

Emmi Noponen

Budjetointimallin ja budjetointiprosessin kehittämismahdollisuudet kohdeyrityksessä

Case-tutkimus

Opinnäytetyö

Syksy 2020

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Liiketalous)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä: Emmi Noponen

Työn nimi: Budjetointimallin ja budjetointiprosessin kehittämismahdollisuudet kohdeyrityksessä

Ohjaaja: Henri Teittinen

Vuosi: 2020 Sivumäärä: 66 Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa vähittäiskaupan alalla toimivan kohdeyrityksen budjetointimallin ja budjetointiprosessin nykytila sekä kehittämistarpeet ja -mahdollisuudet.

Työn teoreettinen viitekehys rakentuu kolmen pääteeman alle: talousohjaus, perinteinen budjetointi ja modernit budjetointikäytännöt, joista tarkasteltiin erityisesti Beyond Budgeting -suuntausta sekä rullaavaa ennustamista ja rullaavaa budjetointia.

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa aineisto kerättiin pääasiassa teemahaastatteluiden ja havainnoinnin kautta. Haastateltavat koostuivat kohdeyrityksen budjetoinnin avainhenkilöistä ja budjetin mahdollisista hyödynnästä.

Tutkimuksessa nousi esiin useita potentiaalisia budjetoinnin kehitysmahdollisuuksia kohdeyrityksessä. Näistä olennaisimpia olivat budjetointimallin muutos rullaavan suuntaan, perinteisestä budjetoinnista luopuminen ja erinäiset prosessimuutokset, kuten aikataulutuksen käyttöönotto ja vastuualuemuutokset sekä strategian ja budjetoinnin yhteyden vahvistaminen.

Avainsanat: budjetointi, budjetti, rullaava ennustaminen, strategia, talousohjaus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Emmi Noponen

Title of thesis: Options for the improvement of the budgeting model and budgeting process at the target company

Supervisor: Henri Teittinen

Year: 2020

Number of pages: 66

Number of appendices: 1

The aim of this thesis was to survey the current state as well as the needs and options for the improvement of the budgeting model and process of the target company, operating in the retail sector.

The theoretical frame of reference of the thesis comprises three main themes: financial management, traditional budgeting, and the modern budgeting practices, of which Beyond Budgeting as well as rolling forecasting and rolling budgeting were reviewed in particular.

The study was conducted as a qualitative case-study, the data of which was mainly collected by semi-structured interviews and observation. The interviewees consisted of the key persons in budgeting and the potential users of the budget at the target company.

The study highlighted several potential opportunities for the improvement of budgeting at the target company. The most significant of these were the change in the budgeting models towards a rolling direction, the abandonment of traditional budgeting, and various processual changes, such as the introduction of scheduling and changes in the responsibilities, as well as the strengthening of the link between the strategy and budgeting.

Keywords: budgeting, budget, financial planning, rolling forecasting, strategy

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
2 JOHTAMINEN JA TALOUSOHJAUS.....	9
2.1 Johtaminen, strategia ja johtamisprosessit.....	9
2.2 Talusjohtaminen ja talousohjaus.....	11
2.3 Johdon ohjausjärjestelmät.....	12
3 BUDJETOINTI OSANA TALOUSOHJAUSTA.....	14
3.1 Budjetti ja budjetointi käsitteinä.....	14
3.2 Budjetointi osana johtamista.....	16
3.3 Budjetointijärjestelmä.....	18
3.4 Budjetointimenetelmät ja -tyylit.....	19
3.5 Budjettitarkkailu ja mittaaminen.....	22
4 BUDJETOINNIN KEHITTÄMINEN OSANA STRATEGISTA JOHTAMISTA.....	24
4.1 Perinteisen budjetoinnin kritiikki.....	24
4.2 Modernit budjetointikäytännöt.....	28
4.2.1 Rullaava budjetti.....	28
4.2.2 Beyond Budgeting ja budjetoimattomuus.....	30
4.3 Budjetoinnin ja strategian yhdistäminen.....	32
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	36
5.1 Kohdeyrityksen ja toimialan esittely.....	36
5.2 Aineiston keruu.....	37
5.2.1 Tutkimusote ja sen menetelmät.....	37
5.2.2 Tiedonkeruumenetelmät ja sisällönanalyysi.....	38
5.2.3 Teemahaastattelut kohdeyrityksessä.....	41
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	43

6.1 Budjetoinnin tarve ja budjetointimalli	43
6.2 Budjetointiprosessi	47
6.3 Strategian yhteys budjettiin	49
6.4 Budjettitarkkailu ja seuranta	51
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	53
7.1 Tarpeellisuus ja hyödyntäminen.....	53
7.2 Rullaava ennustaminen ja budjetointi.....	54
7.3 Kannustepalkkiojärjestelmä	55
7.4 Budjetointimenetelmä.....	55
7.5 Budjetoimattomuus	56
7.6 Ostobudjetti'	57
7.7 Budjetointiprosessi	58
7.8 Strategian yhteys budjettiin	59
7.9 Budjettitarkkailu ja seuranta	60
8 POHDINTA	62
LÄHTEET	64
LIITTEET	67

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

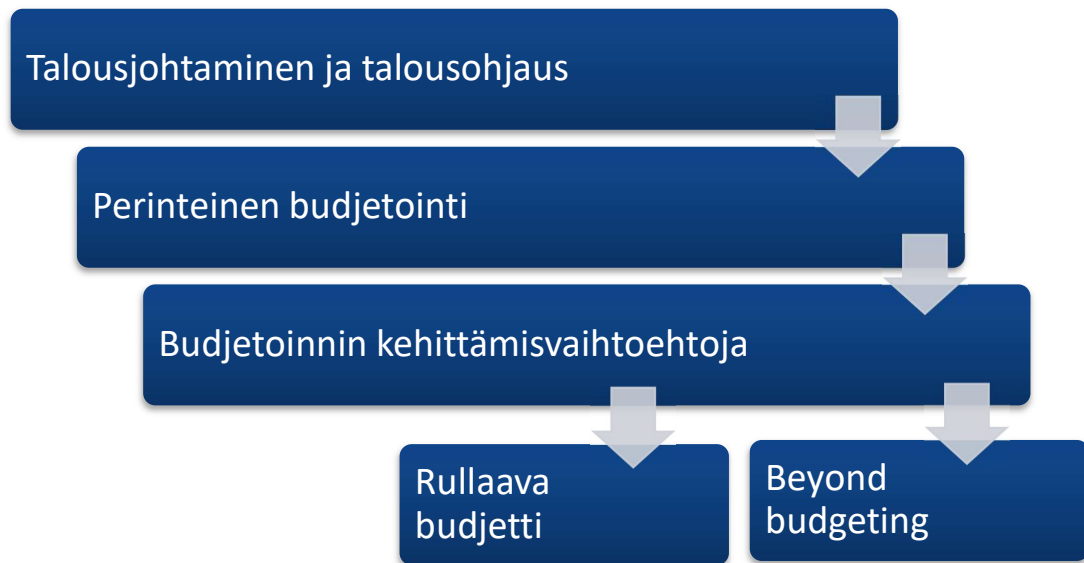
Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	8
Kuvio 2. Perinteinen budjetointiprosessi (mukaillen Hope & Fraser 2003, 5).....	15
Kuvio 3. Strategiaprosessin ja budjetointiprosessin yhteys (Järvenpää ym. 2013, 237).....	34
Taulukko 1. Budjetoinnin kritiikki ja kehittämismahdollisuudet (mukaillen Järvenpää ym. 2017, 277–279).	27
Taulukko 2. Haastateltavat kohdeyrityksessä.	42

1 JOHDANTO

Yritysten toimintaympäristö on nykyään jatkuvassa muutoksessa. Vuosi 2020 osoitti koronapandemian myötä, kuinka nopeasti, ennalta-arvaamattomasti ja voimakkaasti sekä lokaali että globaali toimintaympäristö voivat muuttua. Jatkuvat taloudelliset, poliittiset ja yhteiskunnalliset muutokset sekä teknologian nopea kehittyminen luovat yritysmaailmaan haasteita ja toisaalta myös mahdollisuuksia. Kovassa kilpailussa pärjätäkseen, yritysten on vastattava toimintaympäristön muuttuneisiin vaatimuksiin jokaisessa hetkessä ja pysyäkseen mukana muutoksissa, on yritysten suunniteltava tulevaisuuttaan. Budjetoinnilla on pitkä historia johdon ohjausjärjestelmien kulmakivenä ja se on vielä tänäkin päivänä keskeisimpiä taloudellisen ja toiminnallisen ohjauksen välineitä. Järvenpään ym. (2013, 266) mukaan budjetointi on yksi tärkeimmistä johdon työkaluista ja sen tarkoituksena on olla osana toiminnan suunnittelua, ennustamista ja ohjaamista sekä saattaa yrityksen strategia ja operatiivinen toiminta yhteen. Budjetti ohjaa huomion tekijöihin, joihin vaikuttamalla päästään rahallisiin tavoitteisiin. Kannattavuus on liiketoiminnan jatkuvuuden elinehto, minkä vuoksi etenkin talouden suunnittelu on tärkeää. Perinteinen vuosibudjetointi on viime vuosina saanut osakseen myös paljon kritiikkiä ja sen valta-asemaa on alettu kyseenalaistaa. Sen tilalle ja toisaalta rinnalle on noussut monia uusia kehityssuuntauksia. Åkerbergin (2017, 20) mukaan budjetoinnin sopimattomuus muuttuviin toimintaympäristöihin ja sen aiheuttamat kustannukset ovat tunnettuja ongelmakohtia budjetoinnissa.

Budjetointi on yksi tutkituimmista aiheista johdon laskentatoimen kentässä ja sitä on tutkittu niin talouden, psykologian kuin sosiologian teoreettisesta näkökulmasta (Covaleski ym. 2003, 3). Budjetointi tarjoaa siis useita kiintoisia tarkastelukulmia, eikä aihe vaikuta vanhenevan. Kyseessä on iso ja laaja-alainen aihekokonaisuus, minkä vuoksi tutkimusongelman tarkka rajaaminen onkin tärkeää. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa vähittäiskaupan alalla toimivan case-yrityksen budjetointimallin ja budjetointiprosessin nykytila sekä kehittämistarpeet ja -mahdollisuudet. Tarkastelun ulkopuolelle jäävät budjettipohjan ja muun yksityiskohtaisen käytännön tekemisen arvioinnit, sillä ne ovat vahvasti sidonnaisia budjetointimalliin, jonka muutosmahdollisuutta tässä työssä tarkasteltiin.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1. Opinnäytetyön luvussa 2 käsitellään johtamista ja etenkin talousjohtamista sekä talousohjausta. Luvussa 3 tarkastellaan perinteistä budjetointia osana talousohjausta. Perinteisen budjetoinnin saamaa kritiikkiä ja budjetoinnin kehittämisvaihtoehtoja käsitellään luvussa 4. Vaihtoehtoisista budjetointimenetelmistä on keskitytty erityisesti budjetoimattomuuteen (*Beyond Budgeting*) ja rullaavaan budjettiin, sillä nämä nousivat kohdeyrityksessä erityisen kiinnostaviksi vaihtoehdoiksi.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Luvussa 5 käsitellään tutkimuksen toteutusta, tutkimusotetta ja -menetelmiä sekä tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä. Myös kohdeyrityksessä toteutettuihin haastatteluihin paneudutaan tarkemmin tässä luvussa. Tutkimuksen tulokset esitellään luvussa 6, johtopäätökset luvussa 7 ja pohdinta luvussa 8.

2 JOHTAMINEN JA TALOUSOHJAUS

Tässä luvussa käsitellään organisaation johtamisen käsitettä, johtamisprosesseja, talousjohtamista ja talousohjausta sekä johdon ohjausjärjestelmiä.

2.1 Johtaminen, strategia ja johtamisprosessit

Organisaatioita ohjataan johtamisen avulla kohti asetettuja tavoitteita. Viitalan ja Jylhän (2013, 248) mukaan johtaminen on ihmislähtöistä, tavoitesuuntautunutta ja vuorovaikutteista työtä, jonka tarkoituksena on saada ihmisjoukko työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi käyttäen organisaation määrittelemiä hyväksytyjä käytäntöjä.

Perinteisesti johtaminen on jaettu suunnitteluun, toteuttamiseen ja valvontaan. (Järvenpää ym. 2013, 13.) Tällaista johtamisprosessia hyödynnetään tavoite- eli tulosjohtamisessa, jossa organisointi lähtee tavoitteiden määrittelystä. Organisaatio jaetaan yksiköihin, joille asetetaan tavoitteet ja sovitaan mittarit suorituksen arviointiin. Tulosityksikköjen johdolle annetaan valta päättää keinoista ja tarvittavista toimenpiteistä, jotta tavoitteet saavutetaan. (Pellinen 2017, 11.) Suunnitteluvaiheessa määritellään organisaation päämäärät ja tavoitteet, valitaan niiden saavuttamiseksi tarvittavat toimet ja arvioidaan vaadittuja resursseja. Toteuttamisvaiheessa suunnitelmat konkretisoidaan ja organisaatio johdetaan kohti tavoitteita. Valvontavaiheessa seurataan toteutuneita toimia, analysoidaan niitä ja verrataan asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi analysoidaan mahdollisten poikkeamien syitä ja reagoidaan niihin. Tämä johtamisprosessi pätee myös talousjohtamiseen. Suunnittelutehtävissä laaditaan budjetteja, investointilaskelmia ja tuloskortteja, toteuttamistehtävissä talousjohto omalta osaltaan toteuttaa suunnitelmat ja tarkkailutehtävissä talousjohto seuraa suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumista laatimalla esimerkiksi eroanalyyssejä ja kuukausiraportteja. (Järvenpää ym. 2013, 13–14.)

Johtaminen voidaan jakaa myös strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Strategia on kilpailuedun tavoitteluun pyrkivä pitkän aikavälin kehityssuunta. (Järvenpää ym. 2013, 14.) Mintzbergin, Quinnin ja Ghoshalin (1999, 13-18) mukaan Mintzberg (1987) määrittelee strategian viiden P:n kautta. Strategia voi olla:

1. Suunnitelma (*plan*): tarkoituksellinen pyrkimys tai toimintasuunnitelma yrityksen tulevaisuuteen katsoen.
2. Toimintamalli/kaava (*pattern*): joko tietoisesti tai tiedostamatta muotoutuva toimintatapa, joka muotoutuu historiaan katsoen.
3. Asema markkinoilla (*position*): toimintaympäristön tarkkailun kautta valittu suhde muihin toimijoihin.
4. Näkökulma (*perspective*): yrityksen visio liiketoiminnasta.
5. Juoni (*ploy*): pyrkimys kilpailijoiden harhauttamiseen ja voittamiseen.

Vilkkumaan (2005, 17) mukaan strategia on tiedostetusti tehty valinta yrityksen pitkän aikavälin ratkaisuksista ja tavoitteista jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Kamensky (2015, 23) taas kokee strategian yksiselitteisen määrittelyn vaikeaksi, mutta näkee, että liikeyritysten kohdalla strategian avulla hallitaan sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä vuorovaikutussuhteineen pyrkien samalla saavuttamaan asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet. Järvenpään ym. (2013, 14–15) toteavat laskentatoimen perinteisesti tarkastellen tukevan strategiatyötä konkreettisesti tuloslaskelmien, kassavirtalaskelmien ja taseiden kautta sekä analysoimalla strategiavaihtoehtojen tuottoja ja kustannuksia. Heidän mukaansa taktinen johtaminen on vuosisuunnitelmaan tai budjettiin perustuvaa vuositason tapahtuvaa johtamista, jossa strategiset tavoitteet ja suunnitelmat konkretisoidaan. Operatiivinen johtaminen taas on päivittäistä ohjausta ja johtamista, jonka tarkoituksena on avustaa vuositason taktisten tavoitteiden saavuttamista.

Tehokkaassa organisaatiossa strategia käyttää hyödykseen yrityksen toimintaympäristön mahdollisuuksia, samalla kun organisaatioarkkitehtuuri, joka koostuu organisaatorakenteesta, johdon tieto-, suoritusmittaus- sekä palkitsemisjärjestelmistä edesauttaa strategian toteutumista mahdollisimman hyvin. Strategisessa ohjauksessa määritellään organisaation tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseen. Johdon ohjaus antaa informaatiota organisaation toiminnan tuloksellisuudesta, mitä voidaan hyödyntää strategian arviointiin ja mukauttamiseen. Johdon ohjauksen tarkoituksena on siis varmistaa strategian toteutuminen. Laskentatoimen suoritusmittauksilla ja raportoinnilla on keskeinen tehtävä talouteen liittyvän ohjaustiedon tuottamisessa. (Pellinen 2017, 13–16.)

Tehokkain rakenne organisaatiolle ja ohjaukseen juontuvat valitusta strategiasta. Ylätasolla yritysstrategia määrittelee yrityksen toimialat ja liiketoiminta-alueiden prioriteetit, kilpailu- tai liiketoimintastrategia taas määrittelee yrityksen toimintapyrkimykset yksittäisellä liiketoiminta-alueella. (Pellinen 2017, 48.)

2.2 Talousjohtaminen ja talousohjaus

Vakaalla ja kannattavalla pohjalla oleva talous on yritystoiminnan ehto. Ilman maksukykyä ei yritys säily pitkään. Viitalan ja Jylhän (2013, 258) mukaan yrityksen elinkelpoisuus ja menestyminen varmistetaan talousohjauksella. Talousohjaus käsittää kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla taloudelliset tavoitteet saavutetaan yrityksessä. Viitala ja Jylhä listaavat neljä taloustavoitetta, jotka yrityksen on saavutettava pysyäkseen toiminnassa. Nämä tavoitteet ovat kannattavuus, tuottavuus, maksukykyisyys ja vakavaraisuus. Talousohjaus tukee strategista johtamista ja lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamista eli taktista johtamista sekä on kosketuksissa operatiiviseen johtamiseen eli päivittäisten tehtävien hoitamiseen (Viitala & Jylhä 2013, 267). Järvenpään ym. (2013, 19) mukaan talousjohtamisen tarkoituksena on yritysjohdon avustaminen tuottamalla tarvittavia raportteja, osallistamalla johtamiseen ja seurantaan sekä neuvomalla johtoa talouden näkökulmasta. Lisäksi talousjohto koordinoi yrityksen eri osien tavoitteita esimerkiksi budjetoinnin kautta.

Liiketoiminnan strategia määrittää pitkän aikajänteen päämäärät ja tavoitteet, valitsee toimintasuunnat ja kohdistaa resurssit mahdollistaen valitun kilpailutavan (Järvenpää ym. 2013, 236). Budjetoinnin avulla nämä resurssit saadaan allokoitua halutuille painopistealueille ja kehittämistavoitteet asetettua lyhyellä aikavälillä siten, että pitkän aikavälin kilpailukyky kasvaa tavoitellusti. Strategiaprosessin ja budjetointiprosessin tulee olla sidoksissa toisiinsa. Yhteys vahventuu, mikäli budjetointiprosessi tuottaa strategian täsmentämiseen ja kehittämiseen vaikuttavia korjaavia toimenpiteitä. Nämä prosessit voivat olla ajallisesti kaukana toisistaan, mikä taas heikentää yhteyttä. Parhaassa tapauksessa prosessit limittyvät siten, että budjetiohjauksen kautta löydetään uusia strategisia mahdollisuuksia samalla toteuttaen nykyistä strategiaa. (Järvenpää ym. 2013, 236–237.)

Sekä toiminto- että tulosityksikköorganisaation talousjohtamisessa voidaan hyödyntää budjettiohjausta, joka käyttää hyväkseen yrityksen vastuualueita ja kustannuspaikkalaskentaa. Organisaation sisäiset toimintasuunnitelmat on purettava toimenpiteitä vastaaviksi kustannuksiksi ja tuotoiksi, jotta suunnitelmien taloudellista merkitystä voidaan arvioida. Laskentatoimi on apuna myös valvonnassa kokoamalla ja yhdistämällä tietoja reaali prosesseista ja kassavirroista tarjoamalla johdolle jatkuvasti päivittyvää ja monipuolista tilannekuvaa yrityksen talouden kehityksestä. (Pellinen 2017, 12.)

Perinteisen tulosbudjetoinnin rinnalle on viime vuosikymmeninä kehitetty myös muita rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita, jotka lähtevät strategisista lähtökohdista ja pyrkivät yrityksen markkina-arvon kasvattamiseen. Tällaisia ovat muun muassa BSC (Balanced Scorecard), EVA (Economic Value Added), ERP (Enterprise Resource Planning), rullaavat ennusteet ja riskienhallinta. Usein organisaatioissa otetaan uusia menetelmiä käyttöön vanhojen rinnalle ja haasteena onkin näiden yhteensovittaminen. (Pellinen 2017, 13.)

2.3 Johdon ohjausjärjestelmät

Anthonyyn (1965,17) mukaan johdon ohjausjärjestelmät ovat prosesseja, joiden kautta pyritään ohjaamaan resurssien hankintaa ja käyttöä tehokkaasti. Malmi ja Brown (2008) tarjoavat tätä perinteistä määritelmää laajemman näkökulman. Heidän mukaansa (s. 290–291) johdon ohjausjärjestelmä käsittää sekä strategisen ohjauksen että toiminnanohjauksen. Johdon ohjausjärjestelmät ovat keinoja, joita voidaan pitää kokonaisina järjestelminä. Esimerkiksi budjetointi on tällainen kokonainen järjestelmä, ei yksittäinen sääntö.

Viime vuosina johtamista käsittelevässä keskustelussa ovat olleet esillä näyttöön perustuvan johtamisen, tietojohtamisen ja tiedolla johtamisen käsitteet, jotka kertovat tarpeesta epävarmuuden vähentämiseen ja rationaalisuuden lisäämiseen organisaatioiden toiminnassa. Johdon ohjausjärjestelmien kentässä tiedolla johtaminen on keskeinen periaate. Johdon ohjausjärjestelmä koostuu menetelmistä ja prosesseista, joiden tarkoituksena on tuottaa johtamista palvelevaa informaatiota ja tukea

organisaation toiminnan kehittämistä tai ylläpitämistä. Ohjausjärjestelmään voi kuulua useita erilaisia ohjausmenetelmiä, kuten organisaatorakenne, perehdyttäminen, eettiset periaatteet, strateginen suunnittelu, budjetointi, suoritusmittaus ja palkitseminen. Johdon laskentatoimen ohjausjärjestelmä käyttää rahamääräisen mittaustiedon lisäksi hyödykseen ei-rahamääräistä mittaustietoa, joka on talouden johtamisen kannalta oleellista. (Pellinen 2017, 15.)

Laskentatoimen tulosraportointiin pohjautuvan organisoinnin rakennevaihtoehtoja ovat funktionaalinen rakenne, tulosityksikkörakenne ja holding-rakenne (Pellinen 2017, 56). Funktionaalisessa rakenteessa vastuualueet jaetaan organisaation päätoimintojen mukaisesti myynnin tuottovastuualueiksi sekä tuotannon ja yrityksen palvelutoimintojen kustannusvastuualueiksi. Tulosvastuu on ainoastaan toimitusjohtajalla. Tulosityksikkörakenteessa organisaatio jaetaan useisiin tulosityksiköihin ja strateginen sekä operatiivinen vastuu on erotettu toisistaan. Tulosityksikkö vastaa tuloksen tekemisestä määritellyn strategian mukaisesti ja talousohjaus on keskitetty yrityksen hallinnolle, jonka roolina on aktiivisesti ohjata ja valvoa tulosityksiköiden taloudellista toimintaa. Holding-rakenteessa tulosityksiköt ovat itsenäisiä tytäryhtiöitä, jotka määrittelevät omat strategiansa ja ohjausjärjestelmänsä. Yleisin taloudellinen organisaatorakenne on tulosityksikkörakenne, joka mahdollistaa monenlaisia ohjauskeinoja. (Pellinen 2017, 56–57.)

3 BUDJETOINTI OSANA TALOUSOHJAUSTA

Yksi tärkeimmistä organisaation toimintaa ohjaavista tekijöistä on laskentatoimen tuottama informaatio. Laskentatoimen avulla asioista saadaan yhteismitallisia ja vertailukelpoisia. (Pellinen 2017, 69.) Budjetti taas on sisäisen laskentatoimen ja talousjohtamisen keskeisimpiä työvälineitä (Eklund & Kekkonen 2014, 166).

Tässä luvussa tarkastellaan budjetoinnin osuutta ja merkitystä talousohjauksen välineenä.

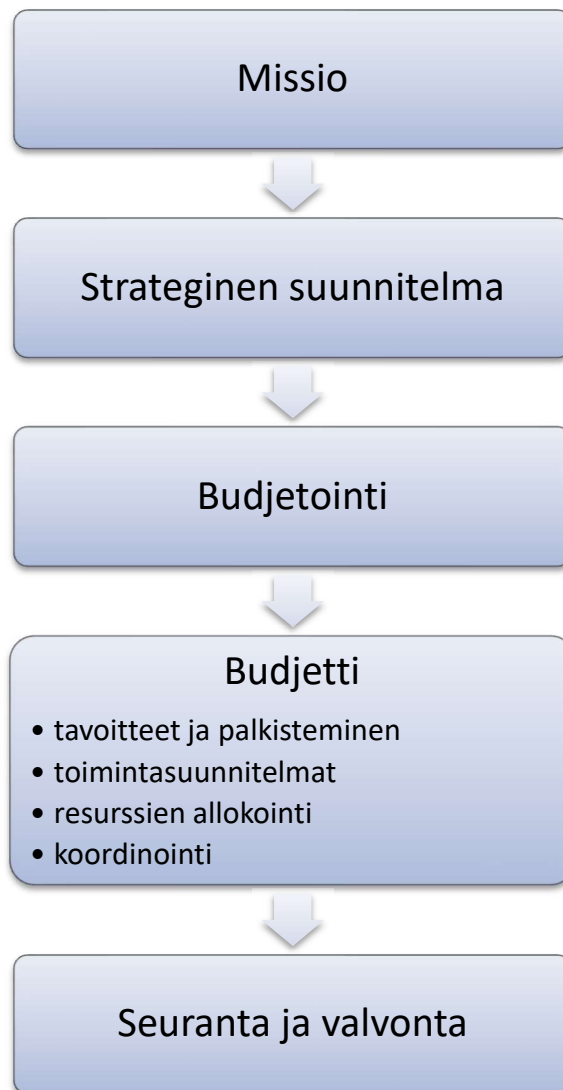
3.1 Budjetti ja budjetointi käsitteinä

Järvenpään ym. (2013, 235) määritelmän mukaan budjetti on rahamääräinen toimintasuunnitelma, joka laaditaan tavoitteellisesti tietylle ajanjaksolle. Perinteisesti budjetti laaditaan vuosikohtaisesti sisältäen tavoitteet myös kuukausi-, kvartaali- tai puolivuotiskausille. Usein budjetti laaditaan erikseen esim. tulosityksikkö-, osasto- ja konsernitason tasolle. Budjetoinnin Järvenpää ym. määrittelevät suunnitelmalliseksi ja ohjeistetuksi prosessiksi, jonka myötä budjetti laaditaan ja sen toteutumista seurataan. Tavoitteena on konkretisoida lyhyen aikavälin suunnitelmat ja tavoitteet, mikä edesauttaa organisaatiota saavuttamaan pitkäaikaiset, strategiset tavoitteensa. Hope ja Fraser (2003, 4) puolestaan määrittelevät budjetoinnin sisältävän pelkän taloussuunnitelman sijaan koko suorituskyvyn johtamisprosessin, joka käsittää tavoitteista, palkkioista, toimintasuunnitelmista ja resursseista sopimisen ja organisoimisen vuodeksi eteenpäin. Suunnitteluvaiheen jälkeen prosessi jatkuu suoriutumisen mittaamisella ja arvioinnilla.

Vilkkumaa (2005, 395) esittää budjetin olevan toimintasuunnitelman totuttamisen ja seurannan luvullinen apuväline, josta selviävät tekemisen tuottamat euromääräiset luvut. Tavoitteena ei kuitenkaan ole asettaa tarkkoja ja täsmällisiä lukuja, joita noudatetaan ja seurataan joustamattoman orjallisesti. Pellinen (2017, 69) määrittelee budjetoinnin olevan tulevaisuuteen katsovaa toiminnan ja sen taloudellisten vaikutusten suunnittelua, joka voidaan strategiaan ja pitkän tähtäimen suunnitelmiin suh-

teutettua nähdä taktisena suunnitteluna. Welsch, Hilton ja Gordon (1988, 31) näkevät budjetoinnin vaativan merkittäviä suunnittelupäätöksiä johdolta, johdon ohjaustoimenpiteitä ja kriittisten toiminnallisuuksien tunnistamista läpi organisaation.

Kuviossa 2 on esitetty perinteinen käsitys budjetointiprosessin kulusta. Tässä opinäytetyössä perinteisellä budjetoinnilla tarkoitetaan tämän kaltaista kiinteän vuosibudjetin laadintaa.



Kuvio 2. Perinteinen budjetointiprosessi (mukaillen Hope & Fraser 2003, 5).

Järvenpään ym. (2013, 235–236) mukaan budjetoinnilla voidaan nähdä olevan monia yhtäaikaista ja laaja-alaisia tehtäviä organisaatiossa. Heidän mukaansa budjetoinnin tarkoituksena on asettaa tavoitteita ja toimia viestintäkeinona, allokoida re-

sursseja, kehittää, koordinoida ja tehostaa organisaation toimintaa, delegoida toimivaltaa ja selkeyttää vastuualuejakoa, ohjata kannattavuutta, maksuvalmuitta ja vakavaraisuutta, toimia johdon suoritusarvioinninvälineenä ja henkilöstön kannustamiseksi välineenä sekä keinona varmistaa tulevaisuuden toimintaedellytykset.

Ikäheimon, Malmin ja Waldenin (2019, 155–156) mukaan erilaiset budjetin ja budjetoinnin tehtävien painotukset vaihtelevat organisaatioittain. He näkevät tärkeimmiksi tehtäviksi todennäköisen taloudellisen tuloksen ennustamisen, yritystoiminnan suunnittelun tukemisen, yrityksen sisäisen koordinoimisen, toiminnan tarkkailun ja valvonnan sekä motivoimisen, suorituksen arvioimisen ja joissain tapauksissa budjetin voidaan kokea antavan luvan käyttää rahaa. Pellinen (2017, 72) näkee budjetin olevan aina kompromissi ja sen vuoksi puutteellinen budjetoinnilla olevien yksittäisten tehtävien kannalta. Budjetoinnin kautta asetetaan haastavia henkilökohtaisen suoriutumisen tavoitteita ja toisaalta sen tulisi olla mahdollisimman tarkka ennuste tulevaisuuden rahavirroista. Nämä kaksi tehtävää ohjaavat erilaisiin toimenpiteisiin toisen luodessa paineita henkilökohtaisen tuloksen parantamiseen lisäten pelaamisriskiä ja toisen kannustaessa varovaisuuteen. Muita budjetoinnin tehtäviä Pellisen (s. 73) mukaa ovat taloudellisen toiminnan koordinoiminen ja eri tehtävissä työskentelevien henkilöiden ohjaaminen tietojen vaihtoon.

3.2 Budjetointi osana johtamista

Budjetointiprosessissa strategia puretaan konkreettisiksi toimintasuunnitelmiksi samalla arvioiden tarvittavien resurssien riittävyttä (Pellinen 2017, 73). Strategian avulla organisaatiot asettavat pitkän aikavälin tavoitteita, valitsevat toimintasuunnat ja kohdentavat resurssit tukemaan valittua kilpailustrategiaa. Budjetointi auttaa strategisten resurssien hallinnoinnissa kohdentamalla resurssit ja asettamalla lyhyen aikavälin kehittämistavoitteita, jotka tukevat kilpailukyvyyn kehittymistä pitkällä aikavälillä. (Järvenpää ym. 2013, 236.) Åkerbergin (2017, 19) mukaan budjetointi on tukiprosessi, jonka avulla asetetut tavoitteet muutetaan rahamääräiseen muotoon. Budjetoinnin ei tule määrittää tavoitteita, vaan olla tavoiteasetannan tulos.

Strategiaprosessi ja budjetointiprosessi saattavat olla organisaatiossa ajallisesti melko kaukana toisistaan, jolloin yhteys valitun strategian ja laaditun budjetin välillä

voi jäädä heikoksi. Parhaimmillaan nämä prosessit kuitenkin tukevat toisiaan ja etenevät rintarinnan, jolloin budjettiohjauksen ja budjetin tuottaman toimintaohjelman seuraamisen kautta voidaan löytää uusia strategisia mahdollisuuksia samalla toteuttaen nykyistä strategiaa sekä varmistuen nykyisen strategian toimivuudesta. Edellytyksenä tälle on, että budjettipoikkeamiin tartutaan ja niistä keskustellaan johdoryhmässä monipuolisesti sekä tarvittaessa tehdään muutoksia strategiseen toimintaan. (Järvenpää ym. 2013, 237–238.)

Vilkkumaa (2005, 389–390) eriyttää strategian, toimintasuunnitelman ja budjetin toisistaan. Hänen mukaansa organisaation vuotuinen toimintasuunnitelma perustuu strategisiin tavoitteisiin, jotka puretaan konkreettisentason tavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi, jotka luvullistetaan budjettiin. Toimintasuunnitelmalla suunnitellaan tekemistä ja siinä asetetaan vuotuiset, konkreettiset ja mitattavissa olevat tavoitteet sekä kuvataan niitä menettelytapoja, joilla tavoitteisiin pyritään pääsemään. Pellisen (2017, 73) mukaan oikea hetki strategian tarkasteluun on budjetointivaihe, sillä valitun strategian on oltava sopiva nykyiseen toimintaympäristöön ja sen hetkisiin liiketoiminnan mahdollisuuksiin. Lähtökohtana tulossuunnittelussa on arvioida, onko nykyinen strategia paras mahdollinen rahan tekemiseen. Toisaalta budjetointi toimii hätäjarruna ja mittakaavana strategian ja siihen liittyvien toimintasuunnitelmien suhteuttamisessa organisaation taloudellisiin voimavaroihin.

Järvenpään ym. (2013, 247–248) mukaan etenkin asetetut kasvu- ja tulostavoitteet ohjaavat budjetin laadintaa. Ohjatakseen toimintaa mahdollisimman ihanteellisesti, tulisi budjetin laadinnan yhteydessä ottaa kantaa seuraaviin asioihin: ennusteiden luotettavuus, tavoitetasojen mitoitus, mahdollisten ongelmien tunnistaminen, kehittämiselle suotuisa ilmapiiri, omistaja-arvon luonti ja palkitsemismalli. Heidän mukaansa ennustemenetelmän laadulla on suuri merkitys ennusteen onnistumisen kannalta. Herkkyysanalyysiin ja simulaatioihin perustuva ja vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia laativa menetelmä antaa luotettavimman ennusteen. Vaihtoehtoisten ennusteiden laadinta on sitä tärkeämpää mitä enemmän on odotettavissa muutoksia.

Eklundin ja Kekkosen (2014, 168) mukaan budjetointi aloitetaan aina menneen toiminnan arvioinnilla. Apuna tässä ovat edellisen kauden tavoitteiden ja toteuman vertailulaskelmat, joiden eroja analysoidaan. Heidän mukaansa oleellista on myös arvioida toimintaympäristössä tapahtuneita ja tapahtumassa olevia muutoksia.

Järvenpää ym. (2013, 248) toteavat budjetin ohjaavan parhaaseen tulokseen, kun se koetaan haasteelliseksi, mutta realistiseksi. Tavoitteiden jäädessä alemmalle tasolle ei yritys pääse täyteen potentiaaliinsa ja liian korkeat tavoitteet taas eivät sitouta, vaan lamaannuttavat. Seurauksena liian haasteellisissa tavoitteissa on usein, että toteutunut tulos on pienempi kuin vähemmän haasteellisella, mutta saavutettavissa olevalla tavoitetasolla. Budjettia laadittaessa tulee myös tarkastella toimintaympäristön ja yrityksen mahdollisia ongelmia. Usein ongelmatilanteet ovat äkki-näisiä ja tällöin onkin hyvä olla jo valmiina toimintasuunnitelma, jotta reagointi on nopeaa ja tehokasta. Kehittämismyönteinen ilmapiiri on yksi oleellinen tarkastelun kohde budjetoinnissa ja liittyy budjetin kannattavuuteen ja toteuttamistapaan. Vahvasti ylhäältä alas annettu budjetti ei jäykkyydessään tue kehittämisideoiden esiintuontia. Sen sijaan joustava tavoitteiden määrittäminen, tavoitteiden mahdollinen muuttaminen budjettitarkkailun yhteydessä ja erilaisia tulevaisuudennäkymiä luova budjetointimalli kannustavat kehittämiseen.

3.3 Budjetointijärjestelmä

Budjetointijärjestelmä koostuu pääbudjeteista ja niihin liittyvistä alabudjeteista (Järvenpää ym. 2013, 239). Pääbudjetteja ovat tulosbudjetti, tasebudjetti ja rahoitusbudjetti. Tulosbudjetti laaditaan tavallisesti yrityksen noudattaman tuloslaskelmapohjan muotoisena kululaji- tai toimintokohtaisesti. Tasebudjetista selviää mihin pääomat ovat sitoutuneet ja millaisin ehdoin pääomat on hankittu. Rahoitusbudjetti noudattaa kassavirtalaskelman muotoa ja se laaditaan maksuperusteisesti. Sen tarkoituksena on huolehtia, että organisaation maksuvalmius pysyy hyvänä mahdollisimman edullisin rahoituskustannuksin. Pääbudjetteihin koostetaan tiedot alabudjeteista, joita ovat muun muassa myynti-, osto-, valmistus-, varasto-, markkinointi-, hallinto- ja investointibudjetit. Budjetit noudattavat organisaatorakennetta ja budjetiohjauksessa tulosityksikkötaso on olennainen tarkastelunkohde. Budjetointijärjestelmän valinta riippuu organisaation toiminnan luonteesta. Esimerkiksi valmistus- ja palveluyritys hyötyvät erilaisista budjeteista. Tavallisesti budjettiprosessi alkaa tavoitteena olevaan liikevaihtoon ja markkinaosuuteen pyrkivän myyntibudjetin määrittämisellä. Seuraavaksi laaditaan valmistus-, osto- ja varastobudjetit. Hallinnon ja markkinoinnin budjetit voidaan laatia, kun tilaus- ja toimitusprosessin osalta on

saatu budjetit laadittua. Investointibudjetti vaatii pohjatiedoiksi pitkän aikavälin toimintasuunnitelmat sekä myynti- ja valmistusbudjetit. (Järvenpää ym. 2013, 239–241.) Ikäheimon ym. (2019, 157) mukaan tyypillisesti budjettien kokoaminen aloitetaan toimintaa eniten rajoittavasta tekijästä, joka usein on myynti. Aina näin ei kuitenkaan ole, vaan esimerkiksi IT-alalla suurin rajoittava tekijä voi olla osaava henkilöstö, jolloin ennen myynnin suunnittelua on tärkeää selvittää henkilöstöresurssit. Pellisen (2017, 76) mukaan myynnin ennakkoinnissa voidaan myynninhenkilöstön näkemysten ja kokemusten lisäksi hyödyntää asiakaskyselyjä, aikasarja-analyysejä ja korrelaatioanalyysejä.

3.4 Budjetointimenetelmät ja -tyylit

Järvenpään ym. (2013, 242–243) mukaan budjetointimenetelmän ja -tyylin valinta on yksi keskeisistä päätöksistä budjetoinnin kentässä. Heidän mukaansa budjetointimenetelmät jaetaan tyypillisesti kolmeen luokkaan: autoritaariseen, demokraattiseen ja yhteistyömenetelmään. Autoritaarisessa menetelmässä budjetoinnin perusteet ja strategisten tavoitteiden mukaiset pääkohdat päättää ylin johto. Tällöin on tärkeää, että ylin johto tuntee hyvin nykyisen toimintatilanteen ja resurssitarpeet sekä tulevat näkymät. Menetelmä sopii parhaiten pienille tai voimakkaasti ketjuohjatuille yrityksille sekä kriisitilanteisiin. Menetelmän etuina on nopeus budjetin laadinnassa, strategian kytkeytyminen suunnitelmiin sekä vahva koordinointi. Ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua henkilöstön sitoutumattomuus ylhäältä asetettuihin tavoitteisiin sekä organisaatiossa olevan erityisosaamisen ja tiedon hyödyntämättömyys.

Demokraattisessa menetelmässä budjetti laaditaan alhaalta ylöspäin. Tällöin johto antaa peruslähtökohdat ja ohjeet budjetille, mutta budjetti perustuu vastuuhenkilöiden laatimiin alabudjetteihin, jotka johto kokoaa ja tarvittaessa sopeuttaa. Menetelmä sopii keskisuurille organisaatioille, joissa on itsenäiset tulosityksiköt. Etuina menetelmässä ovat henkilöstön korkea motivaatio ja sitoutuminen tavoitteisiin ja toiminnan kehittämiseen, yksiköiden erityispiirteiden huomioiminen sekä realismi budjettitavoitteissa. Menetelmä on kuitenkin aikaa vievä ja vaatii paljon resursseja.

Riskinä on tavoitteiden vaatimattomuus ja kokonaisnäkemyksen puuttuminen sekä mahdollinen osaoptimointi yksiköiden välillä. (Järvenpää ym. 2013, 243–245.)

Järvenpään ym. (2013, 243–245) mukaan yleisimmin käytetty budjetointimenetelmä on yhteistyömenetelmä, joka on edellä käsiteltyjen menetelmien yhdistelmä. Siinä johto määrittelee yleiset tavoitteet ja raamit budjetille yhdessä tulosityksikköjohton kanssa, minkä jälkeen tulosityksiköt laativat näiden pohjalta itse budjetit. Menetelmä sopii parhaiten suurille organisaatioille, joilla on monimutkainen organisaatiorakenne ja autonomiset yksiköt. Menetelmän etuina ovat yksiköiden välisten erojen huomioiminen, henkilöstön vahva sitoutuminen ja motivaatiotaso sekä sopivan tasoiset budjettitavoitteet. Menetelmän vaatii melko paljon aikaa ja keskusteluja. Yleensä tarvitaan useita budjettikierroksia, ennen kuin lopullinen budjetti on valmis. Riski pelikäyttäytymiseen ja budjettiharhan syntyyn nousee menetelmän luonteen vuoksi.

Pellisen (2017, 73–74) mukaan budjetointimuotoja voidaan käsitellä neljän erilaisen jaottelun kautta. Budjettimuotoja voidaan tarkastella aikaulottuvuuden, ensisijaisen kohteen, budjetoinnin lähtökohdan tai sen mukaan, kuinka ne hyödyntävät organisaatiossa olevaa tietoa ja pyrkivät vaikuttamaan tavoitteisiin. Näistä viimeisin jaottelu vastaa Järvenpään ym. (2013, 242–246) esiin tuomaa jakoa autoritaariseen, demokraattiseen ja yhteistyömenetelmään. Pellinen (s. 75) jakaa menetelmät autoritaariseen, demokraattiseen ja vuorovaikutteiseen tai osallistavaan budjetointiin. Hänen mukaansa autoritaarista ja demokraattista menetelmää yhdistävä vuorovaikutteinen budjetointi alkaa usein toimitusjohtajan ja hallituksen asettamasta tulostavoitteesta, joka tiedotetaan budjetointiin osallistuville. Budjetti valmistellaan tämän jälkeen alhaalta ylös ja osabudjetit kootaan organisaation budjetiksi. Mikäli kokonaisuus ei vastaa asetettua tavoitetta, tarkastellaan osabudjetteja uudelleen pyrkien lähemmäs tavoitetta. Lopuksi budjetointikierrosten jälkeen budjetti hyväksytetään hallituksessa.

Aikaulottuvuutensa mukaan Pellinen (2017, 73) jakaa budjetit kiinteään vuosibudjettiin, joustavaan budjettiin ja jatkuvaan eli rullaavaan ennusteeseen. Kiinteä budjetti laaditaan kerran koko tulevaksi vuodeksi, eikä sitä muuteta kuluvan vuoden aikana. Hän esittää tämän olevan mielekäs tapa vakaassa toimintaympäristössä. Joustavassa budjetissa taas tehdään useampia vaihtoehtoisia budjetteja. Tällöin

erottavana tekijänä on jokin vaikeasti ennakoitava ja oleellisesti tulokseen vaikuttava asia, kuten myynti. Mikäli toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti nopeita ja merkittäviä muutoksia, voi jatkuvasti tarkentuva eli rullaava budjetointi olla paras ratkaisu. Tällöin suunnitelmat tarkentuvat sovitun aikajakson välein ja karkeat tulosuunnitelmat ulottuvat aina esimerkiksi vuoden päähän ja tarkemmat suunnitelmat esimerkiksi vuosineljänneksen loppuun asti.

Kolmas Pellisen (2017, 73–74) esittämä jaottelutapa koskee budjettien ensisijaista kohdetta. Puhutaan vastuualuebudjetoinnista, kululajibudjetoinnista ja ohjelma-, toiminto- tai prosessibudjetoinnista. Vastuualuebudjetoinnissa budjetoinnin pääasiallinen kohde ovat vastuualueet, joille resursseja varataan ja tavoitteita asetetaan melko suurpiirteisesti. Vastuualueiden johdon vastuulla on miettiä tarkemmin resurssien tehokas käyttö. Kululajibudjetoinnissa rahaa varataan voimavarojen hankkimiseen. Kyseessä on yksityiskohtainen ja keskitetty budjetoinnin muoto, jota usein pidetään hyvin jäykkänä. Tyypillistä onkin, että vastuualue- ja kululajibudjetointi yhdistetään ja budjetointi vastuualueiden sisällä tapahtuu kululajeittain. Ohjelma-, toiminto- ja prosessibudjetoinnissa tärkein kohde ovat organisaatiolle oleelliset prosessit.

Neljäs budjetointimuotojen erottelutapa Pellisen (2017,74) mukaan on jako budjetoinnin lähtökohdanperusteella. Tällöin vaihtoehtoina ovat muutosbudjetointi ja nollapohjabudjetointi. Muutosbudjetoinnissa pohjana on nykyinen toiminta. Tarkoituksena on ennakoida toiminnassa tapahtuvia muutoksia ja sopeuttaa kokonaisuus vastaamaan muutoksia. Nollapohjabudjetoinnissa taas nykyinen toiminta kyseenalaistetaan ja organisaation tehtävän toteutumisen kannalta oleellisimmat toiminnot pyritään tunnistamaan ja priorisoimaan niihin kohdistuvat voimavarat. Toissijaisten toimintojen resurssointi taas jätetään vähemmälle. Welschin ym. (1988, 43–44) mukaan nollapohjabudjetoinnissa jokainen summa on perusteltava. Heidän mukaansa jotkin organisaatiot pitävät nollapohjabudjetointia epärealistisena ja käyttävätkin sen sijaan prosenttipohjaista budjetointimenetelmää, jossa pohjaluvuiksi valitaan tietty prosentuaalinen osuus toteutuneista kuluista ja toimintojen toteutumismahdollisuuksia tarkastellaan ensin tämän prosentuaalisen osuuden kautta, jonka jälkeen tehdään tarkempi toimintoanalyysi niille toiminnoille, jotka vaativat alkuperäistä budjetia suuremman rahoituksen.

Budjettiohjauksen tyylit voidaan Järvenpään ym. (2013, 244–246) mukaan jakaa kolmeen ryhmään. Tiukassa budjettiohjauksessa johdon suoritusarviointi ja palkitseminen on kytketty budjettitavoitteen saavuttamiseen, eikä mahdollisia seuranta-kauden aikana muuttuneita olosuhteita oteta huomioon. Tavoitetaso on muuttumaton. Joustavassa budjettiohjauksessa muuttuneet toimintaolosuhteet otetaan tarvittaessa huomioon ja johdon palkitsemisessa huomioidaan pitkäaikaista suorituskykyä kehittäneiden tai heikentäneiden toimien vaikutus. Harkinnanvarainen budjettiohjaus on näiden välimuoto. Siinä budjettitavoitetta voidaan muuttaa vain hyvin poikkeuksellisten tilanteiden osalta. Budjettiohjauksen tyylillä on vaikutusta budjetointihenkeen sekä tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan suhtautumiseen. Tiukka ohjaus houkuttelee jättämään budjettiin pelivaraa. Joustava ohjaustyyli ei niinkään kannusta samaan.

3.5 Budjettitarkkailu ja mittaaminen

Budjettitarkkailu on tärkeä osa budjettiohjausta. Seurannan avulla voidaan nähdä ja arvioida suunnitelman toteutumista ja mitä korjaavia toimenpiteitä saatetaan tarvita. (Järvenpää ym. 2013, 251.) Eklundin ja Kekkosen (2014, 169) mukaan onnistuneeseen budjetointiprosessiin kuuluvat myös täsmällinen seuranta, erojen analysointi ja mahdollisuus korjata virheet. He näkevät budjetoinnin oppimisprosessina, jossa seurannan ja analysoinnin kautta opitaan budjetoimaan aina vain paremmin.

Tarkkailua voidaan toteuttaa sekä pää- että alabudjettien tasolla. Keskeistä on päättää, kenen vastuulla seuranta on ja kuinka raportointi järjestetään organisaatiossa. Tyypillisesti budjetin laatija myös toteuttaa budjettiseurantaa sovitun ohjeistuksen mukaisesti. Seurannassa on mielekästä pitäytyä budjetin mukaisessa tarkkuudessa ja aikajaksotuksessa. (Järvenpää ym. 2013, 251–252.) Eklundin ja Kekkosen (2014, 198) mukaan tarkkailuperiodin pituus on oleellinen asia miettiä. Vuoden he kokevat liian pitkäksi, sillä tällöin eroihin ei ole enää mahdollista puuttua. Sen sijaan kuukausi on hyvin tyypillinen tarkkailujakso. Pellisen (2017, 91) mukaan tuloserien erittelyn pitäisi lähteä siitä, mitkä ovat organisaation tulokseen eniten vaikuttavia tekijöitä eli niin sanottuja avaintulostekijöitä. Budjettierojen analysointi kannattaa hänen mu-

kaansa nähdä vaiheittaisena prosessina, jossa ensin tarkastellaan eroja tuloslaskelmaerittäin yritystasolla ja sen jälkeen tulokseen vaikuttavia eriä analysoidaan vastuualueittain ja erittelemällä tulostekijöitä, kunnes vastuuhenkilöiden toiminnan ja olosuhdemuutosten vaikutukset ovat erotettavissa toisistaan. Analyysiä tulee tehdä harkiten ja pitäytyen olennaisissa asioissa. Myös Eklund ja Kekkonen (2014, 200–201) näkevät, että pelkkä erojen toteaminen ei riitä, vaan tarvitaan myös analyysiä erojen syiden löytämiseksi. Taustalla voi olla muutoksia ympäristössä, epärealistiset tavoitteet, budjetoiminen tietoisesti väärin tai tavoitteita vastaamaton toiminta.

Järvenpään ym. (2013, 252) mukaan budjettitarkkailulla arvioidaan organisaation strategian toteutumista ja pyritään varmistamaan tulostavoitteen saavuttaminen. Havaittaessa ongelmia tai poikkeamia tavoitteeseen pääsemisemisessä, tulisi budjettitarkkailun auttaa valitsemaan tarvittavat korjaavat toimenpiteet. Valintaa tukevat muun muassa hinta- ja määräerojen analysoinnit sekä laskelmat, joita voidaan toteuttaa tili- tai kustannuslajikohtaisena seurantana. Budjettitarkkailua voidaan toteuttaa suhteessa kiinteään budjettiin kauden jälkeen tai vaihtoehtoisin korjattuihin budjettiennusteisiin verraten näiden kauden aikana.

4 BUDJETOINNIN KEHITTÄMINEN OSANA STRATEGISTA JOHTAMISTA

Perinteinen budjetointi on edelleen yksi tärkeimmistä organisaatioiden johtamisjärjestelmistä, vaikka monissa organisaatioissa siihen ollaankin tyytymättömiä (Åkerberg 2017, 17). Budjettiohjauksen yleinen käyttö organisaatioissa johtuu suurelta osin sen kyvystä yhdistää toisistaan erilliset osa-alueet kokonaisvaltaiseksi suunnitelmaksi, joka palvelee monia tarkoituksia, erityisesti suorituskyvyn suunnittelua ja jälkikäteen toteutettavaa suunnitelman ja toteuman arviointia (Hansen, Otley & Van der Stede 2003, 96). Covaleskin ym. (2003, 3) mukaan budjetoinnissa on viime vuosina ollut kaksi selkeää kehityssuuntausta: perinteisen budjetointiprosessin kehittäminen ja toisaalta budjetoinnista luopuminen. Järvenpään ym. (2013, 235) mukaan perinteistä vuosibudjetointia on kritisoitu etenkin strategian ja budjetin heikosta yhteydestä toisiinsa ja niiden erillisistä laatimisprosesseista. Usein taustalla on budjetoinnin painottuminen vahvasti operatiivisen toiminnan ohjaamiseen.

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin vuosibudjetoinnin kohtaamaa kritiikkiä ja heikkouksia, vaihtoehtoisia budjetointikäytäntöjä sekä strategian huomioimisen merkitystä budjetoinnissa.

4.1 Perinteisen budjetoinnin kritiikki

Noin 100 vuotta sitten kehitetty budjetointimalli suunniteltiin kolmea tarkoitusta varten: organisaation taloudellisten toimintojen ja näkemyksen koordinointiin, taloudellisten odotusten esiintuontiin sekä motivoimaan johtoa toimimaan yrityksen edun mukaisesti (Horváth & Sauter 2004, 10). Yritysten toimintaympäristö oli tällöin varsin erilainen nykyiseen verrattuna ja se muuttui huomattavasti hitaammin. Hyödykkeiden tarjonta oli rajoittava tekijä kysynnän sijaan, kilpailu oli paikallista, kartellit yleisiä ja tuotteet voitiin hinnoitella suoraviivaisesti. Nykyään yritysten toimintaympäristö voi muuttua hyvinkin nopeasti ja ennalta-arvaamattomasti ja jatkuvasti muuttuvia tekijöitä on valtavasti. Tästä huolimatta monet yritykset laativat kiinteitä yhden tai muutaman vuoden suunnitelmia. Joustavat ja nopeasti reagoivat toimintamallit ovat

kuitenkin myös mahdollisia. (Åkerberg 2017, 37.) Suomala, Manninen ja Lyly-Yrjänäinen (2011, 128) ovat toista mieltä ja näkevät budjetoinnin sitä tärkeämmäksi mitä haasteellisemmassa toimintaympäristössä organisaatio toimii. Täysin stabiilissa ympäristössä budjettia ei tarvita. Toimintaympäristöllä on kuitenkin heidän mukaansa vaikutusta budjetoinnin toteuttamiseen.

Horváth ja Sauterin (2004, 8–9) mukaan budjetoinnin ongelmia ovat sen tehottomuus, nopea vanhentuminen, kannustaminen vääränlaiseen toimintaan ja yhteyden puute strategiaan suunnitelmiin. Perinteinen budjetointiprosessi vie merkittävästi aikaa ja resursseja. Horváth ja Sauterin tutkimuksen mukaan ylempien johtajien ajasta 10–20% kuluu budjetointiin ja talousosastolla jopa 50% ajasta, vaikka vain pieni osa näistä henkilöistä kokee tämän ajankäytön hyödylliseksi. Vuoden aikajänteen takia budjetti on myös usein laatimisen jälkeen jo vanhentunut, eikä se tue yrittäjämäistä käytöstä, vaan ohjaa byrokraatiaan ja epätoivottuihin toimintamalleihin. Tärkein ongelma liittyy kuitenkin budjetin ja strategian erillisyyteen. Perinteisessä budjetoinnissa painottuu taloudellinen suoriutuminen strategisten tavoitteiden sijaan. Huomion ollessa pitkän aikavälin tavoitteissa ja tiukassa kustannusbudjetin toteuttamisessa, jää strategian huomioiminen ja toteuttaminen vähäiseksi. Åkerberg (2017, 39–47) näkee samankaltaisia ongelmia perinteisessä budjetoinnissa. Hänen mukaansa budjetoinnin nopea vanheneminen vähentää ennusteiden luotettavuutta, tavoiteasetanta on haasteellista ja helposti budjetti muodostuu toiminnalliseksi haasteeksi kilpailun sijaan, jolloin reagointi kilpailuun viivästyy. Lisäksi budjetti ei tarjoa varoituksia tulevista haasteista tai mahdollisuuksista, vaan on enneminkin esteenä niille, eikä se luo kehittämistä tukevaa ilmapiiriä. Budjetointi ei luo arvoa omistajille, asiakkaille tai organisaatiolle ja sen tekeminen on aikaa vievää ja kallista. Hän myös näkee, ettei budjettia tule käyttää palkitsemisperusteena.

Horváth ja Sauter (2004, 10–11) esittävät kuusi periaatetta kehittyneelle budjetointimallille, joka optimoi budjetoinnin roolin tukien strategista suunnittelua:

1. Budjetin ja strategian linjaaminen toisiinsa
2. Keskeisten ei-taloudellisten suoritusmittareiden huomioiminen.
3. Tarkkuustason laskeminen.
4. Rullaava budjetti kiinteään sijaan.
5. Suhteelliset tavoitteet palkitsemisessa kiinteään budjetin sijaan.

6. Fokusoituminen prosesseihin osastokohtaisen suorituksen mittaamisen sijaan.

Taulukossa 1 on esitetty Järvenpään ym. (2013) näkemys perinteisen budjetoinnin ongelmista, kriitikoista ja mahdollisista kehitystavoista.

Taulukko 1. Budjetoinnin kritiikki ja kehittämismahdollisuudet (mukaillen Järvenpää ym. 2017, 277–279).

Perinteisen budjetoinnin ongelmat ja kritiikki	Kehittämissuunta ja -mahdollisuudet
1. Budjetoinnin raskaus, suuri työmäärä ja rutiinomaisuus	Budjetointiprosessien keventäminen budjetointikierroksia vähentämällä, automatisoimalla tiedonsyöttöä ja paremmalla tiedonhallinnalla sekä tarkkuustasoa laske- malla
2. Tulevaisuuteen suuntautuminen menneen kehityksen pohjalta	Strategiset tavoitteet vahvemmin budjet- suunnitteluun suoritusmittareiden kautta ja luomalla osatavoitteita pitkän aikavälin tavoitteista
3. Kustannusten leikkaaminen ”juusto- höylämenetelmällä”	Toimintopohjainen budjetointi ja analy- sointi kustannustavoitteiden kohdentami- sessa
4. Funktionaalisten vastualueiden ko- rostuminen	Toimintolaskentapohjaiset toimintamallit, yleisesti prosessiajattelun vahvistaminen ja organisaatorajat ylittävä budjetointi
5. Vuosisuunnittelun jäykkyys ja kaava- maisuus	Siirtyminen rullaavaan suunnitteluun tai ennustamiseen, jolloin muutokset voi- daan huomioida lähes reaaliaikaisesti ja kokonaisvaltainen toiminnanohjaus hel- pottuu
6. Vain rahamääräiset lyhyen aikavälin tavoitteet	Yhdistäminen ei-rahamääräisiin mittareih- in (esim. tuloskortti) ja palkitsemisen tar- kastelu pidemmällä aikavälillä
7. Budjettitarkkailun satunnaisuus, yleis- piirteisyys ja ajoitusongelmat	Sitoutuminen jatkuvaan kehittymiseen ja reaaliaikainen tarkkailu sekä kriittisten menestystekijöiden mittaaminen ja seu- ranta (esim. laatu, asiakastyytyväisyys ja henkilöstön kehittäminen)

Ikäheimon ym. (2019, 162) mukaan budjetointi on saamastaan kritiikistä huolimatta säilyttänyt asemansa olennaisimpana talouden ja toiminnan ohjauksen välineenä. He näkevät menetelmän itsessään toimivaksi ja suurimmaksi ongelmaksi ihmisten osaamattomuuden hyödyntää budjetointia tehokkaasti. Järvenpään ym. (2013, 280) mukaan perinteistä budjetointia voi ja kannattaa kehittää tarkoituksenmukaisemmaksi ja hyödyllisemmäksi, mutta tietyissä tilanteissa budjetoinnin kokonaisvaltainen uudistaminenkin on perusteltua. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi rullaavan ennustamisen ja suunnittelun tai toimintoperusteisen budjetoinnin käyttöönottoa tai jopa kokonaan budjetoinnista luopumista. Myös Ekholm ja Wallin (2000, 519) näkevät perinteisellä vuosibudjetoinnilla olevan edelleen roolin organisaatioissa pitämällä yllä sisäistä suorituskkyä ja viestikeinona osakkeenomistajille ja muille tahoille.

4.2 Modernit budjetointikäytännöt

Perinteisellä budjetoinnilla on useita vaihtoehtoisia malleja ja kehittämismahdollisuuksia, kuten rullaava budjetti, budjetoimattomuus, toimintoperusteinen budjetti, nollapohjabudjetti ja tasapainotettu tulokortti (*Balanced Scorecard*). Tässä työssä on tarkempi tarkastelu rajattu kuitenkin vain kahteen ensimmäiseen näistä.

4.2.1 Rullaava budjetti

Yksi usein esiin nouseva vaihtoehto ja perinteisen budjetin ongelmia ratkaiseva menetelmä on rullaava ennustaminen ja suunnittelu. Ikäheimon ym. (2019, 161–162) mukaan rullaavalla ennustamisella tarkoitetaan tietylle ajanjaksolle tehtyä, sovituin määräajoin päivittyvää ennustetta yrityksen taloudellisesta kehityksestä. Järvenpään ym. (2013, 290–292) mukaan rullaava suunnittelu (*rolling forecast*) on rullaavaa ennustamista kokonaisvaltaisempaa budjetoinnin kehittämistä. Rullaavan ennusteet liittyvät joko tuottoihin tai kustannuksiin ja täydentävät suunnitteluinformaatiota sekä toimivat rullaavan suunnitelman rinnalla ohjaustietona. Rullaavassa suunnittelussa yrityksen taloussuunnittelua tehdään päivittämällä sitä jatkuvasti tavoitteellisen suunnitelman mukaisesti. Siinä muutoksilla markkinoilla, tilauskannan

vaihteluilla ja yrityksen omilla toimenpiteillä on merkittävä vaikutus. Historiatieto toimii taustatietona, muttei tuo olennaista päivitettävää tietoa. Suunnittelumalli edellyttää seurattavien asioiden tarkkaa valintaa, systemaattisuutta ja pyrkimystä reaaliaikaisuuteen. Tyypillisesti markkinakehityksestä sekä tuotto- ja kustannusrakenteiden muutoksista kertovat tekijät ovat oleellisia seurattavia kohteita.

Ikäheimon ym. (2019, 161) mukaan rullaavan ennustamisen yleistymiseen on kaksi merkittävää syytä. Ensinnäkin noteerattujen yritysten ollessa pakotettuja tiedottamaan markkinoille taloudellista kehitystään koskevat odotukset, tulee yrityksillä olla järjestelmällinen keino luoda ja seurata näitä odotuksia. Toisaalta tulevaisuuden ennusteiden erotessa toteutuneesta tilanteesta, tulee yritysjohdon kyetä kertomaan, kuinka ennusteeseen on päädytty. Rullaava ennustaminen auttaa tuottamaan vaa-dittua informaatiota markkinoille. Toinen merkittävä syy liittyy yrityksen oman suunnittelun tukemiseen. Mikäli ennuste ei vastaa asetettuja tavoitteita, voidaan tilan-etta pyrkiä korjaamaan toimenpiteillä.

Järvenpään ym. (2013, 293) mukaan rullaavan suunnittelun merkittävin hyöty on, että markkinoilla tapahtuvat muutokset huomioidaan tavoiteasetannassa ja toiminnan kehittämisessä jatkuvana prosessina. Se herättää keskustelua johdossa ja tu-kee oikea-aikaista reagoimista. Työmäärällisesti rullaava suunnittelu saattaa vas-tata perinteistä budjettia, mutta rutiininomaisuutta voidaan vähentää enemmän. Rul-laava suunnittelu myös lisää riskinhallintaa tuomalla tarkkuutta riskianalyysiin ja helpottamalla tuloskehitykseen vaikuttavien tekijöiden ennakoimista. Rullaavaan suunnitteluun liittyy myös spesifi ongelma: onko ennuste realistinen vai tavoitteelli-nen kuvaus tulevasta tulotasosta. Ensisijaisesti ennusteen tulee olla realistinen. Toi-nen ongelma on tuloskehityksen ennustamisen haasteellisuus. Markkinasuuntaus-ten vaikutuksia on toisinaan vaikea arvioida luotettavasti ja ongelmat tavoitteen saa-vuttamisessa saattavat johtaa tulosparannusten siirtämiseen myöhemmille kausille.

Henttu-Ahon (2016a, 31) tutkimuksen mukaan yritysten siirtyminen rullaavaan en-nustamiseen on ollut ennen kaikkea merkittävä yritys korjata organisaation lasken-tainformaation epätäydellisyyttä. Rullaava ennustaminen ei ole syrjäyttänyt perin-teistä budjettia, eikä se kykene vastaamaan kaikkiin budjetoinnin tehtäviin. Usein or-ganisaatioissa sekä budjetoidaan että laaditaan rullaava ennuste. Joissain organi-

saatioissa budjetoinnista on kuitenkin luovuttu rullaavan ennustamisen myötä. Tällöin tavoitteista päätetään ja suoritusta arvioidaan, jonkin muun menetelmän kautta, kuten esimerkiksi tuloskortin avulla. Rullaava ennuste antaa tavoitteellisesti mahdollisimman tarkan ja todenmukaisen kuvan tulevasta kehityksestä, kun taas budjetti on tavoite, jota kohti organisaatio pyrkii. Ennuste pyrkii tukemaan päätöksentekoa, kun budjetti tämän lisäksi ohjaa ihmisiä tavoitteiden avulla. (Ikäheimo ym. 2019, 161–162.) Jormakka ym. (2015, 183) toteavat, että vaikka rullaavaa budjettia päivitetään huomattavasti useammin kuin vuosibudjettia, niin saattaa rullaava ennustaminen kuluttaa vähemmän resursseja kuin vuosibudjetointi, sillä tarkkuustasoa voidaan laskea ja valita vain keskeiset mittarit tarkasteluun. Rullaavan ennustamisen väitetään sopivan erityisen hyvin joustavuutta ja nopeutta vaativaan nykypäivän yrityskulttuuriin.

4.2.2 Beyond Budgeting ja budjetoimattomuus

Viime vuosina budjetointia koskevassa akateemisessa keskustelussa Beyond Budgeting -suuntaus ja perinteisestä budjetoinnista luopuminen ovat olleet vahvasti esillä. Järvenpään ym. (2013, 282) mukaan budjetoimattomuuteen siirtyminen vaatii muutoksen koko yrityksen toiminnanohjausmalliin. Sen ajatuksellisena perustana ovat seuraavat asiat:

- jatkuva ja avoin strategiaprosessi
- kasvutavoitteiden ja kehittämiskohteiden ilmaisu
- tulosvastuu osana autonomisuutta
- suunnitteluun ja strategiaan kytketyt avainmittarit
- tavoiteasetanta suoritustietojen kautta
- reaaliaikainen kustannus- ja tuottoseuranta
- koordinointi prosessijohtamisen kautta
- jatkuva kustannustehokkuus
- rullaavat ennusteet
- palkitseminen suorituspohjaisesti

Strategisen ohjauksen kehittäminen muodostaa budjetoimattomuuden perustan. Se sisältää strategia- ja kehittämisvastuun laajentamista ja osallistavaksi prosessiksi

muuttamista. Budjettiohjausta voidaan joko täydentää tai korvata kokonaan suoritusmittareilla. (Järvenpää ym. 2013, 282–283.)

Hope ja Fraser (2003, 70) jakavat Beyond Budgeting -suuntauksen omaksumisen pääperiaatteet kuuteen osaan:

1. suhteelliseen parantamiseen tähtäävät joustavat tavoitteet
2. jälkikäteen tapahtuva arviointi ja palkitseminen suhteellisen kehittymisen perusteella vähentää budjettipeliä
3. jatkuva ja osallistava toimintasuunnittelu
4. tarvittaessa saatavilla olevat resurssit
5. yrityksen sisäisten toimintojen koordinointi vallitsevan asiakaskysynnän mukaan
6. kontrollien pohjautuminen tehokkaaseen hallintaan ja suhteelliseen suorituksenmittaukseen

Boggsin ja Kaplanin (2016, 65) mukaan Beyond Budgeting -suuntauksessa on kyse sekä johtajuuden että prosessien muuttamisesta. Tavoitteena on saavuttaa ketterä ja inhimillinen tila organisaatiossa. Johtajuuden muutos liittyy arvopohjaisuuteen, autonomiaan, läpinäkyvyyteen ja sisäiseen motivoitumiseen. Prosessien muutos taas perinteisistä budjeteista luopumiseen, tavoitteiden suhteellisuuteen ja ohjauuteen, dynaamiseen suunnitteluun, ennustamiseen ja resurssien kohdistamiseen sekä kokonaisvaltaiseen suorituskyvyn arviointiin. Budjettiin liittyvät muutokset ovat siis vain yksi osa isompaa kokonaisuutta, jonka Beyond Budgeting -suuntaus käsittää. Henttu-Ahon ja Järvisen (2013, 783) mukaan siirtyminen Beyond Budgeting menetelmän käyttöön tapahtuu yrityksissä vähitellen. Budjetoimattomuuteen siirryttäessä useat johdon ohjausjärjestelmät korvaavat erilaisia budjetoinnin tehtäviä, mutta eivät budjetointia kokonaisuutena. Tällöin suunnittelu-, kontrolli- ja arviointitoiminnot säilyvät ennallaan (765).

Yllä on käsitelty perinteistä vuosibudjetointia ja uusia budjetointikäytäntöjä erillisinä toimintamalleina. Käytännössä jako näiden kesken ei kuitenkaan ole näin selkeä. Ekholm ja Wallin (2000, 537) tutkimuksen mukaan suomalaiset yritykset käyttävät usein hybridijärjestelmiä, joissa yhdistyvät perinteinen budjetointi, ennustaminen ja muut uudet käytänteet. Myös uudemmassa tutkimuksessaan Ekholm ja Wallin

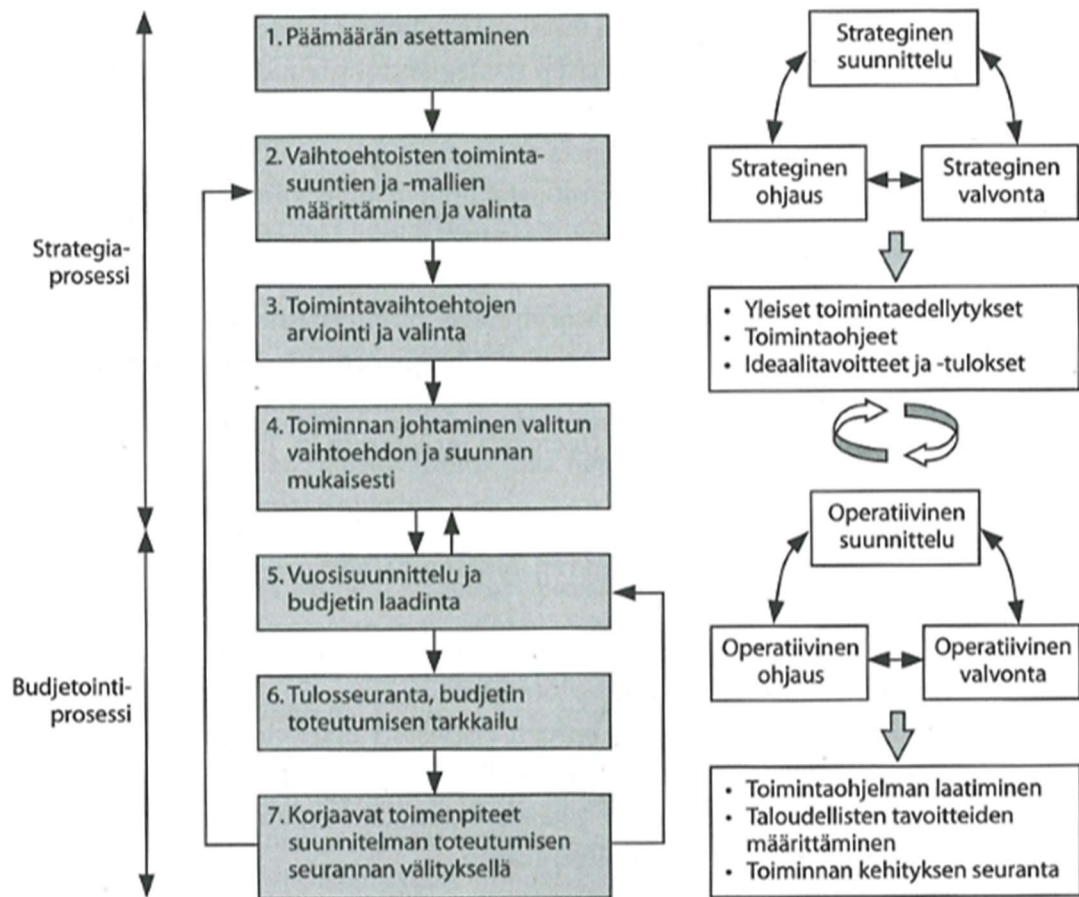
(2011, 156–157) havaitsivat, että kiinteän vuosibudjetin ja joustavien budjetointimenetelmien ei tarvitse olla toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja, vaan ennemminkin niillä on toisiaan täydentävä rooli. Kiinteän vuosibudjetoinnin he näkevät hyödylliseksi etenkin yrityksille, jotka nojaavat vahvasti strategiaan kilpailuedun saavuttamisessa. Sandalgaardin (2012, 408–409) havainto rullaavien ennusteiden lisääntyvästä suosista kiristyneessä kilpailutilanteessa tukee tätä. Hänen mukaansa vuosibudjetointi ei ole menettänyt merkitystään ja tutkimuksen osallistujista vain 4% oli hylännyt perinteisen vuosibudjetoinnin ja 2% oli päättänyt luopua tai oli luopumassa vuosibudjetoinnista. Sandalgaardin tutkimus viittaa myös siihen, että ympäristön epävakaudella ei olisi merkittävää vaikutusta vuosibudjetoinnista luopumiseen. Henttu-Aho (2016b, 43) tuo väitöskirjassaan esiin budjetoinnin pirstaloitumisen käsitteen uusien budjetointikäytäntöjen ottaessa tilaa perinteiseltä vuosibudjetoinnilta. Pirstaloitumisella Henttu-Aho kuvaa tilaa, jossa uusia, erilaisten ohjausmenetelmien yhdistelmää käytetään korvaamaan erilaisia budjetoinnin tehtäviä. Tällöin perinteistä vuosibudjetointia joko täydennetään tai se korvataan kokonaan uusilla ohjausmenetelmillä. Käsite kuvaa viimeaikaisia budjetoinnin kehityssuuntauksia ja lisääntyvää monimuotoisuutta.

4.3 Budjetoinnin ja strategian yhdistäminen

Suomalan ym. (2011, 128) mukaan vuosibudjetointi nähdään usein yhtenä syynä organisaation strategian toteuttamisen epäonnistumiseen. Toteutuakseen strategia vaatii valintojen tekemistä ja mikäli valintoja ei kyetä tekemään, muodostuu budjetointi strategian toteutumisen esteeksi. Tällöin strategia tiedostetaan, mutta sen toteuttamiseen ei varata resursseja. Tällainen toimintatapa ilmenee esimerkiksi siten, että edellisen vuoden budjetin luvut kerrotaan jollain sopivalla kertoimella ilman tarkempaa analysointia.

Kaplanin ja Nortonin (2002, 301–302) mukaan monissa yrityksissä strategia ja budjetti eivät ole yhteydessä toisiinsa, jolloin johtaminen ja toimenpiteet kohdistuvat lyhyen tähtäimen toimiin sen sijaan, että toteutettaisiin pitkän tähtäimen strategista suunnitelmaa. Järvenpään ym. (2013, 238) esittävät budjetoinnin tukevan strategista ohjausta parhaiten silloin, kun sen kehittämisessä on huomioitu strategisten

epävarmuustekijöiden analysointi ja se on yhdistetty kilpailijaseurantaan sekä suorituksen mittauksen malleihin. Heidän mukaansa budjetoinnin välityksellä tulee pyrkiä vahvistamaan strategian ainutlaatuisuutta, konkretisoimaan strategiset tavoitteet, tukemaan kehittämistyötä analysoimalla ja tarkkailemalla strategisia epävarmuustekijöitä, tuottamaan ajantasaista tietoa toimintaedellytysten muutosten vaikutuksista, herättämään keskustelua liiketoimintamallin muutostarpeista ja uusista strategisista mahdollisuuksista sekä tukemaan johdon strategista ymmärrystä ja oppimista. Kuviossa 2 on havainnollistettu budjetointiprosessin ja strategiaprosessin yhteyttä prosessimaisesti ja toiminnallisesti.



Kuvio 3. Strategia-prosessin ja budjetointiprosessin yhteys (Järvenpää ym. 2013, 237).

Åkerbergin (2017, 163) mukaan budjetoinnissa painopisteen tulee olla strategisessa ajattelussa ja strategiaan liittyvien toimenpiteiden toteuttamisen tukemisessa. Menetystekijät tulee tunnistaa ja kehittämiseen panostaa. Valitsemalla hyviä verrokkiyrityksiä, saadaan varmistettua toiminnan tehokkuuden olevan oikealla tasolla. Järvenpään ym. (2013, 246-247) mukaan budjetoinnin laadinnan tueksi on hankittava paljon monipuolista informaatiota ja tehtävä erillisanalyysyjä, jotta se on hyödyllinen toiminnansuunnittelussa. Toimintaympäristöstä on tiedettävä useita strategisesti merkityksellisiä asioita, kuten toimialan kehityspisteet, kilpailuympäristön tilanne, tekniset muutokset, uudet innovaatiot ja asiakkaiden mieltymykset. Tarpeellista perustietoa ovat muun muassa korkokehitys, inflaatiotilanne, energian ja raaka-aineiden hintojen kehitys. Myös organisaation omasta toiminnasta tarvitaan riittävästi ja monipuolisesti tietoja. Oleellisia asioita ovat markkinaosuus, toteutunut liikevaihto ja katekehitys, varaston koko, myyntihintojen kehitys suhteessa kilpailijoihin

ja yleiseen alan kehitykseen, investointitarpeen arviointi ja palkkakehityksen analysointi.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin vähittäiskaupanalalla toimivan hypermarketketjun budjetoinnin ja budjetointiprosessin sujuvuutta, tarpeenmukaisuutta ja toimivuutta antaen lopuksi kehittämissuhteita. Aihe opinnäytetyölle muotoutui kohdeorganisaation talousjohtajan ja kirjanpitoapäällikön kanssa käymieni keskustelujen pohjalta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä budjetoinnilta ja talousohjaukselta odotetaan, miten budjettia hyödynnetään tällä hetkellä ja kuinka sitä voitaisiin kehittää lähitulevaisuudessa muuttuvaa toimintaympäristöä vastaavaksi. Yksi merkittävä teema oli perinteisestä budjetoinnista luopumisen mahdollisuuden ja kiinnostuksen selvittäminen. Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen toteutusta ja teoriaa sekä esittelen kohdeyrityksen tarkemmin.

5.1 Kohdeyrityksen ja toimialan esittely

Case-yritys on vähittäiskaupanalalla toimiva itsenäinen hypermarketketju. Ketjun tuotevalikoimaan kuuluu sekä päivittäistavaroita, kuten elintarvikkeita ja hygieniatuotteita että käyttötavaraa: muun muassa kodintekstiileitä, taloustarvikkeita, vapaa-ajantuotteita sekä remontointiin, rakentamiseen ja autoiluun liittyviä tuotteita. Yhtiöllä on myös omaa maahantuontia, joka keskittyy lähinnä käyttö- ja kausitavariin.

Yritysrakenteeltaan kyseessä on konserni, joka koostuu emoyhtiöstä ja seitsemästä tytäryhtiöstä. Konsernin emoyhtiössä tuotetaan hallintopalveluita myymäläyhtiöille ja se myös pääasiassa omistaa myymäläkiinteistöt, joiden vuokraajana se toimii. Tiloja vuokrataan sekä myymäläyhtiöille että ulkopuolisille vuokralaisille. Emoyhtiön pääasiallisena toimialana on siis kiinteistöjen omistus ja vuokraus sekä konsernin tukipalvelujen tuottaminen. Tukipalvelut koostuvat muun muassa taloushallinto- ja IT-palveluista, tavarahankintaan ja tuotevalikoimaan liittyvistä palveluista sekä markkinoinnin suunnittelusta.

Konsernin liikevaihto vuonna 2019 oli 117 M€ ja liikevoitto 10 M€. Konsernin palveluksessa on vakituisesti noin 350 henkilöä. Valtakunnallisesti tarkasteltuna yhtiön

markkinaosuus on melko pieni sekä päivittäis- että käyttötavarakaupassa, mutta paikallisesti tarkasteltuna kyseessä on merkittävä toimija.

5.2 Aineiston keruu

Opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi muotoutui tapaustutkimus eli case-tutkimus, sillä tarkoituksena oli saada syvälinen ja kokonaisvaltainen kuvaus tässä hetkessä olevasta ongelmasta kohdeyrityksessä sekä löytää ratkaisu- ja kehittämisehdotuksia. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin tutkimusotetta ja -menetelmiä, tiedonkeruumenetelmiä sekä sisällönanalyysiä.

5.2.1 Tutkimusote ja sen menetelmät

Tutkimusotteet voidaan jakaa laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen (Kananen 2013, 22). Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja selittämään. Se hakee selityksen empiriasta ja sitä kutsutaan myös induktioksi. Määrällinen tutkimus taas lähtee teorioista, joita testataan käytännössä ja pyrkimyksenä on laajentaa teorioiden soveltamisalaa. Määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään. (Kananen 2013, 26.) Laadullinen tutkimus ei pyri tekemään tilastollisia yleistyksiä, vaan kuvaamaan, ymmärtämään ja antamaan teoreettisen tulkinnan tutkittavalle ilmiölle tai asialle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Puusan ja Juutin (2011, 47) mukaan laadullinen tutkimus painottaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivisuutta. Laadullinen tutkimus käsittelee pääasiassa yksittäisiä tapauksia ja oleellista on tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulma sekä tutkijan vuorovaikutus suhteessa yksittäiseen havaintoon. Tämän vuoksi tutkijan, tuotetun aineiston ja tutkimuskohteen välillä on usein vain pieni etäisyys. Kanasen (2013, 26) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on aina olemassa riski, että tutkija vaikuttaa lopputulokseen joko tietoisesti tai tiedostamattaan.

Tässä tutkimuksessa on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä, sillä tutkimus vaati syvälistä perehtymistä ja ongelmasta haluttiin saada hyvä kuvaus keräämällä aineistoa useista lähteistä. Kanasen (2012, 29) mukaan laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa ilmiöstä ei tiedetä paljon, siitä halutaan saada

syvällinen näkemys ja kuvaus ja käytetään triangulaatiota eli mixed-tutkimusstrategiaa.

Puusan ja Juutin (2011, 52–54) mukaan teorian merkitys on laadullisessa tutkimuksessa oleellinen. Teoriaan perehtyminen lisää tutkijan ymmärrystä ilmiöstä, auttaa löytämään teoreettisen tutkimusaukon ja auttaa tutkimuksen rajaamisessa. Teoreettinen viitekehys myös rakentaa aineistonkeruulle pohjan ja toimii peilinä tutkimuksen johtopäätöksille eli tutkija arvioi tutkimustuloksiaan suhteessa olemassa olevaan teoriaan. Teorian merkitys oli ilmeinen myös tässä tutkimuksessa. Se antoi pohjan aiheen käsittelylle ja toimi aineiston analysoinnissa sekä johtopäätöksissä tärkeänä vertailukohtana.

Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena eli tapaustutkimuksena, jossa tutkittavana on aina tämänhetkinen ilmiö. Menneestä ilmiöstä case-tutkimusta ei voida tehdä. Tapaustutkimuksen vaatimuksena on tässä hetkessä oleva ilmiö, toteutus luonnollisessa ympäristössä, monista aineistoista koostuva tutkimusaineisto ja halu saada ilmiöstä syvällinen kuvaus. (Kananen 2013, 54.) Tapaustutkimuksen kohde on yleensä tapahtumakulku tai ilmiö. Tarkasteltavana on pieni joukko tapauksia, usein vain yksi (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9). Puhtaasti kvalitatiivisesta tutkimuksesta voidaan puhua pyrittäessä ratkaisemaan selvästi rajattu tutkimusongelma käyttäen vain yhtä laadullisen tutkimuksen menetelmää. Tapaustutkimuksessa on tutkimusongelmien moninaisuus ja moniulotteisuus on tavallista, eikä ongelmaa voida ratkaista vain yhdellä tutkimusmenetelmällä. (Kananen 2013, 56–57.)

5.2.2 Tiedonkeruumenetelmät ja sisällönanalyysi

Tutkimuksen aineisto kerättiin pääasiassa haastattelemalla case-yrityksen avainhenkilöitä, jotka työssään ovat tekemisissä budjettien ja budjetoinnin parissa joko laatijoina tai loppukäyttäjinä. Tutkimusjakson aikana kohdeyrityksessä laadittiin budjetteja tulevalle vuodelle, joten hetki oli otollinen aiheen syvälliseen käsittelyyn. Haastatteluiden lisäksi tehtiin tutkimuskysymyksiin liittyviä havaintoja kohdeorganisaatiossa. Aineistoon sisältyy myös kirjallisia lähteitä ja kohdeorganisaation omia dokumentteja. Aineistoa on siis kerätty useista eri lähteistä, mikä tuo tutkimukseen syvyyttä. Kanasen (2013, 77–78) mukaan tapaustutkimuksessa tietoa kerätään

useista eri lähteistä, jotta saadaan muodostettua laaja ja syvälinen kuva tapauksesta. Tällä myös lisätään osaltaan tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta.

Haastattelun merkittävin etu on sen joustavuus. Keskustelua voidaan käydä koko haastattelun ajan välttämättä väärintulkintaa. Kysymyksiä voidaan toistaa tai sanamuotoja täsmentää. Kysymykset voidaan myös esittää nimenomaan tutkijan kulloinkin haluamassa järjestyksessä ja tilanne voidaan pitää rentona. Tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta, ei saada yksiselitteistä ja yleistettävää vastausta tarkkaan kysymykseen. Haastatteluun myös pyritään valitsemaan henkilöitä, joilla on kokemusta tai tietoa tutkittavasta aiheesta, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.) Tähän tutkimukseen valittiin kattava joukko kohdeyrityksen budjetin laatijoita ja jatkokäyttäjiä, joilla on useiden vuosien kokemus aiheesta. Näin saatiin laajalotteen ja uskottava kuva tutkittavasta ilmiöstä.

Haastattelut toteutettiin kahdenkeskisesti sekä kasvotusten että etänä puhelimen tai Teamsin välityksellä. Kaikista haastatteluista tehtiin heti haastattelun aikana ja välittömästi sen jälkeen kirjalliset muistiinpanot. Osa haastatteluista myös nauhoitettiin. Haastattelut olivat luonteeltaan teemahaastatteluja. Tuomen ja Sarajärven (2018, 87–88) mukaan teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten pohjalta. Etuna teemahaastattelussa on mahdollisuus syventää ja tarkentaa kysymyksiä haastattelun edetessä. Kanasen (2013, 93) mukaan teemat ovat laajoja aihekokonaisuuksia, joihin ei voi vastata lyhyesti. Teemahaastattelussa on aina tulava uusia keskustelupolkuja, eikä teemoja voi käsitellä vain mekaanisesti.

Havainnointia toteutettiin työn ohessa laaja-alaisesti. Pääasiallinen havainnointijakso ajoittui ajalle 1.9.–27.11.2020, jolloin kirjattiin ylös tehdyt havainnot järjestelmällisesti. Havainnointia toteutettiin kuitenkin jo aikaisemminkin etenkin edellisen budjetointikierron aikaan syksyllä 2019. Tältä ajalta muistiinpanot ovat kuitenkin niukemmat ja tutkimuksessa on keskitytty vuoden 2020 budjetointikierron aikana tehtyihin havaintoihin, jotka ovat paremmin todennettavissa ja hyödynnettävissä. Yhdessä merkittäväksi havainnoinnin hyödyksi koin, että haastattelujen suunnittelu ja niihin valmistautuminen helpottui. Toisaalta taas haastattelut tukivat havainnointia, jolloin molempien menetelmien hyödyt saatiin hyvin esiin. Tuomi ja Sarajärvi

(2018, 93–94) näkevät havainnoinnin olevan hyvä tiedonkeruumenetelmä, jos tutkittavasta aiheesta tiedetään vain vähän tai tietoa on vaikea saada. Havainnointi on myös kytkettävissä saatuun tietoon muita menetelmiä paremmin. Yksi merkittävä havainnoinnin etu on sen kyky tuoda esiin käyttäytymisen tila sekä mahdollinen riski normaalin ja käyttäytymisen välillä. Haastattelujen on osoitettu tuovan normin vahvemmin esiin kuin siihen liittyvän käyttäytymisen ja havainnointi täydentää tätä puutetta. Toisaalta haastattelu voi myös selventää käyttäytymistä. Lisäksi havainnointi toimii tiedon monipuolistajana. Kanasen (2013, 81, 88) mukaan havainnointiin liittyy myös ongelmia. Tutkijan voi olla vaikea kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin. Hyvin määritetty tutkimusongelma kuitenkin helpottaa tilannetta. Havainnoinnin virhemahdollisuus vaihtelee havainnoinnin asteen mukaan. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi tilanteessa mukanaolollaan vaikuttaa ilmiön toimintaan. Tutkittava saattaa muuttaa käyttäytymistään vain senkin vuoksi, että tietää asiaa tutkittavan. Tämä tulee esiin esimerkiksi suorassa havainnoinnissa.

Kirjallisina lähteinä on käytetty budjetointia koskevaa kirjallisuutta ja tutkimuksia sekä case-yrityksen omaa dokumentaatiota. Kanasen (2013, 80–81) mukaan kirjallisuus lisää ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön, antaa työvälineitä työprosessin eri vaiheisiin ja mahdollistaa tutkimusongelman ratkaisun. Etuna kirjallisissa lähteissä on niiden muuttumattomuus ja pysyvyys.

Laadullista aineistoa voidaan analysoida useilla menetelmillä ja tulkita monella tavalla. Joustavuus analyysin tulkinnassa on etu, mutta myös haitta, sillä totuuden etsiminen voi olla toisinaan hankalaa ja työlästä. Tutkijan on nähtävä aineiston sisään. (Kananen 2013, 58.) Sisällönanalyysin menetelmällä aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Kirjallisen aineiston sisältöanalyysissä aineisto pilkotaan ja sen jälkeen yhdistellään uudelleen. Teemahaastatteluaineisto muutetaan ensin kirjalliseen muotoon litteroimalla. Tämän jälkeen aineisto segmentoidaan ja luokitellaan ja yhdistellään jälleen tutkimusongelman mukaisesti tehden tulkinta. (Kananen 2013, 103–104.) Analyysiä tehdessä tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Tässä tutkimuksessa analyysiä suoritettiin aineistosta esiin nousseiden asioiden teemoittelulla, havaintojen keskinäisellä vertailulla ja reflektoidulla tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Nauhoitetut haastattelut

litteroitiin kirjalliseen muotoon ja nauhoittamattomien haastatteluiden osalta analysoitiin haastattelumuistiinpanoja. Aineistoa pelkistettiin ja ydinasioita alleviivattiin. Pelkistetystä aineistosta etsittiin samankaltaisuutta ja toisaalta erilaisuutta. Tämän jälkeen aineistoa ryhmiteltiin ja muodostettiin alakäsitteitä ja yläkäsitteitä.

5.2.3 Teemahaastattelut kohdeyrityksessä

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta tutkittavaa asiaa voitiin käsitellä vapaasti ja keskittyneesti. Tavoitteena oli saada mahdollisimman hyvä käsitys haastateltavan omista näkemyksistä ja kokemuksista muista riippumatta. Osa haastatteluista toteutettiin kasvotusten, osa etänä joko puhelimen välityksellä tai Teamsilla. Koronaepidemian vuoksi kohdeyrityksessä oli siirrytty suosimaan etätyöskentelyä ja haastattelujen toteutus etänä sujui hyvin, sillä ohjelmat ja toimintamallit olivat jo valmiiksi tuttuja. Suurin osa haastatteluista nauhoitettiin ja litteroitiin. Kaikkien haastatteluiden aikana kirjoitettiin lyhyet muistiinpanot, jotka käytiin heti haastatteluiden jälkeen läpi ja tehtiin täydentäviä merkintöjä. Näin ollen myös nauhoittamattomista haastatteluista on olemassa dokumentaatio. Haastatteluiden litteroinnin jälkeen aineisto luokiteltiin ja teemoiteltiin Exceliä apuna käyttäen. Aineisto segmentoitiin ensin karkeasti, minkä jälkeen siitä poimittiin ja teemoiteltiin oleellisia, usein toistuvia tai muuten huomiota herättäviä asioita ja niistä muodostettiin ala- ja yläkäsitteitä. Tyypittely voi olla joko aineisto- tai teoriaperäistä (Kananen 2012, 117). Tässä tutkimuksessa käytettiin näiden yhdistelmää, mutta pääasiassa tyypittely muotoutui teoriasta.

Haastateltavat koostuivat taloushallinnon, kaupallisen johdon, myymäläyksiköiden johdon ja konsernin hallituksen henkilöistä sekä toimitusjohtajista. Case-yrityksen toimitusjohtajan vaihdos osui aineiston keruuvaiheeseen, joten haastattelin sekä tulevan että väistyneen toimitusjohtajan. Tämä antoi kiintoisan lisäaspektin aineistolle. Kaiken kaikkiaan haastateltavia oli 12 kappaletta ja haastattelut ajoittuivat 6.10.-4.11.2020 väliselle ajalle.

Taulukko 2. Haastateltavat kohdeyrityksessä.

Haastateltava	Haastattelupäivä	Haastattelu-aika
Kirjanpito-päälikkö	6.10.2020	50 min
Talousjohtaja	8.10.2020	1 h 30 min
Myyntijohtaja A	12.10.2020	1h 17min
Myyntijohtaja B	9.10.2020 ja 15.10.2020	1 h 20 min
Yksikönjohtaja A	12.10.2020	44 min
Yksikönjohtaja B	13.10.2020	51 min
Yksikönjohtaja C	26.10.2020	1 h
Toimitusjohtaja A	22.10.2020	52 min
Toimitusjohtaja B	21.10.2020	1 h 2 min
Hallituksen jäsen A	23.10.2020	56 min
Hallituksen jäsen B	23.10.2020	1h 9 min
Hallituksen puheenjohtaja	4.11.2020	1 h 27 min

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Tuloksia käsitellään neljän teeman kautta. Nämä teemat ovat samoja, kuin haastatteluissa käytetyt aihekokonaisuudet eli budjetoinnin tarve ja budjetointimalli, budjetointiprosessi, strategian yhteys budjettiin sekä budjettitarkkailu ja seuranta.

Kohdeyrityksessä laaditaan erikseen myyntibudjetit yhtiöittäin ja toimialoittain sekä investointibudjetti ja kootaan tulosbudjetit yhtiöittäin ja toimialoittain. Tutkimuksessa painopiste oli tulosbudjetin käsittelyssä, mutta myös osabudjetteja tarkasteltiin itsenäisinä osa-alueina.

6.1 Budjetoinnin tarve ja budjetointimalli

Budjettiin ja budjetointiin liitettiin erinäisiä mielikuvia ja sillä nähtiin olevan monenlaisia tehtäviä kohdeyrityksessä. Tärkeimpänä tehtävänä nähtiin tavoitetason määrittäminen ja yhteisen näkemyksen luominen. Tulosbudjetin koettiin myös ohjaavan toimintaa, luovan raamit toiminnalle ja viestivän omistajien tahtotilan. Toisaalta budjetin nähtiin olevan lähinnä arvaus tulevasta ja kannustepalkkiojärjestelmän lähtökohta.

Tarpeellisuus. Suurin osa haastateltavista piti tulosbudjettia selkeästi tarpeellisenä, neljäsosa ei kokenut budjettia lainkaan tarpeelliseksi ja viidennes koki budjetin jossain määrin tarpeelliseksi. Huomioitavaa on, että tarpeellisenä budjettia pitivät sen käyttäjät ja tarpeettomana taas sen laatijat. Tämä jako näkyi myös budjetin hyödyntämistä tarkasteltaessa. Mitä vahvemmin henkilö oli mukana budjetin laatimisprosessissa, sitä vähemmän hän hyödynsi budjettia työssään ja toisaalta henkilöt, joilla oli vähäinen tai olematon rooli budjetoinnissa hyödynsivät budjettia enemmän. Kaupallinen johto koki budjetin olevan työkaluna lähinnä sen laadintavaiheessa, jolloin sen avulla saatiin numeerinen hahmotelma tulevasta vuodesta. Etenkin yksikönjohtajat näkivät budjetin tarpeelliseksi ja oleelliseksi työkaluksi.

Totta kai budjetointi on tosi hyödyllinen. Välttämätön.

Budjetti kulkee tällä hetkellä vertailulukuna sekä tulosraportoinnissa että erillisellä myyntiraportilla. Kaikki haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä vertailukohtana edellisen vuoden toteutumaa enemmän kuin budjettia. Budjetti koettiin pääasiassa joko kiintoisaksi lisätiedoksi tai täysin tarpeettomaksi. Huomioitavaa on, että tällä hetkellä budjetti laaditaan vahvasti edellisen vuoden toteuman perusteella ja tavoitteet ovat olleet melko maltillisia. Näin ollen budjetti ei ole antanut merkittävää lisäarvoa suhteessa edellisen vuoden toteumaan tehtäessä vertailua kuluvaan vuoteen.

Vaikutus työpanokseen. Enemmistö haastateltavista koki budjetilla olevan selkeä vaikutus työpanokseen, vajaa neljäsosa koki vain tulostavoitteen merkitykselliseksi ja viidennes ei kokenut budjetilla olevan lainkaan vaikutusta työpanokseen. Merkittävimmiksi vaikuttimiksi budjetissa nähtiin sen ilmaisema myyntitavoite ja tulostavoite. Kohdeyrityksen kannustepalkkiojärjestelmä on sidottu budjetin tulostavoitteeseen ja tämä lisäsi budjetin merkityksellisyyttä kannustimena.

Tulostavoite aina saavutettava. Tulos ohjaa, kannusteohjelma sidottu tulostavoitteeseen. Budjetin tavoitteilla ei juuri vaikutusta työpanokseen.

Mitä odotetaan koko vuoden tuloksen osalta on yksi tärkeimpiä ajureita. Motivoi, kun voi ylittää budjetoidut odotukset. Oltava kuitenkin lähellä totuutta, jos pystyy parempaan, niin saa positiivisia fiiliksiä.

Mukanaolon budjetointiprosessissa koettiin lisäävän motivaatiota ja sitouttavan budjetin tavoitteisiin.

Seuraavan vuoden suunnittelu ja painopistealueet. Budjetti ohjaa millä painotuksilla. Mukanaolo prosessissa motivoi. Itse kun sitoutunut tavoitteisiin, niin helpompi johtaa ja viedä eteenpäin.

Kohdeyrityksessä tehdään tällä hetkellä erikseen myyntibudjetti ja investointibudjetti sekä kootaan osabudjeteista tulosbudjetti. Tulosbudjetin laatimisvaiheessa huomioidaan kulut pääasiassa edellisen vuoden toteuman perusteella. Tiettyihin eriin, kuten vuokriin, korkoihin ja sisäisiin hallintopalveluveloituksiin tehdään taloushallinnon toimesta tarkennukset. Tulosbudjetti laaditaan yhtiöittäin toimialatasolla. Kyseessä on kiinteä vuosibudjetti. Yksi tutkimuksen käynnistävästä tekijöistä oli kohdeyrityksen

halu selvittää nykyisen budjetoimallin sopivuus ja budjetoinnille asetetut odotukset. Tämän haastatteluissa käsiteltiin erilaisia vaihtoehtoisia budjetoimalleja sekä mahdollisia kehityskohteita ja kartoitettiin haastateltavien näkemyksiä näiden tarpeellisuudesta ja hyödynnettävyydestä. Erityisesti esiin nousivat perinteisestä budjetoinnista luopuminen, siirtyminen rullaavaan malliin, tarkkuustason nosto ja osto-
budjetti.

Budjetoimattomuus. Haastateltavista hieman yli puolet koki ajatuksen budjetoinnista luopumisesta kiinnostavaksi. Toisaalta merkittävä osa eli loput haastateltavista oli ajatusta vastaan. Tavoitteen asettaminen nousi tässä yhteydessä oleelliseksi huolenaiheeksi. Lähes kaikki haastateltavat pohtivat tavoitteiden merkitystä ja niiden erilaista luonnetta, mikäli budjetoinnista luovuttaisiin. Budjetoinnista luopumista nähtiin voitavan ajatella, mikäli tavoitteet asetettaisiin jollain toisella tapaa. Yksi esiin noussut vaihtoehto oli benchmarking yksiköiden välillä sekä suhteessa kilpailijoihin.

Tavoitteenasetanta olisi edellisen vuoden kautta, ei tarvita välttämättä budjettia. Benchmarkkaus yksiköiden tai kilpailijoiden välillä mahdollinen.

Suurimmaksi esteeksi budjetoinnista luopumiselle nähtiin myös tavoiteasetanta ja suuntaviivattomuus.

Ei sovellu tähän maailmaan. Tavoite asetettava.

Ei olisi suuntaviivoja. Ehkä vain tavoitteena tehdä paras mahdollinen, mutta kuinka mitataan. Rahoittajille voitava esittää luvut ja tulevaisuuden näkymät uskottavasti. Olisi täysin erilainen johtamisjärjestelmä.

Haastatteluissa nousi esiin myös budjetin merkityksellisyys yksikönjohtajille ja heidän arveltiin saattavan alkaa laatia omia budjettejaan, mikäli sellaista ei tulisi ketjutasolta.

Budjetti lyö kepit maahan: katsotaan vuoden odotukset ja seurataan. Yksikkötasolla jouduttaisiin vääntämään itse, kun ei raporttia, eikä järjestelmää, niin vaikeuttaisi toimintaa. Jos sähköiset järjestelmät ja näkisi edelliset vuodet nopeasti ja saisi avattua esimerkiksi muita kuluja, voisi olla ok.

Omien budjettien laadinta ei kuitenkaan olisi välttämättä huono asia. Itse laadittu budjetti sitouttaa ja motivoi enemmän kuin valmiina annettu. Budjetinlaatiminen myös lisää ymmärrystä lukujen taustoihin, mikä on oleellista yksikönjohtajalle. Budjetti auttaa hahmottamaan miltä vuosi näyttää ja mikä vaikuttaa minnekin. Toisaalta budjetinlaatiminen vie työaikaa, joka on pois muusta mahdollisesti tuottavammasta tekemisestä.

Rullaava budjetti. Selkeä enemmistö haastateltavista oli kiinnostunut rullaavasta budjetoinnista ja koki sen tarkemman selvityksen aiheelliseksi. Rullaava malli koettiin hyväksi muuttuvissa tilanteissa, muttei niinkään stabiilissa toimintaympäristössä. Kuluva vuosi on ollut koronavirusepidemian vuoksi ennalta-arvaamaton ja epidemian vaikutukset ovat näkyneet merkittävästi myös kohdeyrityksessä. Kiinteä vuosibudjetti ei näin ollen ollut enää keväällä 2020 ajan tasalla. Todennäköisesti tämä lisäsi osaltaan kiinnostusta rullaavaan malliin. Kohdeyritys ei toimi erityisen vaihtelevassa toimintaympäristössä, mutta muitakin merkittäviä tilannemuutoksia on toimintaympäristössä ollut aikaisempina vuosina. Esimerkiksi S-ryhmän vuonna 2015 aloittama halpuutus -kampanja.

Pitäisi olla rullaava. Oltava varovainen, jos muutetaan tavoitteita kesken kauden. Oltava sitouttava prosessi. Tulee kun mukana toteuttamassa. Stabiilissa tilanteessa kiinteä ok, muttei niinkään muutoksissa, joita ollut ennenkin.

Rullaavaan budjettiin siirryttäessä myös kannustepalkkiokäytänteet tulisi miettiä tarkkaan. Haastateltavien enemmistö näki, että yllättävät ympäristöstä johtuvat tulokseen negatiivisesti heijastuvat muutokset eivät saisi vaikuttaa tulospalkkioihin, kun taas itse aiheutetut muutokset nähtiin syynä tehdä muutoksia. Osa ei kuitenkaan muuttaisi lainkaan kannusteiden tulostavoitteita.

Mielenkiintoinen ajatus. Ollaan pieni ja näppärä toimija, joten voisi olla hyvä. Jos tehdään budjetin ohi päätöksiä, esim. hallitus päättää tehdä ison investoinnin, ei saisi kostautua tulostavoitteisiin pääsemisessä.

Kannusteet mietittävä: oltava mahdollinen saavuttaa, mutta kuitenkin ponnisteltava. Olosuhdemuutokset saisi eliminoidua helpommin. Hyvä vaihtoehto, harkittava.

Selkeä enemmistö haastateltavista koki nykyisen budjetoinnin tarkkuustason hyväksi ja riittäväksi tarpeeseen nähden. Eräällä haastateltavalla oli työhistoriansa varrelta hyviä kokemuksia myös erittäin tarkasta tilikohtaisesta budjetoinnista ja hän näki mallin tuovan tekijöille ymmärrystä kulujen taakse. Toisaalta tarkasti tekeminen asettaa vaatimuksia myös järjestelmille, eikä täysin manuaalinen työ ole tällöin järkevää.

Liian tarkka työ huonoilla järjestelmillä ei hyvä. Tilikohtainen budjetointi ollut kuitenkin hyvä malli. Antaa uusille tekijöille ahaa-elämyksiä, minne kulut menevät.

Ostobudjetti. Puolet haastateltavista, joiden kanssa ostobudjettia käsiteltiin, koki sen kiinnostavaksi lisätyökaluksi. Kolmasosa koki ostobudjetin täysin tarpeettomaksi ja loput suhtautuivat asiaan melko neutraalisti, mutta eivät ottaneet selkeästi kantaa ostobudjetin hyödyllisyyteen. Tällä hetkellä kohdeyrityksessä ei laadita ostobudjettia. Se nousee kuitenkin toisinaan esiin, jos jotain tavaraa on liikaa varastossa. Eräällä haastateltavista oli aiemmasta työsuhteestaan kokemuksia myös väärin käytetystä ostobudjetista, joka koettiin onnistuneeksi, kun koko budjetin salima ostovara oli käytetty, huolimatta siitä millaisiin kohteisiin rahat menivät. Tämä onkin yksi budjetoinnin mahdollisia ongelmakohtia.

Jonkinlainen ostotyökalu voisi olla paikallaan. Vaatisi prosessien kehittämistä. Isoin hyöty olisi tietyissä tuoteryhmissä: oma tuonti ja sesonki. Ostoprosessia pitäisi muuttaa. Mentävä käsikädessä myynnin kanssa.

Ei saa ohjata väärin. Oltava osana varaston kiertoa.

6.2 Budjetointiprosessi

Budjetointiprosessi kohdeyrityksessä käynnistyy yleensä syyskuun alussa budjettipohjien valmistelulla talousosastolla. Pohjien teossa käytetään kuluvan tai edellisen vuoden toteutuneita lukuja pohjalla. Taloushallinnossa määritetään yksiköiden ja kaupallisen johdon toimista riippumattomien kuluerien luvut. Tällaisia kuluja ovat muun muassa vuokrat, poistot ja korot. Kaupallinen johto laati myyntibudjetit ja katetavoitteet hallituksen antaman tulostavoitelinjan mukaisesti. Tämän jälkeen budjetit käyvät yksikönjohtajilla katsottavina ja kommentoitavina. Yksikönjohtajat voivat

vaikuttaa tiettyihin kulueriin, kuten henkilöstökustannuksiin ja vieraisiin palveluihin ja tehdä näihin muutoksia tarpeen mukaan. Pohjassa luvut ovat kuluvan vuoden mukaisina. Yksikönjohtajien katsottua budjetit, saattavat ne palata vielä kaupalliseen johdolle yhteisen näkemyksen luomiseksi ja muokattaviksi. Lopullinen muoto syntyy taloushallinnon kootessa tiedot yhteen. Kohdeyrityksessä on vuosittain syksyllä toiminnansuunnittelupäivä(t), joissa yrityksen avainhenkilöt luovat yhteistä näkemystä tulevalle vuodelle ja usein samassa yhteydessä on julkistettu hallituksen linjaama tulostavoite, joka toimii myös budjetin lähtökohtana.

Budjetointiprosessi kestää 3-4 kuukautta edistyen aina hieman kerrallaan. Selkeää aikataulutusta tai ohjeistusta prosessille ei ole luotu, eikä materiaalin saanti ole nyt sujuvaa. Prosessi myös kestää melko kauan ja osa haastateltavista kaipasi aikaisempaa valmistumisaikaa. Toisaalta moni haastateltavista ei nähnyt aikataulutuksessa tai sen puutteessa ongelmia, vaan osasi jo varautua prosessin ollessa rutiininomaista. Samasta syystä nykyistä tarkempia ohjeitakaan ei pääasiassa kaivattu.

Aikataulun merkitys suuri. Nyt ei pidetä kiinni. Tarvittavat tiedot ja luvut saatava ajallaan. Nyt pitää pyydellä.

Ajankohta aika loppuvuodesta. Voisi olla aikaisemminkin katsottavissa ja valmiina. Heijastuu muihin tavoitteisiin: omat ja muun porukan tulostavoitteet katsottava. Olisi hyvä, jos voisi saada aikaisemmin katsottavaksi.

Työmäärä. Budjetointiprosessin koettu työmäärä vaihteli haastateltavien kesken. Taloushallinnossa prosessi koettiin työlääksi, kun taas kaupallinen johto ja yksikönjohtajat kokivat prosessin helpoksi ja nopeaksi. Kokemukset korreloivat hyvin nykyisen työnjaon kanssa. Budjettien valmistelusta ja kokoamisesta vastaava taloushallinto tekee merkittävimmän osan työstä. Kaupallisen johdon myyntibudjettienlaatisprosessi on hyvin kevyt ja nopea ja yksikönjohtajille budjetit tulevat melko annettuina ja heillä tarkemmassa tarkastelussa on vain muutamia rivejä.

Tehdään melko paljon töitä. Tietty matriisi: PT ja KT tulosityksiköt sekä jokainen myymälä budjetoitava. Taulukoita kohtuullinen määrä eli aika paljon työtä ja tekemistä. Ei kuitenkaan liian työllistävä.

Kohtuu valmiina tulee, hetken saa pyöritellä. Ei hirveän iso työmäärä. Ok.

Vastuualueet ja työnjako. Budjetoinnin vastuualueet ja jako koettiin pääasiassa selkeiksi, mutta ei kuitenkaan ihanteellisiksi. Haastatteluissa nousi vahvasti esiin tarve käsitellä toisella tapaa budjetoidun myynnin ja katteen jakoa kuukausitasolle. Tällä hetkellä kaupallinen johto tekee myymäläkohtaiset myyntibudjetit vuositasolla ja taloushallinnossa myyntitavoite jaetaan kuukausitasolle. Sekä yksikönjohtajat että taloushallinto kokivat, että paras näkemys myynninjakautumisesta on yksikönjohtajilla. Esimerkiksi pääsiäisen sijainti vaihtelee vuosittain ja sen asettuminen tulee huomioida myynnin budjetoinnissa, jotta budjettia voidaan lähtökohtaisesti pitää realistisena ennusteena ja tavoitteena. Yksikönjohtaja osaa ottaa kantaa millainen vaikutus tämän vaihtelulla on myymälän myynteihin kuukausittain.

Mietittävä miten lähdetään tekemään: yksikkö vai ketju edellä. Kate ei saisi olla tasan keskikatteella, vaan pitäisi huomioida vaihtelut. Sama tilanne myyntibudjetissa. Budjettia ei katsota niin tarkkaan nyt, kun realismi kärsii. Kuukausijako myymälästä.

On selkeä jako. Yksikönjohtajalle menee melko annettuna tekijänä, yksikkö ei ohjaa katetta eikä voi vaikuttaa ketjutasoon.

Yksikönjohtajan pitäisi katsoa enemmän lukuja, ei hyväksyä vain suoraan. Yksikönjohtaja voisi tehdä enemmän jakoa myyntibudjettiin, pääsiäisen asettuminen.

6.3 Strategian yhteys budjettiin

Suurin osa haastateltavista koki strategian ilmenevän budjetista joko selkeästi tai vähintään osittain. Vajaa kymmenesosa ei kokenut strategian näkyvän budjetissa lainkaan. Etenkin myynnin osalta strategian koettiin näkyvän selkeästi budjetissa. Myös linjamuutoksien koettiin näkyvän budjetissa. Kohdeyrityksen strategia painottaa vahvasti kannattavaan kasvuun ja tämä näkyy melko luontaisesti myynnin budjetoinnissa, sillä kasvu on selkeä päämäärä.

Näkyä. Kasvua haetaan pitkällä tähtäimellä vaarantamatta kannattavuutta. Investointipäätökset tehdään se mielessä.

Toisaalta koettiin, että nykyinen budjetoinnin tarkkuustaso ei mahdollista strategian selkeää ilmenemistä.

Eivät selkeästi. Voisi näkyä, jos tehtäisiin tarkemmalla tuoteryhmätasolla. Näkyä ylärivillä.

Enemmistö haastateltavista näki budjetointiprosessin ja strategiaprosessin välillä selkeän yhteyden. Osittainen yhteys oli kymmenyksen mielestä ja kolmasosa ei kokenut näiden välillä olevan lainkaan yhteyttä. Prosessien välinen yhteys koettiin kuitenkin tärkeäksi.

Kyllä joo. Pitkästä tähtäimestä keskustellaan ja suunnitellaan. Käytännön tekeminen vuositasolla ja lyhyemmällä. Tulisi huomioida.

Eivät kulje käsi kädessä. Tulisi olla yhteys.

Huomioitavaa on, että vaikka kolmasosa ei nähnyt lainkaan yhteyttä strategia- ja budjetointiprosessin välillä, niin vain vajaa kymmenys koki, ettei strategiaa ole huomioitu budjetissa. Toisaalta yli puolet koki prosessien välillä olevan selkeän yhteyden, mutta strategian koettiin näkyvän selkeästi budjetissa vain neljänneksen mielestä. Herääkin siis kysymys, miksi prosessien vahvasta yhteydestä huolimatta strategia ei tule huomioiduksi budjetissa yhtä vahvasti.

Lyhyen aikavälin rahallisten tavoitteiden korostuminen on tyypillistä budjetissa. Haastateltavista puolet koki kuitenkin, etteivät lyhyen aikavälin rahalliset tavoitteet korostu kohdeyrityksessä. Toisaalta puolet koki niiden osittain korostuvan. Havaintojeni mukaan kohdeyrityksessä tavoitteet ovat pääasiassa pitkän aikavälin tavoitteita, jotka pilkotaan pienempiin osiin ja osatavoitteisiin yksittäisille vuosille. Tämä tukee haastateltavien näkemystä, etteivät lyhyen aikavälin rahalliset tavoitteet merkittävästi korostu kohdeyrityksen budjetissa, jolloin strateginen linja saattaisi unohtua.

Ei isossa kuvassa. Ei karkaa lyhytjännitteiseen budjetointiin.

Korostuvat, jos vuosi tai kuukausi kyseessä. Mahdollista, että katoaisi, mutta meillä pitänyt hyvin. Ei ole yritetty maksimoida kasvua, vaan on menty maltillisesti. Budjettia ei ole tehty strategian kustannuksella, ovat menneet hyvin käsikädessä.

6.4 Budjettitarkkailu ja seuranta

Säännölliseksi budjettitarkkailun koki noin puolet haastateltavista, ajoittaiseksi neljäsosa ja olemattomaksi kolmasosa. Budjetin sijaan seurantaa koettiin olevan enemmän suhteessa edelliseen vuoteen. Pääasiallinen seurannankohde budjetin osalta oli tulostavoite ja sen saavuttaminen. Budjetin toteutumista tarkastellaan enimmäkseen syksyllä ja vuoden lopussa.

Ei ole (budjettitarkkailua), tulostavoite asetettu ja sitä seurataan.

Matkan varrella budjetti unohdetaan ja loppuvuonna tsekkaus. Ei toteuteta järjestelmällisesti. Voisi terästäytyä. Kehitystä katsotaan edelliseen vuoteen.

Budjettieroja havaittaessa toimenpiteet vaihtelevat tapauskohtaisesti. Viime vuosina eroihin ei juurikaan ole tartuttu, mutta toisaalta tuloskehitys on ollut hyvä ja tuloksellisesti budjetit on usein ylitetty, joten tarvetta reagoida budjettieroihin ei ole merkittävästi ollut.

Keskustelua aiheuttavat. Ei liiemmin toimenpiteitä, nyt ollut hyviä vuosia.

Kyllä tapauskohtaisesti. Mietitään mistä johtuu: onko panostus ollut liian pieni, markkinointia lisää? Yleinen tilanne?

Budjetteja ei käydä yhdessä läpi vaan seuranta on jokaisen omalla vastuulla. Selkeissä eroissa poikkeamiin tartutaan myös ylätasolla. Pääasiallinen seuranta on edelliseen vuoteen nähden, ei budjettiin. Budjetti on kuitenkin rakennettu pitkälti edellisen vuoden pohjalta, joten erot suhteessa edelliseen vuoteen heijastelevat vahvasti myös budjettieroja.

Seuraan kumulatiivisesti kuukausittain tulosraportoinnin yhteydessä. Oma seuranta: ketju ja yksikkö. Yhteistä läpikäyntiä ei ole.

Budjetoidun tulostavoitteen saavuttamisesta seuraa kannustepalkkiojärjestelmän mukainen tulospalkkio. Kohdeyrityksessä on käytössä erilaisia palkkiomalleja, jotka kattavat kaikki vakinaiset työntekijät. Jokaiselle on määritetty oma yhtiö, jonka tulostavoitteeseen oma kannustepalkkio on sidottu.

Palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmä. Eri asteisia palkitsemiskuvioita. Tavoitteena on motivaation ylläpito.

Haastatteluissa tulivat esiin myös palkitsemisjärjestelmän mahdolliset kehittämistarpeet. Pohdintaan nousi ajatus tulokseen sidotusta vakio prosentista. Tämä palkitsemismalli voisi olla kannustavampi ja tasapuolisempi kuin nykyinen.

Voisiko palkkio olla vakio prosenttien mukaan, jolloin euromäärä kasvaa mitä isompi tulos?

Budjetoinnin vaikutukset liiketoiminnan kehittämiseen koettiin melko vähäisiksi. Vaikutuksen koettiin tulevan lähinnä toteutetun seurannan kautta.

Vähäiset vaikutukset. Tulostavoite takaraivossa, päästäänkö tavoitteeseen.

Mitä pyritään tekemään paremmin ja tehokkaammin. Saa kiinni budjetista.

Esiin nousi myös budjetoinnin jäykistävä vaikutus ja mahdollinen kehittämisen vähentäminen.

Lähtevät usein strategiasta. Otettava budjetissa huomioon. Usein budjetoinnilla on jäykistävä vaikutus. Tuppaa olla kohta, jonka budjetoiminen jää heikolle/vähäiselle huomiolle. Kehittämistä saatetaan jarruttaa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen oleellimmat asiat kohdeyrityksen näkökulmasta ja tarkastellaan tutkimustuloksista tehtyjä johtopäätöksiä.

7.1 Tarpeellisuus ja hyödyntäminen

Budjetti nähtiin kohdeyrityksessä pääasiassa tarpeellisena, vaikkakin merkittävä osa myös kyseenalaisti tarpeen. Osittain kokemus budjetoinnin tarpeellisuudesta saattaa johtua tottumuksesta, onhan sillä pitkät perinteet ohjausjärjestelmien kulmakivenä. Ajatus budjetoimattomuudesta tai erilaisesta ohjausvälineestä tuntui osasta haastateltavista ensin melko vieraalle, mutta asian avautuessa suhtautuminen muuttui myönteisemmäksi. Havaittavissa kuitenkin on, että jossain muodossa toteutetulle talousohjaukselle on ilmeinen tarve ja sen hyödyt tunnustetaan läpi organisaation.

Tarpeelliseksi budjetin kokivat pääasiassa sen nykyiset käyttäjät, kun taas sen laajitajat näkivät budjetin tarpeettomana. Sama jako tuli esiin tarkasteltaessa budjetin hyödyntämistä: laatimisprosessissa mukana olevat eivät hyödyntäneet budjettia yhtä paljon kuin henkilöt, joilla oli vähäinen tai olematon rooli budjetoinnissa. Toisaalta kaikki haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä vertailukohtana edellisen vuoden toteutumaa enemmän kuin budjettia. Budjetti toimi joko mielenkiintoisena tai täysin tarpeettomana lisätietona. Koska budjetti laaditaan vahvasti edellisen vuoden toteuman perusteella ja tavoitteet ovat olleet maltillisia, on luvuista puuttunut realismia ja tavoitteellisuutta.

Kohdeyrityksessä tulisi miettiä vielä tarkemmin, mistä lähtökohdista talousohjausta halutaan tarkastella, millä johtamismallilla toimia ja miksi. Esimerkiksi Åkerberg (2017, 103) peräänkuuluttaa pohtimaan onko budjetoinnissa differenssianalyysi oleellista vai toimiiko budjetti enemmän suunnannäyttäjänä eli varoituksena tai rohkaisuna tulevasta.

7.2 Rullaava ennustaminen ja budjetointi

Rullaava budjetointi koettiin kohdeyrityksessä kiinnostavaksi ja potentiaalisesti vaihtoehdoksi nykyiselle perinteiselle budjetointimallille. Rullaava malli nähtiin erityisen toimivaksi muuttuvissa tilanteissa, muttei niinkään stabiilissa toimintaympäristössä. Myös teoria tukee vahvasti tätä havaintoa ja esimerkiksi Pellinen (2017, 73) toteaa koko ajan tarkentuvan eli rullaavan budjetoinnin olevan mahdollisesti paras ratkaisu yritykselle, jonka toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti nopeita ja merkittäviä muutoksia.

Jotta rullaava ennustaminen onnistuu, tulee etenkin myynnin avainhenkilöiden panostaa ja osallistua aktiivisesti ennusteiden laadintaan heidän omatessaan parhaan näkemyksen asiakkaiden tarpeista (Ikäheimo ym. 2019, 161). Tällä hetkellä kaupallinen johto paneutuu vain pintapuolisesti myynnin budjetointiin. Tähän oli havaittavissa monia syitä. Toimintaympäristön, asiakaskunnan ja yrityksen hyvä ja pitkäaikainen kokemus mahdollistaa tehokkaan prosessin. Toisaalta budjettia ei koettu oleelliseksi työkaluksi tai tärkeäksi motivaatiotekijäksi kaupallisessa johdossa, joten tarkempi paneutuminen ei ollut mielekästä. Kolmas vaikuttava tekijä on maltillisuus tavoitteissa ja strategiassa. Tällöin edellinen vuosi on antanut jo itsessään hyvän kuvan tulevasta vuodesta. Mikäli rullaavaan ennustamiseen ja budjettiin siirryttäisiin, tulisi etenkin kaiken toiminnan lähtökohtana olevan myynnin budjetointiin panostaa enemmän.

Rullaavassa prosessissa huomio voidaan keskittää vain oleellisiin, arvoa tuottaviin tekijöihin ja jättää kiinteät yleiskustannukset huomioimatta. Åkerberg (2017, 105–106) ehdottaa kiinteille yleis- ja pääomakustannuksille trendiraporttia. Vain merkittävät muutokset raportoidaan erikseen. Oleellisimpana asiana hän näkee myynnin ulkoisille asiakkaille, minkä vuoksi sisäiset erät tulisi myös jättää rullaavan ennusteen ulkopuolelle. Myös kohdeyrityksessä voitaisiin hyvin keskittyä vain myynnin tarkempaan budjetointiin ja jättää kiinteät kulut ja epäolennaisemmat erät budjetin ulkopuolelle oli kyseessä sitten rullaava tai kiinteä vuosibudjetti. Yleisluontoisia kuluja voitaisiin seurata tulosraportoinnin yhteydessä tai Åkerbergin ehdottamalla trendiraportilla.

7.3 Kannustepalkkiojärjestelmä

Budjetointimallia mietittäessä tulee kiinnittää huomiota myös kannustepalkkajärjestelmään. Tämä nousi esiin etenkin rullaavaa budjetointia ja budjetoimattomuutta käsiteltäessä. Kohdeyrityksessä tulospalkkiot on sidottu budjetista ilmenevään tulostavoitteeseen. Enemmistö haastateltavista koki, että ulkoisilla ja yllättävillä muutoksilla, jotka heijastuvat negatiivisesti tulokseen, ei saisi rullaavassa mallissa olla vaikutusta tulospalkkioihin. Sisäiset ja itseaiheutetut muutokset taas olivat peruste palkkion muutokseen. Osa haastateltavista ei muuttaisi lainkaan kannusteiden tavoitteita. Muun muassa Hope ja Fraser (2003, 9–14) näkevät budjettiin sidotuissa suoritusarvioinneissa ja palkkioissa monia epäkohtia, joista suurimpana kannustamisen yritykselle epäsuotuisaan käyttäytymiseen. Åkerbergin (2017, 46) mukaan palkkioita ei tulisi sitoa lainkaan budjettiin sen lisätessä budjettipeliä. Hän myös näkee (105), ettei rullaavaa ennustamista tai budjetointia tule sitoa palkitsemisjärjestelmään ja suoritusmittareihin tai tehdä niistä sopimuksellisia sitouduttavia asioita, jotta ennusteprosessi ei vääristy. Myös Suomalain (2011, 128) mukaan budjettitavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa usein palkkaan ja ylenemismahdollisuuksiin, mistä voi seurata epäedullista käyttäytymistä organisaation kannalta.

Haastatteluissa nousi esiin ajatus tulokseen tietyn edellytyksin sidotusta vakioprosentista. Tämä palkitsemismalli voisi olla nykyistä kannustavampi ja tasapuolisempi. Ajatusta tukee myös Järvenpään ym. (2013, 249) näkemys palkitsemistavan valinnan merkityksestä tarkasteltaessa budjetin kannustinvaikutuksia ja se voi olla joko vahvistava tai heikentävä tekijä. Motivoivin palkitsemistapa on sellainen, jossa on ensin ylitettävä tietty raja-arvo ja sen jälkeen lisätulokset lisäävät sovitun prosenttiosuuden palkkaan. Prosentti voi olla myös portaittain nouseva.

7.4 Budjetointimenetelmä

Riski pelikäyttäytymiseen on sidoksissa myös budjetointimenetelmään. Demokraattinen ja yhteistyömenetelmä lisäävät pelikäyttäytymisen todennäköisyyttä (Järvenpää ym. 2013, 245). Kohdeyritys on ketjuohjattu ja budjetointi tehdään autoritäärisesti ylimmän johdon päätösten mukaan. Johto tuntee hyvin toiminnan tilanteen, resurssitarpeet ja näkymät, joten menetelmä on käyttökelpoinen kohdeyrityksessä.

Järvenpään ym. (2013, 245) mukaan autoritääriäinen menetelmä voi aiheuttaa tyytymättömyyttä ja tavoitteisiin sitoutumattomuutta sekä motivaatio-ongelmia. Se saattaa myös heikentää johdon ja alaisten välistä kommunikointia ja organisaatiossa olevaa tietoa toiminnan luonteeseen vaikuttavista tekijöistä ei hyödynnetä. Tutkimuksessa tulivat esiin vaikutukset sitoutumiseen, motivaatioon ja olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen. Budjetointiprosessissa mukanaolon koettiin lisäävän motivaatiota ja sitouttavan budjetin tavoitteisiin. Myös teoria tukee tätä, sillä esimerkiksi Järvenpää ym. (2013, 245) toteavat osallistumisen asteen lisäävän sitoutumista ja motivaatiota. Enemmistö koki budjetilla olevan joko selkeä tai tulostavoitteen kautta osittainen vaikutus työpanokseen. Tärkeimpinä ajureina toimivat myynti- ja tulostavoite. Osittain tämä johtuu kannustepalkkiojärjestelmästä, mutta myös havaittavissa olevasta vahvasta sitoutumisesta kohdeyritykseen sekä luontaisesta halusta päästä asetettuun tavoitteeseen.

Budjetoinnilla koettiin olevan jäykistävä vaikutus etenkin kehittämissuhteita ajatelle. Järvenpään ym. (2013, 248) mukaan budjetointimallilla on oma vaikutuksensa yrityksen kehittämismyönteisyyden esiintuomisessa. Budjetointimalli tukee kehittämistä, kun tavoitteiden määrittäminen tehdään joustavasti, tavoitteita voidaan tarvittaessa muuttaa ja tavoitteena on luoda mahdollisia tulevaisuuskuvia. Ylhäältä annettu budjetti taas jäykistää ja vähentää kehittämistä.

Kohdeyrityksessä tulisi tarkastella budjetointimenetelmän mielekkyyttä ja vaikutuksia toimintaan. Kehittämismyönteisyys, jota kohdeyrityksessä sinällään on havaittavissa, on tärkeä menestystekijä ja jatkuvuuden takaaja. Budjetin ei tulisi toimia kehittämistä estävänä tekijänä, vaan päinvastoin luoda sille puitteet. Järvenpää ym. (2013, 248) näkevät tämän toteutuvan määrittämällä joustavia tavoitteita, valmiudella muuttaa tavoitteita budjettitarkkailun yhteydessä ja hyödyntämällä erilaisia tulevaisuudennäkymiä luovaa budjetointimallia.

7.5 Budjetoimattomuus

Yli puolet haastateltavista koki ajatuksen budjetoimattomuudesta kiinnostavaksi. Tämä oli kuitenkin vahvasti mielipiteitä jakava aihe, ja loput haastateltavista olivat ajatusta vastaan. Osa vastustajista kuitenkin muutti näkemystään neutraalimmaksi

keskustelun edetessä ja asian tullessa tutummaksi. Merkittävimmit huolenaiheiksi nousivat tavoiteasetanta ja suuntaviivattomuus. Budjetoimattomuus ei kuitenkaan tarkoita toimimista ilman johdon ohjausjärjestelmää tai tavoitteita. Niiden muoto ja esittämistapa vain muuttuvat. Viitalan ja Jylhän (2014, 282) mukaan organisaation ja yksilön tavoitteiden on oltava selkeitä, mitattavia ja niiden saavuttamisesta tulee palkita. Motivaatiota lisää tieto odotuksista. Yksi esiin noussut vaihtoehto oli benchmarking eli vertailuanalyysi yksiköiden välillä sekä suhteessa kilpailijoihin. Myös Hope ja Fraser (2003, 71–72) suosittelevat sekä ulkoista benchmarkingia että tavoiteasetantaa sisäisesti yksiköiden tai yksilöiden välillä, sillä ne lisäävät parhaiden käytäntöjen vaihtoa ja suorituskykyä. Kohdeyrityksessä tulisikin miettiä tavoiteasetannan mallia perusteellisesti, mikäli perinteisestä budjetista luovutaan.

Haastatteluissa nousi esiin myös budjetin merkityksellisyys yksikönjohtajille. Heidän arveltiin saattavan laatia omia budjettejaan, mikäli sellaista ei tulisi ketjutasolta. Tämä olisi toisaalta motivaatiotekijä ja itse tehtyyn budjettiin on helppo sitoutua. Toisaalta yksikönjohtajilla on merkittävä vaikutus vain muutamisiin eriin budjetissa, joten realistisen budjetin laadinta voisi olla hankalaa. Ymmärrys lukujen taakse kuitenkin kasvaisi ja hahmotus tulevasta vuodesta olisi aiempaa parempi.

7.6 Ostobudjetti

Ostobudjetti jakoi haastateltavien ajatuksia. Selkeää tarvetta sen käyttöönotolle ei kuitenkaan isossa mittakaavassa ollut havaittavissa, vaikkakin se herätti kiinnostusta. Etenkin henkilöt, jotka ostobudjettia mahdollisesti voisivat työssään hyödyntää, eivät nähneet sille tarvetta. Aihe on kuitenkin herättänyt keskustelua jo aikaisemmin, kun varasto on kasvanut liian suureksi. Haastatteluissa nousivat esiin myös ostobudjetin hyödyntämisen ongelmat, kuten ohjaus vääränlaiseen toimintaan ja budjettipelaamiseen.

Pellisen (2017, 158) mukaan kaupan alalla sisäänostopäätökset, ostomäärät ja hinnat ovat erittäin merkityksellisiä. Tämän vuoksi ostobudjettia tai muuta tuotepäälliköiden ostokäyttäytymistä ohjaavaa työkalua on vartenotettavaa harkita. Päivittäistavarakauppa on kohde yrityksessä merkittävä osa liiketoimintaa. Tällä toimialalla ei varaston nopean kierron vuoksi ole kuitenkaan merkittävää tarvetta ostobudjetille.

Suurempi hyöty siitä koettiin saatavan käyttötavarakaupassa ja siinäkin lähinnä tiettyjen tuoteryhmien, kuten sesonkituotteiden ja oman tuonnin kohdalla. Kohdeyrityksessä nähdään toiminnan joustavuus ja ketteruus merkittävänä kilpailuetuina. Ostobudjetti saattaa heikentää näitä valttikortteja ja näin ollen onkin aiheellista punnita ostobudjetin hyötyjä ja haittoja tarkkaan.

7.7 Budjetointiprosessi

Budjetointiprosessi kestää kohdeyrityksessä tyypillisesti 3–4 kuukautta edistyen vähän kerrallaan. Prosessi koettiin pitkäksi ja osin työlääksi. Kokemukset työmäärästä vaihtelivat kuitenkin merkittävästi ja työlääksi budjetointi koettiin lähinnä taloushallinnossa, joka valmistelee ja kokoa budjetit. Kaupallinen johto ja yksikön johtajat pitivät prosessia helppona ja nopeana. Syitä budjetointiprosessin hitaudelle on useita. Budjetti kootaan muun taloushallinnon työn ohessa ilman sille erikseen varattuja resursseja, aikataulun ja ohjeistuksen puute hidastaa ja epämääräistää työstettäväksi saatavaa materiaalia ja negatiiviseksi koettu työhyötysuhde lisää tuntemusta työläydestä. Horváthin ja Sauterin (2004, 8) tutkimuksen mukaan ylempien johtajien ajasta 10–20% kuluu budjetointiin ja taloushallinnossa jopa 50% ajasta. Kuitenkin vain pieni osa näistä henkilöistä koki tämän ajankäytön hyödylliseksi. Toisaalta haastateltavista suurin osa ei nähnyt aikataulutuksessa tai sen puutteessa merkittäviä ongelmia, vaan osasi jo varautua asiaan prosessin ollessa rutiininomaista. Tämä toki johtuu haastateltavien pitkästä työhistoriasta ja uusilla tekijöillä tilanne on toinen.

Vaikka iso osa ei kokenut aikatauluttomuutta ongelmaksi, näyttäytyy se kuitenkin käytännöntasolla prosessia hidastavana ja heikentävänä tekijänä. Järvenpään ym. (2013, 277–278) mukaan budjetointiprosessia voidaan keventää vähemmillä budjetointikiirroksilla, automatisoimalla tiedonsyöttörutiineita ja paremmalla tiedonhallinnalla. Lisäksi on paikallaan arvioida mitä eriä halutaan käsitellä tarkalla tasolla ja mitä yleisemmällä tasolla.

Pääasiassa budjetoinnin vastuualueet ja työnjako koettiin selkeiksi, mutta kehitettävääkin oli. Haastatteluissa nousi vahvasti esiin myynnin ja katteen jaon epärealistisuus ja sen negatiivinen vaikutus budjettiseurannan mielekkyyteen. Järvenpään ym.

(2013, 248) mukaan budjetti ohjaa parhaiten, kun se koetaan haasteelliseksi, mutta realistiseksi. Suomalan ym. (2011, 128) mukaan tavoiteasetannassa on huomioitava motivaatiovaikutus ja osaoptimointivaara. On tyypillistä laatia yksi budjetti, jonka tavoitteet todennäköisesti toteutuvat. Tämä ei kuitenkaan ole motivoivin malli, sillä tavoitteen saavuttaminen ennen budjettikauden loppua hillitsee työntoa ja sama pätee myös saavuttamattomissa oleviin tavoitteisiin. Tällä hetkellä kaupallinen johto tekee myymäläkohtaiset myyntibudjetit vuositasolla ja taloushallinnossa myyntitavoite jaetaan kuukausitasolle. Sekä yksikönjohtajat että taloushallinto kokivat parhaan näkemyksen myynninjakautumisesta olevan yksikönjohtajilla. Myynti on kaiken muun toiminnan lähtökohta ja sen realistinen käsittely kannustaa ja motivoi nykyistä enemmän. Toisaalta lisäämällä yksikönjohtajien vaikutusmahdollisuuksia ja osallistumista budjetointiprosessiin, saadaan myös sitä kautta kasvatettua heidän sitoutumistaan ja motivaatiotaan. Tällä kannalla ovat myös muun muassa Ikaheimo ym. (2019, 156) todetessaan yksikön johdon tavoiteasetantaan osallistumisen lisäävän heidän sitoutumistaan niiden tavoittelemiseen.

Pellisen (2017, 171) mukaan organisaation johtamisprosessit budjetointi mukaan lukien voivat lisätä uuden tietämyksen luomista ja oman tietämyksen jakamista organisaatiossa. Tämä kannattaa huomioida, kun mietitään budjetoinnin vastuualueita ja työnjakoa.

7.8 Strategian yhteys budjettiin

Strategian koettiin näkyvän budjetissa kohtuullisen hyvin ja vain pieni osa ei nähnyt lainkaan yhteyttä strategian ja budjetin välillä. Etenkin myynnin osalta strategian nähtiin tulevan huomioiduksi budjetissa. Osittain tämä johtuu kohdeyrityksen kannattavaan kasvuun painottavasta strategiasta. Kannattava toiminta sekä pyrkimys kasvuun ja kehittymiseen ovat luontaisia lähtökohtia kaupan alalla, joten ne tulevat helposti huomioiduiksi budjettilukuja koostettaessa. Toisaalta nykyisen budjetoinnin tarkkuustason ei koettu mahdollistavan strategian selkeää ilmenemistä. Vahva enemmistö näki budjetointiprosessin ja strategiaprosessin välillä selkeän yhteyden. Vajaa kolmasosa ei nähnyt lainkaan yhteyttä. Prosessien välillä tulisi kuitenkin olla yhteys haastattelujen perusteella. Myös teoria tukee tätä näkemystä. Järvenpään

ym. (2013, 237–238) mukaan näiden prosessien ollessa ajallisesti kaukana toisistaan, jää yhteys toiminnan tavoitteellisen johtamisen ja vuosisuunnittelun sekä budjetoinnin välillä ohueksi. Näiden prosessien tulisi limittyä siten, että budjettiohjauksen avulla löydetään uusia strategisia mahdollisuuksia ja samalla toteutetaan nykyistä strategiaa. Oleellista budjetoinnissa on konkretisoida strategiset tavoitteet, vahvistaa strategian ainutlaatuisuutta, tuottaa reaaliaikaista tietoa toimintaympäristönmuutosten vaikutuksista, herättää keskustelua liiketoiminnan muutostarpeista ja uusista mahdollisuuksista sekä tukea johdon strategista ymmärrystä.

Vaikka vajaa kolmasosa ei nähnyt lainkaan yhteyttä strategia- ja budjetointiprosessin välillä, niin vain alle kymmenen prosenttia koki, ettei strategiaa ole huomioitu budjetissa. Toisaalta enemmistön mukaan prosessien välillä oli selkeä yhteys, mutta strategian koettiin näkyvän selkeästi budjetissa vain runsaan viidesosan mielestä. Tämä antaa viitteitä siitä, että strategian huomioimiseen budjetissa tulisi panostaa kohdeyrityksessä enemmän. Nyt se vaikuttaa olevan enneminkin luontaisena tausta-ajatuksena, kuin budjetoinnin punaisena lankana.

7.9 Budjettitarkkailu ja seuranta

Budjettitarkkailua koettiin valtaosan mielestä tehtävän vähintään ajoittain. Olemattomaksi se koettiin kolmasosan mielestä. Seuranta suhteessa edelliseen vuoteen oli kuitenkin mielekkäämpää, kuin suhteessa budjettiin. Tärkein seurannankohde budjetin osalta oli tulostavoite ja sen saavuttaminen. Budjetin toteutumista tarkastellaan enimmäkseen syksyllä ja vuoden lopussa. Järvenpään ym. (2013, 279) mukaan sattunnainen tai yleispiirteinen budjettitarkkailu ei tue jatkuvaan parantamiseen tähtäävää toimintaa. Budjettitavoitteisiin tulisi liittää kriittisiin menetystekijöihin yhdistetty mittaaminen ja seuranta, jotta budjettiseuranta tukee aidosti jatkuvaa kehittymistä.

Toimenpiteet budjettieroissa vaihtelevat tapauskohtaisesti. Viime vuosina eroihin ei ole kovin vahvasti tartuttu. Hyvä tuloskehitys kuitenkin selittää tätä, sillä tarvetta reagoida voimakkaasti budjettieroihin ei ole ollut budjettitavoitteiden ylittyessä tuloksellisesti. Pääasiallinen seuranta on edelliseen vuoteen nähden, ei budjettiin peilaten. Budjetti on koottu pitkälti edellisen vuoden pohjalta, jolloin erot suhteessa edelliseen

vuoteen heijastelevat vahvasti myös budjettierojen kanssa. Budjetointi ja budjetti-seuranta on kohdeyrityksessä toteutettu melko pintapuolisesti, minkä vuoksi edellisen vuoden toteuma voi antaa jopa budjettia paremman tai ainakin samantasoisien kuvan kehityksestä. Edellisen vuoden luvuista tai kohdeyrityksen tapauksessa budjetista ei kuitenkaan ilmene toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ennakkointia. Mikäli budjetin laadinta olisi tavoitteellisempaa ja tarkoituksenmukaisempaa, olisi se hyödyllinen työkalu ja informaation lähde. Suomalainen ym. (2011, 127) mukaan aikaisemman suorituksen arvioinnissa budjetti on yksi lähtökohta. Vertailua voitaisiin tehdä myös aikaisempaan suoritustasoon, mutta tällöin ongelmaksi muodostuvat suhdanteiden, kilpailutilanteen ja organisaation resurssien muutosten huomioiminen. Toisinaan aikaisempi suoritustaso on niin poikkeuksellinen, että vertailu siihen ei ole mielekästä. Budjetoinnin aikana näitä suoriutumiseen vaikuttavia asioita on usein jo mietitty ja tämän vuoksi budjetti onkin usein parempi vertailukohta suorituksen arviointiin, kuin aiempi suoritustaso. Vertailutasoa voidaan edelleen parantaa, jos alkuperäistä budjettia päivitetään vastaamaan todellista toimintaympäristöä.

8 POHDINTA

Budjetointi on yksi tärkeimmistä johdon työkaluista. Se toimii yrityksen strategian toteutus- ja ohjausvälineenä sekä yhdistävänä tekijänä yrityksen strategian ja operatiivisen toiminnan välillä. (Järvenpää ym. 2013, 266.) Tämän vuoksi näinkin kohdeyrityksen budjetoinnin nykytilan tarkastelun ja mahdollisten kehityskohteiden kartoituksen tärkeäksi aiheeksi. Suurin hyöty tästä tutkimuksesta on kyseiselle kohdeyritykselle itselleen. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa kohdeyrityksen budjetointimallin ja budjetointiprosessin nykytila sekä kehittämistarpeet ja kehittämismahdollisuudet. Kohdeyritys halusi selvittää missä määrin nykyistä budjettia hyödynnetään, mitä siltä odotetaan ja kuinka sujuvaksi budjetointiprosessi koetaan.

Tutkimuksessa tuli esiin monia mahdollisia kehityskohteita ja -linjoja, joiden tarkempaan arviointiin kohdeyrityksessä kannattaa panostaa. Tutkimuksen aikana budjetointi nousi kohdeyrityksessä laajempaan keskusteluun ja aiemmin vähälle huomiolle jäänyt työkalu herätti uudenlaista kiinnostusta. Tämä tutkimus on vain pintaraapaisu valtavan laajaan aihekokonaisuuteen, mutta toimii näin hyvänä avauksena tuleville budjetoinnin ja talousohjauksen kehittämistoimille. Nyt kohdeyrityksessä on helpompi suunnata fokus potentiaalisimpiin kehityskohteisiin ja jatkoselvitystä vaativiin linjoihin. Tärkeimmät näistä ovat perinteisestä budjetista luopumisen syvempi tarkastelu ja mahdollinen siirtyminen rullaavaan malliin, budjetointiprosessin virtaviivaistaminen, selkeyttäminen ja aikataulutuksen huomioiminen sekä strategian ja budjetin yhteyden vahvistaminen. Osaa havainnoista voidaan hyödyntää heti meillä olevan budjetoinnin aikana ja osaa myöhemmin tulevaisuudessa. Heti hyödynnettäviä asioita ovat muun muassa muutokset vastuualueisiin myynnin kuukausikohtaisessa jaottelussa, aikataulutaminen ja ohjeistukset sekä strategian yhteyden vahvistaminen.

Tutkimustulosten yleistettävyyttä rajoittaa se, että tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena ja tutkittavaa ilmiötä tutkittiin vain kohdeyrityksen kontekstissa. Kuten teoriaosuudesta ilmenee, voidaan budjetointia toteuttaa hyvin monella tavalla ja optimaalisimman budjetointimallin valinta on organisaatiokohtaista. Tutkimustulokset ovat kuitenkin tietyssä määrin yleistettävissä ja hyödynnettävissä samalla toimialalla toimiviin yrityksiin.

Tutkielma jättää tilaa jatkotutkimuksille. Kiintoisaa olisikin tutkia esimerkiksi laajemmalla yritysskaalalla saman toimialan sisällä tai sen ulkopuolelle laajentaen, miten budjetointiin suhtaudutaan yrityksissä 2020-luvulla ja mitä siltä odotetaan. Toisaalta tutkimusta voisi jatkaa vielä kohdeyrityksessäkin tutkimalla esimerkiksi vahvasti kiinnostusta herättäneiden rullaavan ennustamisen ja budjetoinnin sekä budjetoimattomuuden soveltuvuutta kohdeyrityksen toimintaympäristöön. Tämä tutkimus toimii hyvänä lähtökohtana tarkemmille jatkoselvityksille.

Tutkimusprosessi oli monella tapaa opettavainen ja antoisa kokemus. Oli kiintoisaa syventyä budjetoinnin maailmaan ja tarkastella sitä käytännön näkökulmasta kohdeyrityksessä. Työ eteni pääasiassa suunnitelmien mukaan, vaikka haasteitakin prosessin aikana tuli vastaan. Suurin yllätys oli tutkimusaineiston käsittelyn ja analysoinnin vaatima työmäärä, joka sinällään oli odotettavissa käytettäessä laadullisia menetelmiä. Huomasin myös hyvin nopeasti, että oikaista ei aineiston käsittelyssä kannata, vaan se tulee tehdä huolellisesti ja analysoida aineistoa heti sen kertyessä.

Koronapandemia osoitti, että liiketoiminnan haasteet tulevat yhä useammin yritysten ja oman toimialan ulkopuolelta. Tulevaisuuden ennakkoinnilla ja seurannalla on siten entistä suurempi merkitys. Keskittyminen vain oman toimialan muutoksiin ei enää ole riittävää, vaan laajempi näkökulma on tarpeen. Jatkossa yritysten toimintaympäristön muutosten ennakointi nouseekin varmasti yhä suurempaan rooliin. Tämän vuoksi talousohjauksen ja budjetoinnin kehittäminen ja tähän muutostarpeeseen vastaaminen ovatkin tärkeitä painopisteitä tulevaisuuden menestyjille. Budjetointia tulee yrityksissä kehittää aidoksi suunnitteluvälineeksi, eikä vain tyytyä ilmentämään sillä jo tehtyjä suunnitelmia. Siirtämällä fokuksen säännöistä ja rajoitteista ohjaukseen ja arvonluontiin, voidaan sen avulla saavuttaa merkittäviä hyötyjä.

LÄHTEET

- Anthony, R. 1965. *Planning and control systems: A Framework for analysis*. Boston: Harvard University.
- Bogsnes, B. & Kaplan, R. 2016. *Implementing Beyond Budgeting: Unlockin the Performance Potential*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Covaleski, M., Evans, J., Luft, J. & Shields, M. 2003. Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 15, 3–49.
- Ekholm, B. & Wallin, J. 2000. Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, vol. 9, nro. 4, 519–539.
- Ekholm, B. & Wallin, J. 2011. The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 38, nro. 1/2, 145–164.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. *Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hansen, S., Otley, D. & Van der Stede, W. 2003. Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 15, 95–116.
- Henttu-Aho, T. 2016a. Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller. *Qualitative Researching Accounting & Management*, vol. 13, 31–56.
- Henttu-Aho, T. 2016b. The emerging practices of modern budgeting and the role of controller. *Acta Univ. Oul. G* 89.
- Henttu-Aho, T. & Järvinen, J. 2013. A field study of the emerging practice of Beyond Budgeting in industrial companies. *European Accounting Review*, vol. 22 nro 4, 765–785
- Hope, J. & Fraser, R. 2003. *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Horváth, P. & Sauteri, R. 2004. Why Budgeting Fails: One Management System Is Not Enough. *Balanced Scorecard Report* 6(5), 8-11.

- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Alma Talent.
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaproessin toteutus. Helsinki: Kauppakaari/Talentum Media Oy.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 9–38.
- Malmi, T. & Brown, D. A. 2008. Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*. 19. 287–300.
- Mintzberg, H. 1987. Five Ps For Strategy. *California Management Review*.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. *Strategy Safari. The Complete through the Wilds of Strategic Management*. USA: Pearson.
- Mintzberg, H., Quinn, J. & Ghoshal, S. 1999. *The Strategy Process*. Harlow: Prentice Hall Europe.
- Pellinen, J. 2017. *Talusojohtaminen*. Helsinki: Alma Talent.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO. 47–57.
- Sandalgaard, N. 2012. Uncertainty and budgets: an empirical investigation. *Baltic Journal of Management*, vol. 7, nro. 4, 397–415.

- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita Prima Oy. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Welsch, G., Hilton, R. & Gordon, P. 1988. Budgeting: Profit planning and control. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma Talent Oy.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

LIITE 1 Teemahaastattelurunko

TEEMA 1	Budjetointiprosessi ja -menetelmä
	<p>Rooli budjetoinnissa</p> <p>Vaikutus työpanokseen ja motivoituminen</p> <p>Budjetointiin liittyvä päätöksenteko</p> <p>Ohjeet ja aikataulu</p> <p>Nykyinen budjetointiprosessi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työmäärä • Sujuvuus <p>Optimaalinen prosessi</p> <p>Oman toiminta-alueen budjettien tehtävät ja tavoitteet</p> <p>Vastuualueet ja jako budjetoinnissa</p>
TEEMA 2	Budjettimalli ja budjetoinnin tarve
	<p>Mielikuvat budjetoinnista</p> <p>Budjetin tarpeellisuus ja hyödyntäminen</p> <p>Hyvin & muutosta/parannusta</p> <p>Budjetista luopuminen</p> <p>Rullaava ennustaminen</p> <p>Tarve ostobudjetille?</p> <p>Nykyinen investointisuunnittelu</p> <p>Lisääarvoa päätöksentekoon?</p>
TEEMA 3	Strategian yhteys budjettiin
	<p>Strategiset tavoitteet</p> <p>Tavoitteiden näkyminen budjetissa</p> <p>Huomioiminen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä</p> <p>Strategia- ja budjetointiprosessin yhteys</p>

	Lyhyen aikavälin rahallisten tavoitteiden korostuminen
TEEMA 4	Budjettitarkkailu ja talousohjaus
	Budjettitarkkailun toteutus <ul style="list-style-type: none">• kenen toimesta• kuinka usein• toimenpiteitä? Tavoitteiden saavuttaminen Budjetti ja liiketoiminnan kehittäminen