

Opinnäytetyö (AMK)
Liiketalouden koulutusohjelma
2019

Matias Ojala

BUDJETOINNIN HAASTEET

– Case: Terveysteknologian yritys



OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

2019 | 41 sivua, 2 liitesivua

Matias Ojala

BUDJETOINNIN HAASTEET

- Case: Terveysteknologian yritys

Tämä laadullinen tutkimustyö tehtiin toimeksiantona yritys X:lle ja tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tämän terveysteknologiaan keskittyneen yrityksen budjetoinnin haasteet ja tuoda ratkaisuehdotuksia näihin haasteisiin. Budjetoinnin rooli kasvaa yrityksen kasvaessa pienyrityksestä isommaksi. Budjetoinnin tulee kehittyä alun yksinkertaisista budjeteista kohti kokonaisvaltaisempaa budjetointia.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pitää sisällään kirjallisuudesta kerättyä tietoa johdon ohjausjärjestelmistä, strategista suunnittelusta ja budjetoinnista. Pääpaino oli budjetoinnissa, missä selvitettiin muun muassa budjetoinnin eri tehtäviä, budjetointimenetelmiä ja budjetoinnin saamaa kritiikkiä. Tutkimusosa toteutettiin haastattelun keinoin ja teemahaastattelussa haastateltiin yrityksen budjetointivastaavia budjetoinnin tilanteesta ja koetuista haasteista.

Tutkimustuloksista selvisi case-yrityksen budjetoinnin haasteiksi tämän hetkinen budjetointimenetelmä, budjetoinnin seurannan vähyys, motivointikeinojen puuttuminen, strategian ja budjetoinnin linkittyminen sekä henkilöstövaje taloushallinnon toiminnoissa. Tutkimusosassa tuotiin myös esille näiden haasteiden ratkaisuehdotuksia sekä muutama kehitysehdotus.

ASIASANAT:

Budjetointi, taloushallinto, teemahaastattelu.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor degree of business administration

2019 | 41 pages, 2 pages in appendices

Matias Ojala

BUDGETING CHALLENGES

- Case: Health technology company

This qualitative research was commissioned by company X to investigate the challenges of budgeting for this health Technology Company, and to come up with solutions to these challenges. The role of budgeting will grow as the company grows from small firm to bigger one. Budgeting should evolve from simple budgets to more comprehensive budgeting.

The theoretical framework of the thesis includes information collected from the literature on management control system, strategic planning and budgeting. The emphasis was on budgeting, which explored the different tasks of budgeting, the budgeting methods and the criticism of budgeting. The research part was carried out by means of an interview and the theme interview interviewed the company's budget managers about the budgeting situation and the challenges they faced.

The research results revealed that the current budgeting method, the lack of budget monitoring, the lack of motivation tools, linking strategy and budgeting and staffing shortfalls in the financial management functions became challenges for the case company budgeting. Proposals for solving these challenges as well as some suggestions for improvement were also presented in the research section.

KEYWORDS:

Budgeting, financial management, theme interview.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMÄ	8
2.1 Johdon ohjausjärjestelmä paketti	9
2.2 Tehokas ohjausjärjestelmä	12
2.3 Strateginen suunnittelu	13
3 BUDJETOINTI	16
3.1 Budjetin rakenne	17
3.2 Prosessi	18
3.3 Budjetointitekniikat	20
3.4 Budjetointimenetelmä	22
3.5 Perinteisen budjetoinnin ongelmat	23
3.6 Strateginen budjetointi	25
4 EMPIIRINEN TUTKIMUS	30
4.1 Case-yritys	30
4.2 Tutkimuksen kulku ja menetelmät	31
4.3 Tutkimuksen tulokset	32
4.3.1 Budjetoinnin tehtävät	32
4.3.2 Budjetoinnin tarkkailu	33
4.3.3 Budjetointimenetelmä	35
4.3.4 Strategian ja budjetoinnin keskinäinen yhteys	36
4.3.5 Talouden suunnittelun ajankäyttö	36
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	38
LÄHTEET	41

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset.

KUVIOT

Kuvio 1. Johdon ohjausjärjestelmän paketti (Malmi & Brown, 2008,291).	10
Kuvio 2. Tehokas ohjausjärjestelmämalli (Niemelä & Westerlund, 2008, 42).	13
Kuvio 3. Perinteinen budjetointiprosessi (Hope & Fraser, 2003, 3).	19
Kuvio 4. Strategian ja budjetoinnin kytkeytyminen (Blumentripp, 2006, 75).	26
Kuvio 5. Strategian ja budjetoinnin hierarkia (Blumentripp, 2006, 76).	27

1 JOHDANTO

Toimeksiantaja on terveysteknologiaan keskittynyt yritys, jossa suoritin työharjoitteluni. Työskennellessäni yrityksessä sain tutustua yrityksen taloudenhallintaan, minkä takia aiheeni liittyy vahvasti yrityksen talouteen.

Yritys on keskittynyt viime vuosina kasvuun ja kansainvälistymiseen ja tämä kasvu on tuottanut haasteita talouden hallinnoinnin osalta. Keskusteltuani yrityksen johdon kanssa mahdollisesta opinnäytetyöstä, päädyimme valitsemaan aiheeksi budjetoinnin. Aihe on ajankohtainen, sillä yrityksen kasvaessa budjetoinnin tärkeys on kasvanut, mutta itse prosessi ei ole heidän mukaansa kehittynyt tarvittavalla vauhdilla. Selvittämällä budjetointiprosessin tämän hetkisiä haasteita ja kehittämällä näille haasteille ratkaisuja, pystytään tuottamaan yritykselle selvää hyötyä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on siis selvittää case-yrityksen budjetoinnin haasteet ja löytää näihin haasteisiin ratkaisuja. Tutkimuksessa keskitytään budjetoinnin prosessiin ja sen tuomiin haasteisiin. Se ei ota kantaa yrityksen budjetoinnissa käytettävään tietojärjestelmään ja sen toimivuuteen, eikä budjettien sisältöön, sillä tämä olisivat tehneet opinnäytetyöstä liian laajan. Tämän tutkimuksen johtopäätöksillä toivon olevan apua yrityksen johdolle budjetointiprosessin kehittämiseen, tai ainakin haasteiden huomioimiseen haastatteluiden sekä tämän tutkimuksen tuloksien myötä. Itselläni on myös omana tavoitteena lisätä ymmärrystä sekä teoria tasolla että yrityksen toimintojen tasolla taloudenhallinnasta budjetoinnin ja strategian osalta. Tämä auttaa minua jatkossa taloushallinnon työtehtävissä menestymisessä.

Ohjausjärjestelmän toimimista tehokkaasti edesauttaa toiminnan suunnittelun ja budjetoinnin näkeminen toisiinsa yhdistettyinä alaprosesseina. Niiden on hyvä olla yhdistettyinä, koska budjetoinnilla on tarkoitus esittää yrityksen toiminta rahan näkökulmasta. Huolellisesti tehty toiminnan suunnittelu voi lyhentää budjetointiprosessia ja tuoda esiin strategian ja budjetoinnin yhteisen punaisen langan. (Niemelä & Westerlund, 2008, 58) Tehokasta budjetointia ei voida valmistaa, mikäli yritys ei ole asettanut strategisia päätöksiään. Mutta toisaalta strategian toteutus on todennäköisesti kannattamatonta ja / tai tehotonta ilman budjettien taloudellista ohjausta. (Blumentripp, 2006, 74)

Luvuissa 2 ja 3 on paneuduttu työn teoreettiseen viitekehykseen. Budjetointi on osa yrityksen johdon ohjausjärjestelmää ja strategian suunnittelua. Tämän takia ensin lu-

vussa 2 keskitytään johdon ohjausjärjestelmään yleensä, sen tehokkuuteen ja strategian suunnitteluun. Tämän jälkeen luvussa kolme käydään tarkemmin läpi budjetointia, selventäen budjetoinnin tehtäviä, prosessia ja budjetointimenetelmiä. Näiden lisäksi käydään läpi budjetointi tekniikoita sekä perinteisen budjetoinnin saamaa kritiikkiä. Lopuksi luvussa käydään läpi budjetoinnin ja strategian yhteenkuuluvuutta. Itse tutkimukseen päästään luvussa 4, jossa selvennetään ensin tutkimuksen kulkua ja siihen käytettyjä metodeita ja lopuksi itse tutkimustulokset. Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset esitellään luvussa 5.

2 JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMÄ

Yritysten yksi isoimmista vaikeuksista on löytää keinot linkittää yrityksen strategia ja ydintoiminta toisiinsa. Ongelmana on organisaation johdon ja itse operatiivisesta toiminnasta vastaavien toimijoiden kommunikointi ja viestintä keskenään. Useimmiten yrityksen strategiaprosessiin osallistuu vain murto-osa yrityksen henkilöstöstä, jotka prosessin aikana luovat yhdessä keskustellen ja aikaa käyttäen yhteisen näkemyksen strategiasta. Muu henkilöstö joutuu taas useimmiten tutustumaan kyseiseen lopputulokseen vähäisellä ajalla ja esimerkiksi paperista lukien, eikä täten pysty sisäistämään strategiaprosessiin osallistuvien ajatuksen juoksua riittävän selkeästi. Johdon tehtävänä on varmistaa, että kaikki yrityksen toimijat sisäistävät strategian ja toimivat strategian mukaisesti. (Niemi & Westerlund, 2008, 11-12)

Yrityksen johto käyttää erilaisia johdon ohjausjärjestelmiä apunaan varmistamaan, että valittu strategia toteutuu ja seurataksena sen toteutumista yrityksen kaikilla tasoilla. (Niemi & Westerlund, 2008, 31) Hyvällä johdon ohjauksen avulla yritys antaa itselleen hyvän mahdollisuuden onnistua. Hyvällä ohjauksella tarkoitetaan tilannetta, jolloin johto voi olla kohtuullisen itsevarma, ettei yllättäviä isoja ongelmia nouse esiin. Pieniä epäonnistumisia voi tulla hyvässäkin johdon ohjauksessa, sillä täydellistä johdon ohjausta ei ole realistista edes tavoitella. (Merchant & Van der Stede, 2007, 11)

Selkeä johdon ohjausjärjestelmien (Management control system, MCS) määrittäminen ei kuitenkaan ole aivan yksi selitteistä, sillä erilaisia määritelmiä esiintyy useita ja ne vaihtelevat toisistaan. Osa määritelmistä ovat varsin laajoja, kun taas toiset kaventavat johdon ohjausjärjestelmiin kuuluvia toimintoja. (Malmi & Brown, 2008, 288)

Kapeaa määritelmää edustaa muun muassa Merchant ja Van der Stede (2007) näkemys, jossa he erottelevat johdon ohjauksen strategian ohjauksesta. Heidän mukaansa strategian ohjaus keskittää johdon ajatukset yrityksen ulkopuolisiin ongelmiin. Tällöin organisaation johto pohtii mihin toimiala on menossa, ja mikä on oman organisaation paikka kyseisellä toimialalla, ja millä strategialla tulisi kilpailla muita saman alan toimijoita vastaan. Johdon ohjauksessa keskitytään taas pääasiassa organisaation sisäisiin ongelmiin ja kuinka voidaan vaikuttaa työntekijöihin, jotta he toimisivat halutulla tavalla kohti yrityksen tavoitteita. (Merchant & Van der Stede, 2007, 7)

Malmi & Brown käyttävät laajempaa määritelmää johdon ohjausjärjestelmästä, joka on Merchantin & Van der Steden määritelmään verrattuna kokonaisuutena yksityiskohtaisemmin määritelty. Heidän mukaansa johdon vaikuttaessa henkilöstöön säännöillä, käytännöillä, arvoilla ja muilla työntekijöitä ohjaavilla toiminnoilla, ilman että ne ovat kokonaisia järjestelmiä, tulisi niitä kutsua vain johdon ohjaukseksi. Kun ne ovat osana järjestelmää, eikä erillisiä yksinkertaisia toimintoja, niitä tulee kutsua johdon ohjausjärjestelmäksi. Lisäksi Malmi & Brown erottavat johdon ohjausjärjestelmästä informaatio-systeemin pois, mikäli se tukee pelkästään päätöksentekoa. Tämän lisäksi heidän mielestään tulisi puhua johdon ohjausjärjestelmästä mieluummin isompana kokonaisuutena eikä yksittäisistä erillisistä järjestelmistä. Tämän takia he esittelevät johdon ohjausjärjestelmää pakettina. (Malmi & Brown, 2008, 290)

2.1 Johdon ohjausjärjestelmä paketti

Tämä Malmin & Brownin (2008) johdon ohjausjärjestelmän paketti sisältää viisi ohjauksen tasoa:

1. Suunnittelu
2. Kyberneettinen ohjaus
3. Palkitseminen
4. Hallinnollinen ohjaus
5. Kulttuurinen ohjaus

Nämä tasot ovat esitelty Kuviossa 1:

Kulttuurinen Ohjaus						
Klaanit		Arvot			Symbolit	
Suunnittelu		Kyberneettinen Ohjaus				Palkitseminen
Pitkän aikavälin	Lyhyen aikavälin	Budjetit	Taloudelliset mittaristot	Ei- Taloudelliset mittaristot	Hybridi mittaristot	
Hallinnollinen Ohjaus						
Hallinnollinen rakenne		Organisaation rakenne			Käytänteet ja periaatteet	

Kuvio 1. Johdon ohjausjärjestelmän paketti (Malmi & Brown, 2008,291).

Suunnittelu toimii ohjauksen ennakointivaiheena. Ensimmäisenä tarkoituksena on asettaa funktionaaliset tavoitteet organisaatioon, jonka jälkeen luodaan standardit näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Kun nämä on tehty, varmistetaan tavoitteiden olevan yhdenmukaisia yrityksen joka osa-alueella ja toiminnoissa. Suunnitteluun sisältyy, sekä lyhyen aikavälin suunnittelua, jossa painopiste on taktinen, että enemmän strategisen painopisteen omaava pitkän aikavälin suunnittelu. Malmi & Brown määrittelevät suunnittelun omaksi ohjausjärjestelmän osaksi, poiketen esimerkiksi Merchantin & Van der Steden näkemyksestä, jossa suunnittelu ja budjetointi on nivottu yhdeksi tulosohjaukseksi. Perusteluna toimii, ettei suunnittelu ole aina pelkästään talouteen liittyvää vaan se voi olla esimerkiksi strategista suunnittelua ilman taloudellista linkittymistä. Suunnitteluprosessin tulee kuitenkin sisältää työntekijöiden sitouttamista valittuihin suunnitelmiin, jotta suunnittelu voidaan laskea johdon ohjausjärjestelmäksi. Jos se tehdään pelkästään tulevaisuuden toimintojen valitsemiseen ilman tätä sitouttamistarkoitusta, ei sitä lasketa johdon ohjausjärjestelmäksi. (Malmi & Brown, 2008, 291)

Riippuen kuinka *kyberneettistä ohjausta* käytetään, voidaan myös se laskea joko informaatiojärjestelmäksi tai ohjausjärjestelmäksi suunnittelun tavoin. Linkittämällä kyberneettisen ohjauksen avulla käyttäytyminen tavoitteisiin ja asettamalla työntekijä vastuuseen toimintansa tason muutoksesta, puhutaan tällöin ohjausjärjestelmästä. Kyberneettinen ohjaus pitää sisällään neljä osaa, jotka ovat budjetointi, taloudellinen ja ei-taloudellinen mittaristot ja hybridi mittaristo. Hybridi mittaristolla tarkoitetaan mittaristoja, joissa yhdistyvät sekä taloudellinen että ei-taloudellin mittarit. Yleisesti kyberneettinen ohjaus on määritelty sisältävän viisi piirrettä: tavoitteet, mittaristot, palautetapah-

tumat, palautteen myötä poikkeavuuksien analysointi sekä edellytys käytöksen ja vallitsevan toiminnan muovaamiseen. (Malmi & Brown, 2008, 292-293)

Palkitsemisen tarkoituksena on motivoida ja kasvattaa yrityksen työntekijöiden sekä henkilökohtaista että yhtenäistä suorituskykyä tavoitteiden saavuttamisessa. Palkitsemisjärjestelmän olemassa olo kasvattaa jo työntekijöiden ponnisteluja verrattuna tilanteeseen, jossa palkitsemisjärjestelmä ei ole käytössä. Palkitseminen liitetään yleisesti kyberneettiseen ohjaukseen, mutta Malmi & Brown määrittelevät sen omaksi osaksi, sillä palkitsemista voidaan hyödyntää eri tarkoituksissa. Tällaisia tarkoituksia ovat esimerkiksi kyberneettisen ohjauksen lisäksi kulttuuriohjauksen voimistaminen ja henkilöstön säilyttäminen. (Malmi & Brown, 2008, 293)

Hallinnollinen ohjausjärjestelmä ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä organisoimalla yksilöitä ja ryhmiä, valvomalla käyttäytymistä, valitsemalla vastuuhenkilöt ja luomalla tavat, joilla tehtävät ja käyttäytyminen suoritetaan. Hallinnollisesta ohjausjärjestelmästä voidaan havaita kolme ryhmää:

- 1 yrityksen sisäinen hallintorakenne
- 2 organisaation rakenne ja malli
- 3 toimintatavat ja käytänteet.

Yrityksen sisäinen hallintorakenne liittyy yrityksen johtokunnan rakenteeseen ja kokoonpanoon, kuin myös erilaisiin johtoryhmiin ja projektiryhmiin. Tämä tuo esille muodollisen auktoriteetin ja vastuuvollisuuden. Organisaation rakenne taas voi olla tärkeä ohjauksen väline, sillä käyttämällä tiettyä rakennetta yritys kannustaa tietyn tyyliin kontaktiin ja suhteisiin. Kaikki tutkijat eivät laske organisaatorakennetta organisaation ohjaukseksi, mutta Malmin & Brownin mielestä se on perustelua, sillä johto voi muuttaa organisaatorakennetta ja täten vaikuttaa kontrolliprosessiin. Toimintatavoilla ja käytänteillä vaikutetaan käyttäytymiseen muun muassa toimintojen ennakkotarkastuksilla, käyttäytymisen rajoituksilla ja tekemisien tilivelvollisuudella. (Malmi & Brown, 2008, 293-294)

Organisaation kulttuuri määrittää käsittävän arvot, uskomukset ja sosiaaliset normit. *Kulttuuriseksi ohjaukseksi* ne määrittää silloin kun niillä pyritään ohjaamaan käyttäytymistä. Malmi & Brown näkevät kolme puolta kulttuurisessa ohjauksessa/kontrollissa. Nämä ovat arvoihin perustuva ohjaus, symboloihin perustuva ohjaus sekä klaniohjaus. (Malmi & Brown, 2008, 294)

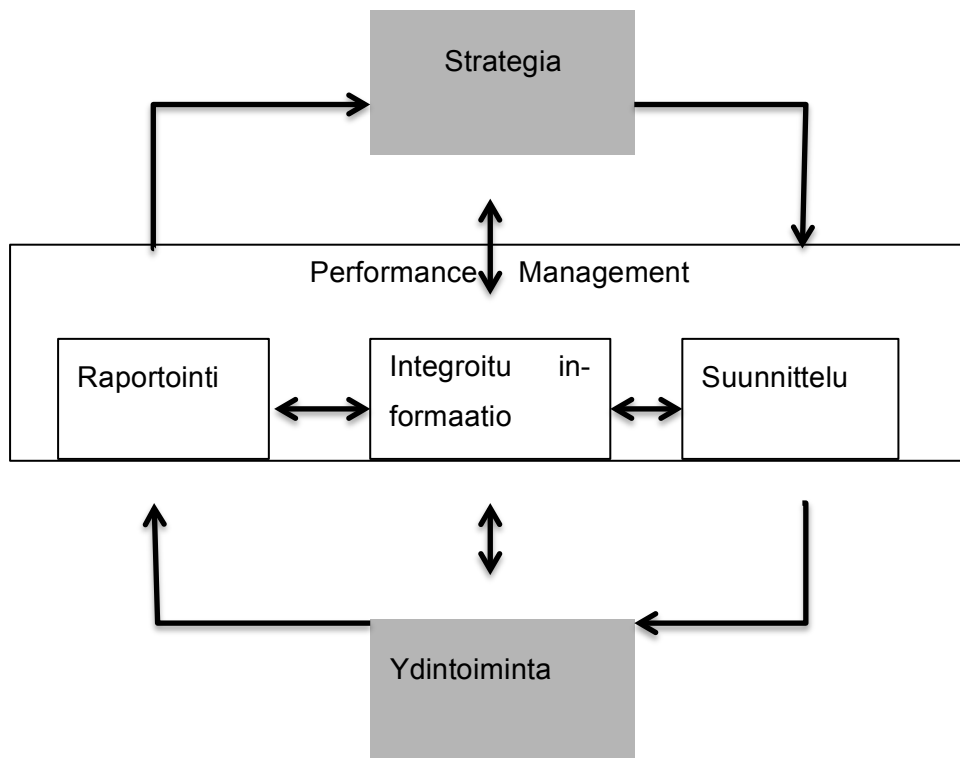
2.2 Tehokas ohjausjärjestelmä

Ohjausjärjestelmä mahdollistaa yhtiön johdon ja henkilöstön viestinnän niin johdolta alaspäin henkilöstölle kuin operatiivisesta toiminnasta takaisin ylöspäin johdolle, toimien koko yhtiön yhtenäisenä viestinnän mekanismina. Lisäksi ohjausjärjestelmän avulla pystytään muokkaamaan yhtiön strategia ja pitkän aikavälin tavoitteet pienemmiksi osiksi aina liiketoimintayksiköille, työntekijöille ja osastoille asetettaviksi osatavoitteiksi. Tämän avulla saadaan yhtiö yhtenäiseksi ja toimimaan yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Niemelä ym. jakavat toimivan ohjausjärjestelmäkokonaisuuden koostuvan kolmesta osa-alueesta. Nämä osa-alueet ovat:

- Oikea sisältö, joka on räätälöity organisaation tarpeiden mukaan
- Tehokkaista prosesseista
- Organisaatiolle integroidusta tietojärjestelmäkokonaisuudesta (Niemelä & Westerlund, 2008, 40)

Tehokas ohjausjärjestelmä vaatii paljon organisaatiolle räätälöintiä, joten yhtä monistetavaa ja yleistä kaavaa ei ole. Kaikki kolme osa-aluetta tulee mukauttaa jokaiseen käyttöympäristön kokonaisuuteen toimivimmalla tavalla. Jokainen yritys on erilainen ja erilaisessa tilanteessa, omilla erityispiirteillä varustettuna, joten kullekin yritykselle tulee kehittää ohjausjärjestelmä kyseisen yrityksen ja organisaation kaipaamalla tavalla. (Niemelä & Westerlund, 2008, 41.)

Niemelä ym kuvaavat tehokkaan ohjausjärjestelmämallin, joka sisältää aliprosessit ja kattaa kaikki tehokasta ohjausta koskevat osakokonaisuudet sekä oikea-aikaiset kytökset kuviossa 2.:



Kuvio 2. Tehokas ohjausjärjestelmämalli (Niemelä & Westerlund, 2008, 42).

Kuviossa olevat sisemmät nuolet kuvastavat tiedon, kuten datan ja informaation, kulua erilaisten osakokonaisuuksien sisällä. Ulommat nuolet taas edustavat kommunikation ja viestinnän liikkumista näiden osakokonaisuuksien välillä. Ohjausjärjestelmän avulla saadaan operatiivinen toiminta liitettyä yhteen strategian kanssa raportoinnin ja suunnittelun sekä niihin liittyvien alaprosessien kautta, tai seurannan osakokonaisuuksien ja niiden alaprosessien kautta. (Niemelä & Westerlund, 2008, 42.)

2.3 Strateginen suunnittelu

Strateginen suunnitelma toimii perustana yrityksen tavoitteille, toiminnalle, budjetille ja raportoinnille, jotka nojaavat vahvasti tähän suunnitelmaan. Usein ongelmana on kuitenkin strategian tuominen kaikille yrityksen jäsenille selvästi esille. Vaikka yritys olisi tehnyt strategiasuunnitelmansa mahdollisimman hyvin ja käyttäen yrityksen kaikkia tasoja sen tekemiseen, jää ymmärrys ja tieto vain pienen piirin tietoon. Yritysjohdon tehtävä on avata yrityksen strategian haluttu suunta koko organisaatiolle tavalla, jolla jokainen sen jäsen ymmärtää strategian samalla lailla ja tietää mitä omalta kohdalta vaaditaan ja miten voi omalla toiminnallaan edesauttaa oikeaan suuntaan pääsemises-

sä. Tässä tehtävässä yritysjohtajat alkavat soveltamaan ohjausjärjestelmän tapoja, pohjana toimii yrityksen strateginen viitekehys. (Niemelä & Westerlund, 2008, 48-49.)

Axson määrittelee kolme tekijää, jotka tehokas ja toimiva strateginen suunnitelma tulee ainakin sisältää. Nämä kolme tekijää ovat:

1. Selkeästi määriteltynä yrityksen liiketoiminta ja kuinka sitä operoidaan
 2. Tähtäimet ja tavoitteet pitkälle aikavälille sisältävä suunnitelma, joka pitää sisällään myös tiedon millä keinoin ne saavutetaan
 3. Päivittäistä operatiivista toimintaa ohjaavat tavoitteet, joiden avulla voidaan seurata ja mitata kehitystä kohti yrityksen tavoitteita ja päämääriä
- (Axson, 2010, 76.)

Strateginen suunnittelu ei ole kerran vuoteen tehtävä tapahtuma vaan sen tulisi olla jatkuva prosessi. Markkinat, tuotteet ja asiakkaat muuttuvat nopealla tahdilla, joten yrityksen johdon tulee tarkkailla strategisia päätelmiä uusista kehityksistä jatkuvalla pohjalla. Kehittämällä selkeästi määritelty strategia ja sen yhteydessä notkea ja nopea päätöksenteko on elintärkeää nykyajan yritystoiminnassa. (Axson, 2010, 102-104.)

Yrityksen hyvän ja selkeän strategian määrittely ei ole kuitenkaan mikään helppo tehtävä. Kurkilahti ja Äijö tutkivat vuonna 2014 65 yrityksen strategiat. Nämä yritykset koostuivat eri kokoluokan yrityksistä ja eri toimialoilta. Heidän mukaansa alle neljäsosalla oli strategia suunniteltu hyvin. Kurkilahti ja Äijö arvioivat myös, tuovatko yritykset strategiassa esille yrityksen selkeän erottautumistekijän muista alan yrityksistä. Tämä strategian ydin löytyi vain pieneltä joukolta yrityksistä, prosentoin ollessa vain 17 %. Lisäksi vain puolelta yrityksistä löytyi strategiset tavoitteet ja hyvin määritellyt strategiset tavoitteet oli määritellyt vain alle neljännes yrityksistä. (Kurkilahti ym, 2014.)

Jo varhaisissa tutkimuksissa on huomattu strategisen suunnittelun tärkeys, sillä on havaittu että strategisella suunnittelulla on positiivinen vaikutus yrityksen toimintaan ja suunnittelua toteuttavat yritykset päihittävät ne, jotka eivät suunnittele. Tämä johtuu siitä, että suunnitelman tekeminen pakottaa ajattelemaan yrityksen suuntaa ja tuomaan ideat ja huomiot esille. Shrader ym tuovat esille myös strategisen suunnittelun pienissä yrityksissä. Näissä yrityksissä ei ole henkilöstöä toteuttamaan strategista suunnittelua ja yrityksen operatiivinen johto on keskittynyt enemmän päivittäiseen toimintaan, eikä heillä ole aikaa tehdä strategista suunnittelua. (Shrader ym, 1989, 47.)

Strategisen suunnittelun jälkeen siirrytään toiminnan suunnitteluun. Strategisen suunnitelman tulee vastata kysymyksiin: ”mitä sekä miksi?”, kun taas toiminnan suunnittelulla pyritään vastaamaan kysymykseen ”kuinka?”. Toimintasuunnitelma purkaa siis strategian tavoitteiksi, toiminnaksi ja tunnusluvuiksi. Tarkoituksena on avata tehtävät, jotka organisaation eri osastot ja yksiköt ottavat omalle kontolleen, jotta strategia toteutuisi. Niemälä & Westerlund korostavat hyvin tehdyn toimintasuunnitelmapirosessin tuovan paljon hyötyjä, kuten yrityksen päivittäiseen operatiiviseen toimintaan yhdistetyt heikkoudet ja vahvuudet nousevat esiin ja myös mahdolliset huolenaiheet havaitaan samalla. (Niemelä & Westerlund, 2008, 57-58.)

3 BUDJETOINTI

Budjetti on yrityksen tietyn osan tai koko yrityksen toimintaa varten tehty kvantitatiivinen, useimmiten rahalliseen arvoon määräytyvä, toimintasuunnitelma. Budjetilla ilmaistaan taloudellinen tulos, joka halutaan saavuttaa tietyssä ajanjaksona. Useimmissa tapauksissa kyseinen ajanjakso on tilikausi. Budjettitavoite näyttää rahamääräisesti sen tilanteen, jossa yrityksen halutaan olevan tilikauden lopussa. (Ikäheimo ym. 2009, 163-164) Budjetti on yksinkertaisesti ilmaistuna numeroiksi muutettu toimintasuunnitelma. Sen tarkoituksena on tehdä raamit menojen kehittymiselle, sekä tuoda esiin odotukset tulovirrasta. (Niemelä & Westerlund, 2008, 60.) Budjetointi on taas laajempi käsite, sillä se pitää sisällään budjettien laatimisen, näiden budjettien käytön ohjauksen, toteuman ja budjettien erojen analysoinnin sekä korjaavat toimenpiteet ja niiden suunnittelun. (Jormakka ym. 2015, 172)

Budjetoinnin rooli on kuitenkin paljon laajempi kuin vain edellä kuvattu, sillä budjetoinnilla voidaan vaikuttaa strategisen johtamisen alueeseen operatiivisella johtamisella. Budjetoinnin tarkoituksena näissä tapauksissa ovat allokoida resursseja, asettaa tavoitteita ja viestittää niistä, kehittää ja koordinoida yrityksen eri osien toimintaa, ohjata maksuvalmiutta, kannattavuutta ja vakavaraisuutta, tehostaa yrityksen toimintaa, arvioida johdon suoritusta, motivoida ja kannustaa henkilöstöä sekä varmistaa tulevaisuuden toimintaedellytyksiä. (Järvenpää ym. 2017, 235-236.)

Yrityksen työntekijöiden motivointiin voidaan vaikuttaa jo budjetoinnin suunnittelun vaiheessa. Monissa tutkimuksissa on todettu, että työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa vahvasti, kuinka haastavina he kokevat asetetut tavoitteet. Mikäli tavoite koetaan haastavana mutta mahdollisena saavuttaa, tuottaa se parhaan motivaation ja sitoutumisen työhön. Työntekijöiden motivointi palkitsemisella voidaan myös sitoa budjetteihin. Palkitsemistavalla on kuitenkin väliä ja sen valinnalla voidaan vaikuttaa budjetoinnin kannustinvaiikutuksien lisäämiseen. Palkitsemistapa, joka motivoi parhaiten, lähtee kynnyksen tai -arvon määrittämisestä. Tämän arvon tai tason ylittyttyä, työntekijöitä palkitaan ja mitä enemmän tämä taso ylitetään sitä enemmän palkitsemisen arvo kasvaa, ennalta sovitun ja joissain tapauksissa portaittain nousevan prosenttiosuuden mukaan. (Pellinen, 121-122; Järvenpää ym. 2017, 249.)

Yrityksen alkuvaiheilla budjetoinnissa käytetään lähinnä johdon sanelemia yksinkertaisia budjetteja. Keskijohto tulee yleensä mukaan budjetointiin yrityksen kehittyessä ja

kasvaessa. Budjetointia ei välttämättä tehdä alussa itse vaan sen apuna käytetään ulkopuolisia konsultteja, mutta yritykset oppivat vähitellen budjetoimaan itse ja konsultit jäävät pois. Yrityksen kasvaessa entisestään tulee ennusteista ja suunnittelusta yhä tärkeämpi osa yrityksen toimintaa ja suunnitteluprosessi otetaan vakavammin, eikä se ole pelkästään numeraalinen harjoite. (Ikäheimo ym. 2009, 162-163.)

3.1 Budjetin rakenne

Budjetin rakenne koostuu pääbudjeteista ja osabudjeteista. Pääbudjetteja on kaksi tai kolme ja nämä ovat rahoitus-, tulos- ja tasebudjetti. Pääbudjettien kokoamiseen tarvitaan osabudjetteja, joilla aloitetaan koko budjetin kokoaminen. Nämä osabudjetit laaditaan keskeisille toiminnoille ja niiden tarkoituksena on ohjata näiden toimintojen toteuttamista asettamalla niille taloudellinen suoritustaso ja toiminnan tavoiteltavan laajuuden. Osabudjetteja ovat osto-, myynti-, varastointi-, valmistus-, markkinointi-, investointi-, ja hallintobudjetit. Hallinnon- ja markkinoinninbudjeteista voidaan käyttää myös yhteisnimitystä kustannusbudjetti. Koko budjetointiprosessi aloitetaan yleisesti myyntibudjetin määrittämisestä, jolla esitetään kuinka päästään tavoiteltuun liikevaihtoon ja sen myötä markkinaosuuteen. Tämän jälkeen budjetoidaan muut kyseisen yrityksen osabudjetit. (Järvenpää ym. 2017, 239-240; Ikäheimo ym. 2012, 176-177.)

Tulosbudjetin tehtävänä on ilmaista organisaation budjetoitu tulos. Budjetti näytetään tuloslaskelmana toiminto- tai kululajikohtaisesti, noudattaen organisaation ulkoisessa laskennassa käytettävää tuloslaskelmapohjaa. Tulosbudjettiin voidaan eritellä tavoitetulokset pienemmäksi ajanjaksoksi kuin vuodeksi, esimerkiksi kvartaaleittain tai jopa kuukausitasolle. Tämä helpottaa seurantaa. Tulosbudjettiin siirretään myynniksi myyntibudjetin myynti, ostot merkitään tulosbudjetin vastaaville varastojen ja ainekustannusten riveille ja niin edelleen. (Ikäheimo ym. 2012, 176)

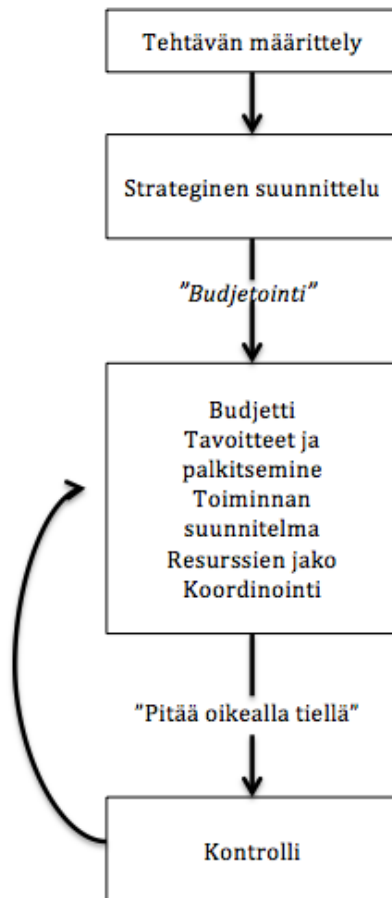
Rahoitusbudjetilla pyritään turvaamaan yrityksen maksuvalmius niin, että rahoituksen kustannukset ovat mahdollisimman edullisia. Muotona käytetään kassavirtalaskelmaa ja rahoitusbudjetti tehdään myös pienemmälle ajanjaksolle kuin vuosi. Rahoitusbudjetti on isossa roolissa etenkin pienissä yrityksissä, sillä näille yrityksille on tärkeää ennakoita kassavirtoja. Rahoitusbudjetti kertoo yrityksen kyvykkyyden selviytyä jo sovitusta rahasuorituksista muun muassa alihankkijoille, rahoittajille, verottajalle ja työntekijöille. Tämä budjetti auttaa havainnoimaan mahdollisen lisärahoituksen tarpeen syntymisen.

Se auttaa myös ennakkoinnissa, jolloin yritys pystyy reagoimaan kuluihin, ennen kuin maksuvalmiutta ei enää ole. (Järvenpää ym. 2017, 239; Ikäheimo ym. 2012, 176-177.)

Lisäksi yritykset tekevät näiden kahden pääbudjetin lisäksi yleensä myös tasebudjetin. Siinä näkyy taseen vastaavaa puoli, eli pääomien sitouttamisen kohdat ja vastattava puoli, missä näkyy pääomien hankintojen ehdot. Tällä budjetilla kuvataan siis taloudellista asemaa budjettikauden loppuessa. (Järvenpää ym. 2017, 239.) Tasebudjetti koostuu tulosbudjetin ja kassabudjetin avulla niin, että sen alustana toimii edellisen tilikauden toteutunut tase. Tase-budjetista selviää yrityksen mahdollinen rahoituksen tarve. (Jormakka ym. 2015, 181.)

3.2 Prosessi

Perinteinen budjetointiprosessi aloitetaan yleensä jo jopa neljä kuukautta ennen ajanjaksoa, jota budjetti koskee. Hope ja Fraser kuvaavat kyseistä perinteistä budjetointiprosessia kuviossa 3. Prosessi alkaa tehtävien määrittelyllä, missä asetetaan bisneksen tähtäimet. Tämän jälkeen ryhmän strategisella suunnittelulla, mikä asettaa taas yrityksen suunnan ja korkean asteen tavoitteet. Nämä muodostavat kehyksen budjetointiprosessille, joka työstää itseään valmiiksi lukemattomien kokousten kautta. Näissä kokouksissa keskustellaan tavoitteista ja sovitaan resursseista. (Hope & Fraser, 2003, 3.)



Kuvio 3. Perinteinen budjetointiprosessi (Hope & Fraser, 2003, 3).

Näiden jälkeen budjetti "paketti" lähetetään yhtiökeskuksesta operatiivisille yksiköille mukanaan täytettäviä lomakkeita, joihin täydennetään myynnin ennusteet sekä operatiivi- ja investointiennusteet. Koko organisaation yksiköille tavoitteena on tulo- ja kassavirtaennusteiden teko tulevalle tilikaudelle. Kun nämä ovat valmistuneet, palautetaan ne yhtiön keskukseen missä ne tarkistetaan. Kun budjetti on hyväksytty, yksiköiden tulee täyttää ja lähettää raportteja, jotta budjetoinnin seurannasta ja kontrolloinnista vastaavat voivat kontrolloida toimintakykyä. (Hope & Fraser, 2003. 3-4.)

Budjetointiprosessin yksi tärkeistä vaiheista on budjettien tarkkailu. Vertaamalla toteutunutta tulosta budjetoituun tulokseen selviää yrityksen suunnasta arvokasta tietoa yrityksen johdolle. Ilman budjetoinnin seuranta on hankala havaita ja arvioida, kuinka yrityksen suunnitelma on onnistumassa ja tarvitaanko joitain korjaavia tekoja ja toimenpiteitä. Tähän ei riitä pelkkä tarkastelu ja toteaminen muutoksista vaan tätä muutosta tulee analysoida tarkemmin. Tähän yrityksessä on yleensä laskennan ammattilai-

set, jotka pystyvät havainnoimaan miksi niin on tapahtunut ja voiko tai tulisiko asialle tehdä jotain. (Ikäheimo ym. 2012, 179; Järvenpää ym. 2017, 251.)

Palautetta annetaan myös kaikille budjetoinnista vastaaville palautteenannon muodossa vastuualueittain. Tärkeää on kuitenkin jakaa yrityksen sisällä nämä vastuualueet, sekä raportointitavat. Budjettitarkkailua voidaan toteuttaa niin osabudjettien osalta kuin pääbudjettienkin. Budjetointiin tarkoitetuilla tietojärjestelmillä on mahdollistettu budjettitarkkailun kehittyminen ja toteutumien tarkkailun jalostuminen. (Järvenpää ym. 2017, 251)

Budjettien tarkkailussa käytettävä tarkkailuajanjakso on yleisesti budjetoinnissa laadittu, ja sitä on syytä noudattaa. Yleensä seuranta on toteutettu kuukausittain, mutta mikäli budjetti on tehty pienemmälle ajanjaksolle, on sitä syytä toteuttaa tällä ajanjaksolla. Tällaisia voi olla esimerkiksi myynnin osalta budjetoitu viikko- tai jopa päiväkohtainen budjetti. Budjettitarkkailussa on syytä kiinnittää erityistä huomiota strategian toteutumiseen ja toteutuneen tuloksen arviointiin. Mikäli poikkeamia budjeteista esiintyy, tulisi tarkkailun tukea tilanteen korjaavien toimien valitsemisessa. (Järvenpää ym. 2017, 252)

3.3 Budjetointitekniikat

Budjetointiin ei ole yhtä keinoa vaan siinä voidaan hyödyntää erilaisia tekniikoita. Yleisesti käytettäviä budjetoinnin tekniikoita ovat:

- Kiinteä budjetti
- Tarkistettava budjetti
- rullaava budjetti
- liukava budjetti.

Kiinteä budjetti on ennen tilikauden alkua laadittava ja koko tilikauden kattava budjetti. Tässä tavassa toteutuneita lukuja analysoidaan alkuperäiseen budjettiin nojaten. Tarkistettava budjetti on taas kiinteään budjettiin verrattuna siinä samanlainen, että se laaditaan myös ennen tilikauden alkua. Mutta toisin kuin kiinteä budjetti, johon ei kajota tilikauden aikana, niin tarkistettavassa budjetissa tehdään nimensä mukaisesti tarkistuksia tilikaudella. Näitä tarkistuksia voidaan tehdä esimerkiksi kvartaaleittain. Tämän

mallin etu kiinteään budjetointiin on mahdollisuudet huomioida tilikauden aikana tapahtuvia muutoksia ulkoisissa olosuhteissa. (Syvänperä & Lindfors, 2014, 15.)

Rullaavan budjetoinnin toimintatapa on samanlainen kuin tarkistettavan budjetoinnin, mutta budjetoitava aika ei ole tilikausi vaan budjetoitavan kauden loppua siirretään aina eteenpäin lisäämällä esimerkiksi uusi budjetoitu kuukausi päättyneen kuukauden tilalle. Toinen tapa on lisätä uusi kvartaali päättyneen kvartaalin jälkeen, riippuen valitusta tarkastelujaksosta. Tämä budjetointimalli sopii mainiosti yrityksille, joiden markkinat ovat hyvin muutosherkät. (Syvänperä & Lindfors, 2014, 15) Rullaavan budjetoinnin valtti on sen muutosherkkyys. Sen avulla voidaan tavoitteenasettelua ja suunnittelua pitää notkeana ja tämän lisäksi pystytään reagoimaan ympäristön olosuhteisiin. Hyvin suunniteltu rullaava budjetointi vähentää siihen käytettävää aikaa ja kustannuksia, sekä antaa mahdollisuuden entistä laadukkaampaan budjetointityöhön. (Åkerberg, 2006, 74-76.)

Rullaavan budjetoinnin periaatteita toteuttaa myös rullaava ennustaminen. Kyseessä ei ole varsinaisesti budjetti, joka esittää tavoitteen, minkä yritys pyrkii saavuttaa, vaan se on mahdollisimman totuudenmukainen ja tarkka kuva tulevasta. Ennusteella pyritään tukemaan päätöksentekoa, kun taas budjetilla pyritään päätöksenteon tukemisen lisäksi ohjamaan henkilöstöä tavoitteiden avulla. Rullaavassa ennusteessa päivitetään valitun aikajakson ennustetta (esimerkiksi 6, 12 tai 18kk) tietyin aikavälein. Tarkoituksena on, että yrityksellä on käytössä päivittynyt ennuste lähikuukausien taloudellisesta edistymisestä. Tämän takia ennustetta päivitetään yleisesti kuukausittain. Rullaavaa ennustetta voidaan tehdä eri tavoilla, mutta yleisimmin käytetty tapa on, jossa ennustetaan tarkasti lähimmille tuleville kuukausille ja tämän jälkeiset kuukaudet arvioidaan karkeammin. Yleisesti kuukausitasolla syvennyttään myynnin kehityksen ennakointiin ja tämän lisäksi muuttuvien kustannuksien muutoksien ennakointiin. Kiinteitä kustannuksia ei tarvitse arvioida kovin usein vaan niiden arviointiin käytetty aikaväli on pidempi, esimerkiksi kuusi kuukautta tai jopa vuosi. Myynnin ennakointi on yleensä haastavinta ja sen takia myynnin vastaavien henkilöiden motivointi ja mukaan saaminen ennusteiden tekemiseen on oleellista. Rullaavaa ennustamista käytetään yleensä budjetoinnin rinnalla tuottamaan ajantasaisempaa tietoa yrityksen ohjauksen päätöksentekoon. (Ikäheimo ym. 2012, 182.)

Liukuvalla budjetoinnilla kuvataan budjetoititapaa, jossa budjetti muuttuu toiminta-asteen myötä. Tässä tavassa kiinteät kustannukset budjetoidaan usein vakiomääräisenä, toisin kuin muuttuvat kulut, jotka jätetään toteutuneen toiminta-asteen mukaan kir-

jattavaksi. Tämä sopii sellaisille yrityksille, joissa on isoa kausivaihtelua toiminta-asteessa. (Syvänperä & Lindfors, 2014, 15.)

3.4 Budjetointimenetelmä

Budjetointimenetelmällä kuvataan yrityksen budjetointisuunnittelun organisointia ja budjetoinnin laadinnan prosessin vastuita. Eli kuinka budjetoinnin suunnittelun ja seurannan vastuut jaetaan. Nämä menetelmät on jaettu yleisesti kolmeen eri budjetointimenetelmään, jotka ovat demokraattinen menetelmä, autoritaarinen menetelmä ja yhteistyömenetelmä. (Järvenpää ym. 2017, 242-243)

Demokraattisessa budjetointimenetelmässä (alhaalta ylös) budjetointi perustuu vahvasti vastuuhenkilöiden laatimiin osabudjetteihin. Johdon tehtävänä on asettaa raamit, mutta ohjeistus on muuten vähäistä ja heidän tehtäväkseen jää koota lopuksi eri osastojen tekemät budjetit ja tarvittaessa sopeuttaa niitä kokonaisuuden kannalta sopiviksi. Osastot tekevät itse vastuuhenkilöiden johdolla budjetit omalle osastolleen. Tämä menetelmä sopii yrityksiin, joissa tulosityksiköt ovat hyvin itsenäisiä. Ollessaan itsenäisiä, näillä tulosityksiköillä tulee olla vahva sitoutuminen koko yrityksen strategiaan. Demokraattinen menetelmä sopii yleisesti keskisuuriin yrityksiin. Tällöin paras tieto yrityksen resurssitarpeista, tilanteista ja näkemyksistä on näissä yksiköissä, jolloin heidän tietoaan voidaan parhaiten käyttää hyödyksi. Näin saadaan budjetin asettamista tavoitteista myös hyvin totuudenmukaisia ja osataan vahvasti ottaa huomioon yksiköiden ominaispiirteet. Demokraattinen budjetointimenetelmä motivoi työntekijöitä vahvasti osallistamalla laajan joukon työntekijöitä suunnitteluprosessiin, jolloin työntekijät ovat sitoutuneita. Menetelmä vahvistaa yksiköiden valta-asemaa, mikä ei ole aina hyvä asia. Lisäksi yhteistyön kannustaminen yksiköiden välillä ei välttämättä onnistu, vaan yksiköt katsovat liikaa oman yksikön kannalta asioita. Näiden lisäksi budjetointi on hyvin aikaa vievää ja vaatii paljon kokouksia ja resursseja. (Järvenpää ym. 2017, 243-245.)

Autoratiivisessa budjetointimenetelmässä (ylhäältä alas) ylimmällä johdolla on päärooli budjetoinnissa. He määrittävät budjetin pääkohdat strategian mukaisesti ja yksiköiden tarkoituksena on kerätä materiaalit päätöksien tekemistä varten. Tämä budjetointimenetelmä sopii hyvin pieniin yrityksiin, joissa ylin johto tuntee hyvin resurssitarpeet, yrityksen tilanteen ja tulevat näkymät. Budjetin tarkoituksena on erityisesti ohjata kannattavuutta ja resursseja. Yrityksen johdon ollessa mukana ja vastuussa budjeteista, on strategian ja budjetoinnin välinen side vahva strategisten suunnitelmien liittyessä ope-

ratiiviseen toimintaan isosti. Tämän lisäksi koordinoinnin rooli on iso ja budjettien laadinta on nopeaa. Heikkouksia tässä menetelmässä on yrityksen työntekijöiden sitouttaminen ja motivointi, sillä ylhäältä alaspäin jaetut budjetit voivat aiheuttaa sitoutumattomuutta ja motivaatio-ongelmia. Demokraattisessa budjetointimenetelmä vaatii kommunikointia yrityksen johdon ja alaisten välillä, kun taas autoratiivisessa tätä ei tarvita. Kommunikointi on tällöin enemmän yksisuuntaista ja heikentynyttä. Ja mikäli kommunikointi ei ole vahvaa, voi yrityksen tulosityksiköissä olevaa tärkeää tietoa jäädä johdon ulottumattomiin, mikä vaikeuttaa muun muassa todenmukaisten budjettien laadintaa ja budjettien saavuttamista. (Järvenpää ym. 2017, 243-245.)

Näiden kahden budjetointimenetelmän välimuotoa kutsutaan yhteistyömenetelmäksi. Yrityksen johdon tehtävänä on yhdessä tulosityksikköjohtajien kanssa määrittää budjetoinnin tavoitteet. Itse budjetointi tehdään osastoissa ja tulosityksiköissä. Tämä on aikaa ja useita budjettikierrroksia vaativa menetelmä. Tämä budjetointimenetelmä on kuitenkin yleisin menetelmä budjetointiin. Erityisesti suurissa organisaatioissa toteutetaan yhteistyömenetelmää. Tällöin oleellisin tieto yrityksen toimista, resurssitarpeista, tilanteista ja näkymistä on eri osissa yritystä tai organisaatiota. Yhteistyömenetelmällä voidaan ottaa budjetilla parhaiten huomioon yksiköiden eroavaisuudet ja eri tilanteet. Myös integroimalla tietoa ideoita ja osaamista, pystytään saamaan yhteinen koottu näkemys tilanteista. Tässäkin menetelmässä moni on mukana budjetin laatimisessa, mikä lisää sitoutumista ja motivaatiota. Ja yhdessä tehdyt budjetit auttavat tekemään budjeteista sopivan vaativia. Tämä menetelmä on tosin hyvin aikaa vievää ja tarvitsee paljon prosessien hallintaa. Turhautumista voi tulla myös pitkän budjetointiprosessin aikana ja osa voi kokea sen rituaalimaiseksi. (Järvenpää ym. 2017, 243-245.)

3.5 Perinteisen budjetoinnin ongelmat

Åkerberg puhuu kirjassaan ”Budjetointi 2020-luvulla” (2017) perinteisen budjetoinnin heikkouksista. Hänen mukaansa perinteinen budjetointi on johtamisjärjestelmä, joka on varsin usein aikaa vievä, heikkolaatuinen ja kallis. Perinteiseen budjetointiin haasteita tuovia sudenkuoppia ovat hänen mukaansa muun muassa ennusteiden luotettavuus, tulevista ongelmista tulevat varoitukset ja kehittämistä kannustava ilmapiiri. (Åkerberg, 2017, 39.)

Myös Hope ja Fraser tuovat esille julkaisussaan ”Beyond budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap” (2003) perinteisen budjetoinnin ongelmat, joista he nostavat kolme pääkohtaa. Nämä ovat:

- Budjetointi on liian kallista ja vaivalloista
- Nykyinen kilpailuympäristö on liian haastava eikä budjetointi vastaa johtajien tarpeisiin
- Numeroilla pelaaminen on noussut liian kohtuuttomalle tasolle

Budjetointi on monille vuosittainen rituaali, joka on syvästi istutettu yrityksen kalenteriin. Se vaatii paljon aikaa ilman suoria hyötyjä. Laajoista tietokoneverkoista ja monikerroksisista malleista huolimatta, perinteinen budjetointi prosessi on säilynyt pitkänä ja kallina. Työhön kuluu neljästä viiteen kuukautta ja se vaatii monen työntekijän panosta ja kuluttaa 20-30 prosenttia talousjohtajien ajasta. (Hope & Fraser, 2003. 2)

Kilpailuympäristö on muuttunut 1980-luvulta lähtien ailahtelevammaksi samalla kun yrityksen suorituskyvyn ja tehokkuuden on haluttu kasvavan. Tuote ja strategia syklit ovat lyhentyneet korostaen jatkuvan innovoinnin tarvetta. Johtajat ovat huomanneet, että heidän tulee keskittää voimavaroja enemmän henkilöihin jotka työskentelevät lähinnä asiakkaita, jotta yritys onnistuisi olemaan ”ketterämpi” ja ”mukautuvampi”. Kaiken tämän muutoksen aikana budjetointi prosessi ei ole pysynyt mukana. Tähtäimet ja mitaustulokset ovat olleet keskittyneinä yrityksen sisäiseen toimintaan. (Hope & Fraser, 2003. 5.) Ennusteiden arviointiin vaikuttaa muuttuvat tekijät, joita on paljon ja on inhimillistä, että pitkä tähtäin usein aliarvioidaan ja lähitulevaisuutta arvioidaan yli. Perinteinen budjetointi on hyvin vahvasti sisäänpäin kääntynyttä, jolloin keskitytään yrityksen omaan toimintaan ja ulkoiset uhat jäävät usein havaitsematta. (Åkerberg, 2017, 39-44)

Kolmas ongelma perinteisessä budjetoinnissa on numeroilla pelaaminen, eli esimerkiksi työntekijöiden palkitseminen riippuen kuinka he pystyvät vastaamaan budjettien tavoitteisiin. Keskittyminen on vahvasti tilikaudessa ja tähtäimenä on annettujen vuosita-voitteiden saavuttaminen bonuksien toivossa. Tämä ei kannusta ajattelemaan pidemmällä tähtäimellä yrityksen parasta. (Hope & Fraser, 2003, 8-9) Lisäksi esimerkiksi myyjät ovat henkilöstöryhmä, joiden bonukset tukeutuvat vahvasti budjetteihin. Mikäli myyjät pääsevät budjetin mukaisiin tavoitteisiin, saavat he useasti siitä bonuksen. Tämän takia myynti on usein isoimmin perinteisen budjetoinnin poistumista vastaan. (Åkerberg, 2006, 48) Budjetoinnilla voidaan usein heikentää myös yrityksen sisäistä luottamusta ja luottamus on juuri isossa osassa kehittämistä kannustavan ilmapiirin

luomisessa. Esimerkiksi yrityksen johto saattaa helposti manipuloida budjetteja oman edun saamiseksi ja tämä on omiaan vähentämään sisäistä luottamusta. (Åkerberg, 2017, 39-44.)

Perinteinen budjetointi on saanut kritiikkiä myös budjettitarkkailun satunnaisuudesta, sen yleispiirteisyydestä ja ajoitusongelmista. Vaikka budjettien teko olisi prosessina toimiva ja tehokas, mutta itse budjettitarkkailuun ei kiinnitetä huomiota vaan se on satunnaista tai kovin yleispiirteistä, ei se tue jatkuvan kehittymisen mukaista toimintaa. Mikäli tämä on ongelmana, tulisi budjettitavoitteiden saavuttamiseen yhdistää tärkeisiin menestystekijöihin yhdistetty mittaaminen ja tarkkailu. Tällaisia voisi olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys, laatu tai henkilöstön kehittäminen. Jatkuvaan kehittymiseen sitoutuminen helpottaa myös budjettitarkkailussa kritiikkiä saaneen kaavamaisen tarkkailun toteuttaminen epäkohtien karsimisessa. Budjettiseurannan hyviä vaikutuksia voidaan myös lisätä toiminnan ohjauksessa valitsemalla tarkastuspisteitä ja kasvattamalla seurannan reaaliaikaisuutta. Näillä voidaan myös tuottaa toiminnan kehittämisideoita keskittämällä toimintaa tarvittaessa uudelleen. (Järvenpää ym. 2017, 279-280.)

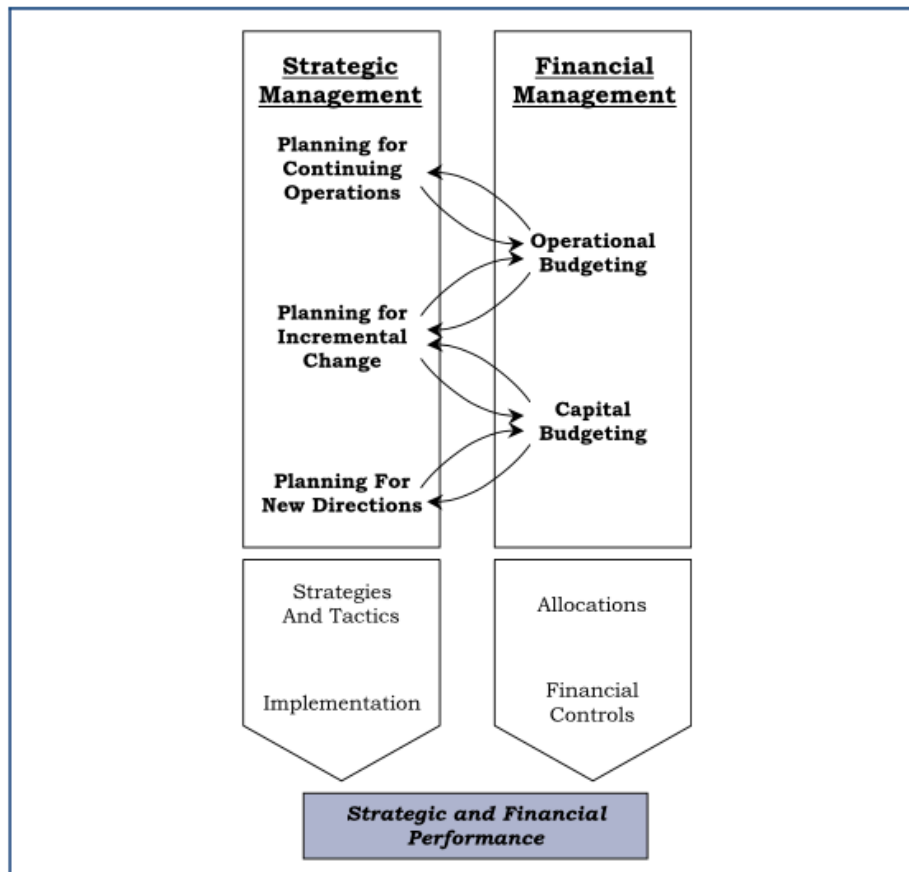
Kaikesta budjetoinnin saamasta kritiikistä huolimatta se on edelleen keskeisessä roolissa toiminnallisen ja taloudellisen ohjauksen välineenä. Ekholm ja Wallin (2000) tutkivat budjetoinnin asemaa eri yrityksissä budjetoinnin saamasta kritiikistä johtuen. Tutkimus osoitti budjetoinnin olevan osa monen yrityksen talouden hallintaa, prosenttiosuuden ollessa 85,7% tutkituista yrityksistä. Mutta tutkituista yrityksistä vain 25% koki budjetoinnin toimivan hyvin, eivätkä kaivanneet siihen isoja muutoksia. Kun taas 60,7% tutkituista yrityksistä koki, että heidän tulee kehittää budjetointimenetelmää, jotta se toimisi riittävän tehokkaasti. (Ekholm & Wallin, 2000, 528.) Menetelmä on oikein käytettynä hyvä, ongelmia syntyy kun kyseistä menetelmää ei osata käyttää oikein tai se ei ole oikein räätälöity kyseiselle organisaatiolle. (Ikäheimo ym. 2012, 183.)

3.6 Strateginen budjetointi

Blumentripp puhuu budjetoinnin ja strategisen suunnittelun integroimisesta ja sen tuomista hyödyistä julkaisussa *Integrating strategic management and budgeting* (2006). Strateginen suunnittelu koetaan usein olevan liian aikaa vievää eikä usein liittyvän siihen kuinka päätöksiä lopulta tehdään. Budjetointia on taas kritisoitu vanhan datan käytöstä ja kykenemättömyydestä pysyä nykyajan nopeasti kehittyvien markkinoiden perässä. Yhdistämällä molemmat prosessit yhdeksi pystytään ottamaan molemmista

hyödyt irti ja tekemään prosessista paljon joustavampi. Tätä tarkoitetaan puhuttaessa strategisesta budjetoinnista. (Blumentripp, 2006, 77.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 4.) on esitetty strateginen budjetointi ja kuinka strateginen johtaminen ja budjetointi kytkeytyvät toisiinsa ja kommunikoivat toistensa kanssa. Kuviossa olevat nuolet kuvaavat budjetoinnin ja strategian välisiä yhteyksiä. (Blumentripp, 2006, 73.)

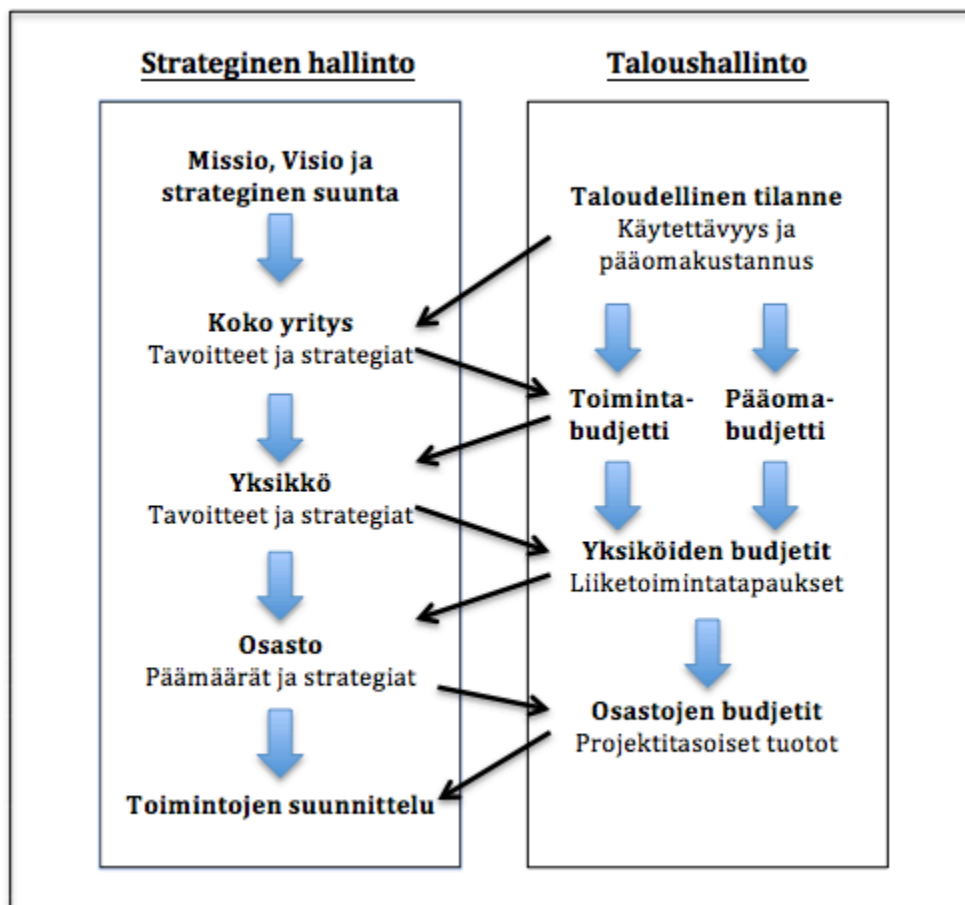


Kuvio 4. Strategian ja budjetoinnin kytkeytyminen (Blumentripp, 2006, 75).

Kuviossa strateginen johtaminen on jaettu toimintojen parantamiseen ja säilyttämiseen, arviointiin erilaisista muutosmahdollisuuksista sekä arviointiin uusista liiketoimintamahdollisuuksista ja lisäksi suunnitteluprosesseihin, jotka tähtäävät investointeihin. Budjetoinnissa erotellaan operatiivinen budjetointi sekä pääoman budjetointi. Tällä erottelulla halutaan huomioida varojen kohdistaminen nykyisiin toimintoihin ja uusiin tuleviin pääomainvestointeihin. Strateginen budjetointi muodostuu kun nämä prosessit toimivat keskenään interaktiivisesti, jolloin sekä strateginen johtaminen että taloudellinen johta-

minen tuovat tukensa toiselle. Yrityksissä harvemmin on tämmöistä suhdetta strategian ja budjetoinnin välillä. (Blumentripp, 2006, 74.)

Strategisen johtamisen ja budjetointiprosessien hallinnoimiseen on monia eri tapoja, joiden yhteisenä tavoitteena on kehittää molempia prosesseja, mikä auttaa tehostamaan liiketoiminnan suorituskykyä. Blumentripp esittää strategian ja budjetoinnin hierarkiaa (kuvio 5.), jossa esitetään yksi tapa visioida budjetoinnin ja strategisen budjetoinnin vuorovaikutusta. Molemmat prosessit voidaan tehdä erikseen omina prosesseina mutta parhaan hyödyt niistä saadaan, kun ne tehdään interaktiivisesti keskenään. (Blumentripp, 2006, 76)



Kuvio 5. Strategian ja budjetoinnin hierarkia (Blumentripp, 2006, 76).

Prosessi aloitetaan katsauksella sekä strategiseen tilanteeseen että taloudelliseen asemaan. Strateginen katsaus voi pitää sisällään esimerkiksi varmistuksen visiosta ja missiosta sekä arvion, mikä on yrityksen tilanne strategisten päämäärien tavoittami-

nessa. Taloudellinen katsaus taas antaa tietoa yrityksen toiminnoista viime aikaisilla periodilla ja kuinka paljon yrityksen tulisi työstää tulevilla periodeilla. Yhdessä nämä katsaukset luovat pohjan realistisille tavoitteille ja strategioille, joilla nämä tavoitteet voidaan saavuttaa. (Blumentripp, 2006, 76.)

Organisaation investointien priorisointiin tulisi vaikuttaa vahvasti yrityksen strategisen suunnan ja laajojen tavoitteiden tunnistaminen. Tässä vaiheessa joustavan budjetoinnin tulisi alkaa. Jäykät budjetit, joissa määrärahat jaetaan vahvasti korreloiden edeltävien määrärahojen kanssa, estävät organisaatiota tekemästä merkittäviä muutoksia taloudellisten varojen jakamiseen. Tämä ei tarkoita etteikö budjeteissa pitäisi olla jatkuvuutta vaan enemmänkin sitä, että prosesseissa tulisi olla tilaa tehdä kohdennettuja investointeja. (Blumentripp, 2006, 76-77.)

Tästä eteenpäin budjetoinnin ja strategisen hallinnoinnin välinen vuorovaikutus tapahtuvat samalla tavalla hierarkian kautta. Yrityksen yleinen strateginen suunta ja tavoitteet sekä yrityksen budjetoinnin määrärahat ja sijoitusten tärkeysjärjestys luovat perustan strategioiden luomiselle yrityksen eri osastoilla. Eri osastojen budjetit määräytyvät sekä strategisten toimeksiantojen määrällä, että varojen saatavuudella yleisestä budjetista. Osastojen budjetit ja strategiset toimeksiannot määrittävät taktiikat, jotka osastojen yksiköt taas valitsevat. Tämän jälkeen työntekijäryhmien ja itse työntekijöiden toiminta muovataan heidän omien yksiköiden budjetteilla ja taktiikoilla. (Blumentripp, 2006, 77.)

Integroimalla suunnitteluprosessit voidaan vaikuttaa kehittävästi myös menetelmiin, joilla eri yksiköt ja työntekijät tekevät ehdotuksia budjettimäärärahoista. Tämä toteutuu silloin, jos he pystyvät kehittämään riittävät perustelut lisärahoitukselle. Ehdotukset tulevat yleensä hanke-ehdotusten muodossa, joilla voidaan saada riittävä tuotto sijoitukselle. Johtajat voivat huomattavasti paremmin arvidoida ehdotusten strategista ja taloudellista toteutusmahdollisuutta integroimalla strateginen suunnittelu ja budjetointi toisiinsa, sekä lisäksi he voivat asettaa tulevat ehdotukset yrityksen yleiseen strategiaan suuntaan. (Blumentripp, 2006, 77.)

Strategisen suunnittelun ja budjetoinnin integroimisella voidaan luoda ainakin kaksi tärkeää lopputulemaa. Ensinnäkin, sillä voidaan varmistaa yrityksen strategian ja budjetoinnin keskinäinen kommunikointi ja myös näistä vastaavien ihmisten kommunikointi keskenään. Tämä johtaa siihen että yrityksen budjettien määrärahat perustuvat vaakaasti strategiaan ja strategiset päätökset tehdään peilailien taloudellisiin reaalioloihin.

hin. Ja toiseksi prosessit kehittävät parempia ja perusteltuja menetelmiä erilaisten strategisten ehdotuksien arvioimiseen.

4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

4.1 Case-yritys

Yritys X on terveysteknologiaan keskittynyt yritys, joka on ollut edelläkävijä omalla alallaan. Yritys X:llä on vahva asema kotimaan liiketoiminnassa, sillä yrityksellä on valmiit sopimukset monen asiakkaan kanssa tuleviksi viideksi vuodeksi. Vuonna 2017 yritys lähti miettimään strategiaansa ja päätti selvittää mahdollisuuksia kansainväliselle liiketoiminnalle ja seuraavana vuonna yritys laajensi toimintaansa tähtäimenä ulkomaat. Tämä tarkoitti isoja satsauksia ja kolmeksi pääkohdaksi valikoitui strategian suunnittelu, hallituksen kehittäminen ja panostaminen operatiiviseen johtamiseen. Yrityksen kehittyminen on näkynyt muun muassa henkilöstömäärässä, joka on kasvanut viimeisen 7 vuoden aikana kymmenen hengen organisaatiosta yli kahdenkymmenen työntekijän yritykseksi. Lisäksi hallitukseen on saatu osaamista eri aloilta ja operatiiviseen johtoon palkattiin uusi toimitusjohtaja vuonna 2019.

Kansainvälistymisen tavoittelu ja yrityksen kasvattaminen ovat tuoneet yritykseen isoja satsauksia ja muuttaneet yritystä pois yrittäjä vetoisesta yrityksestä. Case-yrityksellä ei ole erillistä talousosastoa tai talouden ammattilaista, vaan talouden suunnittelusta ja seurannasta vastaa toimitusjohtaja. Muut talouden toiminnot, kuten kirjanpito ja palkanlaskenta on ulkoistettu tilitoimistolle.

Hallitukselta tulee strategian isot suuntaukset operatiiviselle johdolle. Toimitusjohtaja miettii tämän jälkeen yhdessä myyntijohtajan ja teknisen johtajan kanssa strategioista tavoitteet, jonka jälkeen käynnistetään budjetoinnin prosessi. Budjetointi lähtee myyntibudjetista, joka on kriittisin yritykselle. Tämän jälkeen budjetoidaan muut osabudjetit, joista toimitusjohtaja kokoaa kokobudjetit. Budjetoinnin jälkeen mietitään toimenpiteet budjetoinnin tavoitteisiin pääsemiseen, organisoidaan nämä toimenpiteet ja mietitään roolien jako. Myyntibudjettien budjetointi toteutetaan tällä hetkellä vuosittaisena budjetointina, jossa tarvittavia korjauksia tehdään muutaman kerran vuoden aikana, eli kyseessä on tarkistettava budjetti. Tämän lisäksi sijoittajia varten on tehty 4 vuoden budjetit, jotka ovat liukuvia. Ne tehdään vuosittain aina neljäksi vuodeksi eteenpäin.

4.2 Tutkimuksen kulku ja menetelmät

Tutkimusstrategiat ovat yleisesti jaettu kolmeen perinteiseen luokkaan, tapaustutkimukseen, survey-tutkimukseen sekä kokeelliseen tutkimukseen. Tapaustutkimukselle ominaista on, että tutkimukseen valitaan yksittäinen tilanne, jota tutkitaan tai yksittäinen tapaus. Myös joukko tapauksia voi olla tutkimuksen kohteena. Kiinnostuneita ollaan prosesseista ja aineistonkeruussa hyödynnetään monia metodeita, muun muassa haastattelua, dokumenttien tutkimista ja havainnointia ja tavoitellaan ilmiön tai ilmiöiden kuvaamista. Tässä tutkimuksessa oltiin nimenomaan kiinnostuneita case-yrityksen budjetointiprosessista ja tutkimusmetodeina käytettiin haastattelua ja omaa havainnointia eli tutkimuksen voidaan sanoa olevan tapaustutkimus sen täyttäessä tapaustutkimuksen piirteitä. (Hirsjärvi ym. 2007, 131.)

Tutkimusmenetelmää miettiessä tulee miettiä menettelytapaa, mikä avaisi parhaiten käsittelyssä olevaa ongelmaa. Tutkimusmenetelmät on jaettu laadulliseen tutkimukseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen ja määrälliseen tutkimukseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Nämä eivät kuitenkaan kilpaile keskenään eli ne eivät sulje toisiaan pois tutkimusmenetelminä. Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää molempia. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää ja tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tai tapahtumaa halutaan tutkia kokonaisvaltaisesti. Kun tarkoituksena on paljastaa tai tunnistaa tosiasioita, eikä tuoda vain ilmi olemassa olevia väittämiä, on kyse kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu oleellisena osana myös tutkitun aineiston määrä ja laatu. Kun yritetään selvittää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti jotakin ilmiötä, ei aineiston määrällä ole väliä vaan pyritään laadullisesti hyvään aineistoon. Tässä tutkimuksessa tutkittiin case-yrityksen budjetointiprosessia ja sen haasteita ja tätä tarkoitusta palveli laadullinen tutkimusmenetelmä määrällistä menetelmää paremmin. Jotta budjetoinnin haasteet saatiin selville parhaalla mahdollisella tavalla, tuli prosessia tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, mikä on tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle. Lisäksi tarkoituksena oli havaita ja paljastaa tosiasioita case-yrityksen budjetoinnista, mikä on yksi laadullisen tutkimuksen piirteistä. (Hirsjärvi ym. 2007, 161)

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla. Haastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmistä. Sen hyötynä on sen joustavuus, sillä haastattelemalla pystytään säätämään aineiston saantia jouhevasti kulloisenkin tilanteen mukaan. Lisäksi haastattelun aikana pystytään selventämään joitakin vastauksia, mikäli tarve vaatii.

Haastattelun etuihin kuuluu myös mahdollisuus lisäkysymysten esittämiselle tai haastateltavalta voidaan pyytää mielipiteilleen perusteluja. Näiden takia aineistonkeruun menetelmäksi valikoitui haastattelu. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joka on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimalli. Tein haastatteluihin pohjan, joka ohjasi keskustelua, mutta haastattelu ei noudattanut sitä täysin. Tämä on tyypillistä teemahaastattelulle, jossa haastattelijalla on määritellyt haastattelun aihepiirit, mutta muuten haastattelu on hyvin vapaamuotoinen. Tämän tutkimuksen haastateltaviksi valitsin yrityksessä budjetoinnista vastaavat henkilöt. Yrityksen ollessa pieni, ei budjetoinnista vastaa kuin toimitusjohtaja ja hänen apunaan myyntivastaava. Yrityksessä tutkimuksen aikaan tapahtuneiden strategisten muutosten takia en pystynyt haastattelemaan vuonna 2019 aloittanutta toimitusjohtajaa, joten hänen sijastaan haastattelin hallituksen puheenjohtajaa. Hänen lisäksi haastateltavana oli myyntijohtaja. Haastattelut toteutettiin kahdenkeskisin haastatteluina. (Hirsjärvi ym. 2007. 200-203.)

4.3 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää budjetoinnin haasteita case-yrityksessä. Tutkimukseen haastateltiin vain kahta henkilöä, joten otanta ei ole kovin iso ja tämän takia tuloksia ei voida yleistää.

Haastattelussa keskityttiin teemoihin ja näissä teemoissa esiintyvien haasteiden selvittämiseen mahdollisimman tarkasti. Teemahaastattelu poikkesi välillä aiotusta rakenteesta ja aineistoa kertyi runsaasti. Keskustelua syntyi talouden suunnittelun lisäksi esimerkiksi yrityksen strategian osalta. Tämä aiheiden runsauden takia aineisto ei ollut valmiiksi jäsennellyssä muodossa ja litteroinnin yhteydessä keskityin tutkimuksen teemoihin kiinnittäen huomiota erityisesti näiden teemojen mukaiseen aineistoon. Tulosten purun selkeyden vuoksi käydään tutkimustulokset läpi näihin teemoihin pohjautuen.

4.3.1 Budjetoinnin tehtävät

Kuten teoria-osuuden luvussa 3 mainitaan, on budjetoinnin rooli yrityksen alkuvaiheilla vähäistä, mutta yrityksen kasvaessa kasvaa budjetoinnin rooli myös. Tämä roolin kasvu voidaan nähdä budjetteihin kiinnitettävän lisähuomion lisäksi myös muissa tehtävissä, sillä budjetointia voidaan käyttää operatiivisen johdon apuna erilaisissa tehtävissä. Tällä hetkellä case-yrityksessä budjetoinnilla vaikutetaan resurssien allokointiin, toi-

minnan suunnitteluun ja seurantaan ja vakavaraisuuden seurantaan. Budjetoinnin eri tehtävistä puhuttaessa haastateltavien kanssa, tuovat he esille yhden tehtävän, johon yrityksen tulisi kiinnittää huomiota ja minkä puuttuminen tuo yritykselle isoja haasteita työhyvinvointiin ja henkilöstön motivointiin. Hallituksen puheenjohtajalla on selvä näkemys tästä yritykselle haasteita tuovasta tehtävästä ja sen tuomasta ongelmasta:

”Oltuamme pienempi perheyritys, jossa omistusta oli johdon lisäksi muutamilla avainhenkilöillä, puhalsivat kaikki yhteen hiileen. Nyt kun yritys on isompi ja henkilöstön määrä noussut, ei pystytä samalla tavalla motivoimaan työntekijöitä, eikä yrityksessä ole käytössä koko yritystä kattavaa palkitsemisjärjestelmää.”

Myös myyntijohtaja on huomannut saman ongelman ja hän toteaa, että bonusmalli löytyy myynnin puolelta, missä myyjä on pystytty motivoimaan hyvin. Hänen mukaansa koko yritykselle pitäisi luoda sellainen myös.

Teoriaosuuden 3 luvussa mainitaan budjetoinnin yhdeksi tehtäväksi henkilöstön motivointi ja että, henkilöstön motivointiin voidaan keskittyä jo budjetoinnin suunnitteluvaiheessa. Työntekijät kokevat parasta motivaatiota, kun heille asetetut tavoitteet koetaan haastaviksi, mutta myös realistisiksi tavoittaa. Tämä tulisi ottaa huomioon case-yrityksen budjetoinnin suunnitteluvaiheessa, kun strategisia ja taloudellisia tavoitteita mietitään. Lisäksi koko yrityksen kattava palkitsemisjärjestelmä tulisi kehittää, jotta pystytään motivoimaan myyjien lisäksi myös esimerkiksi tuotannon henkilöstöä. Sillä kuten tämän tutkimuksen luvussa 2.1 tuodaan esille, kasvattaa jo palkitsemisjärjestelmän olemassa olo työntekijöiden ponnisteluja verrattuna tilanteeseen, jossa palkitsemisjärjestelmää ei ole käytössä.

4.3.2 Budjetoinnin tarkkailu

Yrityksen budjettien tarkkailuista vastaa toimitusjohtaja ja myyntibudjettien osalta myyntijohtaja. Budjettien seurannan määrä ja tiheys on kasvanut viime vuosina ja tällä hetkellä niiden rooli on tärkeä. Myyntijohtajan mukaan yrityksessä budjettien seuranta ovat lisänneet yrityksen kasvu ja sen myötä hallituksen ammattimaistuminen. Tämän lisäksi yrityksessä on tehty isoja investointeja osana kansainvälistymisen strategiaa ja näiden investointien takaisinmaksut lisäävät budjettien seuraamisen tärkeyttä:

Tulevaisuuden budjetoiminen ja erityisesti sen seuraaminen ihan kuukausitasolla on todella kriittistä tällä hetkellä.

Yrityksen tämän hetken ainoa osasto, missä toteutetaan budjettitarkkailua aktiivisesti on myynti. Myyntijohtaja ilmaisee, kuinka myynnissä seurataan tarkasti vuosi ja kuukausitasolla Suomen myynnin tavoitteiden onnistumista ja nämä budjetoidut tavoitteet on jäsenneily tarkasti toimiksi, sekä niille on jaettu vastuuhenkilöt. Tämä on edesauttanut Suomen myynnin onnistumista, sillä budjeteissa ei ole ollut isoja poikkeamia. Myös hallituksen puheenjohtaja myöntää Suomen myynnin hyvän tilanteen ja organisoidun suunnitteluprosessin. Hänen mukaansa tätä suunnitteluprosessia on myös auttanut Suomen liiketoiminnan tila, joka on ollut helposti ennakoitavissa jo valmiiden sopimusten myötä.

Vaikka seurannan tärkeys on huomioitu, aiheuttaa se silti haasteita yritykselle, sillä kokobudjettien seuranta ole ollut toivotulla tasolla. Haastattelussa hallituksen puheenjohtaja kertoi, kuinka tämän vuoden seuranta ei ole toteutettu aktiivisesti, mikä vaikuttaa myös tulevan vuoden budjetointiin:

Yrityksen kasvettua tähän kokoon, olisi budjetointi tullut aloittaa määrittämällä strategiat ja niiden pohjalta olisi pitänyt olla jo tälle vuodelle seuranta, mitä ei ole tapahtunut. Nyt näyttää vahvasti siltä, ettei vuosibudjettiin päästä ja tässä vaiheessa (marraskuu) ei kovin paljoa pystytä enään tekemään asian korjaamiseksi.

Kuten tämän tutkimuksen teoriassakin on ilmaistu kappaleessa 3.2, on budjettien tarkkailu todella tärkeää, jotta tiedetään miten yrityksen strategiat ovat toteutuneet sekä voidaan tehdä tarvittaessa korjausliikkeitä. Tähän tarkkailuun ei riitä pelkästään erojen toteaminen vaan tarvitaan myös osaamista näiden erojen syiden selvittämiseen. Teoriaosuudessa luvussa 3.5 esitetään budjettitarkkailun satunnaisuuden tuomien ongelmien ratkaisuksi valitsemalla budjetin tarkastuspisteitä ja kasvatamalla seurannan reaaliaikaisuutta. Selvästi case-yrityksessä tarvitaan aktiivisempaa budjettitarkkailua muuallakin kuin vain myynnissä, jotta pystytään reagoimaan nopeasti mikäli tarve vaatii. Tarkistuspisteet ja säännöllisyys tulee tarkkaan määrittellä myös case-yrityksen kohdalla sekä jakaa vastuualueet niin, että tarkkailua pystytään noudattamaan.

Case-yritykselle voisi olla merkittävää hyötyä myös rullaavasta ennustamisesta budjettitarkkailun kriittisyyden rinnalla. Kuten luvussa 3.3 tuodaan esille rullaavan ennustamisen tuottavan lisäarvon etenkin yrityksille, jotka toimivat nopeasti muuttuvilla toimialoilla. Rullaavan ennustamisen avulla yritys saisi käyttöönsä entistä tarkempia ennusteita, joiden tuottamaa informaatiota voitaisiin käyttää yrityksen hyödyksi. Monet yritykset käyttävät budjetointia ja rullaavaa ennustamista rinnakkain, saaden näin parhaan hyö-

dyn molemmista. Tämä toisi toki lisää työtä ja veisi alkuun aikaa, mutta hyöty olisi kaiken ajan ja vaivan arvoista.

4.3.3 Budjetointimenetelmä

Case-yrityksen budjetoinnista vastaa tällä hetkellä toimitusjohtaja ja hänen apunaan myyntijohtaja. Tämä budjetointimenetelmä on hyvin ylhäältä alaspäin toteutettu, eli vastaa vahvasti autoratiivista menetelmää. Kuten luvussa 3.4 kerrotaan, sopii tällainen ylhäältä johdettu budjetointi pieniin yrityksiin, jossa johto tuntee yrityksen kyvykkyydet ja toiminnot läpikotaisin. Case-yrityksessä tilanne oli aikaisemmin tällainen, kun yrityksen perustaja toimi vielä toimitusjohtajana. Kuitenkin tämän vuoden aikana palkattiin uusi toimitusjohtaja, joka tuli yrityksen ulkopuolelta. Hänen tehtäväksi tuli suunnitella yrityksen toimintaa ja budjetoida sitä, tietämättä ja tuntematta yritystä kunnolla, mikä on tuottanut ongelmia yrityksen sisällä. Hallituksen puheenjohtaja tiedostaa kyseisen ongelman ja sen tuomat haasteet:

”Yrityksen strategian ja budjetoinnin suunnitteluun tarvitaan tietoa ja ymmärrystä yrityksen toimivuudesta ja työntekijöiden vahvuuksista, jotta osataan tehdä realistiset suunnitelmat ja tavoitteet. Kun operatiiviseen johtoon tuli yrityksen ulkopuolelta henkilö, ei hänellä näitä tietoja ollut. Toiminnanjohtajan tehtäviin kuuluu tässä tilanteessa selvittää nämä yrityksen voimavarat ja edellytykset. Näin ei kuitenkaan tapahtunut, eikä tieto ole kulkenut riittävästi yrityksen sisällä kumpaankaan suuntaan. Tämä on vaikeuttanut yrityksen strategian jalkauttamista ja budjetointiin pääsemistä.”

Ratkaisuna tilanteeseen, jossa operatiivinen johto ei tiedä riittävästi yrityksen toiminoista budjetoidakseen realistisia ja tavoiteltavissa olevia budjetteja, on siirtyminen enemmän yhteistyöbudjetointimenetelmään. Tällöin operatiivinen johto voisi ottaa budjetointiprosessiin mukaan enemmän henkilöstöä, joilla olisi oleellista tietoa yrityksen toimista, resurssitarpeista ja näkymistä. Luvussa 3.4 käydään läpi kuinka tämä yhteistyömenetelmällä huomioi parhaiten yrityksen eri yksiköiden eroavaisuudet ja vahvuudet. Lisäksi ottamalla budjetointiin mukaan enemmän henkilöitä, lisääntyy budjettien tuoma motivointi ja sitoutuminen, sillä useampi pääsee vaikuttamaan budjetteihin. Tämä auttaisi myös luvun 4.3.2 esiintyneeseen haasteeseen yrityksen henkilöstön sitoutumattomuudesta. Haasteena ollut kommunikointiongelma myös helpottuu, koska yhteistyömenetelmä vaatii jo nimensä mukaisesti paljon yhteistyötä ja tätä myötä kommunikointia.

4.3.4 Strategian ja budjetoinnin keskinäinen yhteys

Luvussa 3.6 käydään läpi strategian ja budjetoinnin keskinäisen kommunikoinnin tärkeyttä ja sen tuomia etuja. Strategian ja budjetoinnin tulee kulkea käsikädessä, jotta molemmista saadaan paras hyöty ja parhaiten tämä onnistuu integroimalla nämä kaksi prosessia toisiinsa. Case-yrityksessä tämä ei ole tuonut haasteita, sillä ollessaan pieni yritys, on strategian ja budjetoinnin prosesseista vastuussa sama henkilö, toimitusjohtaja, jonka apuna toimii myyntijohtaja. Myyntijohtaja kertookin kuinka heillä strategia ja budjetointi liittyvät vahvasti toisiinsa:

Strategia ja budjetointi ovat toisiinsa sidoksissa äärettömän vahvasti. Ensin määritellään strategia ja tavoitteet ja tämän jälkeen katsotaan, mitä se tarkoittaa budjetoinnin näkökannalta. Budjetti on työkalu, jolla seurataan kuinka hyvin valittu strategia toimii ja mikäli seurannassa havaitaan ongelmia, tulee valittua strategiaa pystyä muuttamaan.

Vaikka case-yrityksessä strategian ja budjetoinnin yhteys on vahva, eikä varsinaisia haasteita löydy, voisi niiden käyttämistä vielä parantaa. Tämän tutkimuksen luvussa 3.6 tuodaan esille, kuinka budjettien esittämällä määrärahoilla tulee olla vaikutusta valittuihin strategioihin. Budjetilla kuitenkin kuvataan yrityksen taloudellista kyvykkyyttä ja yhdessä taloudellisen tilanteen ja strategiasuunnittelun avulla voidaan määrittää yrityksen tavoitteet ja keinot niiden pääsyyn, sekä mahdolliset investoinnit. Case-yrityksessä tehtäessä operatiivista suunnittelua, tulisi jo strategiaa miettiessä peilata strategisia vaihtoehtoja vahvemmin yrityksen taloudelliseen kyvykkyyteen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin ja rajoittavuuksiin.

4.3.5 Talouden suunnittelun ajankäyttö

Talouden suunnittelun ja seurannan ajankäyttö ei kuulunut valitsemiini teemoihin, mutta nousi haastatteluissa selvästi esille ja yhdeksi isoista haasteista case-yrityksessä. Case-yrityksen ollessa pieni ja työntekijöiden joutuessa venymään omien vastualueiden kanssa, on yrityksen vastuuhenkilöillä paljon erilaisia työtehtäviä. Kuten edellä on mainittu, on yrityksen talouden seuraamisen ja budjetoinnin roolit isoja ja kriittisiä. Kuitenkaan tähän ei ole palkattuna talouden ammattilaista, joka osaisi ja ehtisi tehdä muun muassa tarkkoja laskelmia ja analyyseja budjettitarkkailussa huomatuista poikkeavuuksista tai ylipäätään ehtisi tehdä tarkkaa seurantaa ja suunnittelua talouden osalta, sekä

kehittää talouden prosesseja yrityksessä. Tämän tuo esille molemmat haastateltavat. Myyntijohtajan mukaan ajankäytön haaste näkyy talouden prosesseissa:

Yrityksen kasvun ja kansainvälistymisstrategian tuomien panostuksien myötä työmäärä on lisääntynyt ja samalla talouden seurannan rooli ja vaatimustaso talouden prosesseilta on kasvanut huimasti. Tällä hetkellä budjetointiprosessi ja -tavat eivät pysty vastaamaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Tarvittaisiin talouspuolen asiantuntija, jolla olisi vastuu muun muassa talouden seuraamisesta.

Näihin haasteisiin ratkaisuna olisi talouden controllerin palkkaaminen, joka pystyisi keskittymään talouden seuraamiseen, analysointiin ja prosessien kehittämiseen.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää case-yritys X:n haasteita budjetoinnissa ja tuoda näihin haasteisiin ratkaisuvaihtoehtoja. Aiheen valinta mietittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja budjetoinnin haasteiden selvittämiseen päädyttiin yrityksen budjetoinnin roolin kasvun ja tärkeyden takia. Aihe oli itsellenikin kiinnostava ja toimeksiantajalle hyötyä tuottava. Aluksi keskityin aiheen tutkimiseen teorian avulla, jossa perehdyin johdon ohjausjärjestelmien kautta strategian suunnitteluun ja tämän myötä itse budjetoitiin. Strategialla ja budjetoinnilla on vahva side keskenään eikä strategiaa voitu jättää täysin huomioimatta. Teorian ja omien näkemysten pohjalta tein haastattelukysymysrungon, jota käytin haastatteluissa pohjana. Näissä haastatteluissa oli tarkoitus selvittää case-yrityksen budjetoinnin haasteita heidän budjetoinnissa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja olivat varsin vapaamuotoisia, haastattelukysymysrungon ohjatessa puhetta oikeaan suuntaan.

Tutkimuksen aineistonkeruuseen tuli pieniä hankaluuksia, sillä aluksi oli tarkoitus haastatella toimitusjohtajaa ja myyntijohtajaa yrityksen budjetoinnin osalta, mutta yrityksessä tehtyjen strategisten muutoksien myötä toimitusjohtajan haastattelua ei pystytty tekemään. Tämän sijasta haastattelin hallituksen puheenjohtajaa, jolla on hyvä tieto yrityksen toiminnasta ja operatiivisesta johtamisesta. Haastateltavien pienen otannan takia eivät tämän tutkimuksen tulokset ole yleisesti päteviä. Kuitenkin mielestäni tämä tutkimus antaa totuudenmukaisen kuvan case-yrityksen budjetoinnin haasteista, sillä haastateltavista toinen on mukana budjetoinnin ja strategian suunnittelun prosesseissa ja toinen arvioi näitä toimia hallituksen puolelta.

Tutkimustuloksista selvisi, että case-yrityksellä on monia haasteita budjetoinnissa, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan heikentävästi. Nämä haasteet voidaan kuvata seuraavasti:

- Budjettitarkkailu ei ole riittävää
- Budjetointimenetelmä ei ole ollut sopiva yrityksen tilanteeseen nähden
- Henkilöstön motivointiin ei hyödynnetä budjetointia
- Strategian ja budjetoinnin sidonnaisuus ei ole ollut optimaalista

Näistä kolme ensimmäistä on tuonut selviä haasteita yritykselle ja etenkin budjettitarkkailun riittämättömyys on aiheuttanut yrityksessä isoja haasteita, sillä yritys ei ole pää-

semässä tämän vuoden budjettiin. Mikäli budjettitarkkailua olisi toteutettu aktiivisemmin, oltaisiin tämä huomattu jo aikaisemmin ja yritys olisi voinut tehdä tarvittavia korjausliikkeitä. Ongelmana tässä on ollut tarkkailun määrittäminen ja vastuualueiden jako. Näitä ei ole tehty tarpeeksi selvästi ja kun yrityksellä ei ole erillistä talousvastaavaa, ei budjetin ja toteuman eroa ole huomattu riittävän aikaisin. Yritys kaipaa myös tarkempaa tietoa tulevista ennusteista pystyäkseen reagoimaan riittävän notkeasti. Tässä asiassa case-yritykselle voisi olla hyötyä rullaavan ennustamisen käyttöönotolla. Tätä voisi käyttää budjettien rinnalla. Näin budjetit loisivat realistiset tavoitteet yritykselle ja rullaavat ennusteet loisivat realistiset ennusteet lähitulevaisuuden tapahtumista.

Myös nykyinen budjetointimenetelmä on tuottanut haasteita yrityksen toimintoihin. Yritykseen tehtiin operatiiviseen johtoon ulkopuolisen toimitusjohtajan rekrytointi, joka ei ollut entuudestaan tietoinen case-yrityksen prosesseista ja toimintatavoista eikä esimerkiksi henkilöstön vahvuuksista. Yrityksessä oli aikaisemmin toteutettu budjetointia vahvasti ylhäältä alaspäin. Tällöin toimitusjohtajana toimi yrityksen perustaja, jolla oli erittäin vankka näkemys yrityksen suunnasta ja toiminnasta. Tämä budjetointimenetelmä oli siihen tilanteeseen toimiva, mutta kun uusi toimitusjohtaja tuli tilalle, ei hänellä ollut samoja tietoja käytettävissä eikä budjetointimenetelmää muutettu. Tämä tuotti isoja haasteita budjetointiin ja yrityksen toimintaan. Mikäli yrityksellä on ulkopuolinen toimitusjohtaja, joka ei ole ehtinyt vielä tutustua riittävästi yrityksen toimintaan, tulisi budjetointiin ottaa mukaan enemmän henkilöstöä, joilla tätä oleellista informaatiota olisi.

Case-yrityksen kasvaminen on tuonut sille uusia haasteita, joihin budjetoinnilla voitaisiin vaikuttaa positiivisesti. Yksi budjetoinnin tehtävistä on motivoida ja sitouttaa henkilöstöä. Tätä ei kuitenkaan ole onnistuttu toteuttamaan case-yrityksessä ja henkilöstö voi haastattelujen mukaan huonosti. Budjetoinnin suunnittelulla voidaan vaikuttaa henkilöstön motivaatioon tekemällä haastavia tavoitteita, jotka koetaan mahdollisiksi saavuttaa. Lisäksi koko yrityksen kattava palkitsemisjärjestelmä tulisi luoda, jolla voitaisiin motivoida työntekijöitä entisestään. Näiden lisäksi myös edellisessä kappaleessa esitetyllä budjetointimenetelmällä voidaan sitouttaa henkilöstöä, kun budjetointiin otetaan enemmän henkilöitä mukaan. Pääsemällä vaikuttamaan tavoitteiden ja budjettien aseteluun, ovat he myös paljon motivoituneempia niiden saavuttamiseen.

Esitetyistä budjetointiin liittyvistä haasteista strategian ja budjetoinnin yhteinen punainen lanka ei ole tuonut isoja haasteita, mutta tässäkin olisi parannettavaa. Suunnitelmassa yrityksen tulevaa strategiaa tulisi budjetoinnin tuoman informaation hyödyntämisen

tä lisätä, sillä se toisi arvokasta tietoa case-yritykselle. Tämmöistä tarjolla olevaa tietoa olisi esimerkiksi taloudellisen tilanteen tarjoamat mahdollisuudet tai rajoittavuudet, joilla on iso vaikutus valittuihin strategioihin ja näiden onnistumiseen.

Edellä kuvattujen haasteiden lisäksi nousi yksi mainitsemisen arvoinen huomio ja kehitysehdotus yrityksen talouden hallintaan. Monet selvinneistä haasteista ovat johtuneet osaksi talouden hallinnan ja suunnittelun lisääntyneestä tärkeydestä ja tämän myötä kasvaneesta työmäärästä. Tähän case-yrityksellä ei ole ollut henkilöstössä erillistä talousasioihin keskittynyttä asiantuntijaa, joka olisi voinut syventyä taloushallinnon tuotamiin uusiin haasteisiin. Yritys on kasvanut sen verran, että tällaiselle asiantuntijalle olisi tarvetta. Lisäksi hänen palkkaaminen auttaisi muita työntekijöitä vähentämällä heiltä kuormaa, jolloin nämä vastuuhenkilöt pystyisivät keskittymään omiin rooleihinsa paremmin.

Olen tyytyväinen tämän tutkimuksen tulokseen, sillä se toi esille selviä haasteita case-yrityksen budjetoinnissa ja näihin haasteisiin pystyttiin löytämään ratkaisuja. Tätä tutkimusta olisi voinut viedä vielä pidemmälle tutkimalla ratkaisuehdotusten toimivuutta käytännössä case-yrityksen prosesseissa. Jatkotutkimuksena voisi tutkia case-yrityksen budjetointitietojärjestelmiä ja niiden toimivuutta. Näin saataisiin selville, kuinka hyvin tietojärjestelmä tukee ja auttaa yrityksen budjetointiprosessia.

LÄHTEET

- Axson D. 2010. Best practices in planning and performance management: radically rethinking management for a Volatile World. New Jersey: John Wiley & sons.
- Blumentripp T. 2006. Integrating strategic management and budgeting. *Journal of business Strategy*. Vol. 27, Issue: 6, 73-79.
- Ekholm B. & Wallin J. 2000. Is the annual budgeting really dead? *The European Accounting Review*. 9:4, 519-539.
- Hope J. & Fraser R. 2008. The annual performance trap: why budgeting process must change. *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business Press, chapter 1
- Ikäheimo S; Malmi T. & Walden R. 2012. *Yrityksen laskentatoimi*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Ikäheimo S; Lounasmeri S. & Walder R. 2009. *Yrityksen laskentatoimi*. Helsinki: WSOYpro
- Jormakka R; Koivusalo K; Lappalainen J. & Niskanen M. 2015. *Laskentatoimi*. Helsinki: Edita Publishing
- Järvenpää M; Länsiluoto A; Partanen V. & Pellinen J. 2017. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Kurkilahti L. & Äijö T. 2014. Monella yrityksellä strategia hukassa. *Talouselämä*. Viitattu 7.11.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/monella-yrityksella-strategia-hukassa/cab0a003-366b-319c-922b-4690b19fb0b5>
- Merchant K. & Van der Stede W. 2007. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow, England; FT Prentice Hall
- Malmi T. & Brown D. 2008. Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research* 19, 287-300.
- Niemelä M; Pirker A. & Westerlund J. 2008. *Strategiasta tuloksiin: tehokas johtamisjärjestelmä*. Helsinki: WSOYpro.
- Pellinen J. 2017. *Talousjohtaminen*. Helsinki: Alma Talent
- Shrader C; Mulford C. & Blackburn V. 1989. Strategic and operational planning, uncertainty and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*. 27, 4. ProQuest, 45
- Syvänperä O. & Lindfors H. 2014. *Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Åkerberg P. 2006. *Budjetoinnin mielettömyys*. Helsinki: Talentum.
- Åkerberg P. 2017. *Budjetointi 2020-luvulla*. Helsinki: Alma.

Haastattelukysymykset

- Haastateltavan rooli yrityksessä?
- Kuinka haastateltava osallistuu talouden suunnitteluun?

Yrityksen tila

- **Mitä strategisia muutoksia on tehty viimeisen muutaman vuoden aikana?**
- **Yrityksen strategian suunnittelu**
 - Kuinka usein tehty, minkälaiselle ajanjaksoille (lyhyt aikaväli vs pitkä aikaväli)
 - ketkä mukana prosessissa
 - kuinka tarkkaan strategian tavoitteet jäsennellään varsinaisiksi toimiksi
 - Arvio tapahtuneiden strategioiden muutoksien suunnittelusta ja sen onnistumisesta
- **Strategian jalkauttaminen yrityksen sisällä?**
 - Millä keinoin ja ohjausjärjestelmin varmistettu jalkautuminen ja työntekijöiden sitouttaminen

Budjetointiprosessi

- **Budjetoinnin rooli tällä hetkellä**
 - Onko budjetoinnin rooli muuttunut (kasvanut/pienentynyt) viimeisten vuosien aikana
 - Kuvaile yrityksen budjetointiprosessi
 - Ketkä osallistuvat budjetointiin? Mikä on roolitus? Miten jaetaan vastuualueet?
 - Onko vastuualueet ja roolit jaettu riittävän selkeästi?
 - Onko budjetointi vuosisuunnitteista? Tehdäänkö pidempiaikaisi budjetteja?
- **Budjetoinnin tehtävät**
 - Pyritäänkö budjetoinnilla muuhunkin kuin asettamaan yrityksen taloudelliset tavoitteet? Jos kyllä, niin mihin?
 - Miten yrityksen henkilöstöä motivoidaan?

- Onko käytössä kannustinjärjestelmää? Onko joillakin bonukset sidottu budjetteihin?

- **Budjettien seuranta**

- Kuinka budjettien toteutumista seurataan?
- Miten on määritelty seurannan vastualueet?
- Miten budjettiseurannan tuottamaa informaatiota hyödynnetään?
- Muokataanko budjetteja tarvittaessa budjettiseurannan aikana?
- Onko budjettien seuranta riittävää?

- **Budjetin ja strategian välinen yhteys**

- Miten ovat sidoksissa toisiinsa?
- Miten yrityksen strategia näkyy budjetoinnissa?
- Ohjaavatko budjettien tuottama informaatio kuinka paljon strategisia päätöksiä?
- Onko budjetoinnin rooli muuttunut strategioiden muutoksessa?
 - Kansainvälistymisen tuomat haasteet strategian ja budjetoinnin kanssa?
 - Yrityksen kasvun tuomat haasteet strategian ja budjetoinnin kanssa ?
- Pystyykö budjetointi vastaamaan tällä hetkellä joustavasti muuttuviin olosuhteisiin? Jos ei, miksei?
- Voisiko budjetoinnilla tuottaa enemmän lisäarvoa ja tarvittavaa lisäinformaatiota yrityksen päätöksen tekoon? Jos kyllä, niin miten?

- **Mitkä ovat budjetoinnin haasteet tällä hetkellä?**