen resurssien tarpeellisuutta odotetun tuloksen tuottamisen

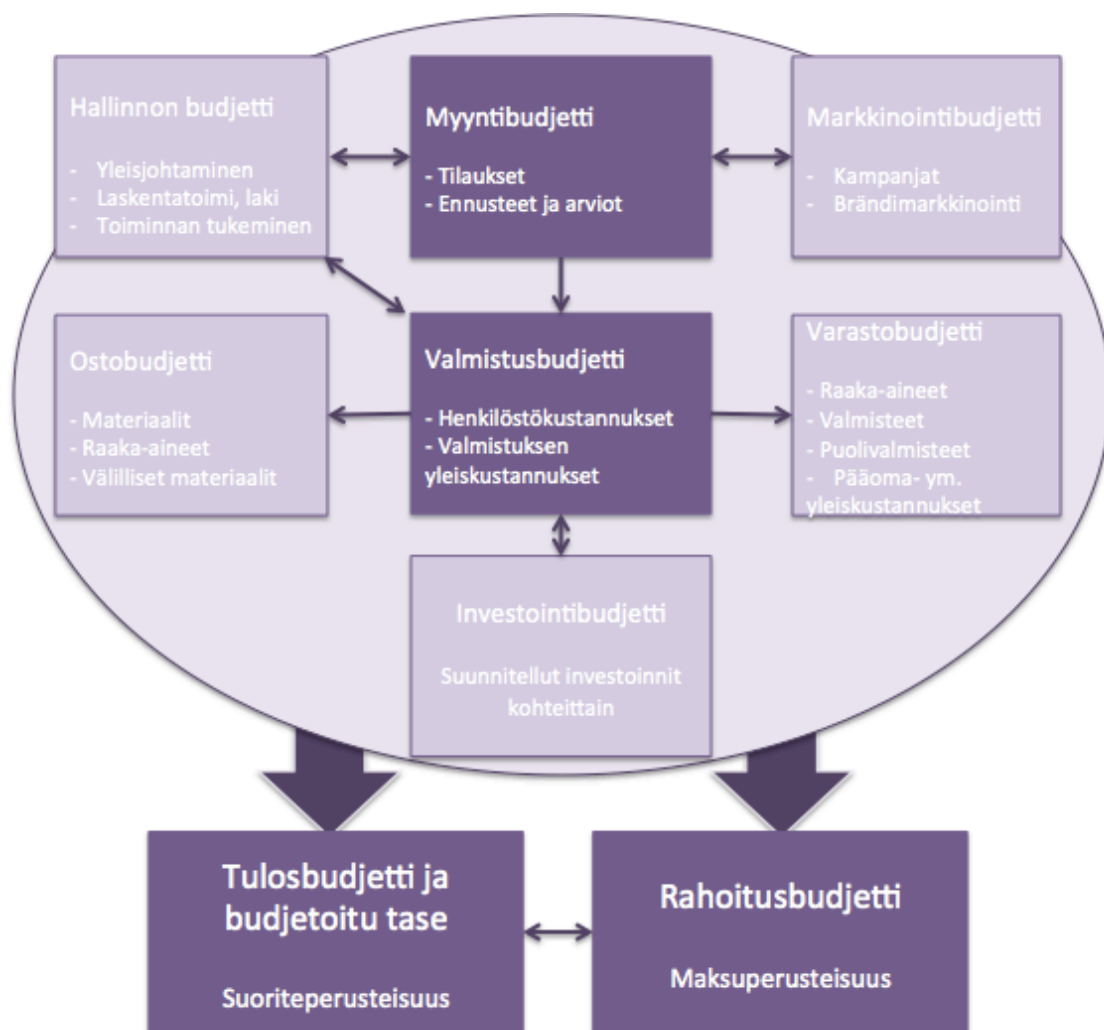
saavuttamiseksi. Budjetit sijoittuvat strategiaa lyhyempään aikaväliin kuten vuoteen, tilikauden kolmannekseen eli niin kutsuttuun tertiaaliin tai yhteen kuukauteen. Yrityksellä voi olla käytössä myös rullaava budjetointi, joka tarkoittaa edellä mainitulle ajalle määrätyn budjetin päivittämistä jatkuvasti aina edellisen käytössä olevan ajanjakson kuluttua. Tällä menetelmällä yritys pysyy ajan tasolla talouden kehityksestä ja tulevista kuukausista. Rullaava budjetointi tukee yrityksen omaa suunnittelua ja päätöksentekoa. Rullaavaa budjetointia voidaan soveltaa kuukausittain parhaiten myyntiin sekä muuttuvien kustannusten muutosten ennakoimiseen. Kiinteitä kustannuksia ei kannata kuukausittain päivittää vaan ainoastaan silloin, jos havaittavissa on suurempia kiinteiden kustannusten muutoksia. Rullaavassa budjetoinnissa olennainen avaintekijä on, että yrityksen myyntiosaston henkilöstö motivoituu ja asennoituu budjetointiin täydellä teholla sillä myynnin ennustaminen on hyvin vaikeaa. Myyntiosastolla näkemys asiakkaiden toiminnasta on kuitenkin parhaiten selvillä. (Ikäheimo ym. 2012, 181-182; Mäenpää 2015, 127; Syvänperä & Lindfors 2014, 10-11.)

#### 4.1.1 Osabudjetit

Budjettien ensimmäinen merkittävä pääryhmä on osabudjetit ja budjetointi alkaakin osabudjettien laadinnalla. Lopulta valmiit osabudjetit kootaan pääbudjeteiksi, joista on kerrottu tarkemmin luvussa 4.1.2.

Osabudjetit ovat hyvin yrityskohtaisia, mutta yleisimpiä näistä ovat myyntibudjetti, valmistusbudjetti, ostobudjetti, varasto-, markkinointi-, hallinto- ja investointibudjetti. Osabudjetit ovat tärkeä osa budjetointia ja niiden avulla voidaan tarkastella yrityksen toiminnan osa-alueita tarkemmin. Kun osabudjetit on hahmoteltu, voidaan niistä lähteä kasaamaan pääbudjetit eli tulos-, tase- ja rahoitusbudjetit. Osabudjettien tiedot merkitään pääbudjettien vastaaville tuotto- sekä kulurivien kohdille. (Järvenpää ym. 2010, 211-213; Jormakka ym. 2015, 173-174.)

Kuvio 4 auttaa havainnollistamaan osabudjetteja, niiden yhteyttä toisiinsa sekä niistä koostettuja pääbudjetteja.



Kuvio 4. Yrityksen osabudjetit ja pääbudjetit. Järvenpää ym. 2010, 212.

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelma keskitetään lähemmin myyntibudjettiin, sillä Case-yrityksen talousjohtajan kanssa päätimme rajata työn koskemaan myyntiosasto. Tähän rajaukseen päädyimme sen vuoksi, että yrityksen myyntibudjetti on suurin ja merkittävin, jonka vuoksi se vaikuttaa eniten koko budjetoinnin laatuun.

Kirjallisuuden mukaan myyntibudjetti on usein budjeteista tärkein, sillä se tuottaa eniten rajoja, mutta myös mahdollisuuksia yrityksen toimintaan. Tällaisia on esimerkiksi valmistukseen liittyvät resurssit, yrityksen ostot ja hankinnat tai liiketoiminnan tunnettuutta lisäävä markkinointi. Näiden lisäksi huomioon otetaan myös sillä hetkellä vallitsevat myyntilukemat. Tarkoituksena on suunnitella tarkat lukuihin perustuvat budjetit myyntimäärille ja -hinnoille. Budjetti voidaan myös ryhmitellä erikseen asiakas-, tuote-, tuoteryhmä-, myyjä-, myyntiyksikkö- tai aluekohtaisesti. Myyntibudjetteja suunniteltaessa on otettava haltuun tiedot kokonaismarkkinoista, kilpaili-



joista ja asiakkaista, tuotevalikoimasta ja vallitsevasta hintatasosta sekä tietysti omista voimavaroista eli kapasiteetista. Kuten kappaleessa 4.1 jo mainittiin, myös myyntibudjetti laaditaan sekä pitkään että lyhyeen suunnitelmaan pohjautuvasti ja itse myyntibudjetille asetettu tavoite on aina muistettava. Se voi olla rahamääräinen ja volyymipohjainen. (Jormakka ym. 2015, 174; Lindfors & Syvänperä 2008, 27.)

#### 4.1.2 Pääbudjetit

Tuloslaskelman muotoon tehty *tulosbudjetti* laaditaan osabudjettien tuotoista ja kustannuksista kululaji- tai toimintokohtaisesti, eli suoriteperusteisuuteen pohjautuvasti. Tulosbudjetin sisältämien lukujen lopputulos kertoo sen budjetoidun ja suunnitellun tuloksen, jota kohti yritystoimintaa pyritään ohjaamaan. Tulosbudjetista pystytään myös tarvittaessa näppärästi laskemaan yrityksen myyntikate. Budjetti luodaan usein vuodeksi eteenpäin, mutta tarkkailun ja seurannan helpottamiseksi pilkotaan vuodeksi laadittu tulosbudjetti kuitenkin pienempiin, esimerkiksi tertiaalien, vuosineljännes- tai kuukauden mittaisiin jaksoihin. Luvussa 4.2.2 on käsitelty budjetin aikajaksoon liittyviä budjetointimenetelmiä tarkemmin. Ulkoisen laskentatoimenkin käyttämä tuloslaskelmapohja on erittäin hyvä pohja myös budjeteille toteumaseurannan sekä keskinäisten vertailemisten helpottamiseksi. (Ikäheimo ym. 2012, 176; Jormakka ym. 2015, 178.)

Taulukossa 1 on esitetty esimerkki vuodelle laaditusta tulosbudjettipohjasta. Tämä esimerkki on yksi malli, jolta tulosbudjetti voi näyttää. Mikäli yritykselle asetetut tavoitteet ja tavoitteiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit on suhteutettu oikein, tulos näyttää todennäköisesti tavoitteiden kaltaiselta. (Alhola & Lauslahti 2000, 293-294.)

Taulukko 1. Esimerkki tulosbudjetista

Yritys X	Ennuste euro	% liikevaihdosta	Budjetti euro	% liikevaihdosta	Ero enn/bud
Myynti	10400		30793		20393
- alennukset	400		793		393
<b>Liikevaihto</b>	<b>10000</b>		<b>30000</b>		<b>20000</b>
Muuttuvat kustannukset					
Tavaraostot	2500	25 %	7385	25 %	4885
Alihankinnat	300	3 %	900	3 %	600
Muut	200	2 %	600	2 %	400
Valmistuksen henkilöstö	5500	55 %	16300	54 %	10800
Varaston muutos	-200	-2 %	-482	-2 %	-282
Muuttuvat yhteensä	8100	81 %	24102	80 %	16002
<b>Myyntikate</b>	<b>1900</b>	<b>19 %</b>	<b>5898</b>	<b>20 %</b>	<b>3998</b>
Kiinteät kustannukset					
Henkilöstö	500	5 %	980	3 %	480
Matkustus ja edustus	50	1 %	80	0 %	30
Myyntinedistäminen	1600	16 %	3000	10 %	1400
Muut erät	200	2 %	300	1 %	100
Poistot	996	10 %	1380	5 %	384
Kiinteät yhteensä	3346	33 %	5740	19 %	2394
<b>Toiminnallinen tulos</b>	<b>-1446</b>	<b>-14 %</b>	<b>158</b>	<b>1 %</b>	<b>1604</b>
Korot	125	1 %	135	0 %	10
Verot			6	0 %	6
<b>Kauden tulos</b>	<b>-1571</b>	<b>-16 %</b>	<b>17</b>	<b>0 %</b>	<b>1588</b>

(Alhola & Lauslahti 2000, 284.)

Toinen pääbudjeteista on *rahoitusbudjetti*. Se laaditaan maksuperusteisesti tulosbudjetin pohjalta eli tulosbudjetti muunnetaan yrityksen saatavien ja suorittamien maksujen rahavirroiksi, joiden pohjalta voidaan suunnitella ennalta yrityksen rahankäyttöä. Joskus saattaa olla, että tulosbudjetti näyttää lupaavalta ja sen avulla tarkasteltuna yrityksen kannattavuus vaikuttaisi vakaalta. Ilman rahan tulon sekä menon suunnittelua yrityksen kannattavuus saattaa kuitenkin valahtaa kuin huomaamatta kuukausittaisten pakollisten hankintojen vuoksi ja tämä saatetaan havaita liian myöhään, vasta tulevaisuudessa. Rahoitusbudjetti laaditaan usein vuositasolle ja sen pohjalta voidaan laatia yrityksen kassavirtaennuste, jonka avulla pystytään tarkkailemaan kuukausi-, viikko- tai jopa päivätasoisesti yrityksen rahantuloa ja maksettavia eriä. (Alhola & Lauslahti 2000, 295; Syvänperä & Lindfors 2014, 11.)

Taulukko 2. Esimerkki kvartaaliksi laaditusta rahoitusbudjetista

	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Q1
KASSA KAUDEN ALUSSA	15000	100	-1100	14000
<b>KASSAANMAKSUT</b>				
Käteismyynti	40000	25000	30000	95000
Maksut myyntisaamisista	45000	55000	70000	170000
Muut tulot	0	0	5000	5000
Kassaanmaksut yht.	85000	80000	105000	270000
<b>KASSASTAMAKSUT</b>				
Käteisostot	30000	11000	5000	46000
Maksut ostoveloista	25000	23000	50000	98000
Alv	7500	9000	6800	23300
Palkat	15400	15400	15400	46200
Ennakonpidätys ja sos.maks.	7500	7500	7500	22500
Vuokrat	1500	1500	1500	4500
Rahoitusmenot	500	500	500	1500
Verot	1000	1000	1000	3000
Muut menot	0	800	1200	2000
Kaluston hankinta	10000	10000	10000	30000
Lainan lyhennys	1500	1500	1500	4500
Kassastamaksut yht.	99900	81200	100400	281500
KASSA KAUDEN LOPUSSA	100	-1100	3500	2500

(Ikäheimo ym. 2012, 178.)

Yllä oleva taulukko 1 havainnollistaa esimerkkiä vuoden ensimmäisen neljänneksen (Quarter 1) rahankäytön suunnittelusta.

Sekä tulos- että rahoitusbudjettiin liittyy kiinteästi myös kolmas pääbudjetti, *tasebudjetti*, joka pohjautuu aiemman kuluneen tilikauden toteutuneeseen taseeseen. Tasebudjetti avaa tarkemmin suunnitelmaa siitä, mihin yrityksen pääoma sidotaan (taseen vastaavaa) ja miten pääomat hankitaan (taseen vastattavaa). Tarkoituksena on siis kartoittaa sekä suunnitella tilanne rahoitustarpeesta, joten tasebudjetti auttaa havainnollistamaan yhtiön omaisuuden ja pääoman tilanteen budjettikauden päättyttyä. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 221; Jormakka ym. 2015, 181.) Tasebudjetti jätettiin tarkoituksella ainoastaan lyhyen määrittelyn tasolle, sillä se ei ole budjeteista tämän opinnäytetyön kannalta oleellinen. Tästä lisää luvussa 5.2.

## 4.2 Budjetointi

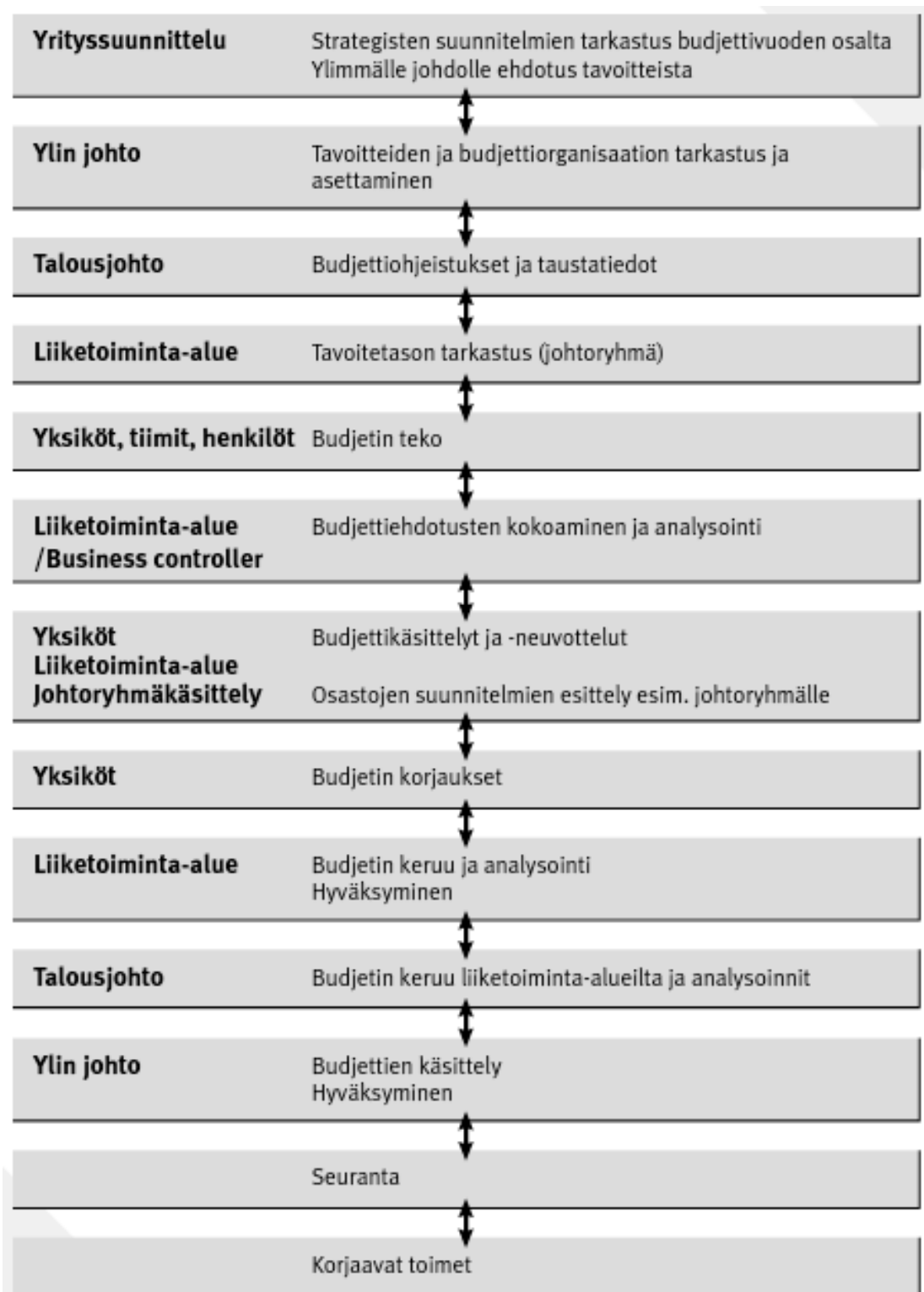
Budjetoinnista kertovan kirjallisuuden mukaan oikein toteutettu budjetointi on yksi yrityksen tärkeimmistä keinoista edetä liiketoiminnassa johdonmukaisesti selkeästi asetettujen tavoitteiden suuntaan. Budjetointi perustuu yhtiön visiota sekä strategiaa pienempiin osiin pilkottujen budjettien laatimiseen ja tarkkailuun, ollen jatkoa strategiatyölle. Se on siis lyhyemmän aikavälin suunnitelmien laatimista pitkän aikavälin tavoitteen antamissa puitteissa, tarkemmin sanottuna toimintasuunnitelmien muuttamista rahamääräiseksi. Budjetointi myös helpottaa strategiassa suunniteltujen toimenpiteiden toimivuuden tarkkailua käytännössä toteutettuna, sillä budjetoinnilla paloitellaan strategiaa helpommin käsitettäviin ja lyhyempiin aikasykleihin. Itse tavoiteltavat tavoitteet taas määräytyvät strategian suunnitelmien linjausten ja omistajien odotusten mukaisesti. (Alhola & Lauslahti 2000, 281; Ikäheimo ym. 2011, 106; Ikäheimo ym. 2012, 174.)

Seuraavissa luvuissa on käsitelty budjetointia prosessina, budjetointiin liittyviä eri menetelmiä, budjettien tehtäviä ja tavoitteita sekä budjettien laadintaa aina tarkkailun toteuttamiseen.

### 4.2.1 Budjetointiprosessi

Budjetit ovat toki laskentateknisiä tukipilareita, mutta niissä olennaisin ja vaikuttavin osuus on aina niiden saavuttaminen eli inhimilliset tekijät. Inhimillisyyttä voidaan vahvistaa perustelemalla budjetit ja kertomalla yhtiössä vallitsevat tavoitteet koko organisaation tietoisuuteen. Henkilöstönkin ollessa tietoisista siitä, *miten ja miksi* heidän tekemänsä työ vaikuttaa budjettiseurantaan sekä liiketoiminnan kehittämiseen, on tavoitteita kohti pyrkiminen mielekkäämpää ja sitouttavampaa. Yleensä budjetointiprosessin aikana sovitaan jokaisen vastualueen kauden taloudelliset tavoitteet, jonka vuoksi budjetointi on myös erinomainen keino yksikköjohtajien suorituskyvyn arviointiin. Kun tavoitteita mukailevien budjettien laatiminen toteutetaan yhdessä koko organisaation voimin, sekä lopulta hyväksytetään organisaation yksiköiden vastuuhenkilöillä, saadaan nostettua motivaatiota ja mielenkiintoa budjettien haastavaan

tavoittelemiseen. (Ikäheimo ym. 2012, 175; Riistama & Jyrkkiö 2004, 227; Syvänpää & Lindfors 2014, 12.)



Kuvio 5. Esimerkki budjetointiprosessista. Alhola & Lauslahti 2000, 276.

Kuviosta 5 nähdään esimerkki budjetointiprosessista, jossa budjetointimenetelmänä on sovellettu yhteistyömenetelmää. Yrityksen ylimmän johdon sekä johdon laskenta-toimen johtama budjetointiprosessi starttaa strategian hallitulla läpikäynnillä ja mahdollisten ympäristössä havaittujen muutosten kuten tulokseen sekä taloudelliseen asemaan vaikuttavien tekijöiden tarkastelulla. Mikäli hälyttäviä muutoksia löydetään, arvioidaan ne tavoitteisiin suhteutettuna, jonka myötä voidaan asettaa liiketoiminnan kehityksen kannalta uusia tärkeitä tavoitteita. On ehdotonta pohtia ympäristössä tapahtuneiden muutosten vaikutuksia sekä vaikutusten merkityksiä liiketoimintaan. Näin toimimalla voidaan vakauttaa kilpailukyvyn säilyvyys, varmistaa liiketoiminnan kehittymisen mahdollisuus sekä se, että seuraavan kauden budjetit tukevat laadittujen suunnitelmien toteutumista. Budjetointiprosessin alussa työstetään controllerin toimesta myös prosessin kulkua helpottava budjettiohje, joka pitää sisällään aikataulun, etenemisjärjestyksen, jaksotusohjeita, laatimisohejeita, tietoa hintamuutoksista, tuotevalikoiman, kysynnän muutoksia, tavoitteita ja muita prosessin olennaisia asioita. (Alhola & Lauslahti 2000, 277; Syvänperä & Lindfors 2014, 10-11.)

Seuraavaksi yrityksen yksiköissä suunnitellaan osabudjetteja ja näistä usein ensimmäisenä laaditaan liikevaihtotavoitteeseen sekä yritystoiminnan markkinaosuuteen perustuva *myyntibudjetti*. Myyntibudjetin alabudjetit voidaan kerätä yksilötasolla, jossa jokainen myyntivastuullinen kertoo arvion tulevasta myynnistä, sen kehittymisestä ja siihen tarvittavista resursseista. Myyntibudjetin jälkeen vuorossa ovat *valmistusbudjetti ja osto-* sekä *varastobudjetit*. Kun tilausten ja toiminnan väliseen prosessiin kiteytyvät alabudjetit on laadittu tarpeeksi valmiisiin versioihin, voidaan lähteä työstämään *hallinto-* ja *markkinointibudjetteja*. Viimeinen osabudjeteista, eli *investointibudjetti* on yleensä talousjohdon työ ja se perustuu sekä myynti- ja valmistusbudjetteihin että strategiseen toimintasuunnitelmaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 278; Järvenpää ym. 2010, 211-212.)

Seuraavassa vaiheessa yleensä controller tai talusjohtaja kerää liiketoimintalueiden koostamat osabudjetit analysoitavaksi ja yksiköiden keskeisten suunnitelmien linjausten tarkistamiseksi. Tämän jälkeen valmiiksi analysoitu budjettiehdotus toimitetaan yhtiön johdolle. Jos ehdotukset eivät vastaa annettuja odotuksia ja vaatimuksia, lähetetään ne takaisin yksiköihin korjattaviksi ja korjatut versiot poimitaan controllerin tai talusjohtajan analysoitavaksi uudelleen. Kun lopulta tuorein versio

ehdotuksesta yrityksen ylimmän johdon tai hallituksen toimesta hyväksytään, jaetaan budjetit organisaation tulosvastuullisille. Budjetteja seurataan yleensä tiukasti kuukausitasolla ja poikkeamien esiintyessä ryhdytään suunnitelmien mukaisiin toimenpiteisiin. Tällainen toimenpiteisiin johtava poikkeama voi olla esimerkiksi hidastunut tuotteen kysyntä, jolloin hintoja saatetaan joutua laskemaan. Se taas on otettava myyntibudjetissa huomioon, jonka muokkaaminen vaikuttaa myös muihin budjetteihin. (Alhola & Lauslahti 2000, 278.)

#### 4.2.2 Budjetointimenetelmiä

Yrityksen organisaatio on kokonaisuutena joko tietoisesti tai tiedostamattaan mukana budjetointiprosessissa ja siihen liittyvissä toimenpiteissä. Osallistumisen määrä ja luonne on riippuvaista yhtiön käyttämästä budjetointimenetelmästä. Budjetointimenetelmä määräytyy täysin yrityksen budjettisuunnittelun ja prosessin laadintavastuiden organisointien mukaan. Budjetointiin perustuvan kirjallisuuden mukaan menetelmiä budjetoinnissa on kolme; ensimmäisenä näistä mainittakoon top down eli *autoritaarinen*. Autoritaarinen budjetointimenetelmä kuvaillaan sellaiseksi, jossa yrityksen johtajat dominoivat budjetointia sekä sen kulkua asettamalla ennalta tarkoin laaditut budjettipohjat eteenpäin ja näin organisaatiossa seuraavat taas kasaavat johdon päättämät materiaalit kokoon. Vaikka autoritaarisessa budjetointimenetelmässä budjetoidun lukeman saavuttamiseksi päätösvaltaa on organisaation eri päälliköidenkin vastuulla, eivät he tuotto- ja kustannuseriin tai muihin päätöksiin radikaalisti vaikuttaviin tekijöihin pysty vaikuttamaan. Tämä menetelmä on nopein ja vähiten resursseja vaativa, sillä menetelmän mukaiseen budjetointiprosessiin ei tarvita montaa henkilöä. Siitä huolimatta se ei ole kaikille yrityksille menetelmistä suotuisin. Koska yhtiön johtajat luovat budjettitavoitteet ja laativat lopulliset budjetit, eivät osastojen ja tulosta tuottavien yksiköiden työntekijöiden osaaminen erityistaitoineen pääse oikeuksiinsa. Henkilöstöä saattaakin olla hyvin haastavaa motivoida tavoittelemaan sellaista, jonka suuntaan he eivät ole itse saaneet vaikuttaa. Autoritaarinen menetelmä sopii malliltaan pienempiin tai ketjutyypisiin yrityksiin ja menetelmän käyttövaatimuksena johtajien on oltava toiminnan tilanteista, resurssitarpeista ja tulevaisuuden näkymistä erittäin tietoisia. Operatiivisiin toimenpiteisiin liittyvien suunnitelmien keskeinen yhteys on autoritaarisessa menetelmässä hyvä, mutta itse prosessi-

na se vain on hyvin jäykkä. (Järvenpää ym. 2010, 214-216; Jormakka ym. 2015, 182.) Omiin kokemuksiini perustuen ja työntekijän näkökulmasta ajateltuna myös henkilöstön kuunteleminen on hyödyllistä. Konkreettinen kenttätöskentely antaa lukujen vastapainoksi todellisen ja realistisen näkökulman mahdollisuuksiin sekä rajoitteisiin.

Toinen menetelmistä on build up eli *demokraattinen* ja sen päällimmäinen tarkoitus on määrittää toiminto-, osasto- sekä tulosityksikkökohtaiset tuotot sekä kustannukset, joiden varaan budjetti rakennetaan. Tässä menetelmässä kannattavuuden ja kasvun osalta on luotu vain avustava budjettikaava eri yksiköiden vastuuhenkilöille. Vastuuhenkilöt kuitenkin laativat itse tarkemmin kukin oman yksikkönsä alabudjetit, jotka toimitetaan yrityksen johdolle yhden kokonaisuuden kasaamiseksi. Tätä lopputulosta johtajat voivat hyödyntää liiketoiminnan kehittämisen apuna. Demokraattinen toimii menetelmistä parhaiten sellaisissa organisaatioissa, jossa vastuu on hyvin hajautettu. Jokainen yrityksen yksiköistä toimii itsenäisesti osaavan johdon käsissä ja strategiaan perustuvaa kannattavuutta tavoitellaan hyvin vahvasti motivoituneena. Tämä menetelmä saa kunkin yksikön henkilöstön vahvuudet ja erityisosaamiset esille. Yrityksen liiketoiminnan kokonaisuuden tavoitteet on tiedostettava suoraviivaisen selkeästi ilman ristiriitaisia tulkintoja ja kuhunkin yksikköön on voitava luottaa erityisen vahvasti. Mikäli toiminnan tavoite ja kokonaisnäkemys on puutteellista, vaarana piilee että budjetit laaditaan todellisuutta häilyvämmäksi, jolloin asetetut tavoitteet saattavat olla vaatimattomampia kuin mihin yksikkö todellisuudessa pystyisi. (Järvenpää ym. 2010, 215-216.)

Kolmas budjetointimenetelmistä on iterative co-operation eli *yhteistyömenetelmä*, joka nimensäkin mukaisesti on kahden edellä mainitun menetelmän yhdistelmä. Yleiset budjetin tavoitteet pohditaan yhteistyössä johtajien ja tulosityksiköissä vastuusemässä olevien henkilöiden kesken, mutta itse budjetit laaditaan tulosityksiköissä ja osastoissa henkilöstön toimesta. Esimerkiksi myyntityötä tekevän myyjän vastuulle on annettu myyntibudjetti, myyntiosaston esimiehen vastuulle taas koko myyntiosaston budjetti ja valmistuksen budjetit taas laaditaan tuotanto-osastoilla. Kun osabudjetit on laadittu, kasataan ne lopulta yhteen ja lähdetään työstämään pääbudjetteja, eli tulos- rahoitus- ja tasebudjetteja. Luonnosteltuja budjettiehdotuksia käsitellään sekä hiotaan yritystä johtavien tiimien toimesta ennen lopullisia versioita, jotka hyväksy-



tetään yhtiön hallituksella. Yksiköiden osaaminen ja tieto-taito pääsee käyttöön ja samalla myös yksiköiden välistä koordinointia voidaan kehittää. Yhteistyö on budjetointimenetelmistä raskain, sillä se vaatii eniten henkilöresursseja sekä useamman budjetointia koskevan pyörityksen kunnes lopputulos on yhteisesti kaikkien hyväksymä. Se saattaa myös ajautua helposti byrokraattiseen ja rituaalimaiseen toteutukseen. Tätä menetelmää käyttäessä vastuualueiden on oltava tarkoin määriteltyjä, systeemin mahdollisimman looginen sekä raporttien selkeitä, jotta esimiehet saavat budjetista juuri oikeanlaisen tarvitsemansa tehokkaan työkalun. Yhteistyömenetelmä on tehokas sovellettavaksi suuriin yrityksiin. (Järvenpää ym. 2010, 212-216; Jormakka ym. 2015, 182.)

Menetelmän lisäksi menettelytapa budjetin kokoamiseen voi poiketa yrityksestä ja sen toimintafunktiosta riippuen. Esimerkiksi *kiinteä budjetti* on sellainen, joka laaditaan koko budjettikaudeksi ennen seuraavan tilikauden alkua. Mikäli taas yrityksen toimintaan liittyen on tiedossa suurempia ulkoisia muutoksia, voi *tarkistettava budjetti* olla hyvä valinta. Tarkistettavassa budjetissa tarkistuksia tehdään säännöllisesti tilikauden kuluessa ja näin sopeutuminen muutoksiin on helpompaa. Myös *rullaava budjetti* on herkästi muuttuvien markkinoiden ympäröivän yrityksen oiva työkalu. Kuten aiemmin jo todettiin, rullaavassa budjetoinnissa uusi kuukausi tai vuoden neljännes sisällytetään budjettiin aina edellisen kuukauden tai neljänneksen kuluttua. Tämä mahdollistaa nopean reagoinnin ja kilpailukyvykkyyden muutosten keskellä. Viimeinen budjetin kokoamisen menettelytapa on *liukuva budjetti*, joka rakentuu toteutuvan toiminta-asteen perusteella. Muuttuvat kulut mukautuvat ja määräytyvät toiminta-asteiden mukaan, kun taas kiinteät kulut budjetoidaan vakiomääräisinä. (Yritys-Suomen www-sivut 2016.)

Budjetoinnista kertovassa kirjallisuudessa ehdotetaan jopa kokonaan budjetoinnista luopumista. Se ei kuitenkaan kaikkien yritysten kohdalla ole edes vaihtoehto, sillä onhan yrityksellä oltava jonkinlainen systeemi rahan riittävyyden ja kannattavuuden hallinnan varmistamiseksi. Tällöin jäljelle jää vaihtoehdoksi kehittää budjetointi sellaiseksi, että se vastaa yritystä ohjaavaa toimintaa mukaillen myös liiketoiminnan muutosta ja kehitystä. Budjetoinnista voidaan karsia turha sellainen työ, jolla ei ole suuren suurta merkitystä laskelmien kokonaisuuden tai tarkkuuden suhteen. Sitä voidaan myös kehittää systematisoinnin avulla kommunikaatiovälineeksi eri osastojen ja

yksiköiden välillä. Prosessin tavoitteena voisi tällöin olla sisäinen oppiminen, liiketoiminnan kehittäminen ja monipuolisempi informaation kulku. (Alhola & Lauslahti 2000, 303.)

#### 4.2.3 Budjetoinnin tehtävät ja tavoitteet

Budjettien laadinnan lisäksi toteutetaan budjettien tarkkailua, niissä mahdollisesti esiintyvien poikkeamien analysointia ja poikkeamiin puuttumista toteutussuunnitelman pohjalta. Budjetointi auttaa hahmottamaan yrityksen eri osa-alueiden kehitystä sekä kannattavuutta ja näitä taas suurempana kokonaisuutena. Organisaatioiden eri yksiköiden olisi hyvin tärkeää osallistua mukaan budjetointiprosessiin edes jossain määrin, jotta yhteinen tulevaisuuteen suuntaava tavoite voidaan saavuttaa tehokkaammin ja näkemystä saadaan myös budjettia tavoittelevien suunnalta. Kun budjetointi on hyvin resursoitu koko organisaation laajuisesti, tehostuu budjettien laatijoiden budjettitarkkailu ja toteutumien valvonta. Esimerkiksi koordinointi helpottuu kun myyntiosaston kuukausittaiset toimintasuunnitelman mukaiset raportointitiedot kulkeutuvat tuotantotiimille, joka taas pystyy sen avulla kartoittamaan valmistettavan määrän suhteen. Yhteenvetona voidaan ajatella, että budjetoinnin tavoite on auttaa ohjaamaan liiketoimintaa kohti missioon (= yrityksen olemassaolon perustehtävä) ja visioon (= millainen yritys tehtävässään on) perustuvaa päämäärää eli sitä, mitä yritys pääasiassa tavoittelee tehtävässään ja miten tavoitetta pyritään saavuttamaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 274; Ikäheimo ym. 2011, 106; Jormakka ym. 2015, 172; Mäenpää 2015, 128).

Yrityksen johtajat eli budjetoijat käyttävät budjetteja organisaationsa toiminnan toteutusten tarkastelemiseen, eli niiden avulla:

- Laaditaan ja vahvistetaan suoritettavat tavoitteet
- Allokoidaan resursseja suoritettavien tavoitteiden saavuttamiseksi
- Arvioidaan suorituskyvyn suhteellisuutta tavoitteisiin nähden
- Saadun uuden informaation myötä päivitetään tavoitteita ja samalla opitaan jatkuvasti

(Kaplan & Norton 2001, 280.)

Budjetointi tukee toimintaa ja budjettien avulla voidaan varmistaa yllä olevan karkeasti esitetyn listan asioiden toimivuutta, kuten rahan riittävyyttä ja resurssien suhteellisuutta sekä se, että taloudellinen lopputulos on juuri tavoitellun mukainen. Budjetoinnin avulla saadaan osoitettua taloudellisesti tuottamattomienkin yksiköiden kuten esimerkiksi tuotekehitys- tai IT-osastojen kustannuksille rajat. Näiden yksiköiden toiminnoilla ei ole tulonlähteitä, mutta rajat on siis hyvä asettaa. Näin yksikkö voi suunnitella tulevat kautensa, joiden puitteissa yksikön on pystyttävä toimimaan tehävissään mahdollisimman hyvin. (Ikäheimo ym. 2012, 176.)

### 4.3 Budjettien laadinta ja tarkkailun toteuttaminen

Budjettilaadinnassa ensimmäisen hyväksytyyn budjettiversioon jälkeen kannattaa varmistaa vertailemalla, että budjetissa asetettujen tavoitteiden kriteerit täyttyvät. Jotta taloudellinen kehitys voidaan hahmottaa mahdollisimman selkeästi, vertailuksi voidaan ottaa sekä edellisen että kuluvan tilikauden ennusteet. Kuten taulukossa 1 esitetiin, kannattaa tulosbudjetin budjetoituja lukuja tarkastella myös prosentteina liikevaihdosta. Kulujen prosentuaalinen lukema saattaa osoittaa euromääriä kattavammin todellisen tilanteen. Budjettien kokonaisvaltainen seuranta ja tarkkailu on usean eri teorialähteen mukaan yksi tärkeimmistä budjetoinnin vaiheista. Syvänperä & Lindrofs toteaa teoksessaan (2014), että hyvin selkeästi organisoidut rutiinit raporttien jakamisesta, poikkeamien analysoinnista ja korjaustoimenpiteistä antaa erinomaisia valmiuksia vaikuttaa taloudelliseen kehitykseen. Hyvin toteutettuna tarkkailuraporttien eroanalyysit pystytään hyödyntämään oikein yrityksen johtamisessa. Tarkkailun on kuitenkin oltava luotettavaa raportointia eikä tulkinnanvaraisuutta tai muita mittausvirheitä saisi esiintyä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 247; Syvänperä & Lindfors 2014, 44; 67.)

Budjettien tarkkailussa yksi suosituimmista suurten yritysten käyttämistä tarkkailumenetelmistä on niin kutsuttu *latest estimate* –menetelmä. Tämä tarkoittaa eri hälytysmekanismien kehittelyä ja tarkkailuperiodien lyhentämistä esimerkiksi vuosittaisesta neljännesvuosittaiseen tai kuukausittaiseen. *Latest estimate* –menetelmässä budjettitarkkailu erojen havainnoinneista ja niiden analysoinneista on tiivistä ja korjaavien toimenpiteiden käytäntöönpano tehostettua. Tässä menetelmässä korjaustoi-

menpiteet ovat suuressa kytköksessä budjettitarkkailuun tavoitesaavutettavuuden takaamiseksi mahdollisimman vähäisin häiriöin. Mikäli talousjohdossa todetaan, että budjettierojen korjaustoimenpiteekään eivät riitä tavoitteiden saavuttamiseen, lähdetään korjaamaan tavoitteita. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 245.)

Budjettiseurannassa poikkeamia voi olla määrä- tai hintaeroissa tai molemmissa näistä. Määräeroa syntyy jos yrityksessä raaka-ainetta hankitaan budjetoitua enemmän. Hinnassa taas esiintyy poikkeamaa esimerkiksi silloin kun työtunteja on budjetoitu alemmalla hinnalla kuin mitä työskentelyhinnat kyseisen projektin parissa ovat todellisuudessa kustantaneet. Kun budjettitarkkailussa havaitaan eron olevan budjeoidun erän hinta- ja määräeron summassa, on poikkeaman syvällisempi analysointi paikallaan. Analysointi saattaa osoittaa, että toteutunut ja budjetoitu määrä onkin budjetoitua pienempi hinnan taas ollessa suunniteltua korkeampi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 245.)

Budjettien laadinnassa on muistettava, että epärealistiset ja resursseihin nähden liian suuret tavoitteet on mahdotonta saavuttaa. Jos näin on kuitenkin budjetoitu, havaitaan budjettiseurannassa väistämättä määräerotyyppinen poikkeama. Poikkeamaa analysoitaessa huomataan, että itse myyntitoiminta ei ole ollut huonoa vaan tavoite aivan liian korkealla. Mikäli taas budjetti olisi budjetoitu selkeästi saavutettavissa olevaksi, mutta toiminta ei olekaan ollut tavoitetta vastaavaa, syntyy budjettipoikkeama johon on välittömästi puututtava korjaavilla toimenpiteillä. On myös mahdollista, että yksiköissä toimitaan tarkoituksen mukaisesti budjetoiden väärin. Sitä kutsutaan budjettiharhaksi. Budjettiharhassa yksikkö pyrkii budjetoimaan tuloksen positiiviseksi ja näin menettelemällä pyrkii esimerkiksi estämään toimintayksikkönsä loppumisen. Budjettiharhan estämiseen on suositeltavaa kiinnittää tarkoin huomiota. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 246.)

Budjettien tarkkailua toteutetaan yleensä vuosittain, mutta tämän lisäksi budjetiteja voidaan seurata myös tertiaali-, kvartaali-, kuukausi-, viikko- ja päivätasolla. Vuosittainen arvio toteutetaan budjettikauden päätyttyä ja sen tekee yleensä yrityksen johto. Silloin analysoidaan tarkoin, miten keskeiset vuotuiset tavoitteet ovat toteutuneet, millaisia poikkeamia on kauden aikana syntynyt sekä kartoitetaan poikkeamien syyt. Vuosittainen analysointi tapahtuu tulos- ja rahoitusbudjeteille, mutta myös tärkeälle

myyntibudjetille. Jos vastuualuekohtaisesti tai keskeisten vastuuhenkilöiden budjettivastuiden toteumissa on havaittavissa poikkeamia, käydään ne syvällisemmin läpi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 246.)

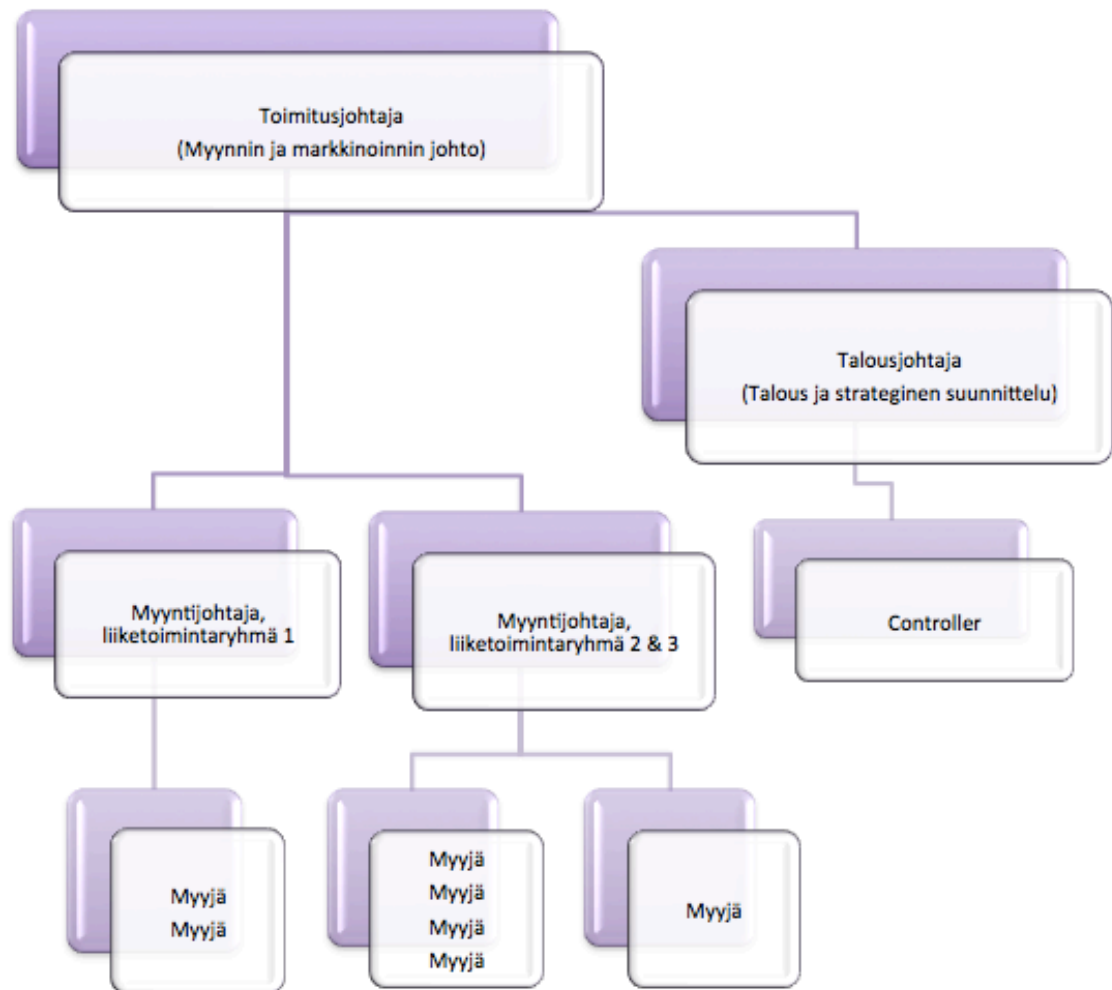
Kvartaalein, kuukausittain tai tiheämmin tapahtuva budjettien seuranta on yleistasoisempaa. Se on enemmän yleiskatsausmaisen toteavaa ja toteutuneiden sekä budjetoitujen lukujen vertailemista, kuten budjettilukujen toteumakehityksen seuraamista. Päivittäin ja viikoittain voidaan tarkistaa, toteutuiko sen aikavälin lukema ja ”miten hyvin myytiin”. Tarkempi analysointi on kuitenkin harvinaisempaa, mutta mikäli havaitaan budjettitavoitteesta poikkeava lukema, aloitetaan korjaustoimenpiteiden käyttöönotto. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 247.)

Kaikenkaikkiaan laadittujen budjettien hyvin toteutettu tarkkailu on erinomainen oppimisen työkalu. Kun poikkeamia analysoidaan tarkasti, pystytään oppimaan ja budjetoimaan entistä paremmin. Eroanalyysien ja niiden kautta oppimisen avulla voidaan kehittää myös tehokkaampia hälytyskelloja budjettipoikkeamista syntyvien signaalien tuottamisesta yrityksen johdolle. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 244.)

## 5 CASE-YRITYS

### 5.1 Yrityksestä

Case-yritys toimii koneikkojen valmistajana laivateollisuusalueella ja se luonnehtii vahvimaksi ominaisuudekseen asiakkaan kokonaisvaltaisen palvelun. Tähän kokonaisuuteen sisältyy niin järjestelmäasiantuntemusta, suunnittelua kuin jälkimarkkinointiakin. Yrityksen palveluksessa työskentelee lähes 100 henkilöä ja se on alakonserneineen osa kansainvälistä konserniyhtiötä. Case-yrityksen vuoden 2013 liikevaihdoksi oli merkitty 17 343 000 euroa ja vuonna 2014 liikevaihto kasvoi 19 922 000 euroon verrattaisen kasvun ollessa jopa 14,90 % (Taloussanomien www-sivut 2015).



Kuvio 6. Tämän opinnäytetyön kannalta havainnollistava osuus organisaatiosta

Kuviosta 6 voidaan tarkastella hierarkiaa haastatteluaineiston keräämiseen haastattelujen henkilöiden osalta. Empiirisen materiaalin keruu toteutettiin teemahaastattelulla 5.-6.4.2016 ja haastateltaviksi valittiin Case-yrityksen talousjohtaja, controller, myyntijohtajat sekä heidän alaisuudessaan toimivia myyjiä. Tutkimustuloksia oli tarkoitus tarkastella yleisellä tasolla, joten haastateltavia ei ole tarkemmin haluttu yksilöidä.

Haastattelut aloitettiin alustavilla kysymyksillä ammatista ja nykyisistä työtehtävistä. Talousjohtajan työnkuvaan ja vastuualueisiin sisältyy Case-yrityksen strategia sekä taloudelliset asiat alakonsernia myöten. Talouden ja strategian yhdistelmä yhden henkilön vastuulla on järkevä valinta ja kuten teoriassakin mainittiin, ovat budjetit vahvasti sidoksissa strategiaan. Näiden lisäksi talousjohtaja toimii keskeisessä roolis-

sa linjaorganisaatiossa eli myös HR-toimet ja muut organisatoriset asiat ovat hänen vastuullaan. Nykyisessä työtehtävässään hän on toiminut vuoden 2014 alusta lähtien.

Myyntijohtajien kokemus oli nykyisten työtehtävien osalta sekä tuoretta että kokenempaa. Case-yrityksessä molemmat ovat työskennelleet useampia vuosia, mutta toisen kokemus budjetointiin oli uutta hänen nykyisen työnkuvan osalta. Toinen heistä mainitsi käyneensä läpi useampia budjetointiprosesseja. Kummankin asenteesta ja motivaatiosta työtä kohtaan paistoi päämäärätietoinen tavoitteellisuus. Heidän työtehtäviinsä sisältyy muun muassa omien liiketoimintaryhmiensä vastuullisena vetäjänä toimiminen.

Myyjien kokemus Case-yrityksessä ja erityisesti nykyisissä työtehtävissä toimimisessa oli keskimäärin viiden vuoden luokkaa, löytyi joukosta sitten tuoreempaa sekä kokenempaakin työntekijää. Heidän työkuvaransa vaihteli hyvin paljon – liiketoimintaryhmästä riippuen. Haastatteluissa tuli esiin, että työtehtäviin sisältyi esimerkiksi tietyille markkina-alueelle kohdistuvaa myyntiä, tiettyjen laitteiden tai varaosien myyntiä. Osa myyjistä taas hoiti pääsääntöisesti asiakkuuksia tai toimi asiakastukena ja reklamaatioasioiden parissa.

## 5.2 Budjetointiprosessi ja budjetteihin liittyvä päätöksenteko

Case-yrityksessä laaditaan kerran vuodessa vahvasti myyntiin perustuva tulosbudjetti, jossa heijastuu myös yrityksen neljä tavoitetta sisältävä strategia. Jokaiselle strategian osa-alueelle asetetaan tarkka liikevaihto- sekä tulostavoite. Strategiasta tarkemmin luvussa 5.5. Valmiin tulosbudjetin pohjalta rakennetaan rahoitusbudjetti talousjohtajan toimesta, mutta rahoitusbudjetin työstäminen olisi tarkoitus siirtää tulevaisuudessa yrityksen controllerille. Tasebudjettia Case-yrityksessä ei enää laadita. Tasebudjetissa ennustetaan ostovelkoja ja myyntisaamisia vuodeksi eteenpäin, joka taas on käytännön tekemisen näkökulmasta hyvin haasteellinen ja monimutkainen yhtälö. ”On jo pelkästään haastavaa ennustaa, mitkä arvioituista kaupoista tulevat toteutumaan. Kun sitten sen pohjalta pitäisi antaa arvio siitä, mitä asiakkaat näistä mahdollisesti toteutuvista kaupoista aikoisivat maksaa...”, talousjohtaja pohti ja samalla kiittelikin konsernia tasebudjetista luopumisesta.

Haastatteluista selvisi budjetointiprosessin lähtevän liikkeelle talousjohtajan toimesta hänen toimiessa myös prosessin vetäjänä. Koska myyntibudjetti on budjeteista tärkein, siitä aloitetaan. Tätä lähestymistapaa tukee myös aiemmin luvussa 4.1.1 esitetty kirjallisuuskin. Tulevan vuoden liikevaihdon kuukausikohtaisia myyntilukuja arvioidaan talousjohtajan ja myyntijohtajien kesken. Myyntibudjetit laaditaan muutaman eri kategorian, kuten selkeästi merkittävimpien asiakkaiden sekä tärkeimpien markkina- ja maantieteellisten alueiden mukaan. Myyntiarvioiden jälkeen kerätään vielä niitä vastaava tilauskanta. Näiden pohjalta rakentuu liikevaihtotavoite/-ennuste tulosbudjettiin.

Myyntibudjetin valmistuttua edetään henkilöstöbudjetin tekoon, johon kerätään organisaation nykykustannusten mukaiset palkkatiedot. Henkilöstöbudjetissa otetaan huomioon myös eri esimiesten arvioimia rekryointitarpeita sekä henkilöstön vähennystarpeita ja eläköitymisiä.

Lopulta budjetointi etenee suurempien kulujen sisältävien osabudjettien työstöön ja niissä keskitytään isompiin osa-alueisiin, kuten kulu- ja investointibudjetteihin. Tiedossa olevat suuremmat investoinnit, messukäynnit ja matka- tai mainontakulut kulkeutuu organisaatiosta esimiesten välityksellä talousjohtajalle. Tulosbudjettiin päätyvät loput muut kulut arvioi talousjohtaja. Se selkeyttää lukuja ja antaa tarkkuutta konsernillekin tapahtuvaan toteumiin perustuvaan ennustamiseen.

Ensimmäinen budjettiversio siis syntyy pääosin muun organisaation arvioimista myynti, henkilöstö ja muista isoimmista kuluista sekä talousjohtajan arvioimista lopuista kuluista investointia myöten. Tätä kokonaisuutta voidaan tarkastella teoriaosuudessa esitetystä taulukosta 1. Aina ensimmäisen budjettiversioon tulostasotavoite ei täytä strategisia tavoitteita ja se johtaa tehostamistoimien tai lisätuottojen pohdiskeluun johtoryhmän keskuudessa. Johtoryhmään kuuluu muiden muassa talousjohtaja ja myyntijohtajat. Budjettien eri versioita pyöritellään usempia kierroksia tai vähintään niin kauan, että budjettiluvut saadaan vastaamaan riittävästi tavoitteita. Mielestäni kirjallisuudessa esitetty budjetointiprosessi tukee hyvin Case-yrityksen budjetointiprosessia, vaikka jokaisen yrityksen prosessi on erilainen ja muokkaantuu ajan myötä kunkin yrityksen toimintaa palvelevaksi.



Budjetteihin liittyvässä päätöksenteossa keskeisin henkilö on talousjohtaja. Myös liiketoimintaryhmien johtoryhmän jäsenet osallistuvat osittain ja viimeisen päätöksen budjetista tekee lopulta toimitusjohtaja. Haastattelut avasivat organisaation osallistumista budjetteihin liittyvän päätöksenteon suhteen, eikä tulosityksiköiden vastuuhenkilöiden alaisilla nähty suurta vaikutusmahdollisuutta budjetteihin liittyen olevan. Tutkimustuloksia analysoidessa selvisi, että liiketoimintaryhmien keskinäistä kommunikointia seuraavan vuoden myyntiarvioista myyntijohtajien kanssa toteutui osittain. Tästä huolimatta vaikutusmahdollisuudet koettiin melko vähäisiksi ja yhteistyö budjetoinnissa miellettiin tiiviimmäksi myyntijohtajien ja talousjohtajan välillä (kuvio 7). Uudelleenorganisointi ja sen myötä vastuun jakaminen selvisi olevan kehitteillä ainakin toisen liiketoimintaryhmän keskuudessa ja tässä näkisin itsekkin potentiaalisen kehitysideoita. Haastattelujen mukaan osa henkilöstöstä oli tyytyväinen nykytilaan ja totesi lisävastuun lisäävän vain tietoisuutta, mutta osa taas motivoituisi budjettien saavuttamiseen paremmin saamalla enemmän vastuuta ja vaikutusmahdollisuutta. Myös osallistumista budjettien laadintaan pidettiin kiinnostavana ajatuksena. Tutkimustulosten mukaan suuremmalla mahdollisuudella vaikuttaa voisi henkilöstö omien näkemysten ja työn tekemisen pohjalta antaa hyvää tietoa. Se taas auttaisi hiomaan budjetteja hieman realistisempaan suuntaan. Vastuun jakaminen budjetoinnissa olisi hyvä kehityskohde senkin vuoksi, että ylemmällä tasolla jopa toivottiin henkilöstön suurempaa osallistumista. Se tehostaisi myös alhaalta ylöspäin kulkeutuvaa palautetta, nimittäin tällä hetkellä tarvittava ja hyödyllinen vastakaiku jää hieman puutteelliseksi. Kirjalliset lähteet tukevat vastuun allokointia, sillä vastuu ja sitä kautta tietoisuus on todettu yhdeksi tärkeäksi motivaation lähteeksi budjettien suhteen.

Kirjallisuudessa esitettiin controllerin olevan yksi vastuuhenkilöistä budjetointiohjeiden sekä –aikataulujen laadinnassa. Tämä poikkeaa kuitenkin Case-yrityksen osalta, sillä erityisesti budjetoinnin aikataulu saadaan konsernin suunnalta. Case-yrityksen alustavasti rakennettu aikataulupohja laaditaan hyvissä ajoin alakonsernia myöten, joka sitten hiotaan konsernilta saatuun lopulliseen aikatauluun sopivaksi. Controllerin osallistuminen budjetointiprosessiin vaikutti muultakin osin olevan melko vähäistä ja itsenäistä. Budjetteihin liittyvä päätöksenteko rajoittuu lähinnä kustannuspaikkojen ja tilikarttojen pohdintaan yhteistyössä talousjohtajan kanssa. Vaikka controller laatii muun muassa 13 viikon kassaennusteen talousjohtajan laatiman tulos-/rahoitusbudjetin pohjalta, tapahtuu siihen sisältyvän tiedonkeruu järjestelmien kautta

hyvin omatoimisesti. Talousjohtajan tekemä työ on vahvasti sidoksissa controllerin arkeen ja controllerin rooli budjetoinnissa vaikuttaisi olevan enemmän talousjohtajan tukihenkilönä olemista, kuten kuukausiraporttien laadintaa, ja talousjohtajan laskelmiin pohjautuvaa rahan käytön kontrolloimista. Tämä tyyli toimii Case-yrityksessä kuitenkin selkeästi hyvin näin.

### 5.3 Budjetointimenetelmä ja sen kehittyminen

Case-yrityksen budjetointimenetelmässä esiintyy selkeästi teoriaosuuden luvussa 4.2.2 esitettyä yhteistyömenetelmää, sillä ainakin liiketoimintaryhmien johtajat ovat vahvasti mukana eri budjettiversioiden hiomisessa ja toimenpiteiden pyörittelyssä. Henkilöstön osallistuminen myyntibudjettien pohdintaan on Case-yrityksessä kirjallisuudessa esitettyä vähäisempää, vaihtelevampaa ja vain osittaista, kuten aiemmin jo tuli ilmi. Kysyessäni haastatteluissa mielipidettä budjetointimenetelmän suhteen, miellettiin se autoritaarisen sekä yhteistyömallin yhdistelmäksi. Autoritaarinen menetelmä viittaisi Case-yritykseen eniten sen vuoksi, että talousjohtajalla on hyvin vahva rooli budjetoinnissa. Sitä ei kuitenkaan koettu autoritaarisuuteen vaan ennemmin tarkkuuteen perustuvaksi.

Budjetointimenetelmän kehittyminen ja hioutuminen nykyiseen pisteeseen on saanut vaikutteita talousjohtajan alemmalta tasolta kertyneestä kokemuksesta. Ennen nykyistä asemaansa hän toimi liiketoiminta-alueen johtajana eli oli itse yhtenä esimiehenä arvioimassa lukuja silloiselle talousjohtajalle. Hänet mukaan lukien noin 15-20 esimiestä arvioi omien alaisten kuluja tarkoin aina terveydenhuollosta postitukseen ja puhelinkustannuksiin asti. Tässä vallitsi suuri virhemarginaaliriski. ”Jos jokainen esimiehistä arvioi vaikka työterveyskulut hieman virheellisesti ja kun kaikkien 20:n esimiehen hieman virheellisesti arvioidut kulut lasketaan yhteen, saadaan lopputulokseksi aivan liian paljon virheellinen summa”, mainitsi talousjohtaja. Tämän kokemuksen pohjalta metodi on voinut kehittyä. Nykyisin nämä luvut arvioidaan talousjohtajan toimesta koko talon tasoisesti. Apuna arvioinnissa käytetään toteumia sekä työntekijöiden tietoja kuluista ja asiakkaiden myyntiluvuista. Budjetointiprosessi on tarkoitus pitää mieluisana ja tarvittavien lukujen kanssa pyritään pohtimaan, kenen olisi mielekkäintä mitäkin lukuja arvioida. Kuten aiemmin jo selvisi, on tämä

nykyiseksi hioutunut menetelmä aiempaa käytännöllisempi sekä huomattavasti tarkempi budjettien lopputuloksen ja ennustamisen suhteen.

Tarkoitukseni oli haastatteluilla lisäksi selvittää, millaiseksi Case-yrityksen tämänhetkinen budjetointimenetelmä koetaan ja aiotaanko sitä tulevaisuudessa kehittää. Budjettiin liittyvän ennustamisen selvisi olevan jatkuvan kehityksen alla. Kun kerran vuodessa laadittu budjetti on valmis, alkaa se ennusteena elämään ja tämän hetkistä ennustetta suhteessa budjettiin oli jo kerran korjattukin. Liikevaihdon sekä kulujen kehitystä seurataan kuukausittain ja niistä kommunikoidaan säännöllisesti pitkin vuotta myös konsernin suuntaan. Jo kommunikoinnin helpottamisenkin vuoksi selvisi seuraavana tavoitteena olevan 12 kuukauden rullaavaan budjetointiin siirtyminen. Rullaavassa budjetoinnissa tuotetaan aina kuluneen ajan tilalle tulevaisuuteen uusi vastaava aika, jatkuvalla syötöllä. Case-yrityksessä käytetään ajanjaksona vuoden tertiaalia eli neljän kuukauden jaksoa. Rullaava budjetointi nähtiin erinomaisena työkaluna, sillä silloin budjettia olisi jatkuvasti 12 kuukautta eteenpäin nähtävillä. Myös yhteistyö controllerin ja talousjohtajan välillä tiivistyisi metodin kehittyessä rullaavaksi, koska silloin 12 kuukauden rahoitusbudjetti laadittaisiin rullaavasti controllerin toimesta talousjohtajan laatiman rullaavan tulosbudjetin pohjalta.

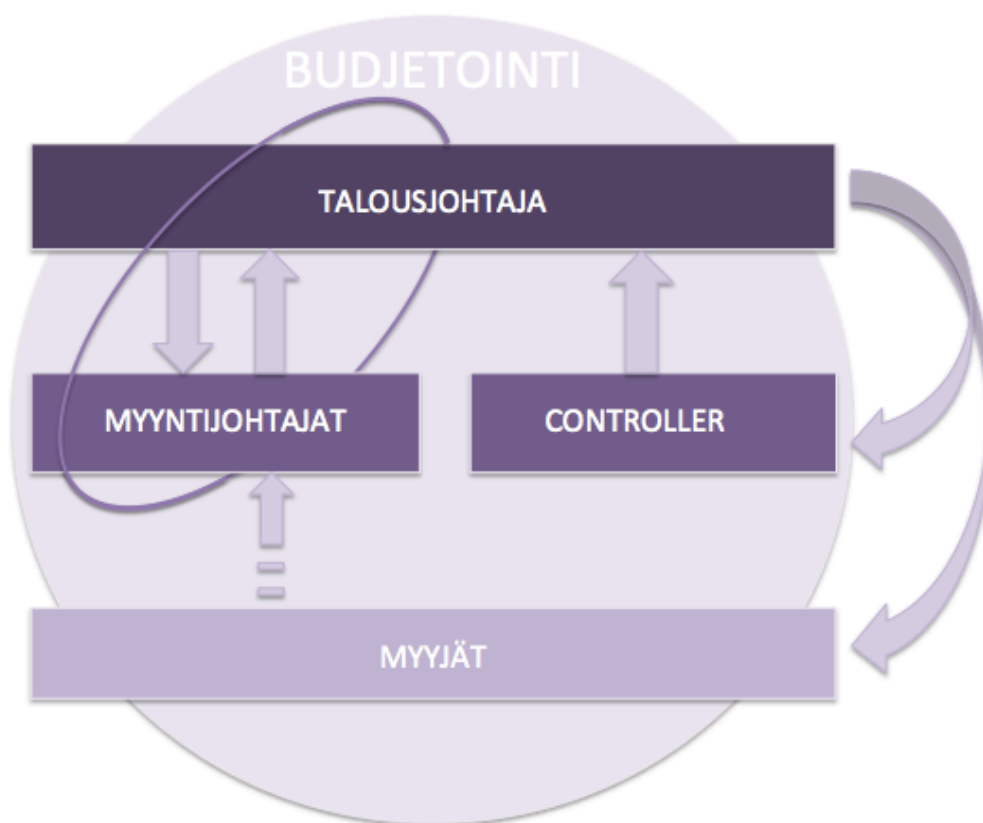
Rullaavaan budjetointiin tai ylipäätään uuteen kehitettyyn metodiin siirtyminen tuo mukanaan omia haasteita. Tutkimustulosten mukaan rullaavaan budjetointiin siirtymistä kannatettiin ja se miellettiin hyödylliseksi, sillä silloin tulevaisuuden näkymät olisivat selvemmin kokoaikaisesti tiedossa. Kannatuksen lisäksi rullaavan budjetoinnin teettämästä jatkuvasta tarkasta numeroiden pyörittämisestä kannettiin hieman myös huolta. Nykyinen budjetointitapa koettiin hyväksi työkuorman suhteen, sillä lukujen tarkka ja huolellinen arviointitapa kuormittaa vain kerran vuodessa. Rullaavan budjetoinnin ajateltiin lisäävän tuskallisesti työkuormaa lukujen arvioinnin suhteen neljän kuukauden välein toteutettavana. Esiin tuli kuitenkin ajatus, että rullaava metodi voisi olla hieman löyhempää.

Mielestäni tässä olisi yksi pohdinnan aihe niin menetelmien kehittämisen suhteen kuin puolin ja toisin annettavaa palautetta ajatellen. Kirjallisuudessa esitettiin rullaavan budjetoinnin vaativan vahvasti metodiin sitoutunutta ja motivoitunutta henkilöstöä. Myyntibudjetin tärkeyden vuoksi se koskee erityisesti myyntiosastoa, joten hen-

kilöstön mielipide ja rakentavat ajatukset on hyvä huomioida. Kommunikoinnin tulee toimia myös toisin päin. Henkilöstölle voi perustella metodien muutokset kertomalla kehittämiseen liittyvät mahdollisuudet. Tämä on kuviossa 1 esitetyn mukaista toimivaa kokonaisuutta.

#### 5.4 Budjettien tehtävät ja tavoitteiden tiedostus

Tutkimustulokset osoittivat, että henkilöstön osallistuminen budjettilukujen pohdintaan oli osittaista ja toisistaan poikkeavaa. Osa myyjistä koki olevansa jossain määrin mukana budjetoinnissa, osa taas ei. Kuviossa 7 tämä on esitetty katkonaisemman viivan avulla.



Kuvio 7. Budjetointiin osallistuminen haastateltujen henkilöiden osalta

Oman johtopäätökseni mukaan osallistumisaste budjetointiin oli vaihtelevaa sen vuoksi, että haastateltavien työnkuvat poikkesivat toisistaan merkittävästi eri liiketoimintaryhmien osa-alueiden vuoksi. Tämä todettiin luvussa 5.1. Vaikka kaikki ei-

vät kokeneetkaan olevansa mukana budjetoinnissa, niin syvempää organisaation osallistumistakin esiintyi. Tämä näkyi siten, että budjetteihin arvioitavat tulot (arviot toteutuvista kaupoista) sekä isoimmat myyntipuolen menot (markkinointi- ja messukustannukset) tarkasteltiin osittain ainakin toisen liiketoimintaryhmän keskuudessa myyntijohtajan toimesta. Ennen budjettilukujen eteenpäin laittoa myyntitiimi sai kommentoida ja antaa mielipiteitä luvuista. Myyntijohtajat taas puolestaan osallistuvat yhdessä johdon kanssa budjettien mietintään ja laadintaan oman liiketoimintaryhmän osalta seuraavan vuoden myynnin lukujen puolesta. Näin budjettiarviot kulkeutuvat alhaalta ylöspäin. Budjetointiin liittyvä tämän hetkinen vastuunjako miellettiin melko hyväksi, joskin vastuu todettiin olevan pitkälti johtajien tasolla. Kuten aiemmin jo todettiin, vastuun jakaminen ja uudelleenorganisointi selvisi olevan työn alla. Tarkempaa aikataulua sen suhteen ei haastatteluissa tullut esille.

Case-yrityksen strategiassa on neljä eri tavoitetta: fokusointi toimittavasta yrityksestä asiantuntijayrityksen suuntaan, brändisateenvarjotuotteistuksen lisääminen, huollon ja varaosapuolen kehittäminen sekä myyntiä tukevan konsultointipalvelun tehostaminen. Kirjallisuudessa esitettiin, että visioon pohjautuva strategia on vahva lähde budjetoinnissa. Myös Case-yrityksen budjetit koettiin tukevan yrityksen strategiaa ja sen suhteen henkilöstön luottamus yrityksen johtoon oli lujaa. Heidän otteessaan nähtiin selkeä linja liiketoiminnan strategian ja tavoitteiden suhteen pysyvän. Tutkimustulosten mukaan yksi merkittävin tekijä strategian tiedostamisessa on ollut johtajien kehittämä informaationkulku (kuvio 7). Kuukausittaisen infohetken ansiosta henkilöstö oli hyvin selvillä sekä koko yhtiön että omien liiketoimintaryhmiensä tavoitteista. Yrityksen talouteen ja toimintaan liittyvien asioiden kulkeutumista alimalle tasolle asti pidettiin henkilöstön keskuudessa erittäin tärkeänä. Kaikin puolin budjetit nähtiin hyödyllisinä työkaluina strategisten tavoitteiden tukemisen sekä liiketoiminnan kehittämisen suhteen. Yleisesti budjetoinnin koettiin selkeyttävän kuvaa seuraavan kalenterivuoden osalta ja sen lisäksi että budjetit tukevat strategista suuntaa, käytetään niissä paljon hyödyksi markkinoidenkin seuranta.

Budjetille asetettavan sopivan tavoitteen pohdinta on osa budjetointia ja tavoiterima saattaa muuttua Case-yrityksessä myyntijohtajien havaintojen toimesta. Toisessa liiketoimintaryhmässä oli nähty erinomaisen positiivista potentiaalia, jonka myötä budjetin tavoiterimaa nostettiin melko paljon korkeammalle. Myös henkilöstön keskuu-

dessa oli tiedostettu tietyn strategisen alueen budjettitavoitteen nousu selkeästi korkeammalle suhteessa muihin osa-alueisiin. Henkilöstölle ylemmän tason havaitsema liiketoimintaryhmän potentiaalisuus eli tavoitteen nousun syy ei välttämättä ollut aivan selvää, sillä budjetille asetettu korkea tavoite koettiin turhan vaikeasti saavutettavaksi. Budjetin tavoittelemisen mainittiin motivoivan parhaiten silloin kun tavoite on realistinen, mutta sopivasti haastava. Tässä havaitsin hyvän kehitysehdotuksen. Kuten teoriaosuudessa esitettiin, yleensä liian alhaiseksi asetettu budjetti on huono valinta, sillä silloin ei täyttä potentiaalia saada käyttöön ja korkeampikin tavoite olisi saavutettu. Liian korkea ja epärealistinen budjettitavoite taas tuntuu helposti turhauttavan kaukaiselta, eikä sen vuoksi motivoi. Kirjallisuus tukee täysin Case-yrityksen henkilöstön mielipidettä realistisesta, mutta hieman haastavasta tavoitteesta. Haastatteluissa tuli kuitenkin tähän liittyen lähes kaikkien osalta ilmi tietoisuus konsernin suunnalta annetuista tavoitteista Case-yritykselle ja jokainen mainitsi tiedostavansa niiden tuomien paineiden vaikutuksen budjetoinnissa.

Budjettien vaikutus työpanokseen ja työpanoksen kautta liiketoiminnan kehittämiseen koettiin vaihtelevaksi. Kuten edellä jo todettiin, nähtiin budjeteissa annettujen tavoitteiden mahdollistavan potentiaaliin tuloksiin, joka taas edesauttaa liiketoiminnan kehittymistä. Budjetit vaikuttivat osittain myös seurannan tasolla, sillä seurannan kautta pystyi tarkastelemaan oman työnsä tulosta. Toisaalta, vaikka budjettien olemassaolo ja niille asetettu tavoite tiedostettiin, ei niitä mielletty oman työtuloksen vaikuttavana tekijänä. Organisaatiolla oli hyvin vahva asenne työtä ja asiakaslähtöistä ajattelutapaa kohtaan ja jokainen mainitsi tekevänsä aina parhaansa – oli budjetti tai ei.

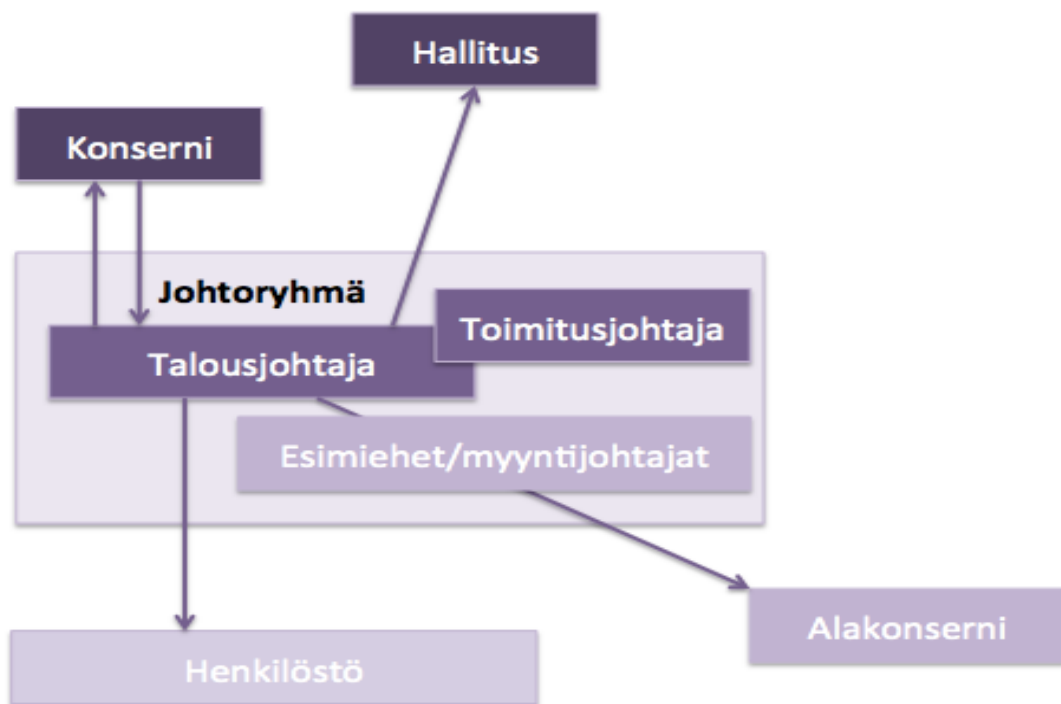
Budjettitavoitteiden saavuttaminen koettiin korkeasta tavoiterimasta huolimatta melko motivoivaksi erityisesti nykyisen kehittyneen informaationkulun takia. Silti kiinnostusta lisämotivaatioon eli palkitsemiseen löytyi vaihdellen aina lisävastuusta ja ylennystoiveista rahabonuksiin. Tutkimustulosten mukaan budjettien saavuttamisen suhteen olevaa varsinaista palkitsemista ei tällä hetkellä yrityksessä ollut käytössä, mutta sitä oltiin kyllä pohdittu. Palkitseminen kasvattaisi kiinnostusta jopa budjettien asettamiseen asti, jonka suhteen tiedettiin olevan myös riski. Viitataan tällä teoriassa esitettyyn budjettiharhaan. Esimerkiksi palkintona oleva bonus saattaisi aiheuttaa budjetin tarkoituksellisen alakanttiin asettamisen kun taas liian korkealle asetettu ta-

voite jäisi mielenkiinnon ulkopuolelle. Palkitseminen voisi olla myös henkilökohtaiseen tavoitteeseen liittyvää tai kuukausittaiseen myyntiseurailuun perustuvaa, eli esimerkiksi kuukausikohtaisen ennätysmyynnin palkitseminen. Se ei aiheuttaisi budjettitavoitteen asetantaan riskiä.

### 5.5 Budjettitarkkailu ja talouden johtaminen

Alhola & Lauslahti (2010) mainitsevat teoksessaan, että budjetteihin päätyvät luvut kerätään sekä niistä koostetut budjettiversiot laaditaan controllerin ja talousjohtajan toimesta. Tämä poikkeaa hieman Case-yrityksen toiminnassa. Koko yrityksen budjettien tarkempaan tarkkailuun tarvittavat tuloslaskelman ja taseen, sekä niihin valmiiksi alakonsernin konsolidoidut toteumatiedot, toimitetaan kuukausittain konsernin talouspalveluista controllerille. Näin controller saa Case-yrityksen kuukausiraportti-formaattipohjaan syötettävät luvut, josta talousjohtaja poimii tulosbudjettiennusteen tarvittavat pohjaluvut. Kokonaisvaltaisen ja tiukemman budjettitarkkailun toteuttaa talousjohtaja, myös alakonsernin osalta. Myyntijohtajat seuraavat omien liiketoimintaryhmien budjettien toteumalukuja kuukausittain kysellen tietoja myös myyjien suunnalta. Toteumissa esiintyneitä poikkeamatietoja käydään läpi säännöllisesti pidettävissä johtoryhmän kokouksissa. Sieltä toteumatietoja kulkeutuu talousjohtajan budjettitarkkailun tueksi. Budjettitarkkailussa pääpaino pysyy poikkeamien ja muiden ilmiöiden havainnoinnissa. Vaikka radallaan kulku on ilman muuta hyvä asia, ei se kuitenkaan varsinaisesti anna niin arvokasta tietoa kun selkeä positiivinen tai negatiivinen ilmiö, jonka esiintyminen kiinnittää herkästi talousjohtajan huomion.

Teoriaosuuden luvussa 4.2.2 esitettiin budjetoinnin kehittämistä informatiivisemmaksi sekä sisäisen oppimisen hyväksi lähteeksi. Case-yrityksessä budjettitarkkailusta saatua tietoa jaetaan henkilöstölle jo aiemminkin mainitun kuukausittaisen infohetken parissa. Siellä esillä on yrityksen talousraportteja, ennusteita sekä budjetteja sisältämä kuukausiraportti. Kuukausiraportin sisältämät tiedot on kerätty ja niputettu konsernin talouspalveluiden lähettämistä toteumaluvuista. Oman henkilöstön lisäksi tietoa välitetään yrityksen toimitusjohtajalle sekä alakonsernin johdolle asti. Heille keskeisimmät tiedot pyritään esittämään yksityiskohtaisemmin. Kuukausiraportista laaditaan viimein myös yhteenveto, joka toimitetaan konsernille/hallitukselle.



Kuvio 8. Budjeteista kerättyjen tarkkailutietojen kulkeutuminen

Tietoa ja viestiä välittyy kuviossa 8 havainnollistettuna hyvin moneen suuntaan ja tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen kattava kuvio 1 täyttyy mielestäni erinomaisesti Case-yrityksen osalta.

Budjetointiin liittyvät resurssit ja työnjako koettiin olevan hyvällä mallilla. Kuitenkin budjetoinnissa käytettävät nykyiset Office365 järjestelmät selvisi tutkimustulosten mukaan olevan melko työläitä ja vaativan päivittämiseen runsaasti aikaa. Niiden kehittäminen automaattisemmaksi voisi olla hyödyllistä, sillä silloin aikaa jäisi myös esimerkiksi itse budjetointimetodin kehittämiseksi. Tutkimustuloksia analysoidessa havaitsin, että toimivat työkalut voisi lisätä työtyytyväisyyttä tuoden mukanaan tehokkuutta työn tekemiseen.

Aikataulun suhteen haasteena todettiin raportoinnin tiheä aikaväli. Tutkimustulosten myötä selvisi, että kuukausi on hyvin lyhyt aikaväli suuren myyntilukemien vaihtelevuuden vuoksi. Kun budjetin toteumaa verrataan ennusteeseen lyhyemmällä aikavälillä, saattavat ne poiketa toisistaan. Se johtuu yleensä siitä, että jokin myynti on ennustettu toteutuvan budjetoitua myöhemmin. Kun samaista vertailua tarkastelee laa-



jemmin, esimerkiksi kolmen kuukauden ajanjaksolla, ei heittelyä näy juuri olevan. Tämä johtuu siitä, että yhden kuukauden tarkastelussa on budjetoitu myynti toteutumaan sille kuulle, mutta ennustettukin sen toteutuvan vasta seuraavalle kuulle. Näin kolmen kuukauden ajanjakso näyttää heittelyn menevän päittäin, vaikka budjetoitu toteuma suhteessa ennusteeseen onkin erin kuukauden kohdalla. Laajemman ajanjakson tarkastelu tasoittaa edellämainitun kaltaista heittelyä huomattavasti. Tällaiseen heilahteluun mukaan lähtemisessä on oltava tarkkana. Jos tulos hyppää radikaalisti positiiviseen suuntaan jonkin sille kuukaudelle toteutuvan tapahtuman seurauksena ja ennustetta korjaa sen mukaisesti, saattaa nopea korjaus osoittautua huonoksi ratkaisuksi. Siksi ennustelukemat pyritään Case-yrityksessä pitämään tertiaalin ajan vakaana, ellei erityistä perusteltua syytä niiden korjaamiselle esiinny. Tekeminen ja kokemus tuo varmuutta tarkkuuden suhteen. Näin ollen talousjohtajan ote oikeanlaisen tiedon keräämiseen organisaationkin keskuudesta on tehostunut. Myyntiosastolla saatetaan kertoa tietyn markkina-alueen tulevasta kaupasta ja talousjohtaja pyrkii kokemuksen sekä havaintojen avulla arvioimaan kaupan todennäköistä toteutumista budjettiennustetta ajatellen. Kriittinen suhtautuminen estää liian nopean ennakoinnin ja heilahteluihin mukaan lähtemisen.

## 5.6 Budjetoinnin merkitys liiketoiminnalle

Talousjohtajan näkökulmasta budjetoinnin merkitys liiketoiminnalle on selkeä. Budjetti on tärkeä konkreettinen tavoite joka pyritään saavuttamaan. Mielestäni kirjallisuus tukee tätä kaikin puolin niin talouden johtamisessa kuin budjetoinninkin suhteen. Myös henkilöstö tiedosti budjetit nimenomaan selkeästi asetettuina tavoitteina ja liiketoiminnan kehittämisen kannalta ehdottomina. Mikäli budjetteja ei olisi, nähtiin yrityksen toiminta hyvin sekavana ja tuuliajolla olevana. Budjettitavoite auttaa seuraamaan sekä ohjaamaan liiketoiminnan kulkua toteumien kautta suunnitelman mukaisesti. Budjetointi avartaa myös tarvittavaa suuntaa yrityksen seuraavan vuoden rahoituksen puolesta. Lisäksi toimenpiteiden, kuten kustannustehostamisohjelmien suunnittelu konkretisoi budjetoinnin tärkeyttä. Niiden avulla pystytään budjettien saavuttamista nimensäkin mukaisesti tehostamaan. Tämä maininta onkin hyvä käytännön esimerkki kuvioista 3, jossa havainnollistetaan asetetun tavoitteen saavuttamista toimintatavoilla, menetelmillä ja työkaluilla. Onhan budjetti lisäksi myös en-

nustamisen peili. Budjettia ja ennustetta keskenään verratessa pystytään tarkkailemaan, onko liiketoiminta menossa budjetin suuntaisesti, mahdollisesti alittamassa tai jopa ylittämässä.

Budjetoinnin rooli liiketoiminnan kehittämisen ja kehittymisen suhteen koettiin melko suureksi. Esimerkiksi organisaation toteutunutta henkilömäärää ja -tarvetta voi seuralla budjeteilla tehokkaasti. Tietysti budjetit auttavat liiketoiminnan suunnan vakauttajana myös taloudellisesti tiukempien vuosien läpi. Esimerkiksi investointien ja suurempien kulujen tarkastelu on tiukempaa sekä hyväksyntä rahan käytön suhteen rajoittuu herkemmin budjettien myötä. Vuoden välein tehtävä budjetointi koettiin melko vähäiseksi, jotta sen avulla saisi kaiken hyödyn liiketoiminnan kehittämiseen. Sen sijaan juuri 12 kuukauden rullaava budjetointi eli jatkuva tavoiteasetanta ja tutkakuva ajateltiin hyödyllisemmäksi. Lisäksi budjetointi on tehokas viestinnän väline, jolloin aiemmin esitetty informaation kulku konkretisoituu myös budjetoinnin laatijan näkökulmasta. Käytännön kokemus liiketoiminnan kehityksen ja budjetoinnin yhteydestä Case-yrityksellä on alakonserninsa suhteen. Rahoitus- ja kassaennusteiden avulla pystyttiin varautumaan tuleviin tiukkoihin taloudellisiin tilanteisiin. Näin liiketoiminnan kehitystä voitiin ennakoida ja vuosien mittaan sitä saatiin elvytettyä toimivammaksi. Tämä kokemus on antanut budjeteille lisäarvoa.

### 5.7 Johtopäätökset ja jatkotutkimusideat

Koska haastatteluaineisto kerättiin teemahaastatteluina, oli käytetty haastattelurunko (liite 1) vain apuvälinekartta keskustelujen kulkuun. Haastattelujen toteutus käytännössä oli erittäin mielenkiintoista jo senkin vuoksi, että haastateltavien työnkuvat ja asemat organisaatiossa oli eri tasoista (kuvio 6). Empiriaosuuden aineiston keruuseen käytetty teemahaastattelu osoittautui kuitenkin työni kannalta yllättävän haastavaksi valinnaksi. Tämä johtui pitkälti siitä, että haastateltavia oli lähes kymmenen ja jokainen keskusteluista kulki omanlaisenaan. Vaikka ennalta-arvaamattomuus onkin osa teemahaastattelua, tuotti tutkimustulosten analysointi ja keskinäinen vertailu tämän opinnäytetyön tutkimuskysymysten suhteen haastetta. Paljon mielenkiintoista ja aihetta lähestyvää käytännön tietoa tuli esille, mutta toisistaan poikkeavia keskusteluja oli harmillisen työlästä ja melko hankalaa suhteuttaa keskenään, osittain myös var-

masti vähäisen tutkimuskokemukseni vuoksi. Näkisin, että teemahaastattelut toimivat parhaiten silloin kun haastateltavia on vain muutama ja esimerkiksi asema tai työkuva on jokaisella sama.

Itse tutkimustulokset osoittivat Case-yrityksen budjetointiprosessin olevan pitkälti teoriassa esitetyn kaltainen. Budjetointiprosessi ulottuu organisaatiossa vain osittain ja jossain määrin henkilöstön eli työntekijöiden tasolle asti, mutta vastuunjaon kehittäminen on työn alla. Vaikka budjetointi on pitkälti talousjohtajan käsissä, hän ei koe sen olevan autoritaarisuutta vaan ennemminkin tarkkuuteen perustuvaa. Case-yrityksen budjetointimenetelmän voisikin ajatella olevan sekä yhteistyö- että autoritaarimallin yhdistelmä. Yhteistyömenetelmää Case-yrityksen budjetointiprosessissa näkyy siinä, että budjettiversioiden pyörittely ja korjailu tapahtuu useaan otteeseen eri henkilöiden keskuudessa ennen lopullisen version hyväksyntää. Juuri näin yhteistyömenetelmää kuvaillaan kirjallisuudessakin. Tutkimustulokset osoittivat kontrollin osallistumisen jäävän Case-yrityksessä hieman kirjallisuudessa mainittua vähemmälle budjetointiprosessin suhteen.

Henkilöstön näkemys budjetoinnista oli vaihtelevaa. Toisille budjettien olemassaolon tiedostus oli karkeaa ja suurpiirteistä, toiset taas kokivat budjetit hyvin mielenkiintoisiksi ja halusivat työssään jopa itse seurailta budjettien toteutumista. Näkemysten vaihtelevuudesta huolimatta jokainen kuitenkin tiedosti budjetit tärkeäksi ja ehdottomiksi liiketoiminnan kehittämisen suhteen. Monesti keskusteluissa tuli esille, että jokin tavoite on aina oltava. Mielestäni tämä viittaa siihen, että budjetit koetaan osittain myös tärkeäksi tueksi ja suunnaksi oman työn tekemiselle. Jokainen haastateltavista, asemasta riippumatta, oli sitä mieltä että budjetteja tarvitaan. Monelle budjetitisaavuttamiseen liittyvä palkkio lisäisi motivaatiota ja saattaisi jopa lisätä kiinnostusta budjetteja kohtaan.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että johdon ja henkilöstön välinen informaation kulku (kuvio 1) on Case-yrityksessä selkeästi parantunut. Johtajien kuukausittain järjestämään tilannekatsaukseen, talousraporttien ja muiden liiketoimintaan liittyvien asioiden esittämiseen oltiin erittäin tyytyväisiä. Tämän myötä henkilöstön tietoisuus yhtiön visioon perustuvista strategisista tavoitteista on huomattavasti parantunut. Kaikki pitivät informaation kulun kehitystä mielenkiintoisena ja tärkeänä myös oman työn

kannalta. Haastattelujen mukaan kyseinen kuukausikatsaus on kehittynyt vastaavaksi Case-yrityksen johdon uudistuksen myötä. Työntekijöiltä johdolle kulkeutuvaa informaatiota toivottiin ylemmältä tasolta hieman enemmän.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus ja sille asetetut tavoitteet saavutettiin. Kaikkiin tutkimusongelman kysymyksiin saatiin empiriaosioon kerätyn aineiston avulla hyviä vastauksia, joita voitiin aiemmin mainituista haasteista huolimatta analysoida jo kirjoitetun teorian pohjalta asiantuntevalla otteella. Yhteenvetona voidaankin tutkimustuloksista todeta Case-yrityksen budjetointiprosessin olevan melko hyvällä mallilla. Erityisesti henkilöstön tiedostus tavoitteista ja todellinen mielenkiinto budjetointiin liittyen oli positiivista. Muutamia kehityskelpoisia asioita tutkimustuloksia analysoidessa nousi esiin. Yhtenä kehitettävänä asiana näkisin vastuun jakamisen enemmän henkilöstön suuntaan, prosessin mielekkyyttä ajatellen. Toisena kehitysajatuksena havaitsin asetettavan budjettitavoitteen realistisuuden merkityksen. Koska kuitenkin organisoinnin ja vastuunjaon selvisi olevan kehityksen alla liiketoimintaryhmissä, uskoisin sen auttavan myös siihen, että jatkossa budjettitavoitteessa näkyisi hieman enemmän henkilöstön kokemukseen pohjautuvaa inhimillistä realismia. Kolmantena kehityskohteena voisi tutkimustulosten mukaan olla lisämotivaation ja palkitsemisen pohtiminen. Kuten teoriassakin todettiin, tällä saattaa olla suurta merkitystä budjettien saavuttamisen mielekkyyteen.

Jatkotutkimuksia aiheesta tekemäni opinnäytetyön pohjalta voisi tehdä esimerkiksi kehitystutkimuksena liittyen rullaavaan budjetointiin ja siihen siirtymiseen. Kehittävä jatkotutkimus voisi antaa hyviä vinkkejä ja hyödyllisiä työkaluja Case-yrityksen budjetointiprosessiin rullaavaa budjetointia ajatellen.

Koska toimivassa rullaavassa budjetoinnissa on kirjallisuuden mukaan henkilöstön motivoitunut asennoituminen todella tärkeää, voisi toinen tutkimustulostenkin myötä selkeästi tärkeäksi noussut kehityskelpoinen idea olla lisämotivaatio eli palkitseminen. Sen suhteen voisi laatia kehittävän tutkimuksen Case-yritykselle tätäkin opinnäytetyötä hyödyntäen. Siinä voisi tuoda esille henkilöstön ajatuksia ja motivoivia tekijöitä, jonka jälkeen tuloksia voisi tarkastella ja kehittää yrityksen resursseihin suhteutettuna. Palkitsemiseen perustuva kehittävä tutkimustyö saattaisi jopa auttaa

liiketoiminnan tuloksen parantamisessa, sillä onhan henkilöstön tekemällä työllä valtava vaikutus menestyvään liiketoimintaan.

## 6 YHTEENVETO

Kannattavuuden hallinta on keskeinen osa talouden johtamista, sillä kannattavuus perustuu siihen, että yritys voi ajan mittaan kattaa toiminnasta aiheutuvat kulut omilla myyntituotoillaan. Liiketoiminnan kehittymiseen ja taloudelliseen johtamiseen on vahvasti sidoksissa niin ulkoinen kuin sisäinenkin laskentatoimi. Sisäinen laskentatoimi käyttää ulkoisen laskentatoimen laatimaa materiaalia apuna esimerkiksi kannattavuuden suunnittelussa, budjetoinnissa ja toteumien kontrolloimisessa. Kokonaisuudessaan laskentatoimen on tarkoitus tuottaa yrityksen johtavalle organisaatiolle liiketoiminnan kehittämiseen hyödyllistä ja informatiivista materiaalia.

Yrityksen pohja perustuu vision sekä mission myötä pidemmälle tulevaisuuteen tähtäävään suunnitelmaan, strategiaan. Strategia taas pilkotaan lyhyempien aikavälien tavoitteiksi, eli budjeteiksi. Budjettien avulla pystytään tarkkailemaan suunniteltujen toimenpiteiden toimivuutta, kuten resurssien suhteellisuutta ja sitä, että taloudellinen lopputulos saavutetaan suunnitelman mukaisesti. Budjettien laadinta alkaa osabudjettien työstämisellä, jotka lopulta kasataan pääbudjeteiksi eli tulos-, rahoitus- sekä tasebudjeteiksi. Organisaation osallistuminen budjetointiprosessiin riippuu budjetointimenetelmästä. Näitä on autoritaarinen, demokraattinen sekä yhteistyömenetelmä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Case-yrityksen budjetointiprosessin nykytila talousjohtajan tueksi. Tutkimusongelmina oli selvittää, miten budjetointiprosessi yrityksessä toteutetaan, miten syvälle organisaatiossa se ulottuu ja miten tietoista henkilöstö yhtiöön asetetuista tavoitteista on. Tutkimustulokset selvittivät, että Case-yrityksen budjetointiprosessia pidettiin melko toimivana kokonaisuutena. Yrityksessä laaditaan tulosbudjetti ja sen pohjalta rahoitusbudjetti aina vuodeksi eteenpäin, mutta metodia pyritään kehittämään 12 kuukauden rullaavaan budjetointiin. Se, miten syvälle organisaatiossa prosessi ulottuu, oli tutkimustulosten mukaan

hyvin vaihtelevaa. Osa henkilöstöstä oli jossain määrin mukana budjettien pohdinnassa kun taas osa mielsi sen olevan täysin esimiesten tehtävänä. Samalla vastuuta kuitenkin kaivattiin hieman nykyistä enemmän. Uudelleenorganisointi ja sitä kautta vastuun jakaminen liiketoimintaryhmissä mainittiin kuitenkin olevan kehityksen alla. Lisäksi tutkimustulokset osoittivat yrityksen johtajien kehittäneen yhtiön sisäistä informaation kulkua, jonka myötä yhtiölle asetetut strategiset tavoitteet on hyvin henkilöstön tietoisuudessa. Informaation kulun kehittymistä pidettiin tärkeänä ja motivoivana tekijänä. Tutkimustulosten avulla voitiin havaita, että koko Case-yrityksen organisaatio oli yhtä mieltä siitä, että budjetit ovat erittäin hyödyllisiä ja tärkeitä liiketoiminnan kehittämisen suhteen.

Talouden johtamisen näkökulmasta Case-yrityksen budjetointi vastaa mielestäni teoriassa esitettyjä asioita. Case-yrityksessä toimintatavat, menetelmät ja työkalut suunnitellaan rakenteiden ja prosessien, kuten budjetoinnin myötä. Näin missioon ja visioon perustuvat strategiset tavoitteet voidaan parhaiten saavuttaa. Case-yrityksessä budjetoinnin avulla:

- Laaditaan ja vahvistetaan suoritettavat tavoitteet
- Allokoidaan resursseja suoritettavien tavoitteiden saavuttamiseksi
- Arvioidaan suorituskyvyn suhteellisuutta tavoitteisiin nähden
- Saadun uuden informaation myötä päivitetään tavoitteita ja samalla opitaan jatkuvasti

(Kaplan & Norton 2001, 280.)

## LÄHTEET

Alhola, K., & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY. Viitattu 28.2.2016. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.23286>

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2009. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.-6. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Case-yrityksen talousjohtaja ja muu henkilökunta. 2016. Haastattelut huhtikuussa. Muistiinpanot ja aineisto kokonaisuudessaan haastattelijan hallussa.

Gazely, A. M., Hobbs, D., Jenkins, D. E. & Lambert, M. 2006. Management accounting. SAGE Publications Inc. (US) Viitattu 16.1.2016. <http://site.ebrary.com.lillukka.samk.fi/lib/SAMK/reader.action?docID=10218218>

Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: WSOYpro Oy

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2012. Yrityksen laskentatoimi. 5. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. Helsinki: Edita

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Porvoo: WSOYpro Oy.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. The Strategy-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Publishing Corporation.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336

Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2008. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mäenpää, K. 2015. Tulos syntyy teoista – liiketalous tutuksi. Saarijärven Offset Oy.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2012. Johdon laskentatoimi. 6.-11. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2009. Johdon laskentatoimi. 6.-9. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Riistama, V. & Jyrkkiö, E. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Sanoma Pro Oy. Viitattu 21.2.2016. <http://www.ellibs.com.lillukka.samk.fi/fi/book/951-0-31627-X>

Syvänperä, O. & Lindfors, H. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 4. uud. painos. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Taloussanomien www-sivut 2015. Viitattu 27.2.2016. <http://yritys.taloussanomat.fi/>

Tomperi, S. 2013. Käytännön kirjanpito. 21. uud. painos. Helsinki: Edita.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Talentum Media Oy. Viitattu 15.4.2016. <http://verkkokirjahylly.talentum.fi.lillukka.samk.fi/teos/BAIBCXHTCF#kohta:3>

Yritys-Suomen www-sivut 2016. Yritys-Suomi, Työ- ja elinkeinoministeriö. Budjetointi. Viitattu 29.3.2016. <https://www.yrityssuomi.fi/budjetointi>



## Haastatteluaineiston keräämiseen käytetty runko.

<b>Vakiokysymykset</b>	Kertoisitko ammattisi? Mikä on työnimikkeesi ja mitkä ovat työtehtäväsi? Kauanko olet toiminut nykyisessä työtehtävässä?
<b>TEEMA1</b>	<b>Budjetointiprosessi ja –menetelmä</b> Tässä teemassa on ajatuksena lähestyä haastatteleamalla budjetointiprosessin eri vaiheet ja miten syvälle organisaatiossa prosessi ulottuu. Millainen budjetointiprosessi on, miten se toteutetaan, ketkä siihen osallistuvat?
Talousjohtaja, Controller	<p>Kertoisitko lyhyesti roolistasi budjetoinnissa?</p> <p>Kertoisitko budjetteihin liittyvästä päätöksenteosta?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketkä osallistuvat?</li> <li>- Heidän vaikutusmahdollisuudet?</li> </ul> <p>Kenen toimesta budjetointiohjeet ja -aikataulu laaditaan? Ja mikä on niiden merkitys budjetoinnissa?</p> <p>Kertoisitko budjetointiprosessin vaiheet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketkä budjetointiprosessiin osallistuvat?</li> <li>- Kenen toimesta käynnistyy; mistä aloitetaan,</li> <li>- Miten etenee, miten aineisto kasataan ja budjetit lopulta kootaan?</li> </ul> <p>Mikä on käytössänne oleva budjetointimenetelmä?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoritaarinen (ylhäältä alas)</li> <li>- Demokraattinen (alhaalta ylös)</li> <li>- Yhteistyömalli (yllä olevien yhdistelmä)</li> </ul> <p>Miten budjetointimenetelmä on valittu ja koetaanko se toimivaksi?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oletko toiminnallasi esimerkiksi kehittänyt?</li> <li>- Jos, niin miten?</li> <li>- Jos et, niin pyritkö ja miten?</li> </ul> <p>Lyhyesti, mitkä ovat yhtiölle asetetut (strategiset) tavoitteet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miten tavoitteet näkyvät budjeteissa? --&gt;</li> <li>- Mitkä ovat budjettien tavoitteet?</li> </ul> <p>Kertoisitko lyhyesti näkökulmastasi, miksi budjetointi on tärkeää?</p>

<b>TEEMA 2</b>	<b>Budjetoinnin tehtävä ja tavoitteet – nykytilan kartoitus</b> Tässä teemassa on tarkoitus lähestyä liiketoimintaryhmiä ja kartoittaa, miten henkilöstö tiedostaa yhtiön tavoitteet budjetointiin liittyen. Haastattelussa on tarkoitus syventyä myös tavoitteiden saavuttamisen motiivituneisuuden tasoon sekä budjetointiprosessin nykytilan hyviin ja kehitettäviin ajatuksiin.
Myyntijohtajat	Kertoisitko roolistasi budjetoinnissa?  Miten budjetointi ja budjetit vaikuttavat työpanokseesi? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koetko, että pystyt omalla työpanoksellasi vaikuttamaan liiketoiminnan kehittämiseen?</li> <li>- Kertoisitko, miten motivoitunut budjetointiin ja niiden tavoittelemiseen parhaiten? (Vastuu, palkitseminen, joku muu, mikä?)</li> <li>- Miten tämä näkyy johtamisessasi?</li> </ul> Miten kuvailisit yhtiölle asetetut tavoitteet ja tulevaisuuden visiot? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ovatko tavoitteet sinulle selkeät ja miten hyvin tiedostat ne?</li> </ul> Kertoisitko lyhyesti oman liiketoimintaryhmäsi budjettien tehtävät ja tavoitteet? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miten kuvailisit tavoitteiden vaikutusta käytännössä työpanokseesi?</li> </ul> Miten vastualueet on budjetoinnissa jaettu? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onko vastuut selkeät? <ul style="list-style-type: none"> <li>o Kerätäänkö alabudjetit yksilötasolla → jokainen myyntivastuullinen kertoo arvion tulevasta myynnistä, kehittämisestä ja resursseista? Jotenkin muuten, miten?</li> </ul> </li> </ul> Miten osallistut budjettiseurantaan?  Mitä seuraamuksia on jos budjetit saavutetaan? Entä jos niitä ei saavuteta?  Budjetointiprosessin hyviä puolia? Budjetointiprosessin kehitysajatuksia?
<b>TEEMA 2</b>	<b>Budjetoinnin tehtävä ja tavoitteet – nykytilan kartoitus</b>
Myyjät	Kertoisitko näkökulmastasi, mitä budjetit (eli myyntitavoitteet) työssäsi merkitsevät?  Miten budjetit ja niiden tavoitteleminen vaikuttaa työpanokseesi? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Näkökö niiden tavoittelemisen työarjessasi? Miten?</li> </ul> Kertoisitko lyhyesti, millaiseksi koet budjettien tavoittelemisen? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onko tavoitteleminen motivoivaa ja mielekästä?</li> </ul> Miten kuvailisit yhtiölle asetetut tavoitteet ja tulevaisuuden visiot? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onko tavoitteet sinulle selkeät ja miten hyvin tiedostat ne?</li> <li>- Miten yhtiön tavoitteet vaikuttavat työpanokseesi? Ja miten se</li> </ul>

	<p>näkyä käytännössä?</p> <p>Miten kuvailisit kausittaisten budjettien (myyntitavoitteiden) tehtävät ja tavoitteet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onko asetettujen budjettien tavoitteet selkeät ja miten hyvin tiedostat ne?</li> </ul> <p>Mitä seuraamuksia on jos budjetit saavutetaan? Entä jos niitä ei saavuteta?</p> <p>Budjettien hyviä puolia? Kehitysajatuksia?</p>
<p><b>TEEMA 3</b></p>	<p><b>Budjettitarkkailu ja talouden johtaminen</b></p> <p>Tässä teemassa pureudutaan liiketoiminnan kehittymisen ja kehittämisen näkökulmaan budjettien tarkkailun ja seurannan suunnalta. Haastattelussa on tarkoitus perehtyä talousjohtajan näkökulmasta selvittämällä, miksi budjetointi on tärkeää. Tarkoituksena on myös tarkentaa, miten tärkeänä talousjohtaja kokee toimivan budjetointiprosessin olevan liiketoiminnan kehittämisen ja kehittymisen kannalta. Haastattelussa pyritään saamaan tietoa myös siitä, miten toteumia seurataan sekä tarkkailaan ja mitä ”seuraamuksia” sekä budjettiin pääsemisestä / ylittämisestä että sen alittumisesta syntyy (vastaako henkilöstön ajatuksia).</p>
<p>Talousjohtaja</p>	<p>Miten budjettitarkkailu toteutetaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kenen toimesta seuranta tapahtuu ja miten usein?</li> <li>- Miten tietoa jaetaan ja kenelle? <ul style="list-style-type: none"> <li>o Saako esim. tuotantotiimi myyntiosaston kuukausittaiset toimintasuunnitelman mukaisesti raportoidut tiedot → valmistettavan määrän suhteen kartoittamisen tueksi?</li> </ul> </li> <li>- Koetko, että on riittävästi resurssoitu työnjako ja aikataulu huomioiden?</li> </ul> <p>Mikä on tarkkailuraportoinnin luotettavuuden merkitys budjetoinnissa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miten raportointi toteutuu?</li> <li>- Kertoisitko tämän hetkisiä tunnelmia raportoinnista ja seurannasta?</li> <li>- Oletko tyytyväinen vai koetko, että tulisi kehittää? Miten?</li> </ul> <p>Palkitseminen; mitä seuraa kun budjetit saavutetaan? Entä jos niitä ei saavuteta?</p> <p>Miten budjetointi vaikuttaa liiketoiminnan kehittämiseen ja kehittymiseen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miten suuri budjetoinnin rooli on?</li> <li>- Miten se näkyy käytännössä?</li> </ul> <p>Olisiko sinulla muuta huomioitavaa tai kommentoitavaa asiaan liittyen?</p>