

# BUDJETOINTI STRATEGISEN SUUNNITTELUN TUKENA

Case Berner Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto  
Opinnäytetyö  
Syksy 2010  
Janne Lankila

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

JANNE LANKILA: Budjetointi strategisen suunnittelun tukena  
Case Berner Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö, 49 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2010

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee strategiaa sekä budjetointia strategian suunnittelun ja jalkauttamisen tukena. Työn tavoitteena on tarkastella ja kehittää case-yrityksen budjetointia, raportointia sekä yhtenäistää yrityksen sekä osastojen strategioita.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään strategian ja budjetoinnin perusteoriaa. Strategia on liiketaloudessa yleisesti käytetty termi ja strategiasta onkin paljon kirjallisuutta sekä tutkimuksia. Strategia toimii yrityksen suunnannäyttäjänä ja samalla strategia kertoo mihin yritys on menossa. Budjetointi on puolestaan strategian ja toimintasuunnitelman havainnollistaminen lukuina, ja samalla budjetti on työkalu johtamisessa. Budjettiprosessi sisältää budjetin suunnittelun, toteutuksen sekä budjetin seurannan. Budjetoinnista on myös esitetty kritiikkiä, että se olisi kankea nykypäivän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Budjetointi on yrityksissä hyvin yleinen mutta tänä päivänä budjetointia sekä sen prosesseja on kehitetty joustavammaksi.

Opinnäytetyön empiiriaosio on toteutettu kvalitatiivisesti, johon kuuluivat haastattelut sekä omat havainnot työharjoittelujakson aikana. Opinnäytetyössä haastateltiin työntekijöitä viideltä eri osastolta. Empiiriaosiossa tarkastellaan suurta perheyritystä nimeltä Berner Oy. Berner toimii monella toimialalla, mikä tekeekin strategia- ja budjettityöstä Bernerissä haasteellista. Osastot toimivat itsenäisesti ja liike-toimintaosastojen lisäksi Bernerillä on tukiosastot, jotka tukevat myyntiosastoja.

Johtopäätöksenä todetaan budjetoinnin merkitys Bernerissä sekä budjetin roolia strategian tukena. Bernerin strategia ei heijastu osastojen strategioihin vaan osastot tekevät itse strategiansa sekä budjettinsa. Päämiehien toiveet ovat pohjana tiettyjen osastojen strategian ja budjetoinnin luomisessa. Kehitysehdotuksena voidaan todeta, että Bernerillä toimitaan yrittäjävetoisesti, mutta jotkut prosessit vaatisivat kehittyäkseen yhteistyötä osastojen välillä.

Avainsanat: budjetti, budjetointi, strategia, budjetointiprosessi

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

LANKILA, JANNE:

Budgetin in strategy plan  
Case: Berner Oy

Bachelor's Thesis in Financial Management 49 pages, 2 appendices  
Autumn 2010

## ABSTRACT

---

This thesis deals with strategy planning and budgeting in supporting the strategy. The aim of this thesis is to examine and develop the budgeting and reporting of the case-corporation, and to assimilate the strategies of the corporation and its departments.

The theoretical part of this thesis deals with basic theory of strategy and budgeting. Strategy is a common term in business economy and there are plenty of literature studies about it. Strategy is the backbone of the corporation, and it also tells which way the business is going. When you express strategy in numbers, is called budgeting. Budgeting is also a management tool. The budgeting process includes the planning, execution and monitoring of budget. Budgeting is also criticized, that it is clumsy in the modern, fast changing operational environment. Budgeting is very common in corporations, but these days corporations use more and more time to develop their budgeting systems.

The data for the empirical part is collected by interviews and own observations when doing practical training. The empirical part examines a family company called Berner Ltd. Berner is active in many business areas which makes Berner's strategy and budgeting process more challenging. Berner's business units work independently but all the business units are responsible for the company's management. The strategies of the units and budgeting are affected by client wishes.

The conclusion shows the role of budgeting in supporting the strategy and also it is a tool to lead for the units. Berner's strategy does not reflect to business units' strategies. They make their own. Some units' strategy and budget is made by along clients wishes. This study also shows the development needs in Berner's budgeting process for example co-cooperation is needed between different units.

Key Words: Budget, Budgeting, Strategy, Budgeting process

## SISÄLLYS

1	Johdanto .....	5
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitte, rajaus ja tutkimusongelma.....	6
1.3	Työprosessin kuvaus .....	7
1.4	Opinnäytetyön sisältö ja käytetyt menetelmät .....	8
2	Strategia ja sen määrittely .....	10
2.1	Strategian eri tasot.....	11
2.1.1	<i>Omistajastrategia</i> .....	11
2.1.2	<i>Konsernistrategia</i> .....	11
2.1.3	<i>Liiketoimintastrategia</i> .....	12
2.2	Yrityksen strateginen arkkitehtuuri.....	13
2.3	Strategiasta budjetointiin.....	18
3	Taloussuunnitelma eli budjetointi.....	20
3.1	Budjetin rakenne.....	21
3.1.1	<i>Kokooma- eli pääbudjetit</i> .....	23
3.1.2	<i>Osabudjetit</i> .....	24
3.2	Yleisimmät budjetointitekniikat ja budjettityypit.....	25
3.3	Budjetointiprosessi ja budjettien laadinta .....	27
3.3.1	<i>Budjetointimenetelmät</i> .....	28
3.3.2	<i>Budjetointimenetelmien soveltuvuus</i> .....	29
3.4	Budjetoinnin kritiikki.....	31
4	Yritysesittely: Berner Oy.....	33
4.1	Berner Oy lyhyesti.....	33
4.2	Organisaatio .....	33
4.3	Berner Oy:n arvot ja strategia.....	34
4.4	Bernerin strategia eri tasoilla.....	35
5	Budjetointi Berner Oy:n strategisen suunnittelun tukena.....	37
5.1	Bernerin suunnitteluprosessi .....	37
5.2	Budjetointi Bernerin strategiassa.....	38
5.3	Budjetoinnin toteutus ja budjettien seuranta.....	39
5.4	Budjettien raportointi .....	40
5.4.1	<i>Budjetointitapa</i> .....	41
5.4.2	<i>Tehtävät budjetit ja palkitseminen</i> .....	42

5.5	Johtopäätökset .....	42
5.6	Kehitysehdotukset .....	43
6	Yhteenveto .....	46
	Lähteet .....	48
	Liitteet .....	50

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Nopeasti ja radikaalisti muuttuva toimintaympäristö asettaa yrityksille kovia vaatimuksia kilpailuedun ja ydinosaamisen kehittämiseksi. Viime vuosina strategiakirjallisuus onkin korostanut yritysten ketteryyttä ja nopeutta näissä muutoksissa. (Kosonen M. & Doz Y. 2008, 34; Chan Kim W. & Mauborgne R. 2007, 26-43.)

Toisaalta menestyksellä toiminta vaatii yrityksiltä suunnitelmallisuutta ja johdonmukaisuutta. Nämä tavoitteet voivat olla osin ristiriidassa edellä mainitun joustavuuden ja ketteryyden kanssa, ellei yritysten johto osaa suhteuttaa yrityksen suunnittelu- ja päätöksentekoprosessia yhtiön vallitsevaan toimintaympäristöön ja yrityksen omaan tilanteeseen ja tarpeisiin. ICT-toimialalla esimerkiksi ketteryys korostuu täysin eri tavalla kuin vaikka kaupan alalla rajun teknologisen kehityksen takia. Ennustettavuuden vaatimus taas näkyy muun muassa pörssi-yhtiöissä, joiden osakkeiden arvostus ja hinnoittelu pohjautuu käytännössä tulevien kassavirtojen ennustamiseen ja usein nähdäänkin voimakkaita kurssinousuja tai -laskuja yritysten muuttaessa lievästi näkemystään tulevaisuudesta aikaisemmasta ohjeistuksesta. (Kosonen M. & Doz Y. 2008, 34-50.)

Budjetointi voidaan nähdä perustyökaluna yritysten suunnitelmallisuudessa. Sen avulla yritykset muodostavat taloudellisen ennusteen ja tavoitteensa yleensä seuraavalle tilikaudelle. Järjestelmällinen budjetointi onkin käytännössä vakiintunut osa useimpien yritysten johtamisjärjestelmää. Näissä yhtiöissä budjetointiprosessin avulla saadaan erilliset suunnitelmat myös taloudellisesti vertailukelpoisiksi johtamistyötä varten. Budjetoinnin avulla yritys voi myös varmistua, että suunnitelmien ja strategian toteuttaminen on realistista ja mahdollista, sillä se antaa ohjenuoran tulojen ja menojen sekä rahoituksen hallintaan. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 150-158.)

Tämän työn tärkeänä taustatekijänä on Berner Oy:n taloushallinto, jonka tueksi työssä keskitytään erityisesti tarkastelemaan, miten yrityksen strategia näkyy yrityksen budjetoinnissa ja toisaalta miten budjetointia hyödynnetään strategian toteuttamisessa. Opinnäytetyö toteutettiin kevään 2010 aikana.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite, rajaus ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on selventää strategisen suunnittelun ja budjetoinnin yhteyttä toisiinsa. Käytännön näkökulmasta keskitytään Berner Oy:öön mutta työn tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää jatkossa myös muissa yrityksissä. Opinnäytetyön tavoitteena on myös antaa Berner Oy:lle kehitysehdotuksia, kuinka yhteistää ja tehostaa toimintaansa sisäisesti.

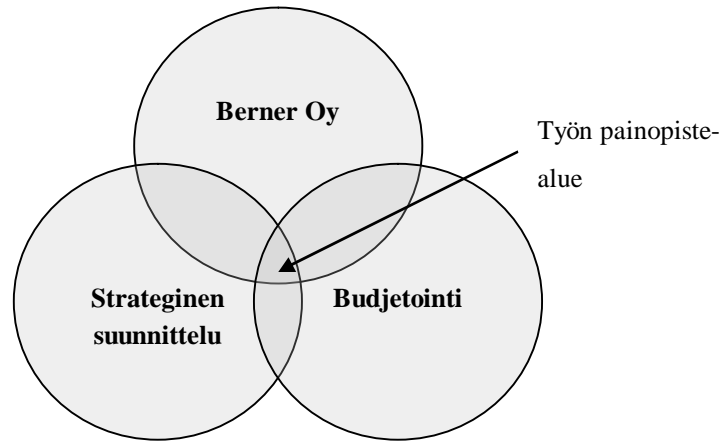
Opinnäytetyön teoriaosiossa pyritään vastaamaan erityisesti seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä on strategia, miten se määritellään? Mitä on strategian toteuttaminen?
- Mitä on budjetointi ja mitä malleja teoriassa on toteuttaa budjetointia? Entä miten eri tavalla ne tukevat strategiatyötä (hyödyt / haitat)?
- Mikä on budjetoinnin rooli strategian toteuttamisessa? Miten sitä voidaan hyödyntää tehokkaasti prosessissa?

Opinnäytetyön tutkimusongelmiksi esitetään, miten tulosityksikkörakenne vaikuttaa Bernerin strategiaan ja budjetointiin, sekä miten Berner käytännössä toteuttaa budjetointia (mm. budjetointiprosessin roolit ja vastuut, käytetyt menetelmät, työkalut ja raportointi). Opinnäytetyön alaongelmaksi voidaan määritellä seuraava kysymys:

- Miten Bernerin avainhenkilöt näkevät budjetoinnin roolin Bernerin strategian toteuttamisessa (mm. budjetointiprosessin ja tuotosten tärkeys, budjettien hyödynnettävyys, kehityskohteet)?

Alla on hahmotettu opinnäytetyön painopistealuetta (Kuvio 1).

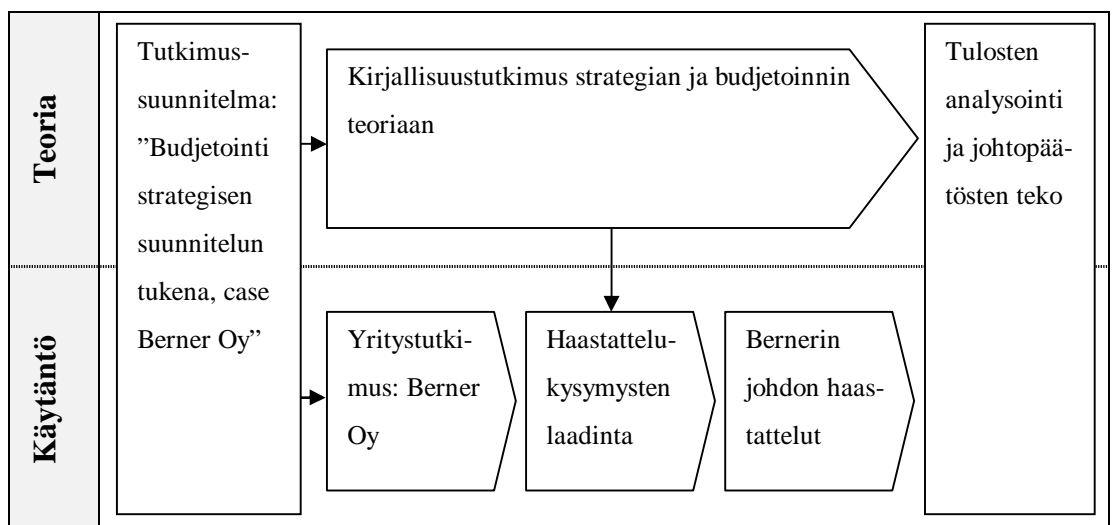


**Kuvio 1. Opinnäytetyön painopiste**

Strategiakirjallisuuden osalta on fokusoitu suunnitteluun ja sitä edeltävät strategia-prosessin vaiheet esimerkiksi vision muodostaminen on rajattu selkeästi työn ulkopuolelle. Budjetoinnin osalta on pyritty tutkimaan rajapintaa strategiaan. Varsinaisia budjettimalleja ja lukuisia työkaluja, esimerkiksi taloushallinnon IT-pohjaiset budjetointijärjestelmät on täten käyty läpi pääosin vain yleisellä tasolla.

### 1.3 Työprosessin kuvaus

Opinnäytetyön työprosessi on havainnollistettu alla olevan kuvion mukaisesti (Kuvio 2). Kuviossa (Kuvio 2) on esitelty työprosessin päävaiheet ja työprosessin eteneminen



**Kuvio 2. Kuvaus työprosessista**

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena case-tutkimuksena, jossa aluksi koostettiin teoriaosuus aihepiirien kirjallisuuteen perustuen. Tämän jälkeen



teoreettista viitekehikkoa peilattiin case-yhtiöön ja sen tilanteeseen. Näiden havaintojen pohjalta luotiin haastattelurunko kysymyksineen ja rajauksineen, jotka toimivat pohjana varsinaisissa haastatteluissa. Yhteensä prosessin aikana tehtiin viisi johdon haastattelua, joihin osallistui edustajia sekä yhtiön taloushallinnosta, markkinoinnista että liiketoimintajohdosta. Opinnäytetyön empiiriaosuus suoritettiin syksyn 2009 ja kevään 2010 aikana. Haastattelut suoritettiin keväällä 2010, mutta havaintoja on tehty syksystä 2009 asti.

Tämän jälkeen haastattelutulokset analysoitiin vertaamalla niitä keskenään sekä teorian pohjalta tehtyihin havaintoihin. Tuloksiin perustuen työn lopussa esitellään johdopäätöksiä sekä suosituksia, joita voidaan käyttää case-yrityksessä hyödyksi tulevaisuudessa..

#### 1.4 Opinnäytetyön sisältö ja käytetyt menetelmät

Opinnäytetyössä tarkastellaan budjetointia osana yrityksen strategista suunnittelua, jota käytännön osiossa tutkitaan suomalaisen monialayhtiön näkökulmasta. Opinnäytetyötä käytetty kirjallisuus on pääosin strategian ja laskentatoimen aloilta, joissa keskipisteenä on ollut strateginen suunnittelu sekä budjetointi. Käytännön osassa opinnäytetyö tukeutuu pääosin suoritettuihin asiantuntijahaastatteluihin. Lisäksi opinnäytetyössä hyödynnettiin yhtiöstä kerättyä muuta materiaalia sekä omia havaintoja.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) on esitetty työn pääkappaleet ja niiden sisältö.

**Taulukko 1. Työn rakenne**

<b>PÄÄKAPPALE</b>	<b>KAPPALEEN TAVOITTEET</b>
<b>Johdanto</b>	Esitellä työn tavoitteet, rajaukset, menetelmät, rakenne
<b>Strateginen suunnittelu</b>	Kuvata strategisen suunnittelun teoreettinen viitekehys
<b>Budjetointi</b>	Analysoida budjetoinnin roolia strategian toteuttamisessa
<b>Yritysesittely – Berner Oy</b>	Esitellä case-yritys Berner Oy
<b>Budjetointi ja strateginen suunnittelu Berner Oy:ssä</b>	Haastattelu- ja muun tutkimusaineiston perusteella muodostaa analyysi Berner Oy:n budjetoinnista ja sen roolista yrityksen strategisessa suunnittelussa
<b>Johtopäätökset ja suositukset</b>	Tehdä johtopäätökset ja suositukset teorian, haastatteluaineiston ja edellisessä kappaleessa esiteltyjen tulosten perusteella
<b>Yhteenveto</b>	Kuvata yhteenveto työn tuloksista

Opinnäyte koostuu seitsemästä pääkappaleesta. Käytännössä opinnäytetyö eteni järjestelmällisesti osa-alue kerrallaan. Opinnäytetyön alussa syvennytään strategian ja budjetoinnin teoriaan sekä niiden väliseen linkitykseen toisiinsa.

## 2 STRATEGIA JA SEN MÄÄRITTELY

Strategia-käsitteen juuret ovat pitkälti sotatieteissä (mm. Sun Tzu 500 eaa. ja von Clausewitz 1800-luvulla), josta se historian saatossa vakiintui liiketaloustieteisiin ja liikkeenjohdon käyttöön. Viime vuosikymmeninä termi on vakiintunut myös suomalaiseseen liiketalouteen ja nykyisin sitä käytetään useissa tilanteissa ja osin epämääräisestikin viittaamalla erinäisiin operatiivisen tason asioihin. Mm. yhdysvaltalainen kuuluisa strategiatutkija ja ”kilpailuetu”-käsitteen luoja Michael Porter on kritisoinut tätä kehitystä vahvasti artikkelissaan (1996) painottamalla, ettei operatiivinen tehokkuus tai taktisen tason päätöksenteko ole strategiaa. Myös suomalainen alan vaikuttaja Mika Kamensky (2008) on esittänyt täysin samansuuntaisia havaintoja Suomessa. Hän toteaaakin, että ”strategia on liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä kaikkein käytetyin termi mutta samalla kaikkein eniten väärin käytetty termi”(Kamensky 2008, 1-10).

Strategiasta on kuitenkin myös olemassa selkeitä erilaisia määritelmiä liiketaloudessa, riippuen hieman kirjoittajasta. Alholan ja Lauslahden (2005, 78) mukaan strategia on ennen kaikkea ”keinoja, joiden avulla yritys hakeutuu tavoitteisiinsa”. Kaplanin ja Nortonin mukaan taas ”strategia kuvaa, kuinka organisaatio aikoo tuottaa arvoa osakkeenomistajille, asiakkaille sekä kansalaisille” (Kaplan & Norton 2004, 27). Strategiasta on myös sanottu, että strategia on ”valintojen muodostoma kehys, joka määrittää organisaation luonteen ja suunnan” (Freedman & Tregoe 2003, 2). Aikaisemmin viitattu Porter taas toteaa kilpailuetuajattelun pohjalta, että ”strategian perusolemus on, kuinka toimia eri tavalla kuin kilpailijat” (Porter, 1996). Keskeistä näissä eri määrittelyissä onkin yrityksen toimintaympäristössään tekemät valinnat, joilla se pyrkii saavuttamaan menestystä suhteessa muihin kilpailijoihin (Porter, 1996).

## 2.1 Strategian eri tasot

Strategiaa voidaan ajatella eri tasoilla, mikä usein vaikeuttaa yhteisen ymmärryksen saavuttamista siitä keskusteltaessa. Mm. Kamensky esittelee kuusi eri tasoa, joilla strategiaa voidaan ajatella (ks. kuvio 3).



**Kuvio 3. Strategian tasot (Kamensky 2008, 23.)**

Edellä mainituista kolme; omistajastrategia , konserni- ja liiketoimintastrategia (Kuvio 3) liittyvät opinnäytetyöhön ja on selitetty tarkemmin.

### 2.1.1 Omistajastrategia

Omistajastrategian laatimista tarvitaan ennen kaikkea laaja-alaisesti omistetuissa perheyrytyksissä. Tällöin mietitään esimerkiksi omistamisen ja toimintaan osallistumisen sekä irtautumisen periaatteita sekä sukupolvenvaihdoksiin liittyviä kysymyksiä.(Kamensky 2008, 24.)

### 2.1.2 Konzernstrategia

Konzernstrategia on käytännössä kaikilla yrityksillä, joilla on enemmän kuin yksi liiketoiminta-alue. Yrityksen strategian on tarkoitus olla enemmän kuin liiketoimintastrategioiden summa. Konzernstrategiaa kutsutaan myös ryhmätason strategiaksi,

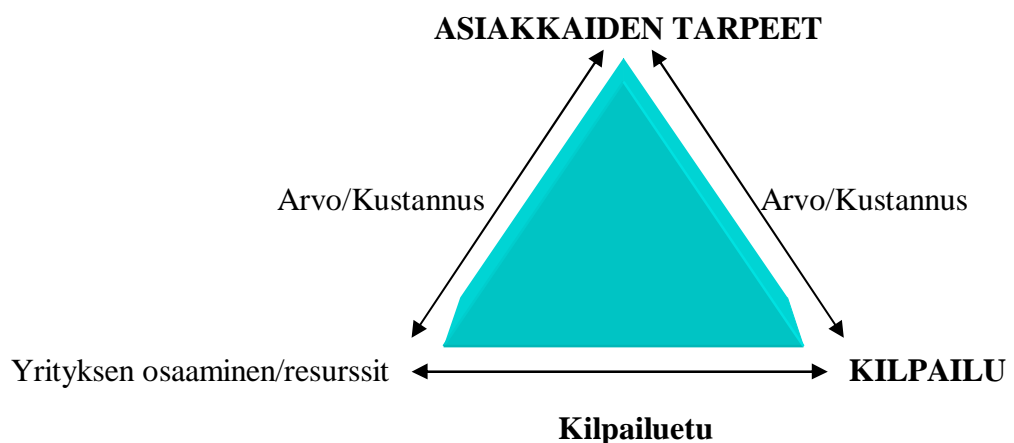
koska konsernistrategiaa tarvitaan yhtiötasolla, monialayrityksen toimialatasolla, alakonsernitasolla ja konsernitasolla. Konsernistrategian pääpaino on organisaation ylin taso, jolloin konsernistrategia vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- *Miksi olemme olemassa ja mikä on haluttu tahtotila ja mitkä ovat arvomme?*
- *Missä liiketoiminnoissa olemme ja mihin panostamme?*
- *Miten eri liiketoimintoja johdetaan siten, että konserni on yhtenäinen?*

Ensimmäiseen kysymykseen vastaus edellyttää arvojen, vision, elämän tehtävän ja keskeisimpien strategioiden määrittelyn. Toinen kysymys edellyttää, että yritys on määritellyt strategiset bisnesalueet ja sekä bisnesalueiden painopisteet. Yrityksellä on myös oltava käsitys liiketoimintojen nykytilasta sekä niiden tulevaisuudesta. (Kamensky 2008, 26.)

### 2.1.3 Liiketoimintastrategia

Liiketoimintastrategialla tarkoitetaan kilpailustrategiaa, jolla yritys pystyy luomaan kilpailuetua valitsemillaan liiketoiminta-alueilla. Sitä muodostettaessa jokainen yritys joutuu kohtaamaan ns. liiketoiminnan ”kolmiodraaman”, joka on esitetty kuviossa 4. Liiketoimintastrategian lähtökohtana on ajatus, että päivittäinen kilpailu käydään liiketoimintatasolla. Tärkeintä on pystyä erottumaan kilpailijoista eli vahvistaa ja ylläpitää kilpailuetua. Liiketoimintastrategia auttaa ratkaisemaan liiketoiminnan ”kolmiodraaman” (Kamensky, 2008, 25.)

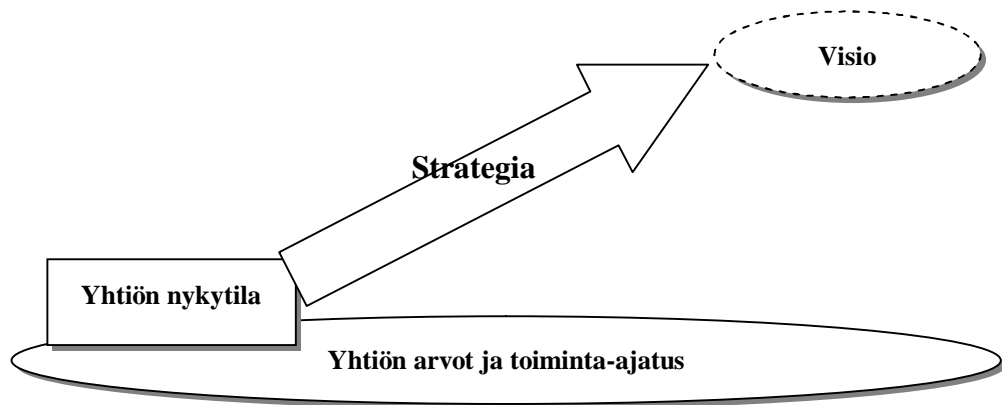


Kuvio 4, kolmiodraama, Kamensky 2008,25

Liiketoiminnan kolmiodraaman ratkaiseminen auttaa yritystä löytämään omat vah-

vuudet sekä havainnollistamaan yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät. (Kamensky 2008,25).

Strategian toteuttamisella taas tarkoitetaan yrityksen strategisten suunnitelmien toteuttamista (Alhola & Lauslahti 2005, 70-71). Seuraavassa on kuvattu yleisellä tasolla strategian yhteyttä yrityksen nykypäivään (Kuvio, 5) ja tulevaisuuden visioon sekä myös yrityksen arvoihin, jotka toimivat koko yrityksen strategisen tahtotilan pohjana.



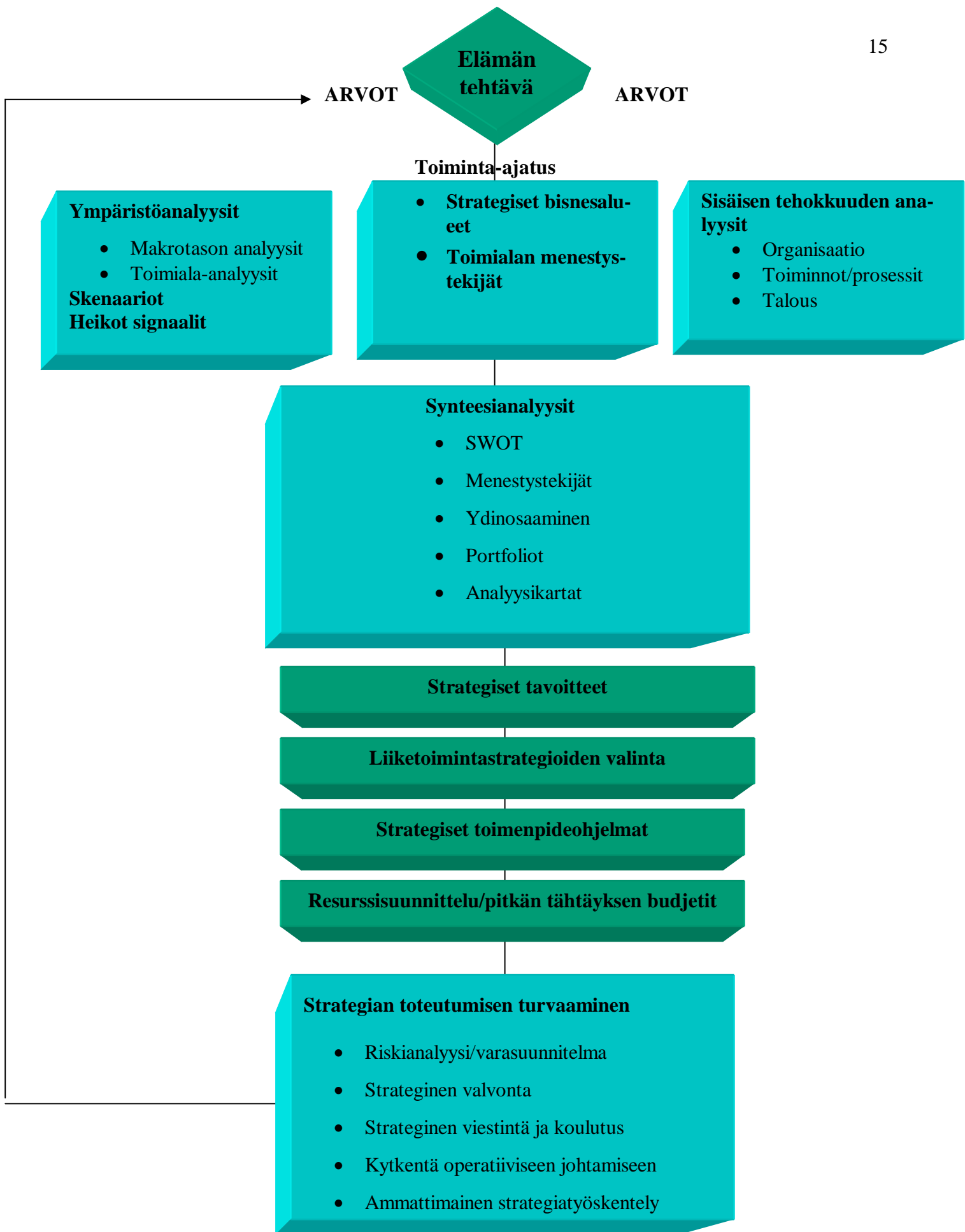
**Kuvio 5. Strategia ohjaa valintoja (mukaillen Alhola & Lauslahti 2005, 71).**

On kuitenkin syytä huomioida, ettei strategia koskaan toteudu täysin suunnitellusti, eikä visiokaan välttämättä pysy samana, vaan ennen kaikkea kyse on yrityksen oppimisesta ja reagoimisesta vallitsevaan kehitykseen oikeita kyvykkyyksiä rakentamalla (Kosonen & Doz 2008, 32.)

## 2.2 Yrityksen strateginen arkkitehtuuri

Kamenskyn mukaan yrityksen strateginen arkkitehtuuri (ks. kuvio 6) on strategisen johtamisen kokonaisrakenne, jonka pohjalta yritys suunnittelee, toteuttaa ja valvoo strategista toimintaansa. Strategisen arkkitehtuurin tärkein tehtävä onkin helpottaa yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen syntymistä yrityksen strategiasta. Arkkitehtuurilla pystytään näyttämään riippuvuussuhteet sekä ydinkohdat tukirakenteineen, jotka ovat oleellisia strategian luomisen, toteuttamisen ja uudistamisen kannalta. (Kamensky, 2008, 61.)

Strategisen arkkitehtuurin pääelementit ovat elämäntehtävä, strategiset bisnealueet, toimialan menestystekijät, analyysit, strategiset tavoitteet, liiketoimintastrategioiden valinta, strateginen toimenpideohjelma, pitkän tähtäyksen budjetit, resurssisuunnitelma ja strategian toteutumisen turvaaminen. Strateginen arkkitehtuuri antaa mahdollisuuden visualisoida ja pelkistää strategia. Arkkitehtuurin tarkoitus on myös auttaa löytämään oikeat työkalut sekä työskentelymetodit. On syytä muistaa, että strategisen arkkitehtuurin on oltava yksinkertainen, mutta ei liian yksinkertainen. Sopivan arkkitehtuurin löytämiseen ja rakentamiseen vaikuttaa ympäristön monimutkaisuus ja siitä johtuva bisneksen luonne sekä yrityksen oma strategisen osaamisen kehittyneisyys. Strategisen arkkitehtuurin kaikki elementit ovat tärkeitä, mutta tärkeintä on se, kuinka hyvin eri osa-alueet tukevat toisiaan. Tämä auttaa muodostamaan sopivan kokonaisuuden. Alla olevasta kaaviosta (Kuvio 6) voidaan nähdä pääalueiden linkitys toisiinsa. (Kamensky 2008, 62.)



Kuvio 6. Strateginen arkkitehtuuri. (Kamensky 2008, 57.)



Strategisen arkkitehtuurin pääelementit ovat elämäntehtävä, strategiset bisnesalueet, toimialan menestystekijät, analyysit, strategiset tavoitteet, liiketoimintastrategioiden valinta, strateginen toimenpideohjelma, pitkän tähtäyksen budjetit ja resurssisuunnitelma, strategian toteutumisen turvaaminen.(Kamensky 2008, 58–65).

Elämäntehtävä koostuu toiminta-ajatuksista, visiosta sekä arvoista. Toiminta-ajatus toimii perustana ja se kertoo ”miksi olemme olemassa?”. Arvot puolestaan kertovat, kuinka yritys elää kaikissa olosuhteissa. Arvot ilmaisevat myös yrityksen tavan elää. Arvot ja toiminta-ajatus ovat tarkoitettu pitkäikäisiksi mutta yrityksen muuttuneet olosuhteet voivat muokata yrityksen toiminta-ajatuksia sekä arvoja. Visio puolestaan kertoo yrityksen tahtotilan. Vision aikajänne vaihtelee mutta yleensä visio asetetaan 10–20 vuoden päähän. Toimivan elämäntehtävän ehtona on, että toiminta-ajatus, arvot ja visio ovat vuorovaikutteisessa yhteistyössä keskenään.(Kamensky 2008, 58.)

Strateginen bisnesalue on perustaso, jolle rakennetaan ja ylläpidetään omaa kilpailuetua. Strateginen bisnesalue vastaan kysymykseen, missä bisneksessä olemme mukana ja mitkä ovat vahvuutemme. Toimiala muodostuu yrityksen strategisen bisnesalueen lisäksi asiakkaista, toimittajista, nykyisistä kilpailijoista, potentiaalisista kilpailijoista sekä sidosryhmistä ja verkostokumppaneista. Toimialan menestystekijät ovat niitä, joiden avulla toimialalla menestytään. Menestystekijöitä on tärkeä tarkastella laajalajaisesti eikä pelkästään oman liiketoiminnan näkökulmasta. Samalla on tärkeää löytää uusia tulevaisuuden menestystekijöitä, joiden avulla saavutetaan kilpailuetu muihin kilpailijoihin nähden. (Kamensky 2008, 59.)

Analyysit muodostavat menestyvän liiketoiminnan pohjan. Analyysit voidaan jakaa kolmeen pääryhmään. Ympäristö- ja sisäisen tehokkuuden analyysihin sekä synteesianalyysihin. *Ympäristöanalyysi* sisältää muun muassa toimiala-analyysin. Toimiala-analyysin avulla selvitetään toimialan kysyntä, tarjonta sekä rakenne. Samalla selvitetään näiden tekijöiden tulevaisuuden muutokset. *Yrityksen sisäisen tehokkuuden analyysien* avulla selvitetään kokonaiskuva yrityksestä sekä sen toiminnan tehokkuudesta. *Synteesianalyysien* avulla saadaan kokonaisnäkemystä parannettua. Synteesianalyysissa yhdistellään ympäristö- ja sisäisen tilan tekijät sekä nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Hyvä esimerkki synteesianalyysista on SWOT-analyysi. Esimerkiksi SWOT-analyysillä voidaan kuvata samanaikaisesti sekä bisneksen nykytilaa, että

tulevaisuuden mahdollisuuksia. Synteesianalyysissa pyritään käyttämään visuaalisia apuvälineitä kokonaiskuvan luomisessa. (Kamensky 2008, 60.)

Strategiset tavoitteiden hakeminen lähtee kahdesta yritystoiminnan taustaolettamuksesta. Ensimmäiseksi selvitetään, millainen taloudellinen hyöty-yksikkö yritys on sidosryhmilleen. Tavoitetta asettaessa on huomioitava sidosryhmien välinen vuorovaikutus sekä löydettävä keinot eri sidosryhmien tarpeiden tyydyttämiseksi. Toiseksi yrityksen on huomioitava pitkäjänteinen liiketoiminta. Tällöin on otettava huomioon kannattavuuden, jatkuvuuden ja kehittymisen välinen vuorovaikutus. (Kamensky 2008, 61.)

Liiketoimintastrategian ydinkysymys on, kuinka erottua kilpailijoista. Liiketoimintastrategian rakentamista varten työkaluna suositellaan aikaisemmin mainittua liiketoiminnan kolmiodraamaa. Kolmiodraama antaa hyvän viitekehyksen strategioiden luomiselle ja samalla sen avulla saadaan vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

Asiakkaiden tarpeet?

Meidän osaaminen ja resurssit?

Millainen kilpailutilanne alalla vallitsee?

Strategisen toimenpideohjelman avulla pyritään saamaan kilpailustrategiat purettua konkreettisiksi ja yksityiskohtaisiksi toimenpiteiksi. Strategisessa toimenpideohjelmassa strategia puretaan toimenpiteiksi antamalla tulostavoite. Tämän jälkeen suunnitellaan toimenpiteet ja tehdään suoritustavoitteet. Tämän jälkeen määritellään vastuuhenkilöt. Tällöin toimenpideohjelma on tavoitekeskeinen ja se sisältää konkreettiset toimenpiteet sekä sen tavoitteilla ja toimenpiteillä on vastuuhenkilöt. (Kamensky 2008, 63.)

Strategian toteutuminen on riippuvainen arkkitehtuurin pääelementeistä sekä siitä kuinka laadukkaita arkkitehtuurin eri osat ovat ja kuinka hyvin ne ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Strategian toteutuminen vaatii myös strategiatyöskentelyn onnistumista. Strategiatyöskentelyn kriittisiä kohtia ovat strategiatyöskentelyn johtaminen sekä kuinka hyvä joukkuehenki on strategiaprosessin aikana. Strategisen arkkitehtuurin kaikki elementit ovat tärkeitä, mutta kokonaisuus ratkaisee, kuinka hyvässä vuorovaikutuksessa eri osat ovat toisiinsa nähden. Strategisesti taitava yritys saa strategiaprosessin olemaan yhtä tärkeä kuin strategian sisältö. Samalla strategisesti taitava yritys pystyy uudistamaan omaa strategiaansa sekä myös toteuttamaan uuden

strategian. Strateginen johtaminen lähtee strategisesta arkkitehtuurista. Hyvä strategiätyöskentely vaatii myös yritys- ja tilannekohtaista muuntautumiskykyä, johon vaikuttaa niin asiakkaat, kilpailu, kuin myös omaan tilaan liittyvät tekijät. (Kamensky 2008, 65.)

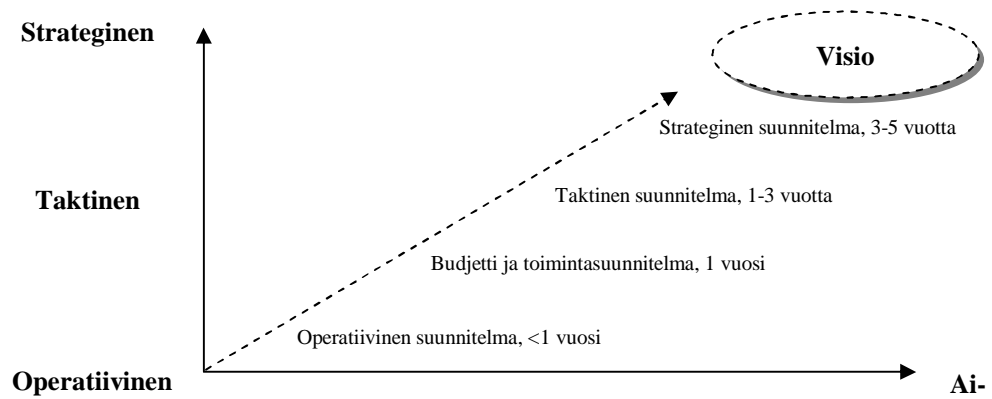
### 2.3 Strategiasta budjetointiin

Kuten edellä on jo tuotu esille, strategian tehtävä on kuvata yrityksen eteneminen kohti visiota. Strategian pohjalta on kuitenkin tehtävä selkeitä suunnitelmia, jotka ohjaavat toimintaa strategian toteuttamisessa toimimalla ohjenuorina yhtiön johdolle.

Strategisten suunnitelmien aikajänteenä pidetään usein noin 3-5 vuotta, joiden pohjalta lyhyemmän ajan ns. taktiset suunnitelmat ja tavoitteet tehdään (1-3 vuotta). Hyvin konkreettiset operatiivisen tason suunnitelmat käsittelevät usein maksimissaan yhden vuoden aikajanaa. Usein niissä valitaan strategiset painopistealueet ja kehitysohjelmat, joiden avulla strategia viedään toiminnan tasolle. Nämä ns. **toimintasuunnitelmat** toteuttavat valittua strategiaa. Operatiivisella tasolla ne voivat näkyä esim. kehitysprojekteina. (Alhola & Lauslahti 2005, 78.) Alholan ja Lauslahden mukaan valinnat ja käytännön toimenpiteet operatiivisella tasolla voivat kohdistua esimerkiksi seuraaviin asioihin:

- tuotteeseen tai palveluun
- asiakkaisiin tai markkinavalintoihin
- toimintatapoihin ja prosesseihin
- henkilöstöön.

Tämä hierarkia on esitelty alla olevassa havainnekuvasa (Kuvio 7):

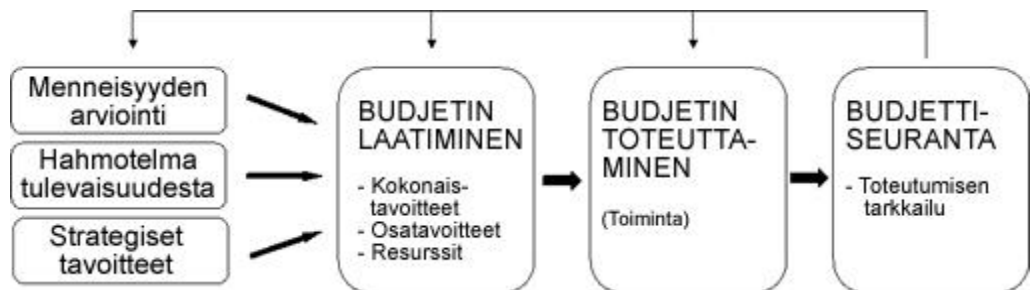


**Kuvio 7. Suunnitelmien hierarkia (mukaillen Alhola & Lauslahti 2005, 67)**

Lisäksi on huomioitava, että strategisen suunnitelman tasolla ei vielä tehdä yksityiskohtaisia laskelmia, vaan luvut pidetään mahdollisimman yleisellä tasolla (Alhola & Lauslahti 2005, 79). Strategian toteutumista varmistetaan budjetoinnin avulla, joka muuttaa toimintasuunnitelmat luvuiksi (Vilkkumaa 2005,395).

### 3 TALOUSSUUNNITELMA ELI BUDJETOINTI

Budjetti on tärkeä väline yrityksen toiminnan ohjaamisen ja seurannan kannalta. Sen avulla varmistetaan että yritys etenee strategiassa määriteltyyn suuntaan. Tomperi (2003, 117) määrittää budjetin olevan ”tietyn kauden tavoitteeksi asetettu taloudellinen toimintasuunnitelma”. Voidaan siis ajatella, että budjetti näyttää toimintasuunnitelman euroina (Vilkkumaa 2005,395). Alholan ja Lauslahden mukaan (2005, 95) budjetissa määritellään ”strategiasuunnitelman toteuttamista yhden vuoden aikajännteellä ja konkreettisten toimenpiteiden kautta”. Alla on kuvattu budjetin keskeinen rooli yrityksen suunnitteluprosessissa (Kuvio 8).



Kuvio 8. Budjetointiprosessi (<http://www2.edu.fi/yritytajyvayla/?page=246>)

Budjettien suunnittelua ja laatimista, budjettien käyttöä toiminnan ohjauksessa sekä budjettien toteutumisen seuranta, ja korjaavien toimenpiteiden suunnittelua kutsutaan **budjetoinniksi**. Budjetointi voidaan ymmärtää toimintasuunnitelman luvullistamisena ja siksi se on luonteva strategisten suunnitelmien jatke linkittäen strategisen tason tavoitteet operatiiviksi toimenpiteiksi. (Alhola & Lauslahti 2005, 95). Budjetointia voidaan pitää myös tavoitteiden asettamisen työkaluna, koska prosessin lopputuloksena tavoitteet ovat lukuina. Tämän luvullistamisen ansiosta budjetoinnin aikana suunnitelmat usein kirkastuvat ja konkretisoituvat. Se toimii punaisena lankana, jota seuraamalla asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2007, 170.)

Lisäksi budjetoinnilla on tärkeä rooli henkilöstön sitouttamisessa yrityksen tavoitteisiin ja tulosjohtamisessa (Tomperi 2003, 118; Alhola & Lauslahti 2005, 95). Myös budjetointia käsittelevillä internet-sivustoilla korostetaan näitä budjetoinnin rooleja (Virtuaali AMK 2010; Teemuaho 2010).

*Budjetoinnin rooli on:*

1. auttaa seuraavan vuoden tapahtumien ennustamisessa
2. auttaa seuraavan vuoden tapahtumien suunnittelussa
3. motivoida työntekijöitä
4. koordinoida toimintaa
5. auttaa suorituksen arvioinnissa
6. kontrolloida yrityksen toimintaa. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2007, 168-169.)

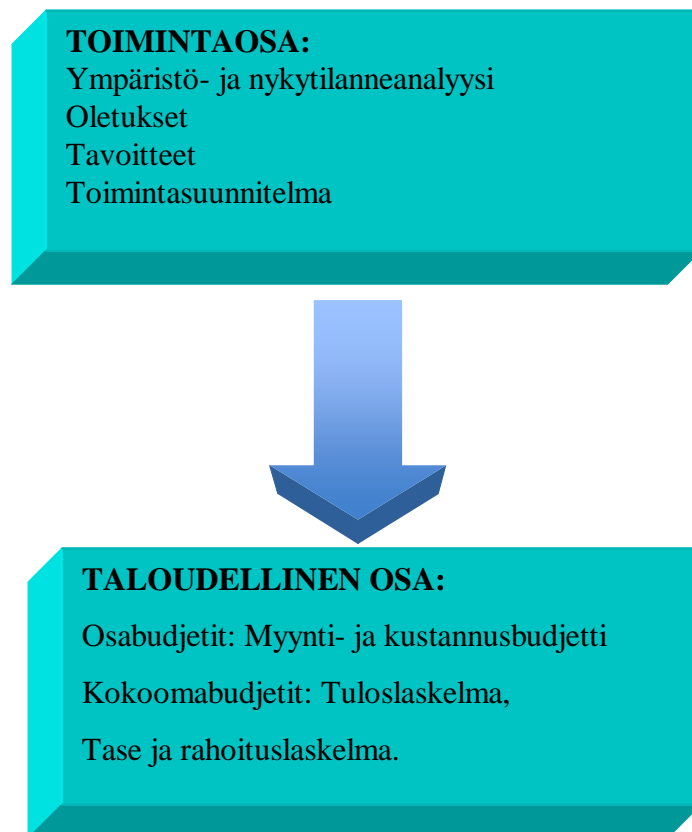
”Budjetointi auttaa tavoitteiden täsmentämisessä ja ohjaa toiminnan systemaattiseen suunnitteluun. Se motivoi ihmisiä saavuttamaan tavoitteita. Ennustettavissa oleviin ongelmiin / mahdollisuuksiin voidaan varautua etukäteen.” ( Virtuaali AMK 2010).

### 3.1 Budjetin rakenne

Budjetti voidaan jakaa kahteen osaan, toimintaosaan sekä taloudelliseen osaan (Kuvio 9). Toimintaosa sisältää sanallisesti seuraavan vuoden toimintasuunnitelman. Toimintaosa voidaan vielä pilkkoa ympäristö- ja nykytilanneanalyysiin, oletuksiin, tavoitteisiin sekä toimintasuunnitelmaan. Ympäristö- ja nykytilanneanalyysiin tehdään vain tarkistusta, sillä ympäristö- ja nykytilaanalyysi on osa strategiasuunnitelmaa. Oletukset koskevat esimerkiksi inflaatio-, palkka- sekä markkinakehityksiä esimerkkinä palkkojen muutokset sekä hinnan ja kysynnän muutokset. (Alhola & Lauslahti 2005, 101).

Tavoitteet tehdään, kun oletukset on saatu käsiteltyä. Budjetin tavoitteet haetaan strategiasuunnitelmasta, jossa on asetettu tavoitetasot kohtuullisen tarkasti. Ympäristötekijät sekä yrityksen oman tilanteen kehitys voi vaatia tavoitteiden uudelleen arviointia. Tavoitteiden asettamisen jälkeen tehdään toimintasuunnitelma. Toimintaosuus kertoo millä toiminnallisilla keinoilla tavoitteisiin päästäisiin (Alhola & Lauslahti 2005, 101).

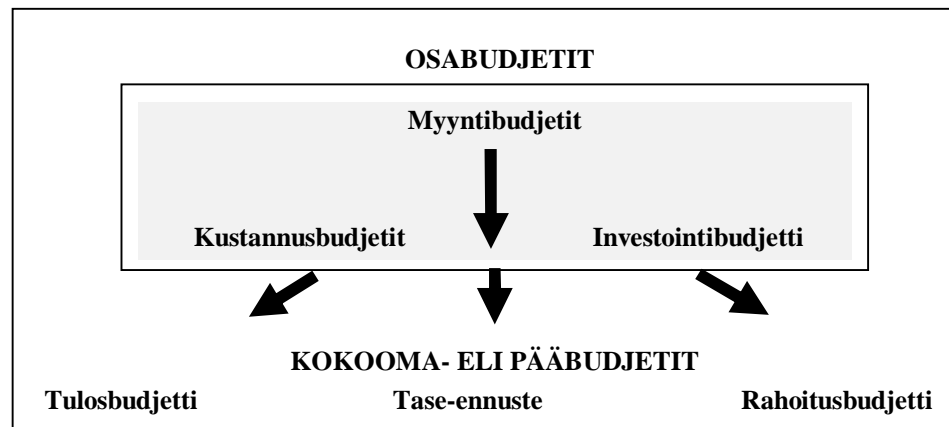
Taloudellinen osa kertoo puolestaan edelliset kohdat luvuilla. Taloudellinen osa muodostuu toimintasuunnitelmien pohjalta. Toimintaosa ja taloudellinen osa muodostuvat interaktiivisesti ja ne ovat myös sidoksissa toisiinsa (Alhola & Lauslahti 2005, 101).



**Kuvio 9. Budjetin osa-alueet**

Budjetointiprosessiin ja budjetin rakentamiseen vaikuttavat yrityksen koko ja resurssit, johtamiskulttuuri, taloudellinen tilanne, tietojärjestelmät sekä käytettävissä oleva aika. Nämä osat määrittelevät mitä budjetteja tehdään, millä tavalla niitä tehdään ja millä menetelmällä budjetit tehdään. Kokooma- eli pääbudjetit ovat yrityksillä yleensä samat, kun taas osabudjetit eroavat yrityksestä ja sen toiminnasta riippuen. (Alhola & Lauslahti 2005, 101–103.)

Tuloslaskelmaa/-budjettia, tase-ennustetta ja rahoituslaskelmaa kutsutaan kokooma- tai pääbudjeteiksi ja myynti-, kustannus- ja investointibudjetteja osabudjeteiksi. Ne liittyvät toisiinsa seuraavanlaisesti (Kuvio 10):



**Kuvio 10. Osabudjeteista kokooma- eli pääbudjeteihin (Alhola & Lauslahti 2005, 106)**

Yrityksillä ja yhteisöillä on myös pääbudjettien tukena alemman tason budjetteja, jotka tukevat ja auttavat pääbudjettien tekemisessä. Alemman tason budjetteja kutsutaan myös osabudjeteiksi. Osabudjetteja ovat myyntibudjetti, valmistusbudjetti, ostobudjetti, varastobudjetti sekä kustannusbudjetit. Yrityksen koosta ja kulttuurista riippuu, mitä osabudjetteja yritykset ja yhteisöt käyttävät. (Vilkkumaa 2005, 403).

### 3.1.1 Kokooma- eli pääbudjetit

**Tulosbudjetti** lasketaan pääbudjetiksi ja tulosbudjetin avulla tulos voidaan laskea seuraavalle tilivuodelle. Tulosbudjetissa arvioidaan tulevan tilikauden tuotot ja kulut. Andersson et al. mukaan (2001, 29) tulosbudjetti on muodoltaan tuloslaskelman näköinen. Tulosbudjettikausi on yleensä vuosi, mutta kausi voidaan pilkkoa neljännesvuosi- tai kuukausibudjeteiksi. Tämä siksi, että tavoitteita voidaan täsmentää ja nopeuttaa (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 236). Tulosbudjetti voidaan myös laatia yrityskohtaisesti, tuote- tai aluekohtaisesti. Tulosbudjetin avulla voidaan esittää merkittävät tuotto- ja kustannuserät sekä sen avulla voidaan kannattavuutta suunnitella ja johtaa (Vilkkumaa 2005, 401; Alhola & Lauslahti 2005, 117).



**Rahoitusbudjetti.** Pitkän aikavälin **rahoitusbudjetissa** määritellään yhtiön rahoitusrakennetta ja vakavaraisuutta koskevia tavoitteita. (Alhola & Lauslahti 2005, 117-119; Tomperi 2003, 117).

Lyhyen aikavälin rahoitusbudjettia kutsutaan tavallisesti **maksuvalmius- eli kassabudjetiksi**. Sillä ennakoidaan kaikki toiminnasta aiheutuvat kassaanmaksut ja kassastamaksut, mutta ei esimerkiksi poistoja, joilla ei ole kassavaikutusta. Usein rahoitusta on tarpeen seurata viikkojen tai jopa päivän tarkkuudella, jotta kassastamaksut ja kassaanmaksut pysyvät tasapainossa (Tomperi 2003, 117, 125). Rahoitusbudjettia voidaan myös käyttää johtamisen apuvälineenä, sillä yrityksen rahavarat ovat yrityksen toimintaa rajoittava tekijä. (Alhola & Lauslahti 2005, 118). Rahoitusbudjetti eroaakin oleellisesti tulosbudjetista, sillä siinä huomioidaan myös verot, jotka usein ovat merkittäviä menoeriä (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 185-186, 281). Kinnunen et al (2000, 225) painottavat myös lyhytaikaisen rahoitussuunnittelun tärkeyttä.

**Tase-ennuste** voidaan tehdä rahoitusbudjetin jälkeen ja tase-ennusteen tehtävä on kertoa yrityksen taloudellinen tilanne budjettivuoden alussa ja lopussa. Luvut taseeseen otetaan osabudjeteista, tulos- ja rahoituslaskelmasta. Tase-ennusteen vastaavaa puolella on ne asiat joihin yritys on rahansa käyttänyt. Tase-ennusteen vastattavaa puolella ilmoitetaan ne, mistä rahaa on saatu eli pääoma sekä velat. Tase-ennuste tehdään samalla tavalla kuin kirjanpidon tase (Alhola & Lauslahti 2005, 119).

### 3.1.2 Osabudjetit

**Myyntibudjetti** kuuluu alemman tason budjetteihin eli osabudjetteihin. Osabudjetin tarkoitus on auttaa saamaan kokoon pääbudjetit (Vilkkumaa 2005, 402). Myynnin arvioimisella on suuri vaikutus yrityksen eri toimintoihin ja myyntibudjetin lukujen suuruus vaikuttaa muihin budjetteihin. Myyntibudjettiin vaikuttaa puolestaan hintakehitys, strategiset päätökset ja uudet tuotteet. ”Myyntibudjetin tekemisessä vaaditaan aina ennustamistaitoa, mutta yhtä lailla se on kyky vaikuttaa yrityksen palveluiden kysyntään ja kykyä hallita markkinoita” (Alhola & Lauslahti 2005, 108). Kysyntätekijöitä on kahdenlaisia, vaikutettavissa olevat tekijät sekä ei-vaikutettavissa olevat tekijät. Vaikutettaviin tekijöihin lasketaan tuotteiden hinta, tuotevalikoima, saatavuus ja laatu. Ei-vaikutettaviin tekijöihin lasketaan kilpailutilanne,

asiakkaiden käytettävissä oleva rahamäärä sekä kausivaihtelut (Alhola & Lauslahti 2005, 108.)

**Kustannusbudjetti** kertoo, miten kustannukset syntyvät ja jakautuvat (Vilkkumaa 2005, 403). Kustannusbudjettien sisältöön vaikuttaa yritysten koko, organisaatiorakenne sekä johtamismenetelmät. Kustannusbudjetteihin lasketaan esimerkiksi Osto-, valmistus-, logistiikka-, hallinto-, hallitus- sekä markkinointibudjetit. Jokainen edellä mainittu budjetti vaikuttaa yrityksen tulosbudjettiin (Anderson et al. 2001, 34). Myynti vaikuttaa suuresti jokaiseen kustannusbudjettiin. Jos myynti lisääntyy, niin se vaikuttaa suoraan ostobudjettiin ja valmistusbudjettiin. Samalla myös hallintokustannukset nousevat. Esimerkiksi ostot lisääntyvät, mikä lisää ostolaskujen määrää. Tai väkeä palkataan lisää, jolloin myös palkanlaskennassa työt lisääntyvät. Valmistuskustannuksiin vaikuttaa puolestaan varastobudjetti sekä ostobudjetti. Pitää myös muistaa, että kaikilla yrityksillä ei ole esimerkiksi varastoa.

**Investointibudjetti** kertoo mitä investointeja tarvitaan, jotta strategiaa saadaan toteutettua. Investoinnit voivat olla koneita, laitteita, tietojärjestelmiä ja rakennusinvestoinnit (Vilkkumaa 2005, 402). Nykyään investoinnit voivat olla aineettomia esimerkiksi koulutuksia tai työhyvinvointipanostuksia. Yrityksillä voi myös olla lakisääteisiä investointeja (Alhola & Lauslahti 2005, 116). Se, mikä lasketaan investoinniksi ja mikä kuluksi, on yrityksen itse määriteltävä (Vilkkumaa 2005, 402).

### 3.2 Yleisimmät budjetointitekniikat ja budjettityypit

Yrityksillä on monia eri tapoja tehdä budjetit. Budjetit voidaan tehdä rullaavana, liukuvana, nollobudjetointina, kiinteänä budjetointina ja tarkistettavana budjettina, nettobudjetointina sekä kehysbudjetointina. Yritys voi toimia myös ilman budjettia. Se, mitä näistä budjetointitavoista käytetään, riippuu pitkälti resursseista sekä alati muuttuvasta toimintaympäristöstä (Vilkkumaa 2005, 397-399).

**Kiinteästä budjetista** puhutaan silloin, kun lähtökohtana on ajatus, että kauden aikana budjettilukuihin ei puututa. Kiinteä budjetointi tehdään budjettikauden alussa jolloin se antaa selkeän pohjan budjettikaudelle. Kiinteä budjetti antaa vakautta toimijoille sillä he tietävät, että lukuja ei muuteta, jolloin toimijoiden on helpompi toimia. Ongelmana kiinteässä budjetoinnissa on se, että se jää helposti ajastaan jälkeen.

Kiinteä budjetointi vaikuttaa myös asenteisiin. Tällöin toimijoiden reagointi- sekä ennakkointiherkkyys ei ole paras mahdollinen (Vilkkumaa 2005, 397.)

**Tarkistettava budjetointi** kootaan myös ennen budjettikauden alkua. Tarkistettavassa budjetoinnissa budjettilukuja tarkastetaan budjettikauden aikana esimerkiksi neljännesvuosittain, jolloin muutokset koskevat tulevia neljänneksiä. Tarkistettavan budjetoinnin etuna on se, että yritys pystyy nopeammin reagoimaan tapahtuviin muutoksiin. Ongelma saattaa esiintyä siinä, että kukaan ei suhtaudu vakavasti alkuperäisiin lukuun, sillä ajatuksena voi olla, että luvut muuttuvat budjettikauden aikana. Tällöin ensimmäinen budjettipohja ei toimi sitouttavalla tavalla (Stenbacka, Mäkinen & Södeström 2003, 91). Huonona puolena voidaan pitää myös menettelyn vaatimaa jatkuvaa tekemistä. Jos menettelyn perusajatusta ei sisäistetä, voidaan tulla tilanteeseen, jossa tarkistaminen tehdään, mutta ilman riittävää pohdintaa ja asian kehittämistä (Vilkkumaa 2005, 398).

**Rullaavassa budjetoinnissa** budjettia tarkastetaan tietyin väliajoin esimerkiksi 3 kuukauden välein ja tämän jälkeen tehdään budjetti seuraavan vuoteen. Rullaavassa budjetoinnissa pohjana toimii koko vuodelle tehty budjetti. Rullaavaa budjettia voidaan myös käyttää siten, että kuusi ensimmäistä kuukautta budjetoidaan tarkasti ja seuraavat kuusi kuukautta budjetoidaan suuntaa antavasti. Rullaavaan budjetoinnin etuna on se, että rullaava budjetointi parantaa ennakkointimahdollisuutta (Stenbacka, Mäkinen & Södeström 2003, 91). Rullaavan budjetin negatiivisena puolena voidaan pitää sitä, että se on työläs. Se, että kannattaako yrityksen parantaa ennustetarkuutta, riippuu yrityskulttuurista sekä johtamisjärjestelmästä (Vilkkumaa 2005, 398).

**Rullaavassa ennustettavuudessa** on kyse säännöllisestä, ennakoivasta ja aktiivisesta seurantajärjestelmästä. Rullaavasta ennustamisesta puhuttaessa moni liittyy siihen myös budjetista luopumisen. Osittain se on totta, riippuu miten rullaava ennustettavuus ymmärretään. Onkin vaikea sanoa, että milloin on kyse ennustamisesta ja milloin budjetoinnista. Rullaavaa ennustamista on hyvä käyttää silloin, kun halutaan luoda positiivisia mielikuvia ennustamisesta sekä toiminnan suunnittelemisesta. Rullaava ennustamisen tarkoitus on vähentää budjetointiprosessia sekä pitää yritys jatkuvasti ajan tasalla (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 169-173).

Rullaava ennustaminen onnistuu parhaiten silloin, kun vastuuta hajautetaan eri osastoille ja henkilöille ja annetaan kunnioitusta sekä luottamusta. Samalla yksiköt seu-

raavat ennusteitaan ja miettivät mahdollisia kehittämistoimenpiteitä. Johto puolestaan tarkastelee toteutunutta ja ennustettua tulosta. Onnistuneen ennustamisen taustalla on myös, että yrityksen likviditeetti on kunnossa. Samalla on pidettävä huolta, että yrityksen myynti, hankinnat ja investoinnit ovat tarkasti koordinoitua. Ongelmana rullaavassa ennustamisessa on se, että miten tavoitteet ja palkkiot sidotaan toisiinsa sekä miten tavoitteet asetetaan yksiköiden ja yksilöiden kesken. Yrityksessä tuleekin pohtia, että ovatko tavoitteet kiinteät vai tuleeko tavoitteiden muuttua samalla, kun ennusteet muuttuvat. Onnistunut rullaava ennustaminen vahvistaa yrityskulttuuria, jossa yhdistyvät sisäinen yrittäjyys kuin myös systemaattiset ratkaisut ja toteuttamiset. Samalla rullaava ennustaminen mahdollistaa nopean reagoinnin ja palautteen yrityksen ympäristömuutoksiin (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 171-173).

**Liukuvassa budjetissa** tavoitteiden lukuarvot riippuvat toteutuvasta toiminta-asteesta. Liukuva budjetointi on hyvä tapa silloin, kun toiminta-aste vaihtelee kausittain. Suurimmat muutokset tapahtuvat muuttuvissa kustannuksissa kiinteiden kustannuksien pysyessä lähes muuttumattomana (Alhola & Lauslahti 2005, 98).

**Nollapohjabudjetointi** tehdään, kun yritys haluaa lähteä ns. puhtaalta pöydältä. Perusajatuksena nollabudjetoinnissa on kyseenalaistaa toiminnat, tekemiset sekä niihin vaaditut voimavarat. Vilkkumaa (2005, 399) mukaan nollapohjabudjetin ”taustalla on myös, että vuosittain harkitaan uudelleen kaiken tekemisen merkitys koko toiminnan kannalta”. Nollapohjabudjetoinnissa ongelmana on, että joka vuosi pitäisi saada aikaan aito harkinta toimintojen perusteluissa (Vilkkumaa 2005, 399). Harvoilla yrityksillä on aikaa, halua ja resursseja tehdä joka vuosi nollapohjabudjetointia.

### 3.3 Budjetointiprosessi ja budjettien laadinta

Budjettikausi on yleensä tilikauden mittainen eli normaalisti 12 kuukautta. (Alhola & Lauslahti 2005, 95). Budjettien suunnittelu alkaa yleensä edellisen vuoden arvioitujen ja toteutuneiden lukujen vertailulla. Tulevan budjetin suunnitteluun vaikuttaa myös toimintaympäristön muutokset sekä omien toimintasuunnitelmien rakentaminen (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234). Yrityksessä on mietittävä, kuinka ulkoiset tekijät vaikuttavat yrityksen toimintaan sekä voiko yritys itse vaikuttaa ulkoisiin te-

kijöihin. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi yleinen taloudellinen kehitys, ostovoiman muutos sekä kilpailutilanne.

Budjetteja laadittaessa on hyvä ottaa huomioon myös kustannukset. Hankintahinnat muuttuvat myynnin kasvun mukana sekä myös ostopaikkojen muuttaminen vaikuttaa hankintahintoihin. Kiinteät kustannukset on myös tärkeä budjetoida. Palkat ja henkilösivukustannukset ovat yleensä yrityksen suurin menoerä, joten niiden budjetoiminen on erityisen tärkeää. Lisäksi on myös huomioitava henkilöstömuutokset sekä mahdolliset palkankorotukset (Jyrkiö & Riistama 2004, 75-76).

Budjetit voidaan laatia käytännössä kolmella menetelmällä: ylhäältä alas, alhaalta ylös tai yhteistyömenettelyllä. Kirjallisuudessa kuitenkin esiintyy näille samoille menetelmille myös muita termejä. Käytännössä näiden erilaisten termien sisältö on kuitenkin sama. Alla on kuvattu rinnakkain eri määritelmiä lähteittäin (ks. Taulukko 2).

**Taulukko 2. Budjetointimenetelmien vertailu lähteittäin.**

Alhola & Lauslahti (2005, 97)	Neilimo & Uusi-Rauva (2003, 239-242)	Andersson et al. (2001, 35-36)
Ylhäältä alas	Autoritäärinen	Jakomenetelmä
Alhaalta ylös	Demokraattinen	Kokoamisperiaate
Yhteistyö	Yhteistyö	Iteratiivinen menetelmä

Tässä työssä kuitenkin käytetään edellä mainitusti ”alhaalta ylös”, ”ylhäältä alas” tai ”yhteistyö”-termistöä, sillä ne kuvastavat kunkin budjettityypin laadintaa selkeästi tekemisen tasolla.

### 3.3.1 Budjetointimenetelmät

**Alhaalta ylös** (“bottom-up”) -menetelmässä lähdetään liikkeelle organisaation yksiköistä ja niide tavoitteista. Tämän jälkeen budjetit yhdistetään ja saadaan koko yrityksen budjetti. Tämän menetelmän etuna on se, että yksiköt pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan budjetointiin ja täten sitoutuvat siihen. Ongelmana voidaan pitää alhaalta ylös-menetelmän viemää aikaa. Ongelmana voidaan pitää myös, jos tavoitteet ovat liian alhaalla eivätkä tavoitteet haasta työntekijöitä. Ongelmia ilmenee mi-

käli tavoitetaso sekä linjaukset puuttuvat. Tällöin voi kokonaisbudjetista tulla epälooginen (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 293; Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

**Ylhäältä alas** (“top-down”) -menetelmässä isommissa yrityksissä budjetin tekee usein talouspäällikkö yhdessä johdon kanssa. Pienissä yrityksissä laadintavastuu on käytännössä usein omistajalla itsellään (Anderson et al. 2001, 35). Tämän menetelmän etuna on suunnitelman tekemisen nopeus, prosessin hallittavuus sekä kompromissien vähäisyys. Ongelmana menetelmässä on se, että henkilöstön on vaikea sitoutua suunnitelmaan, johon se itse ei ole voinut vaikuttaa. (Alhola & Lauslahti. 2005, 97).

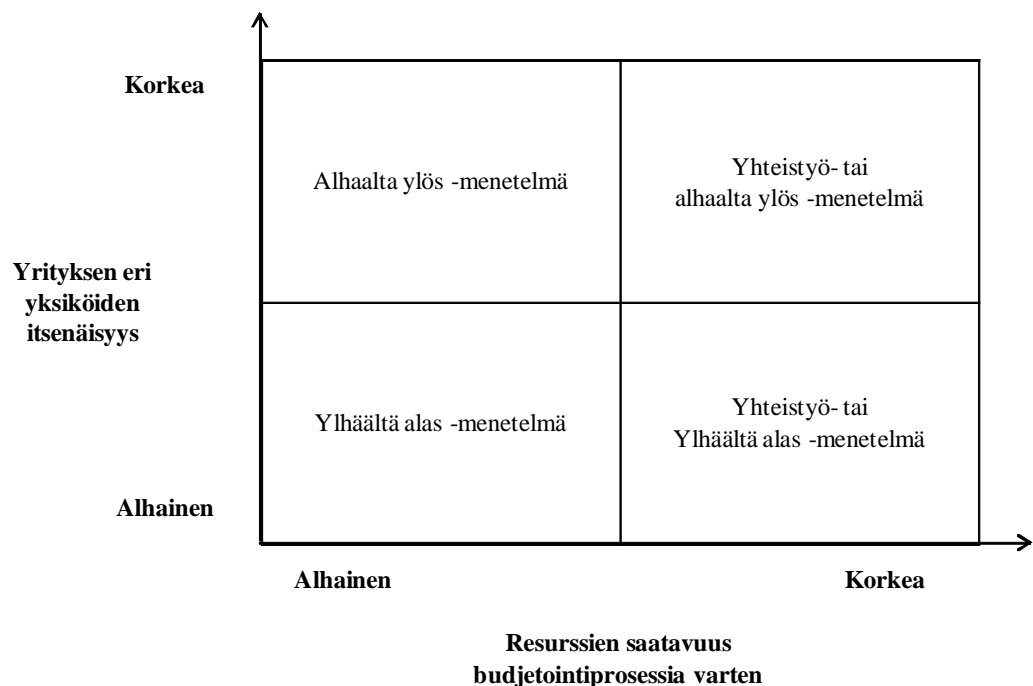
Kirjallisuudessa korostetaan (mm. Alhola & Lauslahti 2005, 97) kahden ensimmäisen vaihtoehdon välimaastoa, jota kutsutaan ns. **yhteistyömenetelmäksi**. Tällöin yleensä johto tekee selkeät linjaukset, joiden puitteissa yksiköt muodostavat oman näkemyksensä budjetista. Prosessiin pyritään tätä kautta osallistamaan mahdollisimman kattavasti yrityksen henkilöstöä, jolloin etuna on sitoutuminen, mutta haasteena prosessin resurssointi ja hallinnointi. Neilimon & Uusi-Rauvan (2005, 242) mukaan budjettimenetelmä riippuu yrityksen koosta ja taloudellisesta tilanteesta. Esimerkiksi vastaperustettu yritys käyttää ylhäältä alas-menetelmää, jolloin yritysjohto tekee budjetin. Yrityksen kasvaessa, alhaalta ylös-menetelmä tulee tarpeeseen. Eri osastoja alkaa muodostua, jolloin johdon on melkein mahdotonta tietää jokaisen osaston budjetointiluvut. Suurissa yrityksissä on käytössä yhteistyömenetelmä. Jos yritys joutuu talousvaikeuksiin ja tämän seurauksena joutuu karsimaan toimintojaan, yritysjohton kannattaa ottaa budjetointivastuu itselleen. Onkin syytä muistaa, että hyvään budjetointiin kuuluu myös, että budjetointi on helppoa (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 235).

### 3.3.2 Budjetointimenetelmien soveltuvuus

Opinnäytetyössä käytetään teoreettista viitekehikkoa, jolla voidaan tarkastella kolmen em. budjetointimenetelmän soveltuvuutta muutaman keskeisen muuttujan avulla (Kuvio 11). Eri budjetointimenetelmien soveltuvuutta on työssä pyritty hahmotta-

maan erityisesti isompien yritysten näkökulmasta, jolloin korostuu kaksi erillistä osaluuetta:

- *Yrityksen yksiköiden itsenäisyys*: tämä tekijä määrittää kuinka itsenäisiä yrityksen budjetointiprosessiin osallistuvat yksiköt ovat päätöksenteossaan.
- *Budjetointiprosessin resurssien saatavuus*: onko yrityksellä mahdollista allokoida paljon henkilöstöresursseja budjetointiprosessiin vai onko tavoitteena minimoida tarvittavat panostukset budjettien synnyttämiseksi.



**Kuvio 11. Eri budjetointimenetelmien soveltuvuus eri tilanteissa.**

*Itsenäiset yksiköt, alhainen resurssien saatavuus.* Alhaalta ylös -menetelmä on soveltuvin, koska yhteistyömenetelmä vaatisi liikaa resursseja ja toisaalta ylhäältä annettava budjettiohjaus ei ole järkevää yksiköiden vahvan roolin ja päätäntävällän takia.

*Itsenäiset yksiköt, korkea resurssien saatavuus.* Jos yrityksellä on mahdollisuus panostaa prosessiin, niin yhteistyömenettely nousee parhaimmaksi vaihtoehdoksi. Toisaalta ”alhaalta ylös” –suunnittelu toimii myös, sillä konsernilla ei ole välttämättä paljoa annettavaa yksikkötason ohjaukseen.

*Keskitetysti ohjatut yksiköt, alhainen resurssien saatavuus.* Ylhäältä alas -menetelmä on soveltuvin, koska yksiköillä ei ole tarpeeksi itsenäistä päätäntävaltaa. Lisäksi yhteistyömenetelmä vaatisi liikaa resursseja. Tällainen tilanne on usein dy-

naamisilla toimialoilla, jolloin johdolta vaaditaan vahvaa näkemystä ja tiukkoja linjauksia tulevaisuudesta.

*Keskitetysti ohjatut yksiköt, korkea resurssien saatavuus.* Jos yrityksellä on mahdollisuus panostaa prosessiin, niin yhteistyömenettely nousee parhaimmaksi vaihtoehdoksi myös tässä tapauksessa. Myös ”ylhäältä alas” –menetelmä on soveltuva, jolloin linjaukset tehdään nopeasti ylhäältä ilman yksikkötason päätäntävaltaa.

On syytä lisätä, että yllä mainitut soveltavuudet ovat ainoastaan suuntaa-antavia. Eri menetelmiä voidaan siis käyttää, vaikka soveltavuus olisikin viitekehikon mukaan alhainen.

### 3.4 Budjetoinnin kritiikki

Budjetoinnin eduista on paljon näyttöä ja kokemusta lukuisista yrityksistä, kuten aikaisemmissa kappaleissa on esitetty. Vuosien saatossa budjetointia kohtaan on kuitenkin esitetty myös vahvaa kritiikkiäkin, josta osa kohdistuu budjetointiprosessiin ja osa suoranaisesti sisältöön ja periaatteisiin.

Budjetointi mielletään yleensä raskaaksi prosessiksi. Monille ihmisille budjetointi aiheuttaaakin päänvaivaa. Budjetointia pidetään merkittävänä johtamisvälineenä mutta samalla se on raskas, aikaa vievä ja se nähdään kustannuksia kasvattavana prosessina. Pahimmillaan budjetointiprosessi voi olla vuosittain hengetön rutiini, jonka tekemistä pidetään turhana. Rullaava budjetti erityisesti aiheuttaa organisaatiolle paljon työtä. Myös kytkös käytännön toimiin voidaan nähdä laihana. Toisaalta budjetoinnin rooli ja merkitys on myös muuttumassa. Ennen toimintaympäristö muuttui hitaammin, mutta nykyään toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja tähän perinteinen budjetointi on usein jäykkä. (Åkerberg, 2006,32).

Kritiikin perusteella budjetointia on pyritty eri tekijöiden toimesta myös kehittämään. Käytännössä on kehitetty uusia budjetointitekniikoita, joiden toimivuus riippuu paljon yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä, kuitenkin kyseessä on aina pohjimmiltaan kompromissi suunnitelmien ja todellisuuden välillä. Budjetointi tulisikin nähdä työkaluna, josta on eniten hyötyä silloin, kun lukujen takana on aitoja toimenpiteitä. (Åkerberg 2006, 34,50).



Tänä päivänä jotkut yritykset pitävät budjetointi-sanaa ”epätrendikkäänä”. Tämän vuoksi yritykset puhuvat ennustamisesta, vaikka käytännössä he toteuttavat vielä budjetointia. Yrityksen onkin vedettävä raja sille, mikä on budjetointia ja mikä ennustamista. Se on kuitenkin selvää, että vanha budjetointimenetelmä on hidas nykypäivän nopeille muutoksille, eikä se ota huomioon tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia. Budjetti on hyvä työkalu mutta tehokkuuden parantamiseksi työkaluja pitää kehittää.(Åkerberg 2006, 20-50).

## 4 YRITYSESITTELY: BERNER OY

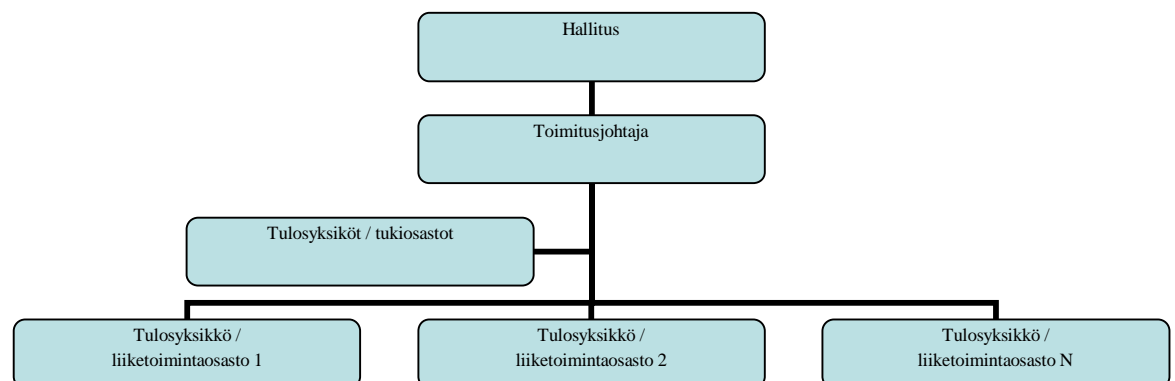
### 4.1 Berner Oy lyhyesti

Berner Oy on yli 126 vuotta vanha kansainvälinen myynnin ja markkinoinnin erikoisosaaja. Berner Osakeyhtiö on omistukseltaan suomalainen perheyhtiö, jolla on yli 500 työntekijää. Bernerin pääkonttori, tuotekehitys ja tuotantolaitokset sijaitsevat Suomessa. Ulkomailla asiakkaita palvelevat Bernerin tytäryhtiöt. Bernerin tuotteita ovat muun muassa Herbina-shampoot sekä Lasol. (Berner Oy 2010; Berner Oy 2008, 5-38)

Bernerin liikevaihto oli vuonna 2008 noin 280 meur. Ulkomailta saatu liikevaihto oli n.60 meur eli noin viidennes liikevaihdosta. (Berner Oy 2008, 5-38)

### 4.2 Organisaatio

Berner on tulosityksikköorganisaatio, jossa erilliset osastot toimivat tulosityksikköinä. Bernerillä on yhteensä 16 tulosityksikköä, joista 3 tukiosastoja ja loput liiketoimintaosastoja. Alla on esitetty karkealla tasolla Bernerin organisaatiorakenne (Kuvio 12), jossa keskitetyt tukiosastot palvelevat liiketoimintaosastoja.



**Kuvio 12. Organisaatiorakenne karkealla tasolla.**

Bernerin rakennetta voidaan kutsua hajautetuksi, jossa jokaisella osastopäälliköllä on tulosvastuu ja jossa tuloksen saavuttamistavasta saadaan tietyissä rajoissa päättää itse (Anderson et al. 2003, 35). Tärkeimpien osastojen johtajat ovat edustettuina myös yhtiön hallituksessa.

Bernerin liiketoimintaosastot ovat (Kuvio13):



**Kuvio 13. Liiketoimintaosastot**

Kuviosta voidaan havaita, että Berner toimii hyvin monella toimialalla.

Tukiosastoja ovat: Tehtaiden hallinto, taloushallinto sekä logistiikka. (Berner Oy 2010; Berner Oy 2008, 5-38). Tukiosastojen linkitys liiketoimintayksiköihin on havainnollistettu alla olevassa kuviossa (Kuvio14).



**Kuvio 14. Tukiosastot**

Tukiosastojen tehtävänä on siis auttaa liiketoimintayksiköjä, jotta liiketoimintayksiköt voivat keskittyä omaan ydinosaan.

#### 4.3 Berner Oy:n arvot ja strategia

Berner Oy:n arvopohja on syntynyt jo yli sata vuotta sitten. Perusarvoikseen Berner nimeää: ”työ, rehellisyys ja ihminen”, joihin yhtiö nojaa kaikessa toiminnassamme

niin sisäisesti kuin ulkoisesti (Berner 2010). Alla on esitetty yhtiön oma näkemys ja määritelmä heidän arvoistaan.

#### Työ

Yrityksemme perusta on työntekijöidemme tekemä työ. Kaikki työ yrityksessämme tulee olla arvokasta, merkityksellistä sekä tuottavaa. Työtoiminta perustuu yrittäjyyteen, ja jokaisella tulee olla mahdollisuus oman työnsä hyvään hallintaan.

#### Rehellisyys

Kaiken toiminnan yhtiössä, niin suhteessa asiakkaisiin, päämiehiin, muihin yhteistyökumppaneihin kuin henkilöstöönkin tulee perustua rehellisyyteen. Rehellisyydellä tarkoitamme luotettavaa, oikeudenmukaista, tasapuolista, ennustettavaa ja avointa toimintaa.

#### Ihminen

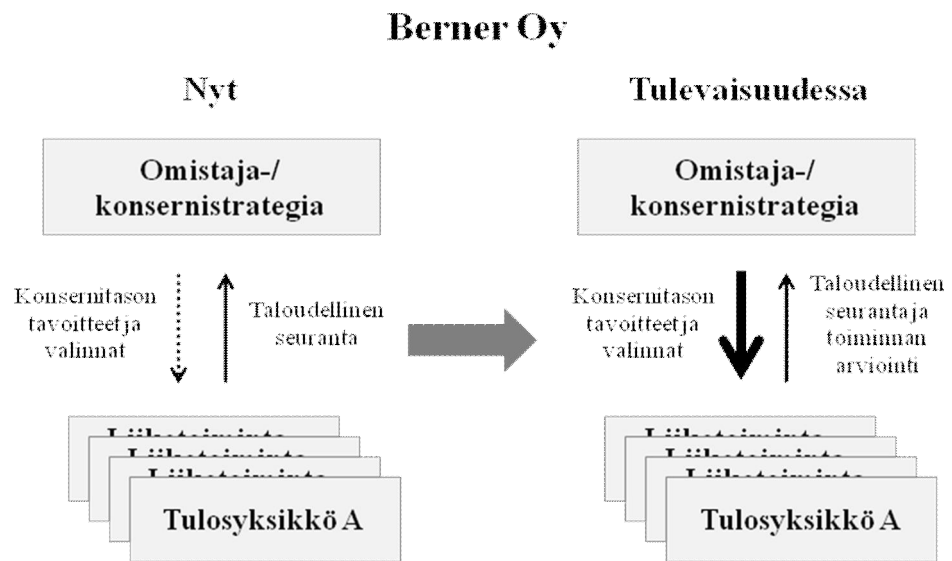
Yrityksemme menestyy, jos työntekijämme menestyvät. Työntekijämme ovat ihmisinä tasa-arvoisia, asemastaan riippumatta. Pidämme huolta ja välitämme työntekijöistämme. Uskomme heidän mahdollisuuksiin ja kehittymiseen.

Bernerin strategian ytimessä on tahtotila olla ”markkinoinnin ja myynnin moniosaaja, jonka toiminnan tavoitteena on pitkäjänteinen kumppanuus eri sidosryhmien kanssa” (Berner 2010).

#### 4.4 Bernerin strategia eri tasoilla

Historiallisesti Bernerin liiketoimintayksiköt ja muut osastot ovat olleet suhteellisen itsenäisiä, joilla on ollut suuri rooli niin omien kilpailustrategioidensa luomisessa kuin toteuttamisessakin. Omistaja- tai konsernitason strategioiden rooli yksiköiden ohjauksessa on pidetty tietoisesti matalana. Tämä on mahdollistanut yrittäjämäisen toiminnan yksiköiden johdossa sekä nopean reagoinnin muuttuvassa toimintaympäristössä. Haastatteluissa tuli kuitenkin selkeästi ilmi, että omistaja- ja konsenstrategia on jäänyt etäiseksi yksiköiden johdolle ja siihen toivottiin muutosta. Omistaja- ja konsenstrategian viemisellä vahvemmin yksiköihin voidaan saavuttaa synergiahyötyjä sekä yhtenäisyyttä yrityksen sisällä. Bernerin monimuotoisuudesta johtuen yritys sisältää monia eri strategioita. Esimerkiksi eräällä osastolla strategia tehdään brändipohjaisesti, mutta tarkoitus on siirtyä osastokohtaiseen.

Bernerin ylin johto onkin reagoinut tähän tarpeeseen ja tulevaisuudessa pyrkimys on vahvistaa omistaja- ja konsenstrategian roolia yhtiön yksiköissä. Yhtenäinen omistaja- ja konsenstrategia halutaan olevan vahvemmin yksiköiden kilpailustrategioiden ja tavoitteiden pohjana (Kuvio 15).



**Kuvio 15. Omistaja- ja konsernistrategian rooli yksiköissä**

On syytä kuitenkin muistaa, että strategisen tason muutokset (mm. prosessi, rooli, tavoitteet) ovat isoja haasteita ja esimerkiksi yrityskulttuuria ei voida, eikä edes kannata, hetkessä muuttaa.

## 5 BUDJETOINTI BERNER OY:N STRATEGISEN SUUNNITTELUN TUKENA

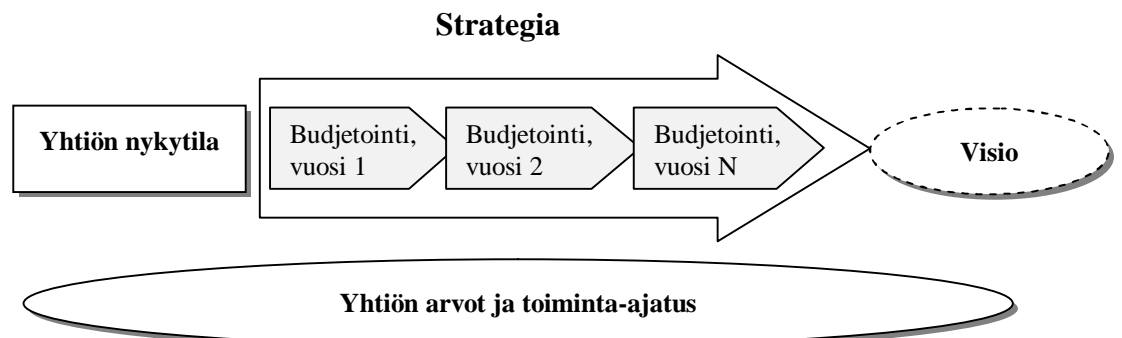
### 5.1 Bernerin suunnitteluprosessi

Suunnitteluprosessi alkaa, kun budjettiaikataulu annetaan osastoille (Berner Oy 2009, Budjettiaikataulu). Osastot tekevät itse toimintasuunnitelmat jo aikaisemmin ja hallitus pitää strategiapäivän, jolloin tarkastetaan toimintasuunnitelmat sekä Bernerin strategia. Toimintasuunnitelmille on oma pohja, johon osastojen vastaavat tekevät toimintasuunnitelman osaston sisäisen suunnitelman jälkeen. Suunnitelmapirosessiin kuuluu ennustaminen ja strategiapäivän jälkeen alkavat budjetoinnin koulutukset. Budjetoinnista vastaavat osasto- ja tuotepäälliköt (Liiketoimintapäällikkö 2010, Osastopäällikkö 2010, Talouspäällikkö 2010, Markkinointipäällikkö 2010, Tuotepäällikkö 2010).

Sport-osasto käyttää suunnittelun apuvälineenä vuosikelloa, josta näkee kalenterin lailla vuoden aikana toteutettavat tehtävät (Osastopäällikkö, 2010.) Muilla osastoilla vuosikelloa ei käytetä. Hallinnon johtaja kokoaa hallinnon budjetin, tehtaiden johto kokoaa tehtaiden budjetin sekä logistiikan johto oman budjettinsa yhdessä controlo-reiden kanssa. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että suunnitelmiin vaikuttaa myös päämiesten toiveet. Aikataulut on tärkeä jo suunnitteluvaiheessa ja suunnitteluvaiheessa on selvää, että tukitoimintojen budjetointi on oltava aikaisemmin valmiina johtuen allokoinnista. Osastot pitävät myyntipalavereja, joissa keskustellaan toimintasuunnitelmista sekä näkemyksistä, joiden perusteella budjetit rakennetaan.

## 5.2 Budjetointi Bernerin strategiassa

Alla on kuvattu vuosittain tehtävän budjetin linkkiä (Kuvio 16) Bernerin strategiaan. Vuosittain osastojen tekemät budjetit toteuttavat hallituksen yhtiölle asettamaa strategiaa.



**Kuvio 16. Budjetit strategian konkretisoijana.**

Haastatteluissa tuli ilmi, että Bernerin strategia ja visio ei ole osastoille selvä (Liiketoimintapäällikkö 2010, Tuotepäällikkö 2010, Markkinointipäällikkö 2010, Osastojohtaja 2010). Strategiapäivillä päätetyt asiat eivät vielä haastatteluvaiheessa ollut tullut osastoille asti. ”Tiedän, että on ollut strategiapäivät mutta sieltä ns. ”outcome” ei ole tullut minulle asti”( Osastojohtaja 2010.) Itsenäiset osastot tekevät itselleen omat strategiansa, mutta joillain osastoilla on strategiakehitys vielä kesken. Tämä johtuu pitkästä perinteestä ja toimintatavasta. Bernerin yrityskulttuuriin kuuluu, että toimitaan yrittäjävetoisesti jolloin osastoilla on omat tapansa toimia, mikä näkyy osastoiden eri toimintatapoina. Bernerillä ei kuitenkaan tehdä budjettia moneksi vuodeksi eteenpäin eivätkä he käytä myöskään rullaava budjetointia. Haasteena pidetään yhtenäistämistä, jossa Bernerin strategia heijastuu osastojen strategiaan. Joillain osastoilla budjetin vaikutus toimintaan ja strategiaan on suurempi kuin toisilla osastoilla. Erään osaston budjetointiin sekä strategiaan vaikuttaa päämiehen strategia ja päämiehen oma budjetointi. Yleisesti Bernerillä budjetoinnin roolia strategiassa ja strategian toteuksen työkaluna pidetään tärkeänä. Tietyillä osastoilla strategian ja budjetoinnin suunnittelu lähtee päämiehiltä tai brändeistä.

Strategiapäiviltä tehty strategiapäätös ei vielä haastatteluvaiheessa ollut tullut osastoille. Talusjohtaja kertoi, että strategiapäätöksen takana on Berner, vain parasta-

ajatus. Strategiapäivillä päätettiin, että Bernerin strategia täytyy heijastua osastojen strategiaan. Ajatuksena oli myös se, että osastot ajattelisivat tulosta ennen kasvua. Erityisesti taloudellisesti vaikeana vuotena Bernerin johto haluaa, että osastot eivät lähtisi hakemaan kasvua siten, että tulos heikentyisi.

### 5.3 Budjetoinnin toteutus ja budjettien seuranta

Bernerillä budjeointi toteutetaan syksyn ja talven aikana ja siihen annetaan aikataulut syyskuun alussa. Tietyt osastot budjeoivat myyntihistorian sekä tietyissä tilanteissa päämiesten asettamien tavoitteiden puitteissa. Budjetoinnin vastuut ovat yleensä osastojohtajilla, mutta myös tuotepäälliköt tekevät esimerkiksi tuotekohtaisen budjetin. Roolit vastuuhenkilöillä budjetoinnissa on selvät ja taloushallinto-osasto on tunkena, mutta haastatteluissa tuli myös esille, että taloushallintoa ei osata käyttää aina tarpeeksi. Jotkut tuotteet on budjeoitava erittäin yksityiskohtaisesti, koska jotkut päämiehistä vaativat sitä. Osastot tekevät itsenäisesti budjettinsa, mutta budjettikeskustelut sekä suuremmat investoinnit käydään johdon kanssa läpi. (Osastopäällikkö, 2010.) Osa haastateltavista kertoi, että budjettia tarkkaillaan mutta sitä ei muuteta kesken tilikautta. Osa haastateltavista kertoi puolestaan, että budjetti elää, jos esimerkiksi iso tuotelanseeraus peruuntuu. (Markkinointipäällikkö, 2010).

Bernerin budjeointi kausi on 1.1-31.12 eli tilivuosi. Budjettiprosessin kulusta vastaa osastojen vastuuhenkilöt, jonka jälkeen ne käydään läpi controllerin kanssa. Toiminnan ja budjetin kehitystä seurataan kuukausittain. Tehtyjä budjetteja tarkkaillaan, sillä luotu budjetti auttaa suorituskyvyn mittaamista (Osastopäällikkö, 2010). Ne osastot, joihin vaikuttavat päämiehien toiveet, tekevät saman budjetin päämiehille kuin myös Bernerin johdolle. Myyntipalaverejä pidetään budjettivertailujen pohjalta, jolloin myös tarkastellaan toimintasuunnitelmia sekä vertaillaan toteutuneita lukuja budjeoituihin lukuihin. Eräällä osastolla seurataan jakelumyyntejä sekä avainsasiakkaiden myyntejä. Päämiesten toiveet on otettava myös huomioon budjettiseurannassa sillä, jos toteutuneet luvut eroavat budjetoidusta, niin päämiehet vaativat myös selityksen lukujen eroavuudelle.



## 5.4 Budjettien raportointi

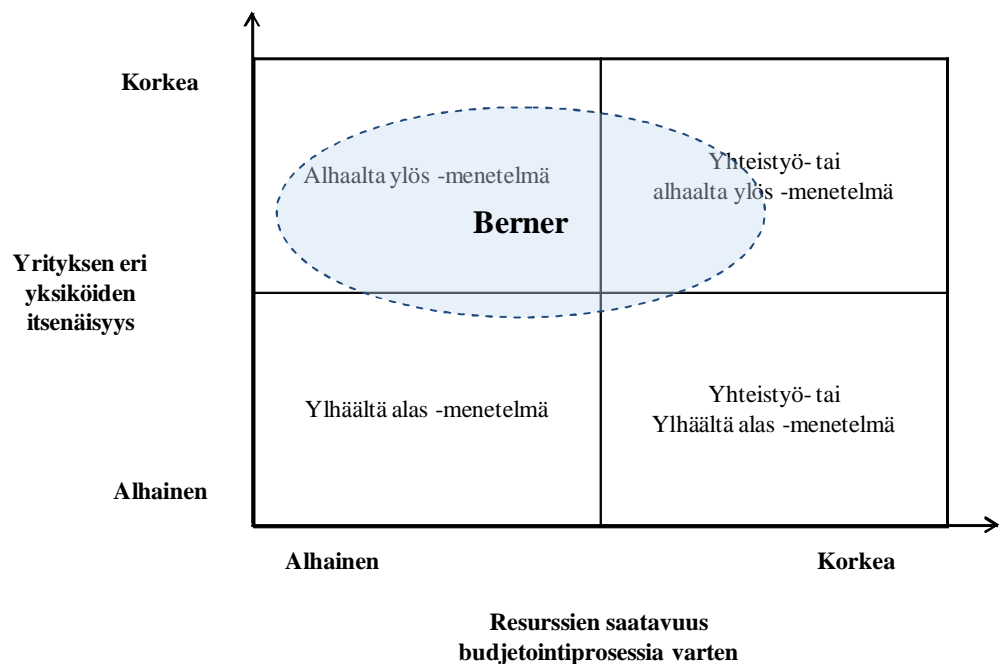
Bernerillä budjettien raportointi toimii jälleen osastoista riippuen eri tavoin. Eräällä osastolla osastajohtaja katsoo myyntiluvut päivittäin, mutta kuukausitasolla osastajohtaja käy myyntiluvut myyntivastaavien kanssa. Samalla lukuja verrataan budjetoituihin lukuihin. Osastajohtaja katsoo koko myynnin osastokohtaisesti sekä tuotekoh- taisesti. Kvarttaalikeskustelut käydään yrityksen johdon kanssa, jota varten tehdään raportit (Osastajohtaja, 2010).

Osastoilla, joissa päämiehet on otettava huomioon, tehdään raportteja niin Bernerin johdolle kuin myös päämiehille kuukausittain. Näillä osastoilla raportin tekemisessä auttaa myynnin tukitiimi, joka tekee raportin esimiehille sekä Bernerin johdolle. Osa osastoista käy myyjien kanssa kokouksen, jonka jälkeen raportoidaan johdolle. Ta- lousosastolla käydään kuukausittain osastokohtainen kokous, jossa näytetään, kuin- ka on mennyt taloudellisesti, sekä samalla keskustellaan tulevaisuuden suunnitelmis- ta.

Raportit saadaan SAP-käyttöjärjestelmästä, josta esimerkiksi talouspäällikkö saa esille koko yrityksen tai osastokohtaisen budjetin ja toteuman. Talouspäällikkö tapaa johtokunnan kuukausittain, jolloin hän tekee kuukausiraportin toteutuneista luvuista ja niitä verrataan budjetoituihin sekä edellisen vuoden lukuihin. Raportti on kirjalli- nen ja siinä käsitellään niin koko yrityksen tulosta, kuin myös osastojen tulosta ver- rattuna edellisvuoteen (Talouspäällikkö, 2010).

### 5.4.1 Budjetointitapa

Berner tekee budjetointia pääosin alhaalta ylös- menetelmällä (Kuvio 17). Myös teoriaosassa esitelty soveltuvimman menetelmän valitsemisen viitekehys antaa tukea tälle mallille Bernerissä.



**Kuvio 17. Bernerille soveltuvat budjetointimenetelmät.**

*Itsenäiset yksiköt, alhainen resurssien saatavuus.* Alhaalta ylös -menetelmä on tällä hetkellä soveltuvin, koska yhteistyömenetelmä vaatisi lisää resursseja ja toisaalta ylhäältä annettava budjettiohjaus ei ole järkevää yksiköiden vahvan roolin ja päätättävällän takia. Haastatteluissa tuli kuitenkin myös ilmi, että jollain osastolla budjetointimenetelmä on enemmänkin yhteistyömenetelmä kuin alhaalta ylös-menetelmä (Osastopäällikkö, 2010.) Mikäli ylin johto sitoutuu budjetoinnin suunnitteluun sekä tekoon ja osastoilla olisi resursseja enemmän, niin yhteistyömenetelmää tulisi harkita. Teoria tukee myös tätä budjetointitapaa isoissa yrityksissä, joissa on monta yksikköä. Bernerillä ajatuksena olisi, että budjetointimenetelmä tulisi olemaan yhteistyömenetelmä. Tällöin vuorovaikutus osastojen kesken sekä johdon kanssa tiivistyisi.

#### 5.4.2 Tehtävät budjetit ja palkitseminen

Haastatteluissa tuli esille, että Bernerillä tehdään myyntibudjetteja, markkinointibudjetteja sekä kiinteiden kustannusten budjetit. Bernerin muita budjetteja ovat kiinteistöjen, logistiikan sekä hallinnon budjetoinnit. Nämä ovat ns. tukitoimintoja ja niiden budjetit allokoidaan muihin osastoihin. Lyhyen aikavälin rahoitusbudjetointi eli kassabudjetointi on Bernerillä tärkeä mutta se vaatii vielä kehittämistä. Osa tuotteista on päämiest tuotteita ja tällöin osa päämiehistä vaatii budjetin sekä toimintasuunnitelman, joka toimii pohjana myös Bernerin johdolle annettavana budjettina sekä toimintasuunnitelmina. Osa päämiehistä ei kiinnosta nähdä budjetteja, vaikka Berner niitä tarjoaisikin. Osa päämiehistä haluaa, että budjetit tehdään tuotekohtaisesti (Tuotepäällikkö, 2010).

Bernerin yrityskulttuuriin kuuluu, että Bernerin työntekijät ovat ylpeitä työantajastaan. Bernerin palkitsemikulttuurikin on tehty siten, että jokainen berneriläinen saa oman bonuksensa vuoden tuloksesta. Budjettiin pääsemisestä tai pysymisestä ei palkita erikseen ja haastatteluiden tulos oli, että palkitsemista budjetissa pysymisestä ei koettu tarpeelliseksi. Budjetissa pysymistä pidetään enemmänkin kunnia-asiana kuin bonuksien hakemisena. Palkitsemiskulttuuria ei kannatta muuttaa, sillä budjetissa pysymisestä palkitseminen saattaa vaikuttaa työntekijöiden hyvään yhteishenkeen, mitä voidaan pitää kilpailuetuna.

#### 5.5 Johtopäätökset

Berner on yrityksenä monimuotoinen, sillä se toimii monella tuotealalla. Osastoja on monia erilaisia ja niiden tärkein mittari on euromäärä. Haastatteluissa tuli ilmi, että yrityksen johtoa kiinnostaa paljonko osastot ovat budjetoinneet tuloksekseen ja sitä verrataan toteutuneisiin lukuihin. Budjetit tukevat osastojen strategiaa ja toimintasuunnitelmia ja niiden raportointi on tärkeää Bernerillä, koska budjettien avulla johto pystyy vertamaan osastojen onnistumista suunniteltuihin tavoitteisiin. Bernerillä budjetointiprosessi on aikataulutettu sekä budjetointiprosesseilla on vastuuhenkilöt ja budjetointi on hyvin ohjeistettu. Pääasiallisesti budjetointi tapahtuu alhaalta ylöspäin menetelmällä, mutta jotkut osastot pitävät budjettimenetelmäänsä yhteistyönä. Osa

haastatteluista piti budjettimenetelmää ylhäältä alas- menetelmänä. Haastatteluissa ilmeni, että tukiosastojen budjetit ovat tulleet myöhässä, mikä puolestaan vaikuttaa liiketoimintaosastojen omaan budjetointiin.

Budjetointi Bernerillä on johtamisen työkalu ja Bernerin budjetoinnin sekä raportoinnin apuna on tietojärjestelmä SAP, joka mahdollistaa monien eri raporttien laatimisen sekä myös tietojen hakemisen. Esimerkiksi talouspäällikkö saa itse haettua osastokohtaiset budjetit sekä toteutuneet luvut. Eräitä liiketoiminnan osastoja tukeen myynnin - ja markkinoinnintukitiimit. Nämä tukitiimit auttavat niin raporttien teossa kuin myös päämiessuhteissa. Bernerillä palkitseminen on järjestetty siten, että jokainen berneriläinen saa vuosibonuksen. Bernerillä ei palkita esimerkiksi budjetissa pysymisestä, mikä on hyvä ratkaisu. Myös kirjallisuudessa kerrotaan, että palkitseminen budjetissa pysymisestä voi aiheuttaa ongelmia. Haastatteluiden sekä omien kokemusten pohjalta Bernerin palkitsemisjärjestelmää pidetään hyvänä.

Berner toimii kuten moni muu perheyrittäjä, Berner ei pyri räjähdysmäiseen kasvuun vaan kasvu toteutetaan varovaisesti. Bernerillä tulosta tasapainottavatt osastot. Jos joku osastoista tekee tappiota, niin joku muu osasto voi tasapainottaa hyvällä tuloksella. Tulos on Bernerin johdolle tärkeämpi kuin kasvu. Liiketoimintaosastoilla voidaan puolestaan ajatella kasvua, sillä konsernintuki koetaan voimavaraksi. Tällä hetkellä Bernerin strategia ei näy osastoiden strategiassa, mutta muutosta siihen on tulossa.

## 5.6 Kehitysehdotukset

Bernerin prosessit toimivat eri tavoin johtuen monesta eri liiketoiminta-alasta, jossa he ovat mukana. Jokainen osasto toimii eri tavoin, mutta yksi asia on yhtenäistä, Bernerillä osastot toimivat yrittäjähenkisesti. Haastatteluiden ja havaintojen pohjalta tehtiin kehitysehdotuksia, jotka yhtenäistäisivät Bernerin toimintoja, mutta samalla kunnioittaisivat vanhaa yrityskulttuuria.

Haastatteluissa ilmeni, että liiketoimintaosastot toivoivat tukiosastojen budjettien tulevan aikaisemmin osastoille. Liiketoimintaosastot alkoivat tukiosastojen budjetin omaan budjettiin, mikä tarkoittaa tässä tapauksessa kulujen jakamista osastojen kesken. Tukitoimintojen budjettien tuleminen myöhässä aiheutti ylimääräistä työtä

sekä työkiirettä liiketoimintaosastoilla ja tähän toivottiin muutosta. Tähän ratkaisuksi ehdotetaan budjetointiaikataulun muutosta, ainakin tukiosastojen osalta. Aikataulun muutos mahdollistaisi budjettien muutoksen siinä tapauksessa, että tukiosastojen budjetit myöhästyisivät, näin liiketoimintaosastojen budjetointi ei menisi liian ras- kaaksi. Tuloksena olisi myös, että liiketoimintayksiköt kerkeävät allokoida tukitoi- mintojen budjetit omiin budjetteihinsa.

Bernerillä toteutuva yrittäjähenkkinen toiminta on tehnyt sen, että Bernerin strategia on unohdettu sen sijaan, että Bernerin strategia heijastuisi osastojen strategiaan. Tie- tyillä osastoilla päämiesten toiveilla on suuri vaikutus niin strategiaan, kuin myös budjetointiin. Päämiesten strategiapohjia pidetään sitouttavina, mutta päämiesten toiveet tarkasta tuotekohtaisesta ja jopa värikohtaisesta budjetoinnista koettiin aikaa vieväksi. Päämiessuhteiden panostamiseen tulisi siksi kiinnittää huomiota, jotta pää- miehet eivät saisi liikaa vaikutusvaltaa.

Bernerin strategian tietämättömyys osastoilla kertoo myös kommunikaation puut- teesta osastojen välillä. Yhteistyö osastojen välillä on havaintojen pohjalta puutteel- lista ja haastatteluissa tuli ilmi myös samantapaisia ajatuksia. Esimerkiksi taloushal- linto-osaston kanssa yhteistyötä voitaisiin lisätä. Osastoilta voitaisiin käydä tutustu- massa muihin osastoihin, jotta osastojen työntekijöille tulisi tutuksi myös muiden osastojen toiminta. Tutustumisen apuvälineenä voisi käyttää benchmarkkausta. Tä- mä helpottaisi myös kommunikaatiota eri osastojen välillä, koska työharjoitteluni aikana sekä opinnäytetyötä tehdessäni huomasin, ettei eri osastojen välistä yhteistyö- tä paljoakaan ole.

Bernerillä vain yhdellä osastolla oli käytössä vuosikello, josta näkee kalenterin omai- sesti kuluvan vuoden aikana toteutettavat merkittävimmät tehtävät. Vuosikellon voisi ottaa käyttöön jokaiselle osastolle, sillä se havainnollistaa ja selkeyttää meneil- lään olevan vuoden aikataulutusta. Osastoilla vuosikello olisi hyvä olla kaikkien työntekijöiden nähtävillä, mutta vain osastojen johtajilla olisi oikeus muokata sitä. Vuosikellot olisivat osastokohtaisia, mutta käytössä voisi olla myös Bernerin johdon laatima vuosikello, joka kattaisi koko yrityksen vuoden tapahtumat.

Haastatteluissa ilmeni, että osastojen välillä oli erilaisia budjetointimenetelmiä. Toi- sella osastolla budjetoinnissa käytettiin yhteistyömenetelmää, jossa osasto tekee bud- jetin johdon antamien kehysten mukaisesti. Toisella osastolla käytettiin alhaalta ylös-

menetelmää, jossa osasto vastaa itsenäisesti budjetoinnin suunnittelusta ja toteutuksesta. Olisi hyvä, jos koko yrityksellä olisi yhtenäinen käytäntö budjettien laatimiseen yhteistyömenetelmän avulla. Näin ollen johto olisi mukana budjettien tekemisessä, mutta osastojen itsenäisyys kuitenkin säilyisi. Tämä myös edellyttäisi henkilöresurssien kasvattamista johdon ja osastojen välille esimerkiksi uuden controllerin muodossa, koska tällä hetkellä controllereita on vain kaksi.

Osastoilla käytetään vaihtelevasti SAP-tietojärjestelmää tai MERX-tietojärjestelmää, joista osastot saavat raportteja mm. myynneistä ja budjetoinneista. Päämääränä olisi tietojärjestelmien yhtenäistäminen, jolloin käytössä olisi vain kattavammaksi koettu SAP-tietojärjestelmä. SAP-tietojärjestelmää tulisi päivittää siten, että raporttien tekeminen ja ulossaanti tietojärjestelmästä olisi helpompaa. Tämä ilmeni haastattelujen kautta, sillä joillakin osastoilla raporttien saaminen tietojärjestelmästä koettiin hankalaksi. Haastatteluissa ilmeni myös, että tietojärjestelmän kehittämiseen tarvittaisiin henkilö, esimerkiksi projektipäällikkö, jolla on aikaa ja halua lähteä kehittämään tietojärjestelmää jokainen osasto huomioon ottaen. Hän voisi myös järjestää osastoille koulutustilaisuuksia, joiden avulla kyseinen järjestelmä tulisi kaikille tutuksi.

Osa osastoista käyttää muitakin mittareita kuin tulosta. Yksi osasto oli ottamassa käyttöön asiakastyytyväisyyskyselyn, jota myös tukiosastot voisivat käyttää hyödykseen. Mittareiden kehittämiseen BSC-menetelmä olisi sopiva.

## 6 YHTEENVETO

Strategia kuvaa yrityksen tapaa toimia sekä yrityksen tapaa päästä tavoitteisiinsa. Strategiaa voitaisiin kutsua myös yrityksen punaiseksi langaksi. Strategiaa on hankala toteuttaa, jos johto ei saa strategiaansa tietoiseksi työntekijöille. Strategian sekä sen toteuttamisen apuna voidaan käyttää budjetointia. Budjetti kertoo strategian ja toimintasuunnitelman lukuina. Budjetti auttaa mittaamisessa sillä silloin on jotain, johon verrata toimien onnistumista. Budjetin ongelmana on se, että se pohjautuu menneisyyteen eikä se ota huomioon tulevaisuuden mahdollisia muutoksia. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten budjetointi tukee Bernerin strategiaa. Samalla tutkimuksen tarkoitus on antaa kehitysehdotuksia siitä, kuinka yrityksen prosesseja saataisiin yhteneväisemmäksi sekä tehokkaamaksi.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin strategiaa ja budjetointia teorian näkökulmasta. Teoriaan on perehdytty kirjallisuuden ja internetin avulla. Teorian hankkiminen oli helppoa sillä aiheista on kirjoitettu paljon aineistoa. Internet-lähteinä käytin Bernerin kotisivuja sekä strategiaa ja budjetointia käsitteleviä sivustoja. Näkökulmat ja mielipiteet tosin vaihtelevat kirjoittajasta riippuen. Hankaluutena oli aiheiden rajaaminen, sillä molemmista olisi saanut paljon kirjoitettua. Empiiriaosiossa aineistona käytettiin haastatteluja sekä omia havaintoja työharjoittelun aikana. Opinnäytetyötä varten haastateltiin viittä eri henkilöä yrityksen eri osastoilta, jotka olivat työntekijöinä eri asemissa. Heidän kautta saatiin useita eri näkemyksiä Bernerin prosesseista. Haastattelut toteutettiin Bernerillä, Helsingin pääkonttorissa kahdessa osassa. Jälkikäteen voidaan todeta, että tutkimuksen aikataulutusta epäonnistui. Kirjoittaminen venyi liian pitkäksi, vaikka tiedon kerääminen oli suoritettu ajoissa.

Aineiston ja haastatteluiden avulla saatiin kattava kuvaus Bernerin budjetointi- sekä strategiaprosesseista. Työn tarkoituksena on antaa kehitysehdotuksia Bernerin prosessien parantamiseksi. Tavoitteena on myös, että Berner pystyy hyödyntämään tämän opinnäytetyön antia. Tutkimuksessa onnistuttiin antamaan hyviä kehitysehdotuksia, jotka auttavat tehokkuuden ja yhtenäistymisen lisäämisessä. Samalla tuotiin myös esille, kuinka Berner voi havainnollistaa aikataulutustaan ja strategiaansa.

Opinnäytetyöni antaa mahdollisuuden monille eri jatkotutkimuksille. Kassabudjetointi pohjan parantaminen voisi olla yksi niistä. Myös Balance Score Cardin kehittäminen/käyttöönotto Bernerillä olisi hyvä jatkotutkimuksen aihe.

Tarkastelun alle voitaisiin ottaa myös päämiessuhteiden hoitaminen sekä yhteistyö eri tahojen kanssa.



## LÄHTEET

Alhola K , Lauslahti S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki: Edita Prima Oy

Andersson J-O., Ekström C., Gabriellson A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja –  
laskenta. 3. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy

<http://www.artofwarsuntzu.com/Art%20of%20War%20PDF.pdf>

Berner Oy. 2008. Vuosikertomus. Helsinki: Berner Oy

Berner Oy. 2010. Yhtiön kotisivut. Berner Oy [viitattu 10.1.2010]. Saatavissa:

<http://www.berner.fi/>

Berner Oy, 2010. Budjetointi aikataulu. Helsinki: Berner Oy

Chan Kim W. & Mauborgne R. 2007. Sinisen meren strategia. 3. painos. Helsinki:  
Talentum.

Freedman Mike & Tregoe Benjamin B. 2003. Helsinki: Rastor-Yhtiöt.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, S. 2007. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki:  
WSOYpro.

Järvenpää, M., Partanen, V., Tuomela T-S. 2001. Moderni taloushallinto- Haasteet  
ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Oyj

Jyrkiö, E & Riistama. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon tukena. Porvoo: Wsoy

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Helsinki: Talentum

Kinnunen J., Leppiniemi J., Martikainen T., Virtanen K. 2000. Yrityksen taloushal-

linnon perusteet. Helsinki: KY-Palvelu Oy

Kosonen M. Strateginen johtaminen.2008. Helsinki: Talentum Media Oy

Kosonen M. & Doz Y. 2008. Nopea strategia.

Neilimo, K & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. Uudistettu painos.  
Helsinki: Edita Prima Oy

Porter, M. E. 1996. What is strategy?. Harvard Business Review (Viitattu:  
07.03.2010). Saatavissa:

<http://info.psu.edu.sa/psu/fnm/asalleh/s%20StrategyPORTER.pdf>

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström T. 2003. Kannattavuuden avaimet.  
Vantaa: WSOY.

Teemuaho Oy. 2010. Budjetointi. Teemuaho Oy [viitattu 10.1.2010]. Saatavissa:

<http://www.teemuaho.fi/wwwteemuaho.nsf/pages/Budjetointi>

Tomperi S. 2003. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. 4. painos. Helsinki: Edita  
Prima Oy

Vilkkumaa Matti. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. 1.painos. Jyväskylä: Yritys-  
kirjat Oy

VirtuaaliAMK. 2010. Budjetointi. VirtuaaliAMK [viitattu 10.1.2010]. Saatavissa:

<https://www.amk.fi/opintojaksot/030304/1075273440595/1162281010477/1162281273836/1162282126934.html>

Åkerberg P.2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki: Talentum

<http://www2.edu.fi/yrittajyvayla/?page=246>

#### Suulliset haastattelut:

Liiketoimintapäällikkö. Berner Oy. Haastattelu 1.4.2010

Osastopäällikkö. Berner Oy. Haastattelu 6.4.2010

Taluspäällikkö. Berner Oy. Haastattelu 6.4.2010.

Markkinointipäällikkö. Berner Oy. Haastattelu 6.4.2010.

Tuotepäällikkö. Haastattelu 6.4.2010.

## LIITTEET

### LIITE 1. Haastattelukysymykset

Aihealue	Kysymys
<b>Tausta</b>	Voisitko lyhyesti kuvailla rooliasi Berner Oy:ssa?
<b>Strateginen suunnittelu</b>	<p>Voisitko kertoa Berner Oy:n strategiasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visio ja strategiset tavoitteet tuleville vuosille?</li> <li>• Kriittiset menestystekijät? Keskeiset haasteet (sisäiset vs. ulkoiset)?</li> </ul> <p>Kuvaile lyhyesti Bernerin strategiaprosessia?</p> <p>Voisitko kertoa oman osastosi strategiasta ja sen kehittämisestä?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuvaile miten Bernerin strategia heijastuu osastosi strategiaan?</li> <li>• Kuinka itsenäisesti vastaatte tulosten saavuttamisesta ja siihen käytettävistä keinoista?</li> <li>• Millä mittareilla sitä seurataan?</li> </ul> <p>Onko Bernerin ja toisaalta oman vastualueesi strategia mielestäsi riittävän selkeä ja sitouttava?</p>
<b>Toiminnan suunnittelu ja budjetointi</b>	<p>Kuvaile suunnitteluprosessia strategiasta budjettiin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisen / taktisen / operatiivisen tason suunnittelu?</li> <li>• Mitä konkreettisia suunnitelmia ja budjetteja prosessin aikana tehdään?</li> <li>• Kuka ne tekee (onko riittävä resursointi ja selkeät roolit ja vastuut)?</li> <li>• Prosessin aikataulu ja keskeiset tehtävät (esim. käytetäänkö vuosikelloa johtamisessa)?</li> <li>• Käytetyt työkalut ja menetelmät (esim. tukijärjestelmät)?</li> <li>• Miten suunnittelu ja budjetointi on ohjeistettu?</li> <li>• Mitä menettelytapaa mielestäsi Bernerissä käytetään ("alhaalta-ylös", "ylhäältä-alas" vai yhteistyömenetelmä)?</li> </ul> <p>Miten kuvailisit budjetoinnin roolia koko strategiatyössä?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko budjettien ja strategisten suunnitelmien välillä selkeä</li> </ul>

	<p>linkki? Miten se näkyy käytännössä?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintasuunnitelmien ja budjettien hyödyntäminen käytännössä?</li> </ul> <p>Mikä toimii erityisen hyvin suunnittelu- ja budjetointiprosessissa? Mitä selkeitä kehitystarpeita näet suunnittelu- ja budjetointiprosessissa?</p>
<b>Seuranta ja raportointi</b>	<p>Miten budjetointi ohjaa käytännön operatiivista toimintaa? Miten suunnitelmien ja budjettien toteutumista seurataan ja raportoidaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millä mittareilla onnistumista seurataan?</li> <li>• Mitataanko itse budjetointiprosessin onnistumista jollakin mittarilla?</li> </ul> <p>Mitkä ovat keskeiset kehittämistarpeet raportoinnissa? Mikä on mielestäsi palkitsemisen rooli prosessissa?</p>
<b>Muuta</b>	<p>Onko esille tullut mitään erityisiä asioita, joita tulisi huomioida?</p>