



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

ENNUSTAMINEN PERIN- TEISEN BUDJETOINNIN TUKENA

Case: Osuuskauppa PeeÄssä

TEKIJÄ: Senja Nevalainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä Senja Nevalainen	
Työn nimi Ennustaminen perinteisen budjetoinnin tukena – Case: Osuuskauppa PeeÄssä	
Päiväys 11.12.2014	Sivumäärä/Liitteet 52/3
Ohjaajat Ulla Loikkanen, Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Osuuskauppa PeeÄssä	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön aiheena on ennustamisen käyttäminen perinteistä budjetointia tukevana toimintona. Työn toimeksiantajana on Osuuskauppa PeeÄssä, joka on Pohjois-Savossa toimiva palveluyritys. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Osuuskauppa PeeÄssä ennustamista tekevien henkilöiden mielipiteitä ja ajatuksia ennustamisesta kahden kyselyn avulla. Ensimmäisen kyselyn tarkoituksena oli selvittää, millaisia ennakko-odotuksia käyttäjillä on ennustamisesta ennen ennustamisen aloittamista Suprossa, ja millaisia hyötyjä he uskovat ennustamisesta saavansa eri liiketoiminnan suunnittelun osa-alueilla. Toisen kyselyn tavoitteena oli selvittää, mitä hyötyjä käyttäjät ovat ennustamisesta konkreettisesti saaneet, ja että ovatko he olleet tyytyväisiä ennustamisen toimivuuteen Suprossa.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osiosta. Työn teoreettinen viitekehys koostuu perinteisen budjetoinnin teoriasta, sitä kohtaan esitetystä kritiikistä sekä perinteiselle budjetoinnille vaihtoehtoisista menetelmistä, joista tässä työssä käydään läpi rullaava ennustaminen, rullaava budjetointi ja Beyond Budgeting. Työn empiirisessä osiossa käsitellään tässä opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä sekä esitellään saadut tutkimustulokset.</p> <p>Kyselyjen tulokset osoittivat, että vastaajien mielestä ennustaminen on tärkeä, ellei jopa välttämätön osa nykypäivän liiketoimintaa. Tulokset osoittivat myös, että enemmistö vastaajista on kokenut ennustamisesta olevan hyötyä sekä kuluvan vuoden toiminnan suunnittelussa että myös seuraavan vuoden budjetin laatimisessa.</p> <p>Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatioiden tulee yhä enemmän keskittyä tulevaisuuden ennustamiseen, jotta ne pystyvät reagoimaan tuleviin muutoksiin ja näin ollen pärjäämään kilpailussa muiden saman toimialan yritysten kanssa. Osuuskauppa PeeÄssä saa tässä opinnäytetyössä toteutetuista kyselyistä tärkeää informaatiota ennustamisen käyttäjien mielipiteistä ennustamista kohtaan, ja tämän informaation avulla ennustamisen prosessia pystytään mahdollisesti kehittämään.</p>	
Avainsanat budjetointi, ennustaminen, rullaava budjetointi, rullaava ennustaminen, Beyond Budgeting	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Senja Nevalainen			
Title of Thesis Forecasting as a support for traditional budgeting – Case: Osuuskauppa PeeÄssä			
Date	11.12.2014	Pages/Appendices	52/3
Supervisors Ulla Loikkanen, Pentti Mäkelä			
Client Organisation/Partner Osuuskauppa PeeÄssä			
<p>Abstract</p> <p>The topic of this thesis is using forecasting as a support for traditional budgeting. The client organization of this thesis is Osuuskauppa PeeÄssä which is a service company located in Pohjois-Savo. The objective of this thesis was to research the opinions and thoughts of the people who use forecasting in Osuuskauppa PeeÄssä by doing two surveys. The aim of the first survey was to find out what kind of expectations users have about forecasting before starting to make forecasts in Supro, and what kind of benefits they believe to gain in different sectors of business. The aim of the second survey was to find out what concrete benefits users have gained from forecasting and if they have been happy with the functionality of Supro as a tool for forecasting.</p> <p>This thesis consists of theoretical and empirical sections. The theoretical framework of this thesis comprises the theory of traditional budgeting, criticism expressed towards it and the alternative methods for traditional budgeting which in this thesis are rolling forecasting, rolling budgeting and Beyond Budgeting. The empirical part of this thesis covers the research method used in this thesis and the results of the two surveys.</p> <p>The results of two surveys showed that according to the respondents forecasting is an important, if not a necessary part of today's business. The results also showed that the majority of the respondents has experienced forecasting as a useful tool both in planning the operations of the present year and in making the budget for the coming year.</p> <p>In a rapidly changing operational environment organizations have to increasingly focus on forecasting the future so they can react to the upcoming changes and consequently to be able to compete with the organizations of the same industry. From this thesis Osuuskauppa PeeÄssä gets important information about the opinions of the people who use forecasting in their organization and with this information it is possible to improve the process of forecasting in the future.</p>			
Keywords budgeting, forecasting, rolling budgeting, rolling forecast, Beyond Budgeting			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Aiheen taustaa.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	PERINTEINEN BUDJETOINTI JA SEN ONGELMAT	8
2.1	Budjetoinnin tehtävät	8
2.2	Budjetointimenetelmät ja -tyylit	9
2.3	Vuosiperusteisen budjetin laadinta	10
2.4	Budjettitarkkailu.....	11
2.5	Kritiikki perinteistä budjetointia kohtaan	12
2.6	Vaihtoehtoiset menetelmät perinteiselle budjetoinnille.....	15
2.6.1	Rullaava ennustaminen.....	15
2.6.2	Rullaava budjetointi.....	17
2.6.3	Beyond Budgeting	18
3	ENNUSTAMINEN OSUUSKAUPPA PEEÄSSÄ.....	21
3.1	Perinteinen budjetointiprosessi	21
3.2	Ennustamisen perusta ja syyt	22
3.3	Ennustamisen toteuttaminen Suprossa	23
4	TUTKIMUSTEN TOTEUTUS	25
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	25
4.2	Kyselytutkimusten laatiminen ja toteutus.....	27
4.3	Tutkimusten luotettavuus	28
5	ENNUSTAMISEEN LIITTYVÄT MIELIPITEET JA ODOTUKSET	30
5.1	Vastaajien perustiedot.....	30
5.2	Ajatuksia ennustamisen merkityksestä	31
5.3	Ennustamisen hyödyllisyys.....	32
5.4	Ennustamisen tehokas organisaatiotaso	34
5.5	Toiveet ja odotukset ennustamisen suhteen siirryttäessä Suproon	35
6	ENNUSTAMISEN TUOTTAMAT HYÖDYT	37
6.1	Vastaajien perustiedot.....	37
6.2	Ennusteiden käyttäminen ja saadut hyödyt.....	38

6.3	Supron toimivuus ennustamisen työkaluna	40
6.4	Ennustamisen vaikutus toiminnan suunnitteluun ja budjetointiin	41
6.5	Ennustamisen tulevaisuus Osuuskauppa PeeÄssä	42
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	45
7.1	Ennustamiseen liittyvät mielipiteet ja odotukset	45
7.2	Ennustamisen tuottamat hyödyt.....	46
8	YHTEENVETO JA POHDINTA	48
8.1	Tutkimuksen onnistuminen	48
8.2	Pohdinta ja itsearviointi	49
8.3	Kehittämissuhteita	50
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	51
	LIITE 1: ENSIMMÄINEN KYSELYLOMAKE	53
	LIITE 2: TOINEN KYSELYLOMAKE	54

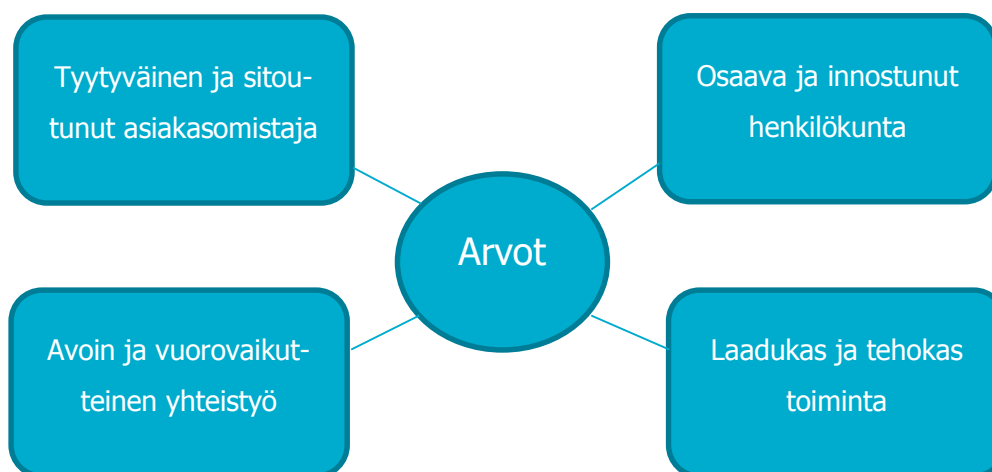
1 JOHDANTO

1.1 Aiheen taustaa

Nykypäivän muuttuvassa toimintaympäristössä yritysten ja organisaatioiden tulee yhä enemmän keskittyä tulevaisuuden ennakoimiseen ja ennustamiseen, jotta ne pystyvät reagoimaan nopeasti tapahtuviin muutoksiin ja näin ollen pärjäämään kilpailussa muiden saman toimialan yritysten kanssa. Perinteisillä ohjaus- ja johtamismenetelmillä ei enää välttämättä saada tarpeeksi informaatiota dynaamisessa toimintaympäristössä, ja sen vuoksi yritysten ja organisaatioiden on täytynyt omaksua käyttöönsä uusia järjestelmiä ja työkaluja.

Perinteinen vuosibudjetointi on esimerkki ohjausjärjestelmästä, joka ei enää nykyaikana tuota tarpeeksi hyötyä ja tietoa varsinkaan nopeasti muuttuvilla toimialoilla. Perinteisen budjetoinnin rinnalla tai sen korvaajana onkin käytetty jo useita vuosia muita menetelmiä, jotka mahdollistavat joustavamman taloussuunnittelun ja tulevaisuuden ennustamisen. Näitä menetelmiä ovat esimerkiksi rullaava ennustaminen, rullaava budjetointi ja Beyond Budgeting -menetelmä.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Osuuskauppa PeeÄssä (jatkossa PeeÄssä), joka on Pohjois-Savossa toimiva palveluyritys. PeeÄssä harjoittaa marketkauppaa, matkailu- ja ravitsemuskauppaa sekä liikennemyymälä- ja polttonestekauppaa 20 kunnan alueella ja yhteensä 80 toimipaikassa. Vuonna 2013 PeeÄssän liikevaihto oli 543 miljoonaa euroa. PeeÄssän toiminta-ajatuksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen, joita PeeÄssällä oli joulukuussa 2013 jo 105 733 taloutta. PeeÄssän toimintaa ohjaavat seuraavat henkilökunnan ja hallinnon jäsenten yhteistyön tuloksena muodostetut arvot. (S-kanava.)



KUVIO 1. PeeÄssän arvot (S-kanava).

Toimeksianto opinnäytetyöhön tuli PeeÄssän taloushallinnosta helmikuussa 2014, jolloin PeeÄssässä oltiin aloittamassa ennustamista Supro -suunnitteluohjelmassa. Opinnäytetyössä perehdytään perinteiseen vuosibudjetointiin ja niihin syihin, joiden takia perinteinen vuosibudjetointi ei enää ole riittävä työkalu nykypäivän taloussuunnittelussa. Opinnäytetyössä esitellään teoriaa rullaavasta ennustamisesta, rullaavasta budjetoinnista sekä Beyond Budgeting -menetelmästä ja kuvataan PeeÄssän

nykytilanne sekä syyt ennustamisen omaksumiseen osaksi talouden ohjausta ja suunnittelua. Tutkimusosiona opinnäytetyössä toteutetaan kaksi kyselyä, joiden avulla tutkitaan ennustamisen käyttäjien mielipiteitä ja mielipiteiden mahdollisia muutoksia ennustamisen suhteen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, onko ennustaminen hyödyllinen työkalu PeeÄssän liiketoiminnan suunnittelussa ennustamista tekevien henkilöiden mielestä. Tämän lisäksi työn tavoitteena on selvittää, muuttuvatko PeeÄssä ennustamista tekevien henkilöiden mielipiteet ja ajatukset ennustamisesta sinä aikana, jona he ennustamista tekevät. Näiden asioiden selvittämiseksi työssä toteutetaan kaksi kyselyä PeeÄssän ennustamisen käyttäjäryhmälle. Ensimmäisen kyselyn tarkoituksena on selvittää, millaisia ennako-odotuksia käyttäjillä on ennustamisesta ja kuinka suuria hyötyjä he uskovat ennustamisesta saavansa eri liiketoiminnan suunnittelun osa-alueilla. Ensimmäinen kysely toteutettiin maaliskuussa 2014 ennen ennustamisen aloittamista Supro -järjestelmässä.

Toisen kyselyn tavoitteena on selvittää, mitä hyötyjä ennustamisen käyttäjäryhmä on ennustamisesta konkreettisesti saanut reilun puolen vuoden jakson aikana. Lisäksi selvitetään, ovatko käyttäjät olleet kokonaisuudessaan tyytyväisiä ennustamisen toimivuuteen Suprossa, ja että onko heille tullut mieleen mahdollisia kehittämissuhteita ennustamisen suhteen. Toisessa kyselyssä tutkitaan myös sitä, olisiko 12 tai 18 kuukauden rullaava suunnittelu vastaajien mielestä hyödyllistä PeeÄssä. Kyselytutkimusten yhteisenä tavoitteena on siis selvittää, onko ennustaminen Suprossa ollut konkreettisia hyötyjä käyttäjilleen tuova työkalu.

Toimeksiantajani PeeÄssä hyötyy tästä opinnäytetyöstä saamalla tärkeää tietoa ennustamisen käyttäjäryhmän mielipiteistä ennustamista kohtaan opinnäytetyössä toteutettavien kyselyjen avulla. PeeÄssä saa kyselyistä tietoa siitä, kuinka käyttäjät ovat ennustamisen kokeneet, mitä hyötyjä ennustaminen on heille konkreettisesti tuottanut ja mitä he mahdollisesti muuttaisivat ennustamisprosessissa sitä parantaakseen. Tämän opinnäytetyön tekemisen myötä minä opin teoriaa perinteisestä budjetoinnista, sitä tukevista tai sen korvaavista menetelmistä sekä kyselytutkimuksen suunnittelusta ja toteuttamisesta. Teoriatiedon lisäksi opin käytännössä sen, miten kyselytutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja analysoidaan.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osiosta. Teoreettinen osio sisältää teoriaa perinteisestä budjetoinnista ja sitä kohtaan esitetystä kritiikistä sekä perinteiselle budjetoinnille vaihtoehtoisista menetelmistä ja niiden tuottamista eduista. Teoreettinen osio sisältää myös kuvauksen PeeÄssän budjetointiprosessista, syistä aloittaa ennustaminen Suprossa sekä kuvauksen ennustamisen toteuttamisesta. Empiirisessä osiossa käsitellään tässä opinnäytetyössä käytettyä tutkimusmenetelmää ja sen valintaa sekä esitellään saadut tutkimustulokset. Empiirisessä osiossa käsitellään myös saatujen tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset ja lopun yhteenvedossa pohditaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena.

2 PERINTEINEN BUDJETOINTI JA SEN ONGELMAT

Yleisesti budjetoinnilla tarkoitetaan suunnitelmallista prosessia, jonka tarkoituksena on laatia budjetti ja myös seurata budjetin toteutumista. Budjetoinnin tavoitteena on sekä asettaa että konkretisoida lyhyen aikavälin tavoitteet niin, että organisaation päämäärä ja strategia toteutuvat. Budjetoinnin tuloksena syntyy budjetti. Budjetilla tarkoitetaan lyhyelle ajanjaksolle, yleensä yhden vuoden ajalle tehtävää rahamääräistä toimintasuunnitelmaa. Sen tarkoituksena on muuttaa strategiset tavoitteet ja suunnitelmat lähitulevaisuudessa toteutettaviksi suunnitelmiksi ja tavoitteiksi. Tavallisesti budjetti laaditaan erikseen esimerkiksi osasto-, tulosyksikkö- ja konsernitasolle. Budjetti laaditaan yleensä vuosi- tai tilikausikohtaisesti, mutta tavallista on, että budjetti sisältää samalla tavoitteet myös esimerkiksi kuukausi- tai puolivuotiskausille. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen ja Pellinen 2010, 207; At-rill ja McLaney 2005, 143.)

Organisaation budjettijärjestelmä koostuu kolmesta eri pääbudjetista, joita ovat tulos-, tase- ja rahoitusbudjetti. Tulosbudjetti ilmaisee yritykselle budjetoidun tuloksen, tasebudjetti yrityksen budjetin mukaisen taseen ja rahoitusbudjetin tarkoituksena puolestaan on varmistaa yrityksen maksukykyisyys. Organisaation budjetti koostuu erilaisista osabudjeteista. Esimerkiksi valmistusyrityksellä erilaisia osabudjetteja ovat myyntibudjetti, valmistusbudjetti, osto- ja varastobudjetti, hallintobudjetti sekä investointibudjetti. Nämä osabudjetit yhdistyvät edellä mainittuihin pääbudjetteihin budjetointijärjestelmässä, kun osabudjettien luvut siirtyvät pääbudjetteihin. Osabudjettien tekemisen tarkoituksena on esittää tavoitteet organisaation operatiiviselle tasolle ja osoittaa keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ikäheimo, Lounasmeri ja Walden 2009, 164–165.)

2.1 Budjetoinnin tehtävät

Budjetoinnin avulla yrityksen johto pystyy konkretisoimaan sen suunnan, mihin toimintaa halutaan kehittää ja tähän haluttuun kehityssuuntaan liittyvät suunnitelmat. Ennen budjetointiprosessin aloittamista organisaatiossa tulisivatkin olla tehtynä pitkän aikavälin suunnitelma eli strateginen suunnitelma, jossa määritellään organisaation tulevaisuuden päämäärät ja strategiat, joilla nuo päämäärät aiotaan saavuttaa. Budjetointi on tärkeä työkalu organisaation strategian toteuttamisessa, sillä budjetti ilmaisee ne toimenpiteet, joiden avulla organisaation strategiassa määritellyt tavoitteet saavutetaan. Budjetointi liittyykin kiinteästi myös strategiseen johtamiseen operatiivisen johtamisen välityksellä. Budjetointi määrittää ja ilmaisee organisaation operatiiviselle tasolle ne keinot, joiden avulla organisaation strategiset tavoitteet saavutetaan. Druryn mukaan budjetoinnin tarkoituksena onkin:

1. suunnitella vuosittaista tai tilikausittaista toimintaa
 2. koordinoita eri organisaatio-osien tavoitteita ja toimenpiteitä
 3. viestittää suunnitelmista eri tulosyksikköjohtajille
 4. motivoita johtajisto tavoittelemaan yhteisiä päämääriä
 5. ohjata toimintaa tavoiteltuun suuntaan
 6. arvioida johdon suorituksen laatua ja tasoa suunnitelmaan nähden.
- (Drury 2012, 359–361; Järvenpää ym. 2010, 207–208.)

2.2 Budjetointimenetelmät ja -tyylit

Budjetointiin liittyvä keskeinen päätös organisaatiossa on budjetointimenetelmän ja -tyylin valinta. Budjetointimenetelmällä tarkoitetaan sitä, minkä lähtökohdan perusteella yritys järjestää budjettisuunnittelunsa ja vastuut budjettien laadinnasta. Budjetointityylillä taas tarkoitetaan sitä, mikä rooli budjetilla on toiminnan ohjauksessa, esimerkiksi budjettien toteuma-arvioinneissa. Erilaisia budjetointityylejä ovat tiukka budjetinohjauksen tyyli, joustava budjettiohjauksen tyyli sekä näiden kahden välimuoto, jota voidaan kutsua esimerkiksi harkinnanvaraiseksi tyyliksi. Erilaisia budjetointimenetelmiä taas ovat autoritaarinen menetelmä, demokraattinen menetelmä sekä yhteistyömenetelmä. (Järvenpää ym. 2010, 214–215.)

Autoritaarisessa menetelmässä organisaation johto määrittää perusteet budjetille ja päättää budjetin pääkohdista asetettujen strategisten tavoitteiden mukaan. Tässä menetelmässä organisaatiossa toimivien päälliköiden ja vastuuhenkilöiden roolina voi olla vain budjetin vaatiman tietomateriaalin kokoaminen, eikä päälliköillä ja vastuuhenkilöillä ole mahdollisuutta vaikuttaa keskeisiin tuotto- ja kustannuseriin tai päätavoitteisiin. Demokraattisessa menetelmässä budjetti rakentuu toiminto-, osasto- ja tulosityksikkökohtaisten kustannusten ja tuottojen varaan. Tässä menetelmässä toimiva johto voi ohjeistaa budjetointiprosessia määrittelemällä budjettikehyksen kannattavuuden ja kasvun tavoitteiden osalta, mutta muilta osin ohjeistus on melko väljää. Demokraattisessa menetelmässä vastuuhenkilöt laativat erilaisia alabudjetteja, ja johdon tehtävänä on koota nämä alabudjetit yhteen ja sopeuttaa niitä tarvittaessa. Yhteistyömenetelmä on kahden edellä mainitun menetelmän välimuoto. Yhteistyömenetelmässä ylin johto asettaa yhdessä tulosityksikköjohtojen kanssa yleiset tavoitteet budjetoinnille, ja varsinainen budjetointi tapahtuu tulosityksiköissä, osastoissa ja toiminnoissa. Yhteistyömenetelmässä yhdistyvät autoritaarisen ja demokraattisen menetelmän edut niin, että kaikkien organisaation yksiköiden erityispiirteet otetaan budjetointiprosessissa huomioon. Yhteistyömenetelmä onkin yleisimmin käytetty budjetointimenetelmä, vain sen tarkempi muoto vaihtelee organisaatioiden välillä. (Järvenpää ym. 2010, 215–216.)

Budjettiohjauksen tyyllillä on suuri vaikutus siihen, miten organisaatiossa suhtaudutaan budjettitavoitteiden asettamiseen ja seurantaan. Tiukalla budjettiohjauksella tarkoitetaan sitä, että johdon suoritusarviointi ja palkitseminen on kytketty budjettitavoitteen saavuttamiseen, eikä johdon suoritusarvioinnissa oteta lainkaan huomioon seurantakauden aikana muuttuneiden toimintaolosuhteiden vaikutusta. Budjetin tavoitetaso on siis periaatteessa muuttumaton, vaikka seurantakaudella olisi tapahtunut sellaisia muutoksia, joihin johto ei toiminnallaan pysty vaikuttamaan. Joustavassa budjettiohjauksessa budjettitavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaneet olosuhteet seurantakauden aikana otetaan tarvittaessa huomioon, ja myös ne johdon toimenpiteet, jotka ovat parantaneet tai heikentäneet pitkäaikaista suorituskykyä, huomioidaan. Joustavassa budjettiohjauksessa johdon palkitsemisen perusteena olevaa budjettitavoitetta voidaan siis korjata tarpeen mukaan. Harkinnanvarainen budjettiohjaus on tiukan ja joustavan budjettiohjauksen välimuoto. Harkinnanvaraisessa budjettiohjauksessa budjettitavoitteen muuttamista voidaan harkita, mutta vain hyvin poikkeuksellisissa olosuhteissa. (Järvenpää ym. 2010, 216.)

2.3 Vuosiperusteisen budjetin laadinta

Vuosiperusteisen budjetin laatiminen tulee aina aloittaa tavoitteiden asettamisesta ja niiden keinojen pohtimisesta, joilla asetetut tavoitteet saavutetaan. Budjetti ei synny itsestään joka vuosi, vaan sen suunta määräytyy pitkän aikavälin suunnitelmassa tehtyjen päätösten mukaan, ja se kehittyy muuttuvan markkinatilanteen myötä. Pitkän aikavälin suunnitelmaa varten tehdyt strategiset päätökset perustuvat usean vuoden ajalle tehtyihin epävarmoihin ennusteisiin, joten näitä strategisia päätöksiä tulee arvioida uudelleen nykytilanteessa saatavilla olevan tiedon mukaisesti. Tämä strategisten päätösten arviointi on yleensä osa perinteistä budjetointiprosessia, ja tämän vuoksi budjetointiprosessin ei voida ajatella koskevan vain yhtä vuotta, vaan budjetointiprosessi on enemmänkin pitkän aikavälin suunnitteluprosessin kokonaisvaltainen osa. (Drury 2012, 360.)

Kun tavoitteet ja niiden saavuttamiseen tarvittavat keinot on määritetty, voidaan aloittaa varsinaisten numeeristen suunnitelmien työstäminen. On tärkeää pohtia tavoitteita ja niiden saavuttamiskeinoja ennen varsinaisten numeeristen suunnitelmien tekemistä, sillä ilman tavoitteiden pohtimista budjetoitavalle vuodelle, budjetointiprosessista ei saada kaikkea hyötyä irti. Jotta budjetista on hyötyä toiminnan suunnittelussa, sen laatimisen tueksi tarvitaan erittäin paljon erilaista informaatiota esimerkiksi toimintaympäristöstä ja sen tulevista muutoksista. Toimintaympäristöstä tulisi tietää ainakin seuraavia strategisesti merkityksellisiä asioita: tekniset muutokset, uudet innovaatiot, mahdollisesti kiristyneet ympäristövaatimukset, asiakkaiden toiveiden ja odotusten kehitys ja kilpailuympäristön tila. Myös korkokehitykseen, inflaatioon ja raaka-aineiden hintaan liittyvät tiedot ja ennusteet ovat tärkeää informaatiota budjetointiprosessin aikana. (Järvenpää ym. 2010, 219.)

Budjetointiprosessin aikana budjettia laativa yritys tarvitsee myös paljon erilaisia tietoja omasta toiminnastaan. Esimerkiksi yrityksen markkinaosuus, toteutunut liikevaihto, erilaiset katteet ja liiketoiminnan tulos viestittävät yrityksen operatiivisesta tehokkuudesta ja yrityksen menestyksestä eri markkina-alueilla. Vuosiperusteisen budjetin laadintaa ohjaavat vahvimmin yritykselle asetetut kasvu- ja tulostavoitteet, ja siksi näiden tavoitteiden huolellinen pohtiminen ennen varsinaisen budjetoinnin aloittamista on erittäin tärkeää. Budjetin laadinnassa tulisi ottaa huomioon myös seuraavat asiat, jotta budjetti ohjaisi yrityksen toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla: budjetin perusteena olevien ennusteiden luotettavuus, tason mitoitus asetetuille tavoitteille, mahdollisten ongelmien tunnistaminen, ilmapiiri, joka tukee kehittämistä, arvon luominen omistajille sekä palkitsemistavan valinta. (Järvenpää ym. 2010, 220.)

Budjetin perusteena olevien ennusteiden luotettavuuden huomioon ottaminen on tärkeää, jotta organisaatio pystyy varautumaan tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin. Jos budjetin pohjana ovat esimerkiksi liian positiiviset ennusteet, seuraavan vuoden toteumalukujen ja budjetoitujen lukujen välillä voi olla suuriakin eroja. Organisaatioiden olisikin tärkeää laatia budjetointivaiheessa vaihtoehtoisia ennusteita, sillä ainoastaan yhteen ennusteeseen pohjautuva budjetti ei todennäköisesti anna yritykselle todenmukaisia vertailulukuja seuraavalle vuodelle. Budjetointivaiheessa tulee ottaa huomioon myös se, että tavoitteet asetetaan oikealle tasolle. Budjetti ohjaa organisaation jäseniä parhaaseen tulokseen silloin, kun se koetaan haasteelliseksi, mutta sen saavuttami-

nen on kuitenkin mahdollista. Oikean tavoitetaso löytäminen on siis erittäin tärkeää, jotta koko organisaatio pystyy sitoutumaan budjetin tavoitteisiin. (Järvenpää ym. 2010, 220.)

Aiemmin mainittuun ennusteiden luotettavuuteen liittyy myös se, kuinka hyvin ennusteissa pystytään tunnistamaan ja arvioimaan toimintaympäristössä mahdollisesti tapahtuvia muutoksia ja näiden muutoksien aiheuttamia ongelmia yrityksen toiminnassa. Usein tulevat muutokset ja niiden aiheuttamat ongelmat ilmaantuvat yhtäkkiä, ja sen vuoksi yritysten onkin järkevää laatia budjetointivaiheessa suunnitelmia mahdollisten ongelmatilanteiden ja kriisien varalle. Suunnitelmien olemassaolo mahdollistaa oikean ja nopean reagoinnin mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Ilmapiiri, joka tukee kehittämistä, on myös tärkeä osa onnistunutta budjetointiprosessia. Jos organisaation operatiivinen taso pitää budjetointia ainoastaan organisaation johdon jäykkänä ohjausvälineenä, budjetointia ei haluta kehittää ja se voi jatkua vuodesta toiseen samanlaisena jäykkänä prosessina. Kehittämistä tukeva ilmapiiri kannustaa myös operatiivista tasoa esittämään kehittämisideoitaan budjetointiprosessiin liittyen, jolloin budjetointimallia pystytään kehittämään ja muuttamaan parempaan suuntaan. Budjettiin ja sen saavuttamiseen liitetään yleensä myös organisaation henkilöstön palkitseminen. Oikean tavoitetaso valitseminen on myös palkitsemisen yhteydessä tärkeää, jotta löydetään parhaiten henkilöstöä motivoiva palkitsemistapa. Tutkimusten mukaan parhaiten motivoi sellainen palkitsemistapa, jossa tietyn tason on ylityttävä, jotta palkkiota maksetaan, ja tämän tietyn tason jälkeen saavutettavat lisätulokset lisäävät tietyn ennalta sovitun osuuden mukaan henkilöstön palkkaa. (Järvenpää ym. 2010, 220–221.)

2.4 Budjettitarkkailu

Budjettitarkkailu on olennainen osa budjettiohjausta ja budjetointiprosessia. Ilman seuranta- ja tarkkailua on erittäin vaikeaa arvioida, kuinka hyvin budjetointivaiheessa tehdyt suunnitelmat ovat toteutumassa ja pystytäänkö budjetoinnin yhteydessä asetetut tavoitteet saavuttamaan. Budjettitarkkailun avulla pystytään seuraamaan budjetoitujen lukujen ja toteumien välille syntyviä eroja ja analysoimaan näiden erojen syitä. Budjettitarkkailun varsinaisena tavoitteena onkin ohjata yrityksen toimintaa niin, että se pystyy mahdollisimman hyvin saavuttamaan budjettitavoitteensa. Jos budjetoitujen lukujen ja toteumien välille syntyy merkittäviä eroja budjettikauden aikana, yrityksen johdon tulee miettiä, mitä korjaavia toimenpiteitä kyseisessä tilanteessa tarvitaan. (Järvenpää ym. 2010, 223; Neilimo ja Uusi-Rauva 2007, 244.)

Nykypäivän budjettitarkkailua voidaan varsinkin yritysten ja osaksi myös julkisen sektorin organisaatioiden osalta kutsua diagnostiseksi budjettitarkkailuksi. Diagnostisen budjettitarkkailun avulla selvitetään, missä ja miksi toiminta ei ole noudattanut budjetoitua suunnitelmaa. Tämä budjettierojen analysointi voi auttaa organisaatiota oppimaan budjetoinnissa mahdollisesti tehdyistä virheistä ja etsimään keinoja kehittää budjetointiprosessia entistä paremmaksi. Joissakin tapauksissa budjettitarkkailu voi paljastaa sen, että budjetti ja siihen liittyvät tavoitteet ovat epärealistisia. Esimerkiksi odottamattomat muutokset toimintaympäristössä, kuten markkinoille tulevat uudet kilpailijat voivat muuttaa organisaation asettamat budjettitavoitteet epärealistisiksi. Diagnostiseen budjettitarkkailuun liittyvät myös erilaisten hälytysjärjestelmien luominen budjettierojen löytämiseksi sekä tarkkailujak-

sojen lyhentyminen neljännesvuosi- ja kuukausitarkkailuksi. Olennaista diagnostisessa budjettitarkkailussa on myös nopea reagointi syntyneisiin budjettieroihin korjaavilla toimenpiteillä. Nopeilla korjaavilla toimenpiteillä pyritään siihen, että asetetut budjettitavoitteet saavutettaisiin mahdollisimman helposti, vaikka budjettieroja olisikin jo syntynyt. (Atrill ja McLaney 2005, 181; Neilimo ja Uusi-Rauva 2007, 244–245.)

Perinteisesti budjettierot jaotellaan laskentatoimessa hinta- ja määräeroihin. Hintaerolla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että yritys on työtunteja budjetoidessaan käyttänyt alemmaa työtuntihintaa kuin mihin todellisuudessa on päästy työtuntihinnan osalta. Määräero taas tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritys on ostanut raaka-aineita ja tarvikkeita enemmän kuin mitä se on määrällisesti budjetoanut. Perimmäiset syyt budjettierojen- ja poikkeamien takana ovat kuitenkin jotain muuta kuin ainoastaan hinta- ja määräeroja. Yleisiä syitä budjettipoikkeamiin ovat ympäristössä tapahtuneet odottamattomat muutokset, epärealistiset suunnitelmat, varsinaisen toiminnan ja tehtyjen suunnitelmien eroavaisuudet, suunniteltujen toimenpiteiden väärinarviointi ja tietoinen väärinbudjetointi eli ns. budjettiharha. Tietoisella väärinbudjetoinnilla eli budjettiharhalla tarkoitetaan esimerkiksi sitä tilannetta, jossa yrityksen jokin tulosityksikkö tietää toimintansa loppuvan, jos se ei saavuta positiivista tulosta, ja tulosityksikkö budjetoit tietoisesti itselleen positiivisen tuloksen saadakseen lisää toiminta-aikaa. Tietoisesta väärinbudjetoinnista estämiseen tulee kiinnittää yrityksissä huomiota, jotta budjettiharhoja ei pääse syntymään. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2007, 245–246.)

2.5 Kritiikki perinteistä budjetointia kohtaan

Perinteistä vuosibudjetointia kohtaan on viime vuosien aikana esitetty kritiikkiä monesta eri näkökulmasta. Perinteisen budjetoinnin suurimpia ongelmia ja sitä kohtaan vuosien varrella esitetyn kritiikin pääkohtia ovat:

1. budjetti ja strategiasuunnittelu eivät ole tarpeeksi vahvassa suhteessa toisiinsa
2. budjettisuunnittelu on joustamatonta ja kaavamaista
3. budjettiprosessin työmäärä voi olla liian suuri siitä saatavaan hyötyyn nähden
4. budjettiprosessissa tuotetaan vain rahamääräiset lyhyen aikavälin tavoitteet
5. budjettitarkkailu on satunnaista ja yleispiirteistä.

(Järvenpää ym. 2010, 237.)

Perinteinen budjetointi voi useissa yrityksissä olla kaavamainen prosessi, joka toistetaan samanlaisena vuodesta toiseen. Jos budjetointiprosessista tulee yrityksissä vain rutiini, vaarana on, että budjetti ja strategia eivät ole tarpeeksi vahvassa suhteessa toisiinsa. Budjettisuunnittelun tulisi olla yrityksissä se työkalu, jonka avulla yrityksen strategiset tavoitteet tuotetaan luvuiksi ja informaatioksi myös operatiiviselle tasolle. Perinteinen budjetointiprosessi on myös useissa tapauksissa liian joustamaton ja kaavamainen työkalu nykypäivän jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Nykypäivänä yrityksiltä vaaditaan joustavuutta ja reagoitokykyä, ja tässä nykypäivän muuttuvassa toimintaympäristössä perinteinen budjetointi ei ole enää riittävä työkalu. Drury (2012, 362–363) mukaan perinteisten vuosibudjettien laadintaa on kritisoitu laajalti niillä perusteilla, että perinteinen vuosi-

budjetointi on liian jäykkää, ja se sitouttaa organisaation 12 kuukaudeksi epävarmojen ennusteiden perusteella tehtyyn budjettiin.

Perinteisen budjetoinnin ja strategiasuunnittelun liian heikko suhde on kriitikoiden mukaan yksi perinteisen budjetoinnin suurimmista ongelmista. Perinteinen johdon laskentatoimi ja sen yhtenä osana alueena myös perinteinen budjetointi on liian lyhytaikaista ja se korostaa keinotekoisien tilikausien voittoja ja tuottoja. Strategisessa johdon laskentatoimessa taas keskitytään pitkän aikavälin tavoitteisiin, ja siinä tarkastellaan tuottoja ja voittoja yrityksen kilpailuasemassa tapahtuvien muutosten valossa. Suurin osa perinteisestä johdon laskentatoimesta on menneisyyteen ja siellä saavutettuihin tuloksiin keskittyvää, kun taas strateginen johdon laskentatoimi keskittyy tulevaan. Perinteisessä johdon laskentatoimessa keskitytään suurimmaksi osaksi yrityksen sisäisiin kuluihin, kun taas strategisessa johdon laskentatoimessa tarvitaan sisäistä tietoa esimerkiksi markkinoinnista ja muista tukitoiminnoista sekä ulkoista tietoa asiakkaista, toimittajista ja kilpailijoista. Kuten edellä esitetyistä esimerkeistä nähdään, perinteinen johdon laskentatoimi ei tuota strategisen johtamisen tarvitsemää informaatiota. Tästä johtuen myös perinteinen budjetointi osana perinteistä johdon laskentatoimea ei enää välttämättä ole se työkalu, jolla yrityksen strategiset tavoitteet saadaan tuotettua luvuiksi ja informaatioksi jokaiselle organisaatiotasolle. (Hopper, Northcott ja Scapens 2007, 137.)

Perinteinen budjetointiprosessi vaatii yleensä melko suuren työmäärän useilta eri ihmisiltä eri organisaatiotasolla. Yleisesti yrityksen johto päättää tulevan vuoden budjetille raamit, joiden mukaan yrityksen operatiivinen taso ryhtyy budjettia tekemään. Tämän jälkeen luonnosteltu budjetti käydään vielä yrityksen johdon kanssa läpi, ja lopulta johto hyväksyy budjetin. Budjetointiin käytetään aikaa useampi kuukausi, joten siihen kuluva työmäärä voi kasvaa yllättävänkin suureksi. Ongelmana onkin, tuottaako perinteinen budjetointiprosessi enää tarpeeksi suurta hyötyä yrityksille, jotta siihen on järkevää käyttää näin paljon resursseja.

Åkerbergin (2006, 54–55) mukaan perinteisen budjetoinnin heikkouksia on myös se, että perinteinen budjetointi ei varoita etukäteen tulevista ongelmista, kuten esimerkiksi markkinatilanteen muutoksista. Syksyllä seuraavalle vuodelle budjettia laatiessa on hankalaa tietää, miltä markkinatilanne näyttää esimerkiksi kahdeksan kuukauden kuluttua. Tästä johtuu myös se, että kerran vuodessa tehtävä budjettiennuste ei useinkaan ole luotettava koko budjetoidun vuoden osalta. Perinteiset budjetit siis vanhenevat nopeasti, ja toiminnan tulokset kuluvan vuoden aikana saattavat erota suurestikin edellisenä vuonna budjetoidusta, esimerkiksi toimintaympäristössä ja markkinatilanteessa tapahtuneiden muutosten takia.

Beyond Budgeting Round Table -tutkimusryhmä (BBRT), johon palataan tarkemmin myöhemmin tässä luvussa, on määritellyt kymmenen olennaisinta syytä siihen, miksi perinteinen budjetointi ei enää tuota yrityksille tarpeeksi hyötyä siihen kuluviin resursseihin nähden. Nämä syyt on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Perinteisen budjetoinnin kymmenen keskeisintä ongelmaa (Beyond Budgeting Institute b).

Beyond Budgeting Round Table -tutkimusryhmän mukaan perinteinen budjetointi ei anna mahdollisuutta reagoida nopeasti odottamattomiin muutoksiin, ja nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa maailmassa nopea reagointikyky on yrityksille erittäin tärkeää. Perinteinen budjetointi ei siis ole enää toimiva työkalu nykyajan muuttuvassa ja kilpailuhenkisessä ympäristössä. Budjetti myös yleensä vanhenee muutamassa kuukaudessa, koska esimerkiksi tuotteiden kysyntä ja raaka-aineiden hinnat muuttuvat nopeasti. Perinteinen budjetointi on BBRT-tutkimusryhmän mukaan liian yksityiskohtaista ja aikaavievää, sillä se voi viedä jopa 20 % johdon työajasta. Perinteinen budjetointi myös ikään kuin suojelee arvoa lisäämättömiä kustannuksia, sillä budjetointivaiheessa ei ole tarpeeksi aikaa tai kannustimia ymmärtää ja tutkia perimmäisiä syitä eri kustannusten takana. (Beyond Budgeting Institute b.)

Perinteinen budjetointi vahvistaa johdon hallintaa ja valvontaa, mikä taas osaltaan vaikeuttaa henkilöstön motivointia. Aloitteellisuuden ja innovaatioiden tukeminen ei myöskään ole mahdollista jäykässä perinteisessä budjetointiprosessissa, sillä budjetit tukevat yleensä autoritaarista johtamista. Perinteinen budjetointi voi johtaa yrityksissä myös epäeettiseen käyttäytymiseen, kun budjettiin sidotut tavoitteet ja kannustimet aiheuttavat sen, että työntekijät haluavat saavuttaa tavoitteet lähes keinolla millä hyvänsä. Suoritusarviointien tulisivatkin perustua organisaatioissa todellisen suorituksen vertailuun oikaistun budjetin kanssa, jotta voitaisiin kuvastaa niitä todellisia olosuhteita, joissa johtajat ovat työskennelleet. Käytännössä monet organisaatiot vertailevat suoritusarvioinneissa edelleen todellisia suorituksia alkuperäisen budjetin kanssa, joka voi johtaa organisaation työntekijöiden epäeettiseen käyttäytymiseen. (Beyond Budgeting Institute b; Drury 2012, 362.)

2.6 Vaihtoehtoiset menetelmät perinteiselle budjetoinnille

Perinteistä budjetointia kohtaan esitetyn kritiikin myötä yritykset ovat alkaneet käyttää liiketoimintansa suunnittelussa vaihtoehtoisia menetelmiä perinteisen budjetoinnin rinnalla tai sen korvaajana. Myös toimintaympäristön nopeat muutokset vaikuttavat siihen, että yritysten tulee yhä enemmän arvioida tulevaa ja seurata esimerkiksi omaa tuloskehitystään. Baswaren vuonna 2013 tekemän ennustekyselyn mukaan ennustamisen tärkeys organisaatioissa onkin kasvanut, ja lähes puolet kyselyn vastaajista kertoi tehneensä uudistuksia yrityksensä ennusteprosessiin tai siihen liittyviin työvälineisiin viimeisen vuoden aikana. Baswaren vuoden 2013 ennustekyselyyn vastasi 238 taloushallinnon ammattilaista ja päättäjää suomalaisista organisaatioista. (Basware 2013.)

Baswaren ennustekyselyyn vastanneista 78 % oli sitä mieltä, että ennustaminen on muuttunut yhä tärkeämmäksi osaksi liiketoimintaa ja sen suunnittelua. Suurin osa vastaajista eli 93 % piti luotettavia ja totuudenmukaisia ennusteita tärkeänä osana liiketoiminnan ohjaamista. Luotettavien ja totuudenmukaisien ennusteiden tärkeydestä huolimatta lähes 80 % vastaajista kertoi käyttävänsä edelleen Exceliä työkaluna ennusteiden laadinnassa, vaikka 42 % vastaajista piti sitä hankalana ja epäluotettavana työkaluna. (Basware 2013.)

Ennustekyselyn tulosten perusteella ennusteita päivitetään suomalaisissa yrityksissä yleisimmin kuukausittain (47 % vastaajista) tai kvartaaleittain (25 % vastaajista). 32 % kyselyyn vastanneista organisaatioista ei seuraa tehtyjä ennusteita kovin tarkalla tasolla, ja 65 % vastaajista seuraa ennusteiden tarkkuutta. Budjetoinnin rinnalla rullaavaa ennustamista kertoi käyttävänsä 36 % vastaajista, kun taas rullaavaa ennustamista ei käytä ollenkaan 51 % vastaajaorganisaatioista. Kyselyyn vastanneilta kysyttiin myös mielipiteitä siihen, kuinka ennusteiden luotettavuutta voitaisiin parantaa. Vastaajien mukaan ennusteiden luotettavuutta voitaisiin parantaa vastuussa olevien henkilöiden paremmalla motivoinnilla ja koulutuksella, toimivan ja asianmukaisen järjestelmän mahdollistamalla automaatiolla sekä perustiedon paremmalla laadulla. (Basware 2013.)

Ekholm ja Wallin toteuttivat vuonna 2000 kyselytutkimuksen liittyen perinteiseen budjetointiin ja sille vaihtoehtoisiin menetelmiin. Ekholmin ja Wallinin tutkimukseen osallistui 168 suomalaista organisaatiota, ja tämän tutkimuksen mukaan melko harva suomalainen yritys aikoi hylätä perinteisen budjetoinnin kokonaan ja siirtyä käyttämään muita menetelmiä sen korvaajana. Tästä huolimatta suuri osa kyselyyn vastanneista suomalaisten yritysten edustajista oli vahvasti samaa mieltä perinteistä budjetointia kohtaan esitetyn kritiikin pääkohtien kanssa. Useiden yritysten edustajien vastauksista selvisi myös, että erilaiset perinteistä budjetointia täydentävät menetelmät, kuten rullaava ennustaminen ja Balanced Scorecardin kaltaiset seurantamenetelmät, ovat käytössä suomalaisissa yrityksissä rinnakkain perinteisen vuosibudjetoinnin kanssa. (Drury 2012, 383.)

2.6.1 Rullaava ennustaminen

Rullaava budjetointi ja rullaava ennustaminen ovat menetelmiä, jotka ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa ja niissä on paljon samankaltaisia ominaisuuksia. Tämän vuoksi edellä mainitut menetelmät

voidaan myös helposti sekoittaa toisiinsa. Monissa yhteyksissä rullaavalla budjetoinnilla sekä rullaavalla ennustamisella tarkoitetaan samoja asioita, ja tämän vuoksi rullaavalle budjetoinnille ja rullaavalle ennustamiselle ei ole varsinaisia yksiselitteisiä määritelmiä.

Yleisesti rullaavaa ennustamista pidetään työkaluna, jonka avulla pystytään arvioimaan tulevaa sekä reagoimaan tarvittaessa nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Rullaavalla ennustamisella tarkoitetaan sitä, että organisaatio tekee ennusteita, joita päivitetään tietyin väliajoin. Tehdävät ennusteet eivät ole varsinaisia tavoitteita eivätkä ne näin ollen korvaa perinteistä budjetointia, vaan niitä käytetään täydentämään vuosibudjetointia. Yleensä ennusteita päivitetään kuukausittain. Rullaavassa ennustamisessa yleistä on, että vain myyntituotot ja muuttuvat kustannukset pyritään arvioimaan tarkasti, ja kiinteitä kustannuksia ei lähdetä muuttamaan. Kiinteät kustannukset pysyvät hyvinkin usein samoina pitkiä aikoja, joten ei ole tarkoituksenmukaista käyttää resursseja ennusteiden päivittämiseen kiinteiden kustannusten osalta. Rullaavassa ennustamisessa keskeisimmät erät, joiden osalta ennusteita päivitetään, ovatkin tuotteiden ja raaka-aineiden hintojen muutokset, myynnin volyymin muutokset, palkkojen ja henkilöstömäärien muutokset sekä esimerkiksi investoinneissa tapahtuneet muutokset. (Ikäheimo ym. 2009, 177; Järvenpää ym. 2001, 175.)

Yleensä ennustamista tehdään niin, että ennuste rullaa jatkuvasti eteenpäin tilikauden tai budjetointijakson vaihtumisesta riippumatta. Ennusteet tehdään tietyksi ajanjaksoksi, esimerkiksi kuudeksi kuukaudeksi eteenpäin, ja tällöin kyse on nimenomaan rullaavasta ennustamisesta. Rullaava ennustaminen sopii erityisen hyvin sellaisille toimialoille, joilla kysynnän, hintojen ja kustannusten muutokset ovat suuria ja arvaamattomia ja joilla suunnanmuutokset yrityksen toiminnassa tilikauden aikana ovat tavanomaisia. (Ikäheimo ym. 2009, 177; Järvenpää ym. 2001, 175.)

Edut ja mahdolliset ongelmat

Rullaavalla ennustamisella haetaan vastauksia niihin ongelmiin, joita pelkän perinteisen budjetoinnin käyttäminen voi aiheuttaa yritysten taloudessa. Rullaavan ennustamisen käyttäminen budjetoinnin tukena auttaa yrityksiä varautumaan tulevaisuudessa mahdollisesti esiintyviin ongelmiin ja haasteisiin, ja oikein toteutettuna operatiivisen johdon ote taloudesta paranee. Rullaava ennustaminen myös eräällä tavalla pakottaa yrityksen johdon keskittymään olennaisiin asioihin, kuten esimerkiksi myynnin volyymin ja henkilöstökulujen muutoksiin. Rullaavan ennustamisen tarkoituksena on informoida yrityksen johtoa tulevista haasteista, jotta niihin pystytään reagoimaan mahdollisimman nopeasti. Jos rullaavaa ennustamista tehdään oikein, se muodostaa perustan kokonaisuudelle, joka antaa yrityksen johdolle jatkuvan kuvan koko yrityksen nykytilanteesta sekä lyhyellä aikavälillä tapahtuvista muutoksista. (Järvenpää ym. 2001, 175; Hope 2006.)

Vaarana rullaavassa ennustamisessa on se, että rullaavaan ennustamiseen ja budjetointiin kuluva työmäärä- ja aika kasvaa liikaa suhteessa sen myötä saavutettaviin hyötyihin. Olennaista onkin pitää rullaavaa ennustamista tekevän henkilökunnan määrä melko pienenä, jotta ennustamiseen kuluva työmäärä ei pääse liikaa kasvamaan. Johdon ei tule käyttää rullaavia ennusteita niin, että niiden avulla vaaditaan yrityksen operatiiviselta tasolta välitöntä reagoitua. Rullaavien ennusteiden tarkoi-

tuksena on antaa yrityksen johdolle tietoa, jonka perusteella se pystyy miettimään yrityksen toiminnassa mahdollisesti tarvittavia muutoksia. Rullaavia ennusteita ei pidä käyttää toiminnallisina tavoitteina tai vaatia niiden avulla operatiiviselta tasolta muutoksia ja parannuksia, vaan yritykselle asetettujen tavoitteiden ja rullaavien ennusteiden tulee olla erillisiä toimintoja. (Järvenpää ym. 2001, 173; Hope 2006.)

2.6.2 Rullaava budjetointi

Rullaavalla budjetoinnilla tai rullaavalla suunnittelulla tarkoitetaan yleensä sellaista kokonaisvaltaista mallia, joka korvaa perinteisen budjetoinnin kokonaan. Rullaavat ennusteet, joita on tehty yrityksen taloudesta, korvaavat perinteisen budjetoinnin ja tätä prosessia kutsutaan rullaavaksi budjetoinniksi. Rullaavassa budjetoinnissa on kyse siitä, että tilikauden alussa budjetti ajatellaan ennusteena, jota täsmennetään ja päivitetään uudemmillä ennusteilla budjettikauden loppuun saakka, joka voi olla esimerkiksi 12 kuukautta. Rullaavassa budjetoinnissa asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta ja niihin liittyvistä toimenpiteistä keskustellaan samalla, kun ennusteita päivitetään. (Ikäheimo ym. 2009, 177.)

Rullaavassa budjetoinnissa budjetti ei ole sidottu tiettyyn tilikauteen tai vuoteen, vaan se on aina laadittu tietyksi ajanjaksoksi eteenpäin. Käytännössä rullaava budjetointi toimii niin, että kun tietty ennustejakso, esimerkiksi kuukausi tai neljännesvuosi, on päättynyt, lisätään uusi samanmittainen jakso edellisen perään. Näin budjettikausi on koko ajan tietyn mittainen, ja yrityksellä on koko ajan käytössään ennusteet määräytyksi ajanjaksoksi eteenpäin. Rullaava budjetointi varmistaa sen, että taloudellista suunnittelua tehdään vuoden aikana muulloinkin kuin vain perinteisen budjetoinnin yhteydessä. Kerran vuodessa tehtävän yhden suunnitelman sijasta budjetointi on jatkuva prosessi, ja johtajia kannustetaan jatkuvasti katsomaan eteenpäin ja käymään läpi tulevaisuuden suunnitelmia. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2007, 243; Drury 2012, 363.)

Rullaavan budjetoinnin käyttöönottovaiheessa on tärkeää selvittää organisaation operatiiviselle tasolle se, mitä ylin johto rullaavalta budjetoinnilta odottaa. Yleensä rullaavan budjetoinnin avulla halutaan kytkeä strategia ja budjetointi entistä paremmin toisiinsa, ennakoita vuositulo paremmin, terävöittää toiminnan ohjausta reagoimalla nopeammin ennakoituun kehitykseen sekä hallita yrityksen kassavirtaa aikaisempaa paremmin. (Åkerberg 2006, 75.)

Edut ja mahdolliset ongelmat

Rullaavaan budjetointiin siirryttäessä organisaatio odottaa saavuttavansa erilaisia hyötyjä uuden menetelmän käyttöönoton myötä. Rullaava budjetointi voikin hyvin suunniteltuna vähentää sekä budjetointiin kuluva aikaa että kustannuksia, ja sen avulla saadaan yleensä parempia ennusteita suunnittelun tueksi kuin perinteisen vuosibudjetoinnin avulla. Rullaavassa budjetoinnissa budjetti tehdään usein, aina tietyn ennustejakson loputtua, ja tämän vuoksi yrityksellä on saatavissa enemmän tietoa, jonka perusteella ennustetta voidaan tarkentaa ja parantaa. Rullaava budjetointi mahdollistaa yllättävien muutosten huomioon ottamisen myös keskellä budjettikautta, ja tavoitteita ja

toimenpiteitä pystytään näin ollen korjaamaan tarvittaessa. Rullaavassa budjetoinnissa myös suoritusarviointi ja mahdollinen suoritukseen perustuva tulospalkkaus sidotaan realistisempiin tavoitteisiin ja lukuihin, ja budjetteja arvioidaan ja päivitetään jatkuvasti. (Åkerberg 2006, 74; Ikäheimo ym. 2009, 177; Drury 2012, 363.)

Rullaavassa budjetoinnissa voidaan sanoa olevan samoja heikkouksia kuin perinteisessäkin budjetoinnissa. Suurin heikkous liittyy siihen, kuinka hyvin rullaavan budjetoinnin käyttöönotto ja toteuttaminen on suunniteltu. Jos käyttöönotto on suunniteltu huonosti, rullaavan budjetoinnin prosessista voi helposti tulla raskas, kallis ja henkilöstön motivaatiota laskeva. Yrityksen johdon tuleekin tarkastella sitä, tuovatko rullaava budjetointi ja sen avulla saavutettavat hyödyt tarpeeksi lisäarvoa yritykselle, kun huomioidaan rullaavan budjetoinnin prosessin työläys. Suurin haittapuoli rullaavassa budjetoinnissa varsinkin johtajien kannalta on se, että jatkuva budjetin muuttuminen voi aiheuttaa epävarmuutta organisaation vastuussa oleville henkilöille. (Ikäheimo ym. 2009, 177; Drury 2012, 363.)

2.6.3 Beyond Budgeting

Beyond Budgeting -menetelmä on syntynyt Beyond Budgeting Round Table -ohjelman (BBRT) pohjalta. BBRT-ohjelman takana on 33-jäseninen Lontoossa vuonna 1997 perustettu Beyond Budgeting -tutkimusryhmä. Tämän tutkimusryhmän ja BBRT-ohjelman tavoitteena oli löytää sellainen ohjausmenetelmä, joka voisi korvata perinteisen budjetoinnin ja auttaa organisaatioita muuttumaan sopeutuvaisemmaksi muutokselle. Beyond Budgeting -ryhmän jäsenet kuitenkin huomasivat, että perinteisestä budjetoinnista luopuminen ei onnistu ilman organisaatioiden prosessien ja ajattelutapojen kokonaisvaltaista uudistamista. Beyond Budgeting ei siis tarkoita ainoastaan sitä, että perinteisestä budjetoinnista luovutaan, vaan sillä tarkoitetaan kokonaisvaltaista ja yhtenäistä johtamisen mallia. (Beyond Budgeting Institute a.)

Beyond Budgeting -menetelmä edistää entistä hajautetumpaa ja osallistuvampaa lähestymistapaa liiketoiminnan johtamiseen. Perinteisessä hierarkkisessa johtamisen menetelmässä, jossa päätöksenteko on keskitetty hierarkian korkeammille tasoille, johtajien asettamien budjettitavoitteiden saavuttaminen määrittää johtamisen onnistumisen. Beyond Budgeting -mallissa tämä perinteinen johtamisen menetelmän rakenne korvataan verkostorakenteella, jossa vastuuta päätöksenteosta siirretään myös organisaation alemmille tasoille. Beyond Budgeting -menetelmässä palkkiot sidotaan mieluummin suhteellisissa suorituksissa tapahtuvaan kehitykseen perustuviin tavoitteisiin, kuin pelkästään johdon asettamien budjettitavoitteiden saavuttamiseen. (Atrill ja McLaney 2005, 169.)

Beyond Budgeting -malli perustuu seitsemään eri osa-alueeseen Libbyn ja Lindsayn (2003) määritelmän ja seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) esitetyn mukaisesti.

TAULUKKO 1. Beyond Budgetingin osa-alueet (Libby ja Lindsay 2003).

Haasteellisten suoritustavoitteiden asettaminen	Kiinteistä tavoitteista luovutaan. Aletaan käyttää esimerkiksi puolivälin tavoitteita, jotka perustuvat kilpailijoihin ja yrityksen sisällä tapahtuvaan vertailuun. Tavoitteet ovat sekä taloudellisia että ei-taloudellisia.
Jatkuvan ja kattavan suunnittelun omaksuminen	Yrityksen strategia jalkautetaan alemmille tasoille. Alemmilla tasoilla on vastuu strategian muuttamisesta tavoitteiksi.
Rullaavien ennusteiden käyttö	Rullaavia ennusteita käytetään tunnistamaan välttämättömiä muutoksia tärkeimmillä osa-alueilla. Rullaavat ennusteet eriytetään kokonaan suoritustavoitteista, mittaamisesta ja palkitsemisesta.
Markkinaperusteisten sisäisten rakenteiden käyttöönotto	Sisäiset palvelut toimitetaan sopimuksilla, jotka perustuvat markkinahintaan. Tavoitteena on asiakaspalveluhenkisyys ja käsitys yhteisestä vastuusta.
Resurssien johtamisen hajauttaminen	Resurssit ovat saatavilla myös alemmilla organisaatiotasoilla. Alemmille organisaatiotasoille annetaan vapaus johtaa omia resurssejaan ja tällöin heillä on myös vastuuta.
Kontrollointi itseohjautuvuuden ja läpinäkyvän tiedon kautta	Alemmille organisaatiotasoille jaetaan strategia-, kilpailu- ja markkinaperusteista informaatiota, jolla mahdollistetaan itseohjautuvuus. Informaatio on läpinäkyvää ja kaikkien saatavilla.
Ryhmä- tai organisaatiotason kannustimien pienentäminen	Palkitseminen perustuu yksikkö-, ryhmä- tai yritystasojen suhteellisten vertailutavoitteiden saavuttamiseen.

Beyond Budgeting -malli on siis kokonaisvaltainen johtamisen malli, jonka yhtenä osa-alueena on rullaava ennustaminen. Rullaavan ennustamisen avulla saatava informaatio vaikuttaa koko organisaatioon, sillä Beyond Budgeting -mallissa tietoa ja valtaa annetaan myös organisaation alemmille tasoille. Mallissa kontrollia vähennetään ja vastuuta annetaan alemmille tasoille. Libbyn ja Lindsayn mallissa Beyond Budgetingin osa-alueista palkitseminen on sidottu taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin, joiden perusteella suoritusta mitataan sekä yksilö- että tiimitasolla.

Edut ja mahdolliset ongelmat

Beyond Budgeting -menetelmän myötä organisaatio voi saavuttaa useita etuja verrattuna perinteiseen budjetointiin. Organisaatioissa, joissa on omaksuttu Beyond Budgeting -malli, muutoksiin ja haasteisiin vastaaminen on nopeampaa ja sopeutuvuus toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin paranee. Mallissa vastuuta jaetaan myös organisaation alemmille tasoille, ja tämä motivoi organisaatio-

tion jäseniä jakamaan tietoa ja toimimaan innovatiivisemmin. Mallin omaksumisen myötä organisaation kustannustehokkuus voi kasvaa ja asiakastyytyväisyys parantua. (Beyond Budgeting Institute a; Atrill ja McLaney 2005, 169.)

Beyond Budgeting -menetelmän suurimpana ongelmana tai haasteena voi olla se, että malli vaatii kokonaisvaltaisen johtamisjärjestelmän muutoksen. Näin suuri muutos vaatii paljon resursseja, ja organisaatiolla tulee olla selkeä idea siitä, mitä etuja malli voi organisaatiolle tarjota ja kuinka mallin suunnittelu ja täytäntöönpano aiotaan toteuttaa. Organisaation ja myös sen alempien tasojen tahtotila muutokseen tulee olla vahva, sillä muuten Beyond Budgeting -mallin omaksuminen organisaation johtamisjärjestelmäksi on hankalaa.

3 ENNUSTAMINEN OSUUSKAUPPA PEEÄSSÄSSÄ

Tässä luvussa käsitellään PeeÄssän nykytilannetta sekä tulevaisuutta rullaavan ennustamisen suhteen. Luvussa esitetään PeeÄssän perinteisen budjetointiprosessin kuvaus ja se, miten tulosta on ennustettu PeeÄssä ennen varsinaisen ennustamisen aloittamista Suprossa. Myös syyt sille, miksi ennustaminen Suprossa haluttiin aloittaa ja ennustamisen varsinainen toteuttaminen Suprossa käydään läpi tässä luvussa. Tietoa liittyen PeeÄssän budjetointiprosessiin ja ennustamisen toteuttamiseen olen saanut PeeÄssän talousjohtajalta ja laskentapäälliköltä.

3.1 Perinteinen budjetointiprosessi

PeeÄssän perinteinen budjetointiprosessi perustuu yhteistyömenetelmään. PeeÄssä budjetointi käynnistyy hallituksen ja johtoryhmän budjetille määrittelemistä lähtökohdista, joiden perusteella toimipaikkojen esimiehet laativat budjetit omille toimipaikoilleen. PeeÄssän budjetointiprosessi alkaa yleensä varsinaisesti lokakuussa, jolloin budjetti tehdään kuluvan vuoden loka-, marras- ja joulukuulle sekä seuraavalle vuodelle. Budjetointiprosessi aloitetaan kuitenkin periaatteessa jo elokuun puolella, jolloin käsitellään seuraavien viiden vuoden aikana tehtävät investoinnit ja niille tehdyt suunnitelmat. Seuraavan vuoden investoinnit käsitellään kuukausitasolla ja sitä seuraavien neljän vuoden investoinnit vuositasolla. Investoinneilla on suuri merkitys PeeÄssän budjetointiprosessissa, sillä PeeÄssän strategiassa on määritelty, että investoinnit toteutetaan tulorahoituksella. Tulevien investointien määrä määrittelee tulevan vuoden tuottotarpeen, eli investointien määrä vaikuttaa suuresti myös tulevan vuoden budjettiin. (Liukkonen ja Väänänen 2014-05-22; Halonen 2013, 58–59.)

Budjetoinnin lähtökohtien määrittäminen on erittäin tärkeää, jotta organisaatiossa vallitsee yhtenäinen näkemys siitä, miltä pohjalta budjettia lähdetään tekemään. Näin ollen turhat kiistat tavoitteista ja tarvittavista toimista jäävät pois. (Halonen 2013, 59.) PeeÄssä tehdään sekä taktinen että strateginen budjetti. Taktisella budjetilla tarkoitetaan seuraavalle vuodelle tehtävää budjettia, ja strategisella budjetilla tarkoitetaan toimialajohdon tekemää seuraavien 4-5 vuoden ennustetta. (Liukkonen ja Väänänen 2014-05-22.)

Myynti on se tekijä, josta kaikki muut budjettierät ovat riippuvaisia. ja siksi myös PeeÄssä budjetointi aloitetaan myynnin miettimisellä. Myynnin lisäksi henkilöstökulut ja myyntikate ovat kaksi muuta budjetin erää, joihin keskitytään budjetointiprosessissa ensimmäisten joukossa. Myynti, henkilöstökulut ja myyntikate ovat tärkeimpiä budjettieriä sen vuoksi, että niihin toimipaikka pystyy itse toiminnallaan vaikuttamaan. PeeÄssän budjetointiprosessissa käytetään myös jonkin verran edellisen vuoden toteumatietoja vähemmän tärkeissä kuluierissä. Toteumaluvut siirtyvät Supro -järjestelmään suoraan Talousraportointi -järjestelmästä (Tara), jolloin edellisen vuoden lukuja voidaan hyödyntää budjetoinnissa. Kiinteiden kulujen toteumalukuihin, kuten sähkökustannuksiin, lasketaan Suprossa indeksikorotukset, joten näihin toteumalukuihin ei välttämättä tarvitse tehdä muutoksia. Käytännössä kuitenkin suoraan budjettiin menevät edellisen vuoden toteumaluvut olisi hyvä käydä tarkistamassa ja tarvittaessa muuttamassa. (Halonen 2013, 68–69.)

Budjetointiprosessin alussa toimialajohtajille annetaan tietyn suuruinen kulusumma, joka jaetaan toimipaikoille esimerkiksi liikevaihtojen suhteessa. Tämän jälkeen toimipaikkojen päälliköt, lukuun ottamatta Sale-myymlöiden päälliköitä, aloittavat oman toimipaikkansa budjetin suunnittelun annettujen raamien perusteella. Toimipaikkojen päälliköt käyvät budjetin tekovaiheessa tulevan vuoden budjettia läpi myös oman toimialansa ryhmä- tai kenttäpäälliköiden kanssa, joilta he saavat tarvittaessa tukea budjetin suunnitteluun. (Liukkonen ja Väänänen 2014-05-22.)

Budjetin tekovaiheessa tukitoimintojen eli linjajohdon, talous- ja henkilöstöhallinnon, IT-osaston, asiakasomistajapalvelun ja S-pankin sekä kiinteistön ja markkinoinnin kulut vyörytetään liiketoiminnan kustannuspaikoille. Tässä yhteydessä PeeÄssän taloushallinnon rooli korostuu, sillä taloushallinnon tehtävänä on viedä sisäisiin veloituksiin eli edellä mainittuihin kustannuksiin liittyvät pohjatiedot Suproon budjettia varten. Taloushallinnon henkilöiden tehtävänä PeeÄssän budjetointiprosessissa prosessin teknillisen suunnittelun ja toteuttamisen lisäksi on myös liiketoiminnan henkilöiden ohjeistaminen ja neuvominen budjetin tekemisessä sekä budjetoinnin loppuvaiheessa budjetoitujen tietojen tarkastaminen ja budjetin lopullinen kokoaminen. (Liukkonen ja Väänänen 2014-05-22; Halonen 2013, 64.)

PeeÄssän budjetointiprosessissa tärkeänä osana on myös erilaisten ulkoisten tekijöiden huomioon ottaminen, joilla voi olla vaikutuksia esimerkiksi myynnin kehitykseen tulevana vuonna. Huomioon otettavia ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi väestönkehitys, inflaatio sekä markkina- ja kilpailutilanne. Näitä ulkoisia tekijöitä mietitään eri organisaatiotasoilla jo hyvissä ajoin ennen budjetin tekemistä ja erilaisten ennusteiden laatiminen onkin tärkeää mahdollisimman paikkansapitävän budjetin aikaansaamiseksi. (Halonen 2013, 65–66.)

3.2 Ennustamisen perusta ja syyt

PeeÄssässä tehtiin ennen varsinaisen toimipaikkakohtaisen ennustamisen aloittamista tietynlainen ennuste ja tulevaisuuden näkymä Excel-pohjaan, josta nähtiin, miltä kuluvan vuoden tulos näyttää koko konsernin osalta. Tämä oli matemaattinen, indekseillä laskettu näkymä vuoden tuloksesta. Tästä ennusteesta eli matemaattisesti lasketusta näkymästä ei kuitenkaan saatu selville sitä, mistä esimerkiksi budjettierot johtuvat. Näkymä tehtiin vain koko konsernin osalta, eikä siitä pystytty erittelemään eri toimialojen tuloksia ja näiden tulosten vaikutuksia kokonaistulokseen. PeeÄssä harjoittaa liiketoimintaa usealla toimialalla, ja esimerkiksi matkailun ja kaupan toimialoilla taloudellinen tilanne ja ennusteeseen tarvittavat indeksit poikkeavat yleensä paljonkin toisistaan. Kesällä 2013 alettiin tehdä Excel-pohjissa toimipaikkakohtaisia ennusteita sekä erilaisia koonteja toimialoittain. Näistä toimipaikka- ja alakohtaisista ennusteista eri toimialojen vaikutus kokonaistulokseen pystyttiin näkemään, ja toimipaikkakohtaisten ennusteiden avulla tulevaisuuden suunnittelu helpottui. (Liukkonen ja Väänänen 2014-05-22.)

Alkuvuodesta 2014 PeeÄssä sai SOK:lta edellytykset aloittaa ennustamista Supro (Suunnitteluprosessi) -järjestelmässä. SOK:n ohjeistuksessa rullaavalla ennustamisella tarkoitetaan toteuman analysointia, toimenpiteiden tarkistamista, ennusteiden seuranta ja päivittämistä 21 kuukauden ajanjak-

solle useamman kerran vuodessa sekä ennusteiden läpikäyntiä johtoryhmissä. Excel-pohjissa tehtäviin toimipaikka- ja alakohtaisiin ennusteisiin verrattuna Suprossa toteutettava ennustaminen on yksityiskohtaisempaa, ja eri tietojen etsiminen on helpompaa. Suprossa ennusteita ja toteumia on helpompaa ja myös hyödyllisempää analysoida, sillä Suprossa on mahdollista porautua eri tasoille, joita ovat koko konserni, tietty toimiala tai toimipaikka. Talousjohtajan ja laskentapäällikön mukaan Suprossa ennustamista tekeville henkilöille on tärkeää myös se, että he näkevät kuluvalle vuodelle tehdyn budjetin ennustamista tehdessään. Tämä mahdollistaa parhaillaan muutettavan ennusteen vertaamisen edellisenä syksynä budjetoituihin lukuihin. (Stenman 2013-05-23; Liukkonen ja Väänänen 2014-05-22.)

PeeÄssä talousjohtajan ja laskentapäällikön mielestä haastava tilanne on osasy siihen, miksi ennustaminen haluttiin PeeÄssä aloittaa, ja myös siihen, miksi se on koettu hyödylliseksi toiminnoksi myös muiden kuin taloushallinnon henkilöstön mielestä. PeeÄssä ennustamisella haetaan sitä, että toimintaa ei pyöritetä liian optimistisesti budjetoidun mukaan koko vuotta, jolloin vasta loppuvuodesta huomataan, ettei liiketoiminnan tulos olekaan budjetoidun mukainen. Tilanteen haasteellisuus motivoi myös operatiivista tasoa ennustamiseen ja tulevaisuuden suunnitteluun, sillä ennusteista saadun informaation ja sen analysoinnin perusteella pystytään arvioimaan, miltä tulevaisuus näyttää, jos toiminta jatkuu samankaltaisena. Tämä motivoi etsimään tapoja tehdä asioita mahdollisesti paremmin, ja operatiivinen taso pystyy tällöin itse omalla toiminnallaan vaikuttamaan toimipaikassa tai koko toimialalla tehtäviin asioihin ja muuttamaan tarvittaessa toimintaa. (Liukkonen ja Väänänen 2014-05-22.)

Yksi perinteistä budjetointia kohtaan esitetyn kritiikin pääkohdista on se, että perinteinen budjetointi on strategiasta irrallinen työkalu. Rullaavan ennustamisen kautta strategia ja strategiset tavoitteet voivat tulla paremmin osaksi talouden suunnittelua ja seurantaa, ja strategisten tavoitteiden saavuttamista voidaan seurata tarkemmin kuin ennen perinteisen budjetoinnin prosessissa. Myös PeeÄssä perinteisen budjetoinnin ja strategisten tavoitteiden yhteys on ollut aikaisemmin liian heikko siinä suhteessa, että strategisten tavoitteiden saavuttamista ei ole aiemmin seurattu järjestelmällisesti. Nyt ennusteiden päivittämisen myötä myös strategisten tavoitteiden saavuttamista voidaan seurata Supro -järjestelmässä ja tämän myötä strategia ja sen pohjalta asetetut tavoitteet ovat vahvemmin mukana myös talouden seurannassa ja suunnittelussa. (Liukkonen 2014-11-06.)

3.3 Ennustamisen toteuttaminen Suprossa

Ennustaminen aloitettiin Supro -järjestelmässä maaliskuussa 2014 sen jälkeen, kun helmikuun toteumatiedot valmistuivat ja siirtyivät Suproon. Ennustamista aloitti tekemään 16 henkilöä, mutta loppuvuodesta 2014 Suprossa ennustamista tekee yhteensä 19 henkilöä. Vuoden 2014 aikana ennustamisessa on keskitytty loppuvuoden 2014 suunnitteluun ja ennustamiseen, mutta tarkoituksena on, että vuonna 2015 aletaan toteuttaa varsinaista rullaavaa ennustamista, eli ennustaa jo pidempiä, esimerkiksi 12–18 kuukauden jaksoja jatkuvasti eteenpäin. Suprossa tehtävistä ennusteista on apua strategisten tavoitteiden seurannassa, sillä ennusteiden avulla nähdään, näyttääkö esimerkiksi vuoden 2015 strateginen tavoite oikeansuuntaiselta. (Liukkonen ja Väänänen 2014-05-22.)

Ennustamista tekevät 16 henkilöä saavat muuttaa ennusteita tarpeen mukaan edellisten kuukausien toteumien perusteella ja erilaisten indeksien avulla. Tulevaisuudessa käyttöön otettavassa uudessa Suprossa omilla indekseillä on suurempi rooli ennusteiden muuttamisessa, kun taas vanhassa Suprossa käytetään enimmäkseen ketjun antamia indeksejä. Henkilöt voivat siis päivittää ennusteita Suprossa muuttuvien tilanteiden mukaan. Suprossa on omat mallit liikennemyymälöille, käyttötavara- ja päivittäistavarakaupalle sekä ravintoloille ja hotelleille. Ennusteista yleisimmin muutettavat tiedot ovat myynti, jota muutetaan indeksin perusteella sekä henkilöstökulut ja myyntikate. Suprossa on mahdollista ennustaa myös kiinteiden kulujen muutoksia kuluvan vuoden aikana. (Liukkonen ja Väänänen 2014-05-22; Halonen 2014-02-12.)

4 TUTKIMUSTEN TOTEUTUS

Tässä opinnäytetyössä toteutettavan tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ennustamisen käyttäjiltä PeeÄssä heidän odotuksiaan ja mielipiteitään ennustamisesta ja sen toteuttamisesta Supro -järjestelmässä. Työssä päätettiin toteuttaa kaksi kyselyä, joista ensimmäinen keskittyy käyttäjien odotuksiin ja mielipiteisiin ennustamisesta ennen ennustamisen aloittamista Supro -järjestelmässä, ja toinen käyttäjäryhmän kokemuksiin ennustamisesta sinä aikana, jona he ovat ennustamista Suprossa tehneet.

Päätutkimuskysymyksenä tässä opinnäytetyössä on:

- ❖ Onko ennustaminen hyödyllinen työkalu Osuuskauppa PeeÄssän liiketoiminnan suunnittelussa?

Alakysymyksiä ovat:

- ❖ Mitä odotuksia ennustamista tekeville henkilöillä on ennen ennustamisen aloittamista Suprossa?
- ❖ Mitä konkreettisia hyötyjä ennustaminen tuottaa sen käyttäjille ja esimerkiksi koko toimialalle?
- ❖ Onko ennustamisella vaikutusta perinteisen budjetointiprosessin toteuttamiseen?
- ❖ Miten ennustamisen prosessia Suprossa voitaisiin mahdollisesti parantaa?

Ennustamisen käyttäjiä eli samalla myös tässä opinnäytetyössä toteutettavaan tutkimukseen vastaajia PeeÄssä oli ensimmäinen kyselyn aikaan 16 henkilöä, kun taas toisen kyselyn aikaan heitä oli yhteensä 19 henkilöä. Opinnäytetyössä toteutettavat kyselytutkimukset ovat kokonaistutkimuksia, sillä tutkimuksissa ovat mukana kaikki kohderyhmän eli ennustamisen käyttäjäryhmän havaintoyksiköt (Kananen 2010, 96).

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kvantitatiivinen tutkimus, jossa tiedonkeruumenetelmänä käytetään kyselytutkimusta. Kyselytutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi sen takia, että esimerkiksi haastatteluiden järjestäminen näin kiireiselle vastaajaryhmälle olisi hankalaa. Kyselytutkimukseen vastaaminen ei vie vastaajilta kauaa aikaa, ja sen toteuttaminen sähköisesti on helppoa. Kyselytutkimusten avulla saadaan myös hyvin selville ne asiat, jotka tässä työssä on tarpeellista selvittää. Tämä sen vuoksi, että kyselytutkimuksella voidaan kerätä ja tarkastella tietoa esimerkiksi erilaisista ilmiöistä, ihmisten mielipiteistä, asenteista ja arvoista (Vehkalahti 2008, 11).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään siis tiedonkeruumenetelmänä muun muassa kyselylomakkeita. Hyvän kyselylomakkeen laatiminen edellyttää tutkijalta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kvantitatiivisen tutkimuksen edellyttämän tiedon ja esiymmärryksen lisäksi ilmiössä esiintyvien muuttujien ja niiden välisten suhteiden tulee olla tutkijalla tiedossa, jotta näitä muuttujia ja niiden suhteita voidaan ryhtyä mittaamaan kvantitatiivisen tutkimuksen keinoilla. (Kananen 2010, 74–75.)

Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Kyselylomake on siis mittausväline, jota voidaan soveltaa laaja-alaisesti yhteiskuntatieteellisestä tutkimuksesta

mielipidetiedusteluihin ja palautemittauksiin. Haastattelututkimus ja kyselytutkimus muistuttavat toisiansa, ja englanninkielinen termi survey kattaakin sekä kysely- että haastattelututkimuksen. Erona näissä tutkimuksissa on se, että kyselytutkimuksessa lomakkeen täytyy toimia myös ilman haastattelijan apua, koska vastaaja vastaa tutkimukseen ilman tutkijan läsnäoloa. Mielipiteiden ja asenteiden tutkiminen voi olla hankalaa. Kyselytutkimuksessa haasteita aiheuttavat useat epävarmuudet: saatiinko kyselyyn tarpeeksi vastauksia, edustivatko kyselyyn osallistuneet henkilöt tutkimuksen perusjoukkoa, mittasivatko kysymykset tutkittavia asioita ja toimivatko mittarit luotettavasti. Haasteita on sekä tiedonkeruussa, mittaamisessa että tutkimuksen sisällöllisissä tavoitteissa. (Vehkalahti 2008, 11–12.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tekeminen edellyttää tutkijalta tarkkuutta ja sääntöjen noudattamista, ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa mahdollisuudet palata joustavasti tutkimusprosessin alkuun ovat heikommät kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Suurimpana haasteena kyselytutkimuksessa onkin kyselylomakkeen onnistuminen, sillä koko tutkimuksen onnistuminen riippuu suurimmaksi osaksi juuri kyselylomakkeesta. Jos lomake on virheellinen tai otanta tehty väärin, koko tutkimusprosessi joudutaan aloittamaan alusta. Kun vastaaja on kyselytutkimuksessa täyttänyt lomakkeen, siihen ei voida enää tehdä muutoksia ja tämän vuoksi kyselylomake tulee suunnitella erittäin huolellisesti ennen kyselytutkimuksen toteuttamista. Ratkaisevaa kyselylomakkeen onnistumisessa on se, kysytäänkö sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti oikeanlaisella tavalla. Hyvä kyselylomake muodostaa kokonaisuuden, jossa toteutuvat sekä tilastolliset että sisällölliset vaatimukset. (Kananen 2010, 75; Vehkalahti 2008, 20.)

Hyvällä kyselylomakkeella on aiemmin mainittujen seikkojen lisäksi myös useita muita tunnusmerkkejä. Hyvä kyselylomake houkuttelee henkilöä vastaamaan kyselyyn, ja se on selkeä ja siisti. Teksti ja kysymykset on aseteltu lomakkeelle selkeästi, eikä lomake saa olla liian täysi. Vastausohjeiden tulee olla selkeät, ja lomakkeella esitettävien kysymysten tulee edetä loogisesti. Lomake ei saa olla liian pitkä, ja jokaisen lomakkeella olevan kysymyksen tulee olla tarpeellinen tutkimuksen onnistumisen kannalta. Hyvä kyselylomake saa vastaajan tuntemaan itsensä tärkeäksi, ja lomake tulee testata ennen varsinaista tiedonkeruuta. Kyselylomakkeen tulisi olla helppo syöttää ja käsitellä jollakin tilasto-ohjelmalla. (Heikkilä 2004, 48–49.)

Kyselytutkimuksessa mittarilla tarkoitetaan kysymysten ja väitteiden kokonaisuutta, jolla pyritään mittaamaan erilaisia moniulotteisia ilmiöitä, kuten asenteita tai arvoja. Kyselytutkimus on suurimmaksi osaksi määrällistä tutkimusta, jossa sovelletaan tilastollisia menetelmiä. Kyselyaineistot koostuvat pääosin luvuista ja numeroista, sillä sanallisesti esitettyihin kysymyksiin annetaan yleensä numeeriset vastaukset. Sellaisiin kysymyksiin, joiden esittäminen numeroina olisi epäkäytännöllistä, annetaan täydentäviä tietoja tai vastauksia sanallisesti. Kyselytutkimuksen analysoinnissa voidaankin käyttää sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Avoimiin kysymyksiin annettuja sanallisia vastauksia on tarkoituksenmukaisempaa analysoida laadullisilla menetelmillä, mutta saatuja tuloksia voidaan esittää määrällisillä menetelmillä. Olennaista on osata valita tarkoituksenmukaiset lähestymistavat ja menetelmät tutkittavan ilmiön analysointiin. (Vehkalahti 2008, 12–13.)

4.2 Kyselytutkimusten laatiminen ja toteutus

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin kaksi kyselyä, joista ensimmäinen toteutettiin maaliskuussa 2014 ja toinen marraskuussa 2014. Molempien kyselyiden suunnittelu- ja toteutusprosessit olivat samankaltaisia, ja sen takia ne käydään läpi tässä samassa yhteydessä. Molemmissa kyselyissä suunnitteluprosessi alkoi tutkittavien teemojen miettimisellä ja mahdollisten kysymysten hahmottelulla. Seuraavaksi tutkittavista teemoista ja kyselylomakkeelle valittavista kysymyksistä keskusteltiin PeeÄssän yhteyshenkilöiden eli talousjohtajan ja laskentapäällikön kanssa.

Sekä ensimmäisen että toisen kyselyn suunnittelu sujui niin, että näiden keskustelujen pohjalta opinnäytetyön tekijä luonnosteli kyselylomakkeen, joka lähetettiin kommentoitavaksi PeeÄssän yhteyshenkilöille. Heiltä saatujen kommenttien perusteella ensimmäiselle kyselylomakkeelle lisättiin vielä kaksi kysymystä, jonka jälkeen kysely koottiin valmiiksi Webropol-kyselytyökalussa, jota käytettiin kyselyaineiston keräämisessä ja analysoinnissa. Lokakuussa 2014 suunnitellulle toiselle kyselylomakkeelle lisättiin PeeÄssän yhteyshenkilöiden kommenttien perusteella yksi kysymys ja kahta kysymystä muokattiin. Yhteen kysymykseen lisättiin tämän lisäksi selvennystä tutkittavasta käsitteestä, jotta kaikilla vastaajilla olisi yhtenäinen käsitys kyseisestä käsitteestä kyselyyn vastatessaan.

Kyselytutkimuksissa käytetään yleensä enimmäkseen suljettuja kysymyksiä, eli vastausvaihtoehdot annetaan vastaajille valmiiksi. Valmiit vastausvaihtoehdot selkeyttävät mittamista ja helpottavat vastausten analysointia, mutta kyselytutkimuksissa tarvitaan myös avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymysten avulla voidaan saada selville tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa, joka voisi muuten jäädä havaitsematta. Avoimet kysymykset ovat välttämättömiä niissä tilanteissa, joissa vastausvaihtoehdot ei voida tai haluta luetella. Vaihtoehdot voi tällöin olla liikaa, tai niitä ei ole mahdollista rajata riittävästi etukäteen. (Vehkalahti 2008, 25.)

Suljettuja kysymyksiä nimitetään myös monivalintakysymyksiksi tai strukturoiduiksi kysymyksiksi. Suljettuja kysymyksiä käytetään silloin, kun mahdolliset vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen ja kun vaihtoehdot on rajoitetusti. Suljettujen kysymysten käyttämisellä varmistetaan se, että kyselyyn vastaaminen ei esty esimerkiksi kielivaikeuksien takia ja vastaajien on helpompi antaa myös kriittisiä tai negatiivisia vastauksia. Jos suljetussa kysymyksessä vastausvaihtoehdot on vain kaksi, kysymystä sanotaan dikotomisiksi. Suljettujen ja avoimien kysymysten lisäksi voidaan käyttää myös sekamuotoisia kysymyksiä, joissa osa vastausvaihtoehdoista on annettu ja osa taas on avoimia. Sekamuotoisiin kysymyksiin avoimeksi vaihtoehdoksi voidaan lisätä esimerkiksi ”muu, mikä?”, jota voidaan käyttää silloin, kun ei ole varmaa, keksitäänkö kysymyksiä tehdessä kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot. Mieliopidekyselyissä käytetään usein suljettujen kysymysten muodossa esitettyjä väittämiä, joihin otetaan kantaa asteikkotyypisin vastausvaihtoehdoin. Tavallisimmin käytetyt asenneasteikot ovat Likertin asteikko ja Osgoodin asteikko. (Heikkilä 2004, 50–53.)

Tässä opinnäytetyössä toteutetussa tutkimuksessa molemmilla kyselylomakkeilla käytettiin suljettuja kysymyksiä, avoimia kysymyksiä ja sekamuotoisia kysymyksiä. Osa molemmilla kyselylomakkeilla olleista suljetuista kysymyksistä oli dikotomisiksi kysymyksiä. Molemmilla kyselylomakkeilla olleet sulje-

tut kysymykset olivat kyllä-ei -kysymyksiä, monivalintakysymyksiä sekä asteikkokysymyksiä, joihin vastattiin asteikolla 1-5. Toisen kyselyn lomakkeella oli yksi sekamuotoinen kysymys, ja tähän sekamuotoiseen kysymykseen lisättiin avoimeksi vastausvaihtoehdoksi ”muu, mikä?”. Suljettuihin kyllä-ei -kysymyksiin liitettiin molemmilla kyselylomakkeilla myös tarkentavia avoimia kysymyksiä, joiden avulla vastaajat pystyivät kertomaan tarkemmin mielipiteistään pelkän kyllä-ei -vastauksen lisäksi. Molemmat kyselylomakkeet ovat opinnäytetyön lopussa liitteinä (Liite 1 ja Liite 2).

Ensimmäisellä kyselylomakkeella olleessa asteikkokysymyksessä vastaajien tuli arvioida ennustamisen hyödyllisyyttä eri osa-alueilla asteikolla 1-5 (1 = ei hyödyllinen, 5 = erittäin hyödyllinen). Toisen kyselylomakkeen asteikkokysymyksessä taas vastaajien tuli arvioida Supron toimivuutta ennustamisen työkaluna asteikolla 1-5 (1 = ei toimiva, 2 = jollakin tasolla toimiva, 3 = melko toimiva, 4 = toimiva ja hyvä, 5 = erittäin toimiva). Molempien kyselylomakkeiden asteikkokysymyksissä asteikot määriteltiin vastaajille selkeiksi ja niin, että vastaajien arviot ennustamisen hyödyllisyydestä ja Supron toimivuudesta saadaan selvitettyä.

Molemmat kyselyt toteutettiin Webropol-kyselytyökalussa, jota käytettiin apuna myös tulosten analysoinnissa. Ennen molempia kyselyitä vastaajille lähetettiin tiedote tulevista kyselyistä, joissa kerrottiin, minkä takia kyselyt toteutetaan. Vastausten kerääminen toteutettiin molemmissa kyselyissä niin, että vastaajille lähetettiin sähköpostitse viesti saatteineen, jossa oli linkki Webropol-kyselyyn. Ensimmäinen kysely toteutettiin 5.-19.3.2014, ja se lähetettiin yhteensä 16 vastaajalle. Kyselyyn saatiin 12 vastausta, joten vastausprosentiksi saatiin 75 %. Toinen kysely puolestaan toteutettiin 12.-20.11.2014, ja tämä kysely lähetettiin 19 vastaajalle. Toisessa kyselyssä vastaajien perusjoukko oli kokonaisuudessaan suurempi kuin ensimmäisessä kyselyssä, sillä ennustamisen käyttäjäryhmä kasvoi ensimmäisen ja toisen kyselyn välisenä aikana. Kyselyyn saatiin 13 vastausta, ja vastausprosentiksi muodostui 68 %.

Molemmissa kyselyissä vastausten keräämisen jälkeen aloitettiin kyselyn tulosten analysointi, jossa apuna käytettiin Webropolia. Webropolissa tuloksista on mahdollista muodostaa erilaisia raportteja ja vastausten vertaileminen esimerkiksi toimialojen välillä on helppoa. Webropolista saatavia taulukoita ja raportteja pystyttiin hyödyntämään suurimmassa osassa kysymyksistä, ainoastaan avoimet kysymykset käsiteltiin ilman Webropolia. Kyselyiden tulokset on tässä työssä esitetty pääosin sanallisesti, mutta myös joitakin kuvioita ja taulukoita hyödyntäen. Tulokset on esitetty lukuina, sillä pienen kohderyhmän kohdalla on tarkoituksenmukaisempaa esittää osuudet lukumäärinä prosenttien sijaan. Molemmat kyselyt toteutettiin kokonaistutkimuksina, sillä tutkimuksissa olivat mukana kaikki kohderyhmän havaintoyksiköt. Heikkilän (2004, 149) mukaan jonkin ilmiön laajuutta tai levinneisyyttä tutkivassa kokonaistutkimuksessa lukumäärät soveltuvat hyvin tulosten kuvaamiseen, ja tämän vuoksi myös tässä opinnäytetyössä osuudet on esitetty lukumäärinä.

4.3 Tutkimusten luotettavuus

Tutkimusten luotettavuutta kuvataan yleensä kahdella käsitteellä, joita ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Nämä kaksi käsitettä muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden, jota voivat

alentaa erilaiset aineiston hankintavaiheessa tapahtuvat virheet. Tutkimuksen luotettavuuden ja virheiden, esimerkiksi mittaus- ja otantavirheiden, välttämisen kannalta on erittäin tärkeää, että tutkimukseen valittava otos on perusjoukkoa edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti on korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita niin, että ne kattavat kaikki tutkimuskysymykset. (Heikkilä 2004, 185, 188.)

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Jotta tutkimus on validi, sen tulee mitata sitä, mitä sen oli tarkoituskin selvittää. Tutkimuksilla voidaan helposti tutkia vääriä asioita, jos niille ei aseteta täsmällisiä tavoitteita. Tutkimuksen validiteettia on hankalaa tarkastella tutkimuksen toteuttamisen jälkeen, ja sen vuoksi validius tulee varmistaa etukäteen huolellisella tutkimuksen suunnittelulla sekä tarkasti harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita, ja lomakkeelle valittavien kysymysten tulee kattaa koko tutkimusongelma sekä kaikki tutkimuskysymykset. (Heikkilä 2004, 29.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksesta saatujen tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, eli luotettava tutkimus tulee voida toistaa samantyyppisin tuloksin milloin tahansa ja kenen tahansa tekemänä. Yhteiskunnan vaihtelevuudesta johtuen yhden tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan välttämättä päde toisena ajankohtana tai toisessa yhteiskunnassa. Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa muun muassa tutkimuksen otoskoko, sillä tulokset ovat sattumanvaraisia, jos otoskoko on liian pieni. Reliabiliteetin varmistamiseksi tulee myös huomioida se, että valittava otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa eli kohderyhmä ei saa olla vino. (Heikkilä 2004, 30.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee siis kiinnittää huomiota tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Tässä opinnäytetyössä toteutetun kyselytutkimuksen validius on varmistettu siten, että tutkimus on suunniteltu huolellisesti ennen sen toteuttamista ja kyselylomakkeille valitut kysymykset on mietitty tarkasti. Kysymykset, jotka kyselylomakkeille valittiin, mittaavat asetettujen tutkimuskysymysten mukaisia asioita ja näin ollen kysymykset mittaavat tutkimuksen kannalta oikeita ja olennaisia asioita. Kyselytutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan siis sitä, että tutkimuksen tulokset tulisi voida toistaa samantyyppisin tuloksin milloin tahansa ja kenen tahansa tekemänä. Tässä opinnäytetyössä toteutetussa kyselytutkimuksessa on tutkittu henkilöiden mielipiteitä ennustamisesta kahtena ajankohtana, ennen ennustamisen aloittamista Suomessa ja reilu puoli vuotta tämän ennustamisen aloittamisen jälkeen. Vastaajien mielipiteet ovat tämän ajanjakson aikana voineet ehtiä jo muuttua, ja mikäli toinen tutkija toteuttaisi ensimmäistä kyselyä vastaavan tutkimuksen nyt, tulokset voisivat olla erilaisia. Kyselyjen avulla saamani tulokset kuvaavatkin mahdollisimman tarkasti niitä mielipiteitä, joita vastaajilla on ollut ennustamisesta kyselyjen toteuttamisen ajankohtana ja sen vuoksi saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina.

5 ENNUSTAMISEEN LIITTYVÄT MIELIPITEET JA ODOTUKSET

Tässä luvussa käsitellään ensimmäisestä kyselystä saatuja tuloksia. Ensimmäisen kyselyn tavoitteena oli selvittää ennustamisen käyttäjäryhmän mielipiteitä ja odotuksia ennustamisesta ennen ennustamisen aloittamista Suprossa. Kyselyssä selvitettiin muun muassa se, ovatko vastaajat tehneet ennustamista aikaisemmin ja se, kuinka hyödyllisenä työkaluna vastaajat pitävät ennustamista eri liiketoiminnan osa-alueilla ennen ennustamisen aloittamista Suprossa.

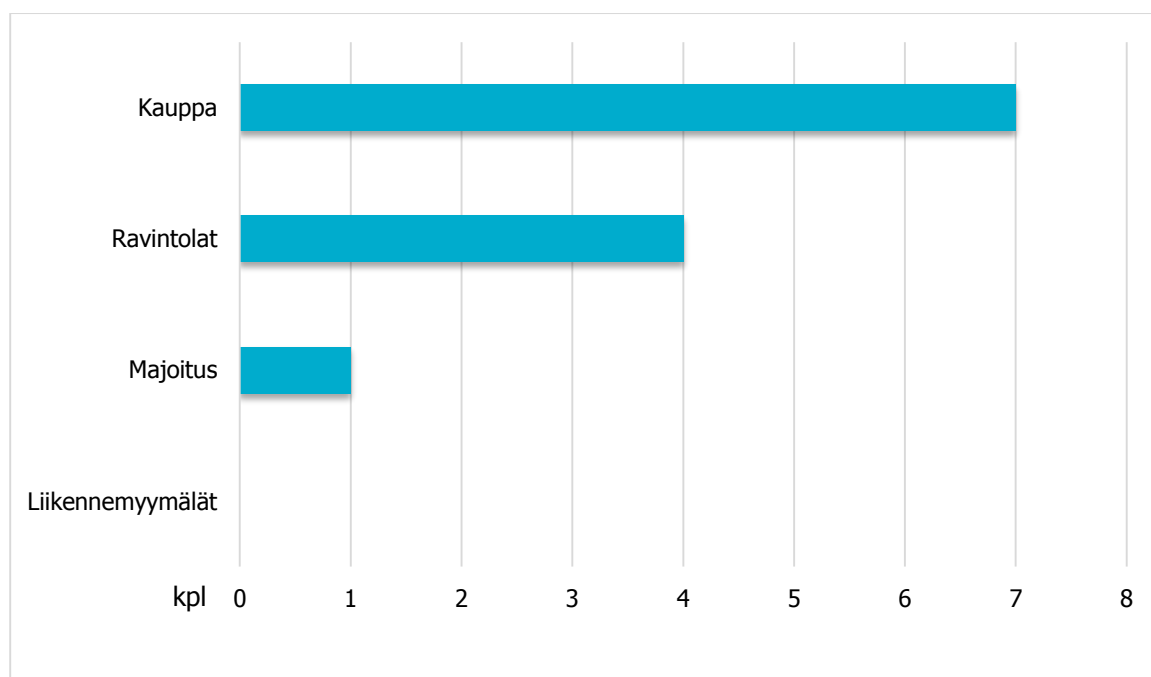
5.1 Vastaajien perustiedot

Kyselyyn vastasi yhteensä 12 henkilöä, eli vastausprosentiksi saatiin lopulta 75 %. Vastaajilta kysyttiin perustietoina heidän sukupuolensa sekä toimialansa. Taulukossa 2 on esitetty kyselyyn vastanneiden henkilöiden sukupuolijakauma.

TAULUKKO 2. Naisten ja miesten osuudet vastaajista

Naiset ja miehet vastaajista	
Nainen	5
Mies	5
Ei vastausta	2
Yhteensä (n = 12)	12

Kuten yllä olevasta taulukosta (Taulukko 2) nähdään, kyselyyn vastanneista henkilöistä viisi oli naisia, viisi miehiä ja kaksi vastaajaa ei kertonut sukupuoltaan. Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma oli siis tasainen.



KUVIO 3. Vastaajien toimiala

Kuvioissa 3 on esitetty se, millä toimialalla vastaajat työskentelevät. Kysymyksessä oli neljä eri vastausvaihtoehtoa: kauppa, majoitus, ravintolat ja liikennemyymälät. Seitsemän vastaajaa kertoi työskentelevänsä kaupan alalla, neljä vastaajaa ravintoloissa ja yksi vastaaja majoituksessa. Yksikään vastaaja ei työskennellyt liikennemyymälöissä. Koska majoituksesta oli vain yksi vastaaja, majoituksen ja ravintoloiden edustajien vastaukset on yhdistetty joissakin tulevilla kysymyksissä, jotta henkilöitä ei voida tunnistaa vastauksista.

5.2 Ajatuksia ennustamisen merkityksestä

Ensimmäisessä kyselyssä haluttiin selvittää, pitävätkö vastaajat ennustamista tärkeänä osana liiketoiminnan suunnittelua. Kaikki 12 vastaajaa olivat sitä mieltä, että ennustaminen on tärkeä osa liiketoiminnan suunnittelua. Tässä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin myös, miksi heidän mielestään ennustaminen on tärkeää nykypäivän taloussuunnittelussa. Seuraavassa on esitetty kyselystä saatuja vastauksia siihen, miksi vastaajat pitävät ennustamista tärkeänä taloussuunnittelun työkaluna:

- ❖ Asiat tarkentuvat
- ❖ Ennustaminen antaa tietoa loppuvuoden toimintaan ja ennustamisella nähdään eri myymälätoimenpiteiden vaikutus tulokseen
- ❖ Esim. seuraavan vuoden budjettia tehdessä täytyy tietää, mihin suuntaan myynti on menossa
- ❖ Etupainotteinen reagointi kuluihin tuo ylipäänsä mahdollisuuden tehdä liiketoimintaa nykyaikana
- ❖ Helpottaa varmasti tulevaisuutta suunniteltaessa, kulujen suhteuttaminen, investoinnit, kassavirta ym.
- ❖ Kulunhallinta helpottuu
- ❖ Nähdään reaaliaikainen ennuste missä mennään, tarkempaa johtamista
- ❖ Suunnitellaan tulevaisuutta, myyntejä, kuluja ja tulosta
- ❖ Suunnitelmallisuutta pitää ehdottomasti olla, jotta toiminta olisi johdonmukaista
- ❖ Tiedetään missä mennään ja kuinka jatkossa
- ❖ Voi paremmin mitoittaa esim. resursseja.

Vastaajilta kysyttiin myös, ovatko he aikaisemmin käyttäneet ennustamista työkaluna liiketoiminnan suunnittelussa. Vastaajista kymmenen kertoi käyttäneensä ennustamista aikaisemmin työkaluna, ja vastaajista kaksi ei ollut tehnyt ennustamista aiemmin. Vastaajat saivat kertoa tarkentavissa avoimissa vastauksissa siitä, miten ja missä he ovat ennustamista aikaisemmin hyödyntäneet. Tarkentavia avoimia vastauksia saatiin yhteensä seitsemän, ja osa näistä vastauksista on esitetty seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 4.



KUVIO 4. Vastaajien aikaisempi kokemus ennustamisesta

Kuviosta 4 nähdään, että vastaajat ovat käyttäneet ennustamista liiketoiminnan suunnittelussa aikaisemmin monilla eri tavoilla. Ennustamista on tehty esimerkiksi omassa yksinkertaisessa Excel-tiedostossa, jatkuvasti laskemalla ja ennakoimalla myyntiä ja tulosta, sekä erilaisia ennusteita on tehty myös budjetoinnin yhteydessä. Vastauksissa kerrottiin myös pikatulosenusteiden tekemisestä, eli omassa yksikössä on ennustettu tuloslaskelmaa päärivitasoilla. Vastaajat kertoivat hyödyntäneensä ennustamista aikaisemmin myös työtuntien ja työvuorolistojen suunnittelussa. Näiden lisäksi kyselyyn vastanneet henkilöt ovat käyttäneet ennustamista apuna toimintasuunnitelmissa, projekteissa ja budjetoinnissa.

5.3 Ennustamisen hyödyllisyys

Kyselyn avulla haluttiin selvittää myös se, kuinka tärkeänä ja hyödyllisenä työkaluna vastaajat pitävät ennustamista liiketoiminnan eri osa-alueilla. Vastaajien tuli arvioida ennustamisen hyödyllisyyttä asteikolla 1-5 (1 = ei hyödyllinen, 5 = erittäin hyödyllinen). Seuraavassa taulukossa (Taulukko 3) on esitetty kysytyt osa-alueet, osa-alueiden keskiarvot sekä vastausten jakautuminen asteikolle.

TAULUKKO 3. Ennustamisen hyödyllisyys eri osa-alueilla

Osa-alue	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Henkilöstökulujen suhteuttaminen myyntiä vastaavaksi	0	0	0	1	11	4,9
Myynnin suunnittelu	0	0	0	3	8	4,7
Toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen	0	0	0	5	7	4,6
Työaika-suunnittelu	0	1	0	3	8	4,5
Katesuunnittelu	0	1	2	6	3	3,9
Kiinteiden kulujen suunnittelu	0	1	3	8	0	3,6
Muu, mikä? - tuloksen ennustaminen	0	0	0	0	1	5,0

Vastausvaihtoehtoon "muu, mikä?" yksi vastaaja oli kirjoittanut osa-alueeksi tuloksen ennustamisen, ja arvioinut ennustamisen tällä osa-alueella erittäin hyödylliseksi (5). Osa-alue, jolla vastaajat arvioivat ennustamisen hyödyllisimmäksi työkaluksi, oli henkilöstökulujen suhteuttaminen myyntiä vastaavaksi. Kyseisellä osa-alueella vastausten keski-arvo oli 4,9, eli vastaajat pitivät ennustamista erittäin hyödyllisenä työkaluna henkilöstökulujen suhteuttamisessa myyntiä vastaavaksi. Myös myynnin suunnittelussa, jossa vastausten keskiarvo oli 4,7, ja toimintaympäristön muutoksiin reagoimisessa, jossa keskiarvo oli 4,6, vastaajat pitivät ennustamista hyödyllisenä työkaluna. Vastaajat pitivät ennustamista melko hyödyllisenä jokaisella osa-alueella, sillä alinkin keskiarvo oli 3,6 osa-alueella kiinteiden kulujen suunnittelu. Toiseksi alin keskiarvo oli katesuunnittelussa, jossa vastausten keskiarvo oli 3,9. Niillä kolmella osa-alueella, joilla vastaajat arvioivat ennustamisen olevan hyödyllisintä, vastaukset jakautuivat vain kahden asteikon korkeimman arvon eli 4:n ja 5:n välille. Lopuilla kolmella osa-alueella vastaukset jakautuivat asteikolle tasaisemmin välillä 2-5. Millään osa-alueella ennustamista ei arvioitu 1:n arvoiseksi eli ei hyödylliseksi. Vastauksista voidaan päätellä, että vastaajat pitivät ennustamista yleisesti tärkeänä ja hyödyllisenä työkaluna liiketoiminnan eri osa-alueilla.

Tämän kysymyksen osalta tehtävää toimialavertailua varten yhdistettiin majoituksen ja ravintolan toimialalla työskentelevien henkilöiden vastaukset, sillä majoituksen toimialalta vastasi kyselyyn vain yksi henkilö. Vastausten yhdistämisellä varmistetaan se, ettei vastaajia pystytä tunnistamaan kyselyn tuloksista. Majoituksen ja ravintolan toimialan (jatkoksa MaRa-toimiala) ja kaupan toimialan vastausten välillä oli muutaman osa-alueen kohdalla isompia eroja. Kaupan toimialan vastaajat arvioivat ennustamisen keskimäärin hyödyllisemmäksi työkaluksi työaikasuunnittelussa ja katesuunnittelussa kuin MaRa-toimialan vastaajat. Työaikasuunnittelussa kaupan vastausten keskiarvo oli 4,7 ja MaRa-toimialan 4,2. Katesuunnittelussa kaupan vastausten keskiarvo taas oli 4,1 ja MaRa-toimialan vastausten keskiarvo 3,6.

Kiinteiden kulujen suunnittelussa ja toimintaympäristön muutoksiin reagoimisessa MaRa-toimialan vastaajat arvioivat ennustamisen hyödyllisemmäksi työkaluksi kuin kaupan toimialan vastaajat. Kiinteiden kulujen suunnittelun osa-alueella MaRa-toimialan vastausten keskiarvo oli 3,8 ja kaupan vastausten keskiarvo 3,4. MaRa-toimialan vastausten keskiarvo ennustamisen hyödyllisyydestä toimintaympäristön muutoksiin reagoimisessa oli 4,8 ja kaupan toimialan vastausten keskiarvo taas 4,4. Kuten edellä esitetyistä tuloksista nähdään, toimialojen välillä oli joitakin eroja, mutta vastaukset olivat suurilta osin hyvin samansuuntaisia. Kaupan ja MaRa-toimialan vastaajien mielipiteissä ennustamisen hyödyllisyydestä eri osa-alueilla ei siis ilmennyt merkittäviä eroja edellä esitettyjen lisäksi.

Kyselyyn vastanneiden naisten ja miesten välillä ei ollut kovinkaan suuria eroja siinä, kuinka hyödylliseksi he kokevat ennustamisen eri osa-alueilla. Suurin ero vastanneiden naisten ja miesten välillä oli katesuunnittelussa, kun naisten vastauksissa katesuunnittelun osa-alueella keskiarvo oli 4,4 ja miehillä 3,8. Eroa oli myös kiinteiden kulujen suunnittelussa: naisten vastauksissa kiinteiden kulujen suunnittelussa keskiarvo oli 3,8 ja miesten vastauksissa taas 3,4. Vastaavasti miesten vastauksissa osa-alueella henkilöstökulujen suhteuttaminen myyntiä vastaavaksi vastausten keskiarvo oli 5, kun taas naisten vastausten keskiarvo 4,8.

Kyselyssä tutkittiin myös sitä, voiko vastaajien mielestä ennustaminen mahdollistaa Supron entistäkin tehokkaamman hyödyntämisen esimerkiksi budjetoinnissa. Tähän kysymykseen saatiin yhteensä 11 vastausta, ja kaikki kysymykseen vastanneet olivat sitä mieltä, että ennustamisen myötä Supron entistäkin tehokkaampi hyödyntäminen esimerkiksi budjetoinnissa voi olla mahdollista. Vastaajilta kysyttiin tässä yhteydessä tarkentavana kysymyksenä myös, millä tavoin ennustaminen voi heidän mielestään auttaa hyödyntämään Suproa tehokkaammin.

Edellä mainittuun tarkentavaan kysymykseen saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että vastaajien mielipiteet Suprossa ennustamisen mahdollisuuksista ja hyödynnettävyydestä olivat positiivisia. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden mielestä rullaava ennustaminen ja budjetointi ovat muuttuvassa maailmassa oikeita ratkaisuja, ja ennustamisen myötä saadaan tarkempia ja oikeita myyntiennusteita. Vastaajien mielestä ennustamisesta on hyötyä nimenomaan budjetoinnissa. Eräs vastaajista totesi, että *"jos tehdään ennustamista riittävän pitkälle esimerkiksi seuraavalle vuodelle, niin osittain budjetti on jo valmis"* ja toisen vastaajan mielestä budjetoinnin pitäisi ennustamisen myötä helpottua. Myös muut vastaajat olivat sitä mieltä, että ennustamisesta on hyötyä budjetoinnissa, sillä vastaajien mielestä ennustava malli luo jo todellisen pohjan loppuvuodelle. Tämän lisäksi ennustaminen antaa tietoa pidemmällä aikajänteellä, ja näin ollen tuleva vuosi on ennustamisen myötä jo valmiina. Yhden vastaajan mielestä budjetointi tarkentuu tämän myötä entisestään, ja kiireestä johduvat virheet vähenevät. Yksi vastaajista kyseenalaistaa tarpeen perinteisen budjetin tekemiselle todetessaan vastauksessaan: *"Jatkuva ennustaminen helpottaa syksyn suunnittelua, tarvitseeko tehdä enää erikseen?"*

5.4 Ennustamisen tehokas organisaatiotaso

Kyselyn avulla haluttiin selvittää myös, millä organisaation tasolla vastaajat kokevat ennustamisen olevan tarpeellista ja tehokasta. Valmiit vastausvaihtoehdot olivat yksikön päällikkö, yksikön päällikön esimies/toimialan johtoryhmä ja toimialajohtaja. Tähän kysymykseen saatiin 12 vastausta, ja vastaukset jakautuivat tasan kahden vaihtoehdon välille. Puolet eli kuusi vastaajaa oli sitä mieltä, että yksikön päällikön tulee olla vastuussa ennustamisesta, ja toiset kuusi vastaajaa taas sitä mieltä, että yksikön päällikön esimiehen tai toimialan johtoryhmän tulee olla vastuussa ennustamisesta. Yksikään vastaaja ei ollut sitä mieltä, että vastuu ennustamisesta kuuluisi toimialajohtajalle.

Ne kuusi vastaajaa, joiden mielestä yksikön päällikön tulee olla vastuussa ennustamisesta, kertoivat tarkentavana avoimena vastauksena seuraavia perusteluja mielipiteelleen:

"Päällikön tulee tietää mitä ympäristössä tapahtuu ja ennustaa tulosta sen mukaan. Hänellä on tulosvastuu."

"Toki päällikön pitää tietää minne mennään..."

"Tietää kentän parhaiten. Hän on päivätasolla kiinni luvuissa."

"Kun yksikön päällikkö miettii ennustamisen oman esimiehensä kanssa, niin hän on silloin paremmin sisällä luvuissa ja toiminnassa."

"Kyllä arjessa mukana olevalla esimiehellä pitää olla itsellä näkemystä kilpailutilanteesta ja tulevaisuudesta ja oikeus suunnitteluun, toki raamien sisällä."

"Sekä yksikön päällikkö, että esimies tekevät."

Vastaajien yllä olevista perusteluista nähdään, että vastaajien mielestä yksikön päälliköllä tulee olla tietoa ja osaamista kilpailutilanteeseen, tulevaisuuteen ja päivittäiseen toimintaan liittyen. Tämän tiedon ja osaamisen myötä hänellä tulee olla myös oikeus suunnitella ja ennustaa toimintaa asetettujen raamien sisällä. Kaksi vastaajista kertoi avoimessa vastauksessaan, että heidän mielestään yksikön päällikön ja hänen esimiehensä tulisi tehdä ennustamista yhdessä. Vastaajat, joiden mielestä yksikön päällikön esimiehen tai toimialan johtoryhmän tulee olla vastuussa ennustamisesta, perustelivat vastauksiaan seuraavasti:

"Saa paremmin hahmotettua kokonaiskuvan toimialasta ja että ennustaminen tapahtuu järkevästi ja sitä on huolella mietitty."

"Riittävä ymmärrys tunnusluvuista ja niiden muodostumisesta sekä ajankäyttö."

"Esim. budjetti tehdään yhteistyössä esimiehen kanssa, joten on tärkeää, että hänellä on näkemys tulevaisuudesta."

"Yksikön päällikön valmiudet eivät välttämättä kaikilla riitä ennustamiseen. Tähän tarvittaisiin ainakin riittävä koulutus, mikäli tämä toteutettaisiin päällikkötasolla."

"Toimialan johtoryhmässä pitää olla näkemys mihin suuntaan markkina muuttuu."

"Pystyy katsomaan hieman laajemmin, toki täytyy sparrata yksikön päällikön kanssa."

Yllä olevista perusteluista voidaan todeta, että vastaajien mielestä yksikön päällikön esimiehellä tai toimialan johtoryhmällä on parempi kokonais käsitys toimialasta ja sen tulevista muutoksista, ja tämän vuoksi heillä tulisi olla vastuu ennustamisesta. Yksikön päällikön esimiehellä on vastaajien mielestä riittävästi ymmärrystä tunnusluvuista ja niiden muodostumisesta, ja hän voi laajemman kokonaiskuvan hahmottamisen myötä varmistaa, että ennustaminen tapahtuu järkevästi ja että sen toteuttaminen on huolellisesti mietitty. Erään vastaajan mielestä kaikilla yksikön päälliköillä ei välttämättä riitä valmiudet ennustamiseen, joten sen takia yksikön päällikön esimiehen tai toimialan johtoryhmän tulisi olla vastuussa ennustamisesta. Yksi vastaajista totesi, että vaikka yksikön päällikön esimiehellä tulisi olla vastuu ennustamisesta, hänen täytyy silti tehdä ennustamista yhteistyössä yksikön päällikön kanssa.

5.5 Toiveet ja odotukset ennustamisen suhteen siirryttäessä Suproon

Lopuksi kyselyssä vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, millaisia toiveita ja odotuksia heillä on ennustamisen suhteen Suproon siirryttäessä. Tähän kysymykseen vastasi 9 vastaajaa, ja kysymykseen saadut vastaukset olivat seuraavanlaisia:

- ❖ Ennustamisen tulisi käytännön järjestelmän kannalta olla helppoa, jotta se olisi arkeen todellinen hyödyllinen työkalu
- ❖ Hyvät ohjeet. Joustava aikataulu.

- ❖ Järjestelmä olisi mahdollisimman yksinkertainen käyttää.
- ❖ Järjestelmäsuunnittelussa kustannustehokkuus mielessä.
- ❖ Kovasti odotan, mara-majoitus pitäisi vielä saada syntymään suoraan piuhan kautta järjestelmään
- ❖ Nopeampi ja toimivampi, ehkä samalle sivulle syötettäisiin useampia tietoja
- ❖ Parempi tulos ja nopeampi reagointi toiminnassa jos budjettiero on syntymässä. Nopeammalla toiminnalla saadaan kurssi käännettyä oikeaan suuntaan.
- ❖ Työkalu mitä on helppo ja joustava käyttää.
- ❖ Vihdoinkin rullaava budjetointi olisi tätä päivää.

Avoimista vastauksista selviää, että vastaajat toivovat ennustamiseen käytettävän järjestelmän eli Supron olevan helppo, yksinkertainen ja myös kustannustehokas käyttää, jotta se olisi vastaajien arjessa konkreettisesti hyödyllinen työkalu. Yksi vastaajista toivoo, että Suprossa tehtävän ennustamisen myötä nopeampi reagointi mahdollisesti syntymässä oleviin budjettieroihin olisi mahdollista. Vastaajien odotukset ennustamisen suhteen Suproon siirryttäessä ovat kokonaisuudessaan positiivisia, ja vastaajat toivovat ennustamisen olevan tulevaisuudessa mahdollisimman helppoa ja joustavaa.

6 ENNUSTAMISEN TUOTTAMAT HYÖDYT

Tässä luvussa käydään läpi toisesta kyselystä saatuja tuloksia. Toisen kyselyn tavoitteena oli selvittää, kuinka hyödylliseksi ennustamisen käyttäjäryhmä on ennustamisen todellisuudessa kokenut, ja mitä konkreettisia hyötyjä he ovat ennustamisesta saaneet. Kyselyssä selvitettiin myös, kuinka usein vastaajat ovat ennusteita päivittäneet, ja ovatko he kokeneet ennustamisen vaikuttaneen heidän ajankäyttönsä. Näiden asioiden lisäksi kyselyssä selvitettiin, mitä ennustamisen prosessissa voisi vielä mahdollisesti vastaajien mielestä kehittää.

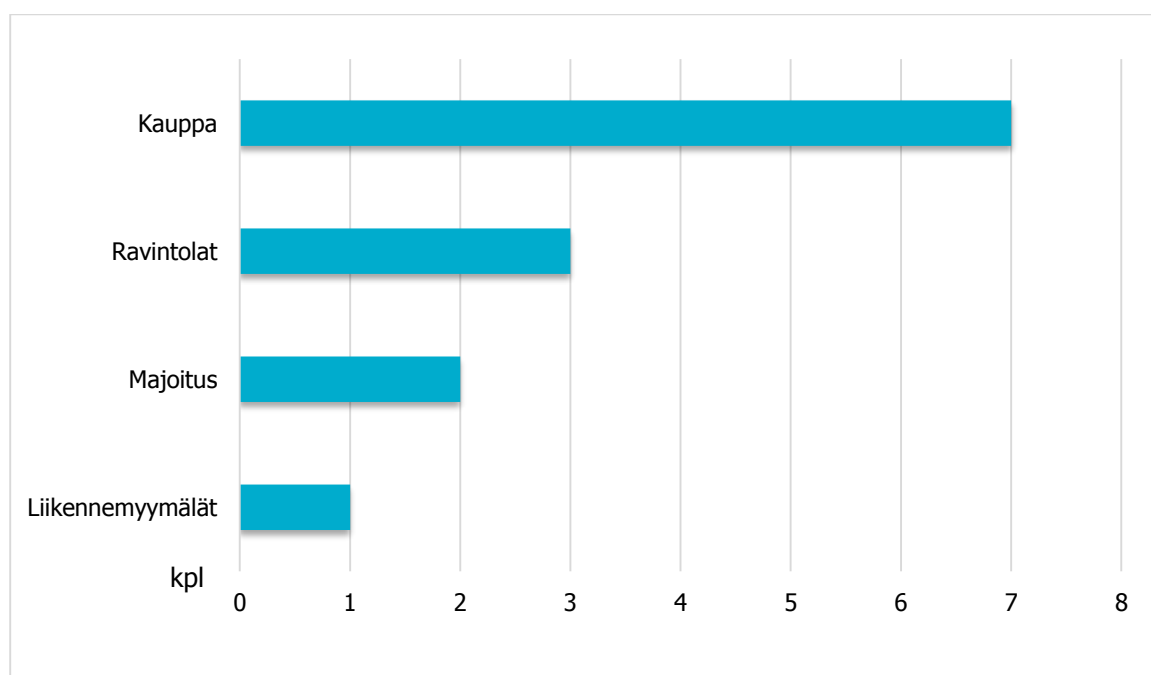
6.1 Vastaajien perustiedot

Toiseen kyselyyn vastasi lopulta yhteensä 13 henkilöä, eli vastausprosentiksi saatiin 68 %. Kuten ensimmäisessäkin kyselyssä, myös toisessa kyselyssä vastaajien perustietoina kysyttiin heidän sukupuolensa ja toimialansa. Taulukossa 4 on esitetty naisten ja miesten osuudet vastaajista.

TAULUKKO 4. Toisen kyselyn sukupuolijakauma

Naiset ja miehet vastaajista	
Nainen	10
Mies	3
Yhteensä (n = 13)	13

Kuten taulukosta 4 nähdään, toiseen kyselyyn vastanneista henkilöistä kymmenen oli naisia ja kolme miehiä. Ensimmäisessä kyselyssä vastaajien sukupuolijakauma oli tasainen, mutta tässä toisessa kyselyssä naiset vastasivat miehiä innokkaammin.



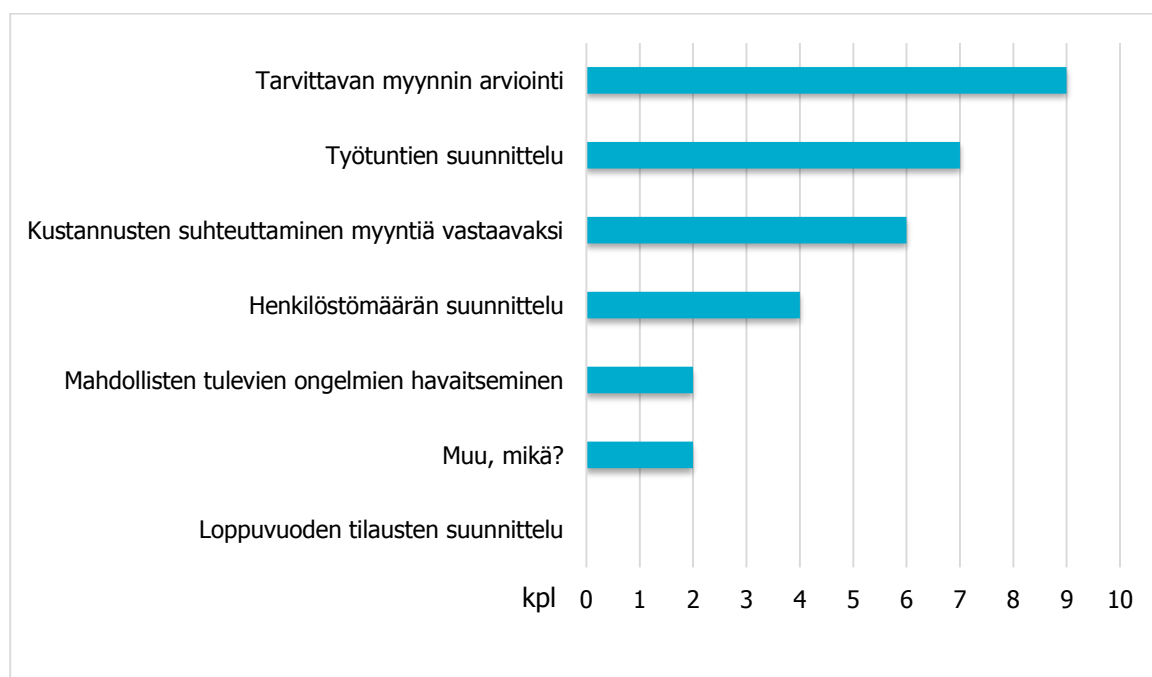
KUVIO 5. Vastaajien jakautuminen toimialoittain

Kuviossa 5 on esitetty kyselyyn vastanneiden henkilöiden jakautuminen toimialoittain. Kysymyksessä annettiin neljä vastausvaihtoehtoa, joita olivat kauppa, ravintolat, majoitus ja liikennemyymälät. Tähän toiseen kyselyyn saatiin vastauksia jokaiselta toimialalta, sillä seitsemän vastaajaa valitsi toimialakseen kaupan, kolme vastaajaa ravintolat, kaksi vastaajaa majoituksen ja yksi vastaaja liikennemyymälät.

6.2 Ennusteiden käyttäminen ja saadut hyödyt

Toisessa kyselyssä haluttiin selvittää, kuinka usein vastaajat ovat päivittäneet ennusteita Suprossa. Tässä kysymyksessä vastaajille annettiin valmiit vastausvaihtoehdot, joita olivat useammin kuin kerran kuukaudessa, kerran kuukaudessa, kerran kahdessa kuukaudessa ja harvemmin kuin kerran kahdessa kuukaudessa. Kysymykseen vastasi yhteensä 13 vastaajaa, joista kahdeksan vastaajaa kertoi päivittäneensä ennusteita kerran kuukaudessa, kaksi vastaajaa kerran kahdessa kuukaudessa ja kolme vastaajaa taas harvemmin kuin kerran kahdessa kuukaudessa. Suurin osa vastaajista on siis päivittänyt ennusteita Suprossa kuukausittain, mutta merkittävä osa vastaajista kertoi päivittäneensä ennusteita myös melko harvoin, eli harvemmin kuin kerran kahdessa kuukaudessa.

Ensimmäisessä kyselyssä selvitettiin vastaajien odotuksia ja mielipiteitä ennustamisen hyödyllisyydestä eri osa-alueilla ennen ennustamisen aloittamista Suprossa. Tässä toisessa kyselyssä haluttiin selvittää, millä osa-alueilla vastaajat ovat kokeneet ennustamisen kaikkein hyödyllisimmäksi sinä aikana, jona he ovat ennustamista Suprossa tehneet. Tämän selvittämiseksi kyselylomakkeelle valittiin kysymys, jossa vastaajia pyydettiin valitsemaan annetuista vaihtoehdoista enintään kolme osaa- aluetta, joilla he ovat kokeneet ennustamisesta olleen eniten hyötyä. Kysymykseen vastasi yhteensä 12 vastaajaa, ja kuviossa 6 selvitetään vastausten jakautuminen eri vaihtoehtojen välille.



KUVIO 6. Osa-alueet, joilla ennustaminen on koettu hyödyllisimmäksi

Vastaajat saivat valita vastausvaihtoehtojen joukosta 1-3 osa-aluetta, joilla ennustamisesta on ollut heille eniten hyötyä. Kuviosta 6 nähdään, että vastaukset ovat jakautuneet melko tasaisesti eri vastausvaihtoehtojen välille. Tarvittavan myynnin arviointi -vaihtoehto sai eniten valintoja tässä kysymyksessä, kun yhdeksän vastaajaa oli sitä mieltä, että ennustamisesta on ollut eniten hyötyä tällä osa-alueella. Vastausten perusteella ennustamisesta on ollut toiseksi eniten hyötyä työtuntien suunnittelussa, sillä tämä vaihtoehto valittiin seitsemän kertaa. Kolmanneksi eniten valintoja sai osa-alue kustannusten suhteuttaminen myyntiä vastaavaksi, joka valittiin kuusi kertaa. Vähiten valintoja saivat vaihtoehdot mahdollisten tulevien ongelmien havaitseminen ja ”muu, mikä?”. Nämä molemmat vaihtoehdot oli valittu kaksi kertaa, ja ”muu, mikä?” -vaihtoehdon valinneet vastaajat olivat lisänneet osa-alueiksi *”pysyä kartalla missä mennään oikeasti”* ja *”kokonaistilanteen hahmottaminen (toimialataso)”*. Yksikään vastaaja ei valinnut osa-aluetta loppuvuoden tilausten suunnittelu.

Tähän kysymykseen saatiin vastauksia kaupan, ravintolan ja majoituksen toimialoilta, ja näiden toimialojen vastausten välillä ei ollut kovinkaan suuria eroja. Osa-alueet, jotka valittiin kahden ennustamisesta eniten hyötyvän osa-alueen joukkoon jokaisella toimialalla, olivat työtuntien suunnittelu ja tarvittavan myynnin arviointi. Tämän perusteella nämä ovat ne osa-alueet, joilla ennustamisesta on ollut eniten hyötyä toimialasta riippumatta. Toimialojen välillä oli joitakin pieniä eroja, esimerkiksi kaupan toimialalta yksikään vastaaja ei ollut valinnut kysymyksessä osa-aluetta ”mahdollisten tulevien ongelmatilanteiden havaitseminen”, kun taas sekä ravintolan että majoituksen toimialalla yksi vastaaja oli valinnut tämän osa-alueen. Vaihtoehto ”kustannusten suhteuttaminen myyntiä vastaavaksi” valittiin ennustamisesta eniten hyötyvien osa-alueiden joukkoon sekä kaupan että ravintolan toimialalla, mutta majoituksen toimialan vastaajat eivät valinneet tätä vaihtoehtoa ollenkaan.

Kysymykseen saatujen naisten ja miesten vastausten vertailun perusteella voidaan sanoa, että vastauksissa sukupuolten välillä ei ole suuria eroja. Vertailua tehdessä tulee ottaa huomioon, että vastaajista suurin osa oli naisia, ja vain muutama mies vastasi kyselyyn. Tästä huolimatta naisten ja miesten vastausten välillä oli yksi huomattava ero, kun kyselyyn vastanneista naisista kahdeksan oli valinnut osa-alueen tarvittavan myynnin arviointi, ja miehistä vain yksi oli valinnut tämän osa-alueen. Tarvittavan myynnin arviointi oli naisten vastausten perusteella se osa-alue, jolla naisista suurin osa pitää ennustamista hyödyllisimpänä. Miehistä suurin osa taas oli valinnut osa-alueiksi, joilla ennustamisesta on ollut eniten hyötyä, työtuntien suunnittelun ja kustannusten suhteuttamisen myyntiä vastaavaksi.

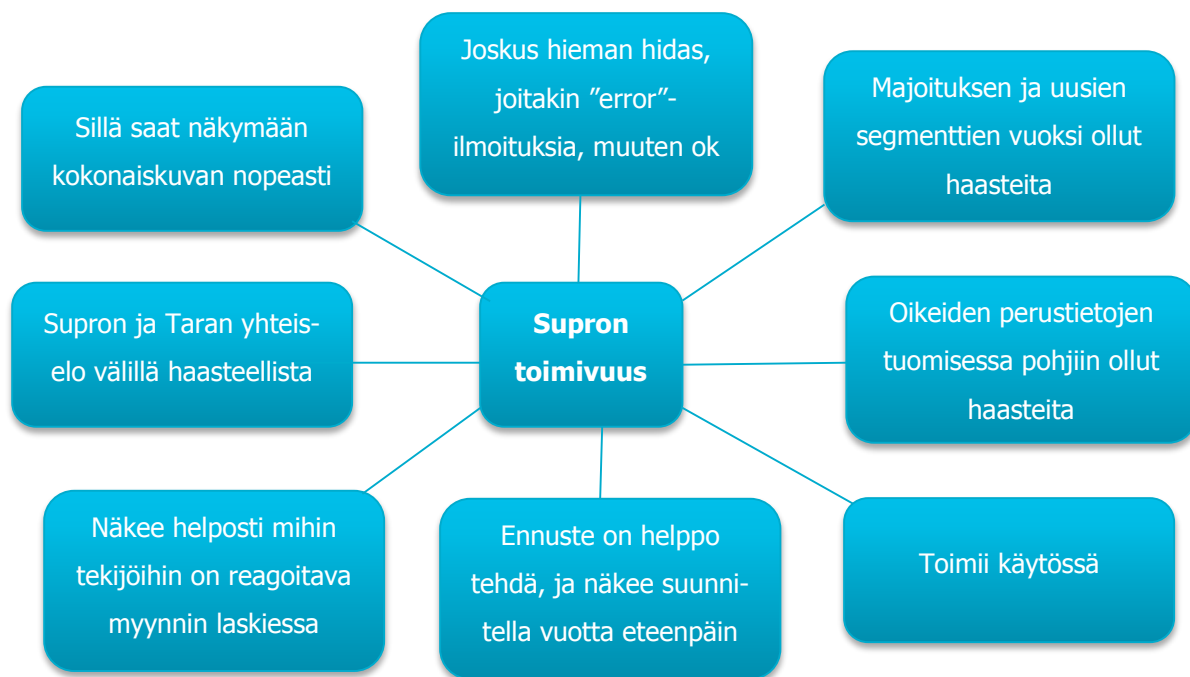
Ensimmäisen kyselyn yhdessä kysymyksessä vastaajien tuli arvioida ennustamisen hyödyllisyyttä eri osa-alueilla ennen ennustamisen aloittamista Suprossa. Tuo ensimmäisen kyselylomakkeen kysymys ja tämä toisella kyselylomakkeella käytetty kysymys on muotoiltu toisistaan hieman poikkeavasti, mutta näiden kahden kysymyksen tuloksia voidaan silti verrata toisiinsa sen selvittämiseksi, ovatko käyttäjien ajatukset ennustamisen hyödyllisyydestä eri osa-alueilla muuttuneet. Ensimmäisellä kyselylomakkeella tässä kysymyksessä käytetyt osa-alueet olivat myynnin suunnittelu, työaika-suunnittelu, henkilöstökulujen suhteuttaminen myyntiä vastaavaksi, katesuunnittelu, kiinteiden kulujen suunnittelu, toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen ja ”muu, mikä?”. Ensimmäisessä kyselyssä vastaajat arvioivat ennustamisen olevan kaikkein hyödyllisintä henkilöstökulujen suhteuttamisessa

myyntiä vastaavaksi, ja toiseksi hyödyllisintä myynnin suunnittelussa. Nämä kaksi osa-aluetta ovat sisällöltään samankaltaisia, kuin toisessa kyselyssä eniten valintoja saaneet kaksi osa-aluetta, joita olivat siis tarvittavan myynnin arviointi ja työtuntien suunnittelu. Voidaan siis todeta, että vastaajien mielipiteet siitä, millä osa-alueilla ennustaminen on kaikkein hyödyllisintä, eivät ole merkittävästi muuttuneet sinä aikana, jona he ovat ennustamista Suprossa tehneet.

6.3 Supron toimivuus ennustamisen työkaluna

Toisessa kyselyssä haluttiin selvittää myös se, kuinka hyvä ja toimiva työkalu Supro on ollut ennustamisessa vastaajien mielestä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan Supron toimivuutta ennustamisen työkaluna asteikolla 1-5 (1 = ei toimiva, 2 = jollakin tasolla toimiva, 3 = melko toimiva, 4 = toimiva ja hyvä, 5 = erittäin toimiva). Kysymykseen Supron toimivuudesta ennustamisen työkaluna vastasi 12 vastaajaa, ja vastausten keskiarvoksi saatiin 3,4. Vastaajista seitsemän antoi Supron toimivuudelle arvosanan 3 ja viisi vastaajaa taas arvosanan 4. Enemmistö vastaajista piti siis Suproa melko toimivana työkaluna, mutta yksikään vastaajista ei pitänyt Suproa erittäin toimivana ennustamisen työkaluna.

Vastaajilta kysyttiin myös perusteluja heidän näkemykseensä Supron toimivuudesta. Kuviosta 7 nähdään vastaajilta saatuja mielipiteitä Supron toimivuudesta ennustamisen työkaluna.



KUVIO 7. Vastaajien mielipiteitä Supron toimivuudesta ennustamisen työkaluna

Kuviosta 7 nähdään, että vastaajilla oli sekä positiivisia että negatiivisia mielipiteitä Supron toimivuudesta. Vastaajat ovat kokeneet, että Suprossa kokonaiskuvan saa näkymään nopeasti, ja ennuste on Suprossa helppo tehdä. Suprossa pystyy myös helposti suunnittelemaan vuotta eteenpäin, ja sieltä näkee helposti ja selvästi ne tekijät, joihin on reagoitava myynnin laskiessa. Yksi vastaajista totesi, että Supro toimii käytössä. Eräs vastaajista kertoi, että Suprossa on ollut haasteita majoituksen ja uusien segmenttien vuoksi, ja että Supron ja Tara (Talousraportointi) -järjestelmän yhteiselo

on ollut välillä haasteellista. Yksi vastaaja totesi, että haasteita on ollut myös oikeiden perustietojen tuomisessa pohjiin niissä tilanteissa, joissa liikepaikan nimi on vaihtunut. Tällöin pohjatiedot ovat puuttuneet koko alkuvuodelta, jolloin ennuste ei ole ollut kurantti.

Naisten ja miesten arvioissa Supron toimivuudesta ennustamisen työkaluna oli pientä eroa. Kyselyyn vastanneet naiset arvioivat Supron toimivuutta hieman kriittisemmin kuin miehet, sillä naisten vastausten keskiarvo oli 3,3 ja miesten vastausten keskiarvo 3,7. Edelleen tulee kuitenkin muistaa, että suurin osa kyselyyn vastaajista oli naisia, joten ero vastausten välillä ei ole kovin merkittävä. Myös toimialakohtaisten vastausten välillä Supron toimivuudesta oli eroja. Kaupan toimialan vastaajat pitivät Suproa toimivimpana, sillä heidän vastausten keskiarvonsa oli 3,6. Ravintoloissa työskentelevien vastausten keskiarvo oli 3,3, ja majoituksessa työskentelevien vastausten keskiarvo taas 3,0. Kaupan toimialan vastaajat pitivät siis Suproa toimivampana työkaluna kuin ravintoloiden ja majoituksen vastaajat. Vastaajat kaikilta toimialoilta pitivät Suproa kuitenkin vähintään melko toimivana työkaluna ennustamisessa.

Supron toimivuuteen ennustamisen työkaluna liittyy osaltaan myös se, viekö ennustaminen paljon vastaajien työaikaa. Jos järjestelmä ei ole toimiva, ennustamiseen voi kulua tarpeettoman paljon työaikaa. Vastaajilta kysyttiin toisessa kyselyssä myös sitä, kokevatko he ennustamisen vieneen paljon heidän työaikaansa tai vaikuttaneen jollakin tavalla heidän ajankäyttöön. Tähän kysymykseen vastasi 12 vastaajaa. Suurin osa vastaajista eli 11 henkilöä oli sitä mieltä, että ennustaminen ei ole vienyt paljoo työaikaa tai vaikuttanut heidän ajankäyttöön. Ainoastaan yksi vastaaja oli sitä mieltä, että ennustaminen on vienyt työaikaa tai vaikuttanut jollakin tavalla hänen ajankäyttöön. Tämä vastaaja totesi, että *”ennustaminen vie aikaa mutta antaa myös aikaa samalla”*. Suurin osa vastaajista ei siis kokenut ennustamisen vaikuttaneen negatiivisesti heidän ajankäyttöön.

6.4 Ennustamisen vaikutus toiminnan suunnitteluun ja budjetointiin

Ennustamisesta eri osa-alueilla saatujen hyötyjen lisäksi toisessa kyselyssä haluttiin selvittää, ovatko vastaajat kokeneet ennustamisesta olevan hyötyä vuoden 2014 toiminnan suunnittelussa ja vuoden 2015 budjetin tekemisessä. Näitä asioita tutkittiin kahdella eri kysymyksellä, joista ensimmäisessä tutkittiin vuoden 2014 toiminnan suunnittelussa saatuja hyötyjä. Tähän kysymykseen vastasi 12 vastaajaa. 11 vastaajaa oli sitä mieltä, että ennustamisesta on ollut hyötyä vuoden 2014 toiminnan suunnittelussa, ja ainoastaan yksi vastaaja koki, että ennustaminen ei ole ollut hyödyksi kuluvan vuoden suunnittelussa. Kysymykseen liitettiin tarkentava avoin kysymys, jossa vastaajilta kysyttiin, millä tavoin ennusteiden päivittäminen on ollut hyödyksi vuoden 2014 toiminnan suunnittelussa.

Avoimissa vastauksissa vastaajat kertoivat, että ennusteiden päivittäminen on esimerkiksi auttanut suhteuttamaan työtunteja ja myös muita kuluja ennustettuun myyntiin ja näin hyödyttänyt toiminnan suunnittelua. Ennustaminen on myös antanut vastaajille näkemystä siitä, missä mennään ja mihin täytyy mahdollisesti tehdä korjauksia, jotta saadaan haluttuja muutoksia. Yksi vastaajista kertoi vastauksessaan myös, että ennustamisen myötä on keksitty uusia kampanjoita ja uusia tapoja markkinoida, joiden avulla on saatu lisämyyntiä. Eräs vastaaja kertoi vastauksessaan, että ennuste-

den päivittämisen myötä päälliköt joutuvat miettimään tekemisiä ja suunnitelmia tarkemmin, ja asioidiin osataan reagoida ajoissa. Myös toinen vastaaja oli sitä mieltä, että ennusteiden päivittäminen helpottaa reagoitua ja ns. oikeiden narujen ohjailua. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että ennusteiden päivittämisestä on ollut hyötyä työtuntien, myynnin ja kustannusten suunnittelussa ja toisen vastaajan mielestä ennusteiden päivittämisen myötä katse pidetään koko ajan tulevassa.

Kyselyssä tutkittiin myös ennusteiden päivittämisen hyödyllisyyttä vuoden 2015 budjetin tekemisessä erillisellä kysymyksellä, johon vastasi 12 vastaajaa. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että ennusteiden päivittämisestä ei ole ollut hyötyä vuoden 2015 budjetin tekemisessä, kun taas kymmenen vastaajaa oli sitä mieltä, että ennustamisella on ollut hyödyllisiä vaikutuksia seuraavan vuoden budjetin laatimiseen. Myös tähän kysymykseen liitettiin tarkentava avoin kysymys siitä, miten ennusteiden päivittämisestä on ollut hyötyä tulevan vuoden budjetin tekemisessä.

Eräs vastaaja totesi vastauksessaan näin: *”Varsinkin loppuvuoden 2014 ennusteiden tekeminen on ollut välttämätöntäkin ja muutoinkin budjetin suunnittelu on helpompaa, kun Suproa käyttää ennusteiden tekemisen ansioista nyt säännöllisesti pitkin vuotta.”* Supron säännöllinen käyttäminen ennusteiden päivittämiseen on helpottanut siis vastaajan budjetin laatimista, kun Supro on säännöllisesti arjessa mukana ja ennustetiedot Suprossa ajantasaisia. Muut vastaajat kertoivat vastauksissaan, että ennustamisen myötä tulevan vuoden budjetin tekemisessä on ollut aiempaa tarkempaa ja realistisempää suunnittelua, ja budjetoinnin pohjataso on erään vastaajan mukaan määritelty nyt oikeaksi. Vastaajat totesivat vastauksissaan myös, että loppuvuoden 2014 osalta ennuste on ollut realistisempi kuin vuosi sitten annettu budjetti ja että seuraavaa vuotta oli helpompi lähteä miettimään, kun loppuvuotta 2014 oli jo ennustettu. Yksi vastaajista totesi myös, että kun ennuste on kohdallaan, on helppo lähteä suunnittelemaan seuraavaa vuotta, ja erään vastaajan mielestä erityisesti vallitsevassa taloustilanteessa ennusteiden päivittämisestä on ollut hyötyä myös tulevan vuoden budjetin laatimisessa.

Kyselyn avulla haluttiin selvittää myös sitä, onko ennusteiden päivittäminen johtanut konkreettisiin toimenpiteisiin. Vastaajilta kysyttiin kyselyssä, onko ennusteiden päivittämisen myötä heidän toimialallaan ryhdytty toimenpiteisiin ja jos on, niin millaisiin. Kaikki 13 vastaajaa vastasivat tähän kysymykseen. Neljä vastaajaa kertoi, että ennustaminen ei ole johtanut erityisiin toimenpiteisiin heidän toimialallaan, kun taas yhdeksän vastaajaa totesi ennusteiden päivittämisen johtaneen toimenpiteisiin. Tarkentavissa avoimissa vastauksissa vastaajat kertoivat ennusteiden päivittämisen johtaneen esimerkiksi kulukuureihin, ja siihen, että *”budjetointi muuttunut jalat maassa -malliin pää pilvissä -mallista”*. Vastausten mukaan ennusteiden päivittäminen on johtanut myös kustannusten suunnitteluun ja seurantaan sekä kulujen suhteuttamiseen suhteessa liikevaihtoon.

6.5 Ennustamisen tulevaisuus Osuuskauppa PeeÄssä

Toisessa kyselyssä selvitettiin myös vastaajien ajatuksia ennustamisen tulevaisuudesta PeeÄssä. Kyselyn avulla haluttiin selvittää vastaajien mielipiteitä rullaavasta suunnittelusta ja sen hyödyllisyydestä. Rullaavaan suunnitteluun ja sen hyödyllisyyteen liittyvässä kysymyksessä vastaajille selven-

nettiin rullaavan suunnittelun käsitettä näin: ”Olemme nyt tehneet ennustetta vahvistetun budjetin rinnalle kuluvalle vuodelle. Kerro lyhyesti mielipiteesi rullaavan suunnittelun hyödyllisyydestä eli olisiko hyödyllistä koko ajan suunnitella eteenpäin 12 tai 18 kuukauden aikajaksoa? Näin saisimme pidettyä yllä tulevaisuuden näkymää kalenterivuosien yli ja voisimme hyödyntää sitä myös budjetin pohjana. Käytännössä se tarkoittaisi, että ennusteen tarkistamisen yhteydessä otettaisiin samalla kantaa myös kalenterivuoden yli Supron ehdotukseen.” Tämä rullaavan suunnittelun käsitteen selvennys kysymyksessä oli tarpeellinen sen vuoksi, että kaikilla vastaajilla olisi kyselyyn vastatessaan yhtenäinen käsitys siitä, mitä kysymyksessä tarkalleen ottaen kysytään.

Avoimeen kysymykseen rullaavan suunnittelun hyödyllisyydestä saatiin yhteensä kymmenen vastausta. Vastaajat kommentoivat rullaavan suunnittelun hyödyllisyyttä esimerkiksi seuraavasti:

”Varmaan tulevaisuudessa hyvä työkalu rullaavassa budjetoinnissa, kun voi ennustaa tulevaa.”

”Minusta olisi hyvä suunnitella koko ajan eteenpäin ja realistisesti. Nämä suunnitelmat pitäisi myös viedä käytäntöön saakka, eli päivittää myyntitavoitteet sen mukaan, samoin tehot ja tunnit. Nyt suunnittelu ei ole johtanut muuhun, kun kulujen tarkistukseen, mutta esim. myyntitavoite on säilynyt entisellään (mikä ei ole ollut mahdollista saavuttaa enää pitkään aikaan).”

”12 kk olisi sopiva jakso suunnitella, 18 kk mielestäni liian pitkä.”

”Kun lukuihin voi luottaa, toimisi hyvänä apuvälineenä. Esimiehet olisivat ns. pakotetusti ajan tasalla koko ajan tuloksen kehityksestä ja tuloslukuista.”

”Tietenkin jonkinlaisen trendin tunnistaa ja voi tehdä jopa 18 kk ajalle, mutta jo nyt on nähty muutoksien nopeutuvan, joten onko tästä oikeasti hyötyä?”

”Minusta toimintaa kannattaa katsoa myös numeroina yli kalenterivuoden.”

”Ehdottomasti rullaava budjetti on parempi vaihtoehto perinteisen yksi-vuosi-kerrallaan budjetoinnin.”

”Kyllä, jotta voi reagoida ympäristössä ja taloustilanteessa tapahtuviin muutoksiin.”

”Helppo nähdä kokonaisuus ja suunta.”

Yllä olevista vastauksista nähdään, että suurin osa kysymykseen vastanneista henkilöistä suhtautuu positiivisesti rullaavaan suunnitteluun. Yksi vastaajista toteaa, että olisi hyvä suunnitella koko ajan realistisesti eteenpäin, ja päivittää myös myyntitavoitteita ja tehoja näiden suunnitelmien perusteella. Vastaajan mielestä nykyinen ennustaminen ei ole johtanut kulujen tarkistuksen lisäksi juuri muihin toimenpiteisiin. Eräs vastaajista pitää 12 kuukautta sopivana suunnittelujaksona, ja toisen vastaajan mielestä yli kalenterivuoden katsominen on kannattavaa. Yksi vastaajista myöntää, että suunnittelua on mahdollista tehdä jopa 18 kuukauden ajalle, mutta kyseenalaistaa näin pitkän ajanjakson suunnittelun hyödyllisyyden nopeasti tapahtuvien muutoksien takia.

Tämän lisäksi kyselyn lopussa vastaajilta kysyttiin kehittämis ehdotuksia ennustamiseen liittyen, eli miten ennustamisen prosessia voitaisiin heidän mielestään vielä jatkossa kehittää sekä yleisesti että Suprossa. Tähän avoimeen kysymykseen saatiin neljä vastausta, ja vastaajat esittivät seuraavanlaisia kehittämis ehdotuksia:

"Ihmettelen edelleen ennusteen tarkoitusta, koska edelleenkin verrataan myyntiä budjettiin, ei ennusteeseen."

"Kuukausittain toteuman jälkeen jo seuraava vuosi alustava kuntoon. Realistisuus pysyisi näpeissä."

"Selkeämmin ennusterivi näkyviin Suprossa, esim. eri värillä."

Yllä olevien vastausten lisäksi kysymykseen tuli yksi *"En osaa sanoa"*-vastaus. Kehittämisehdotuksia liittyen ennustamiseen sekä yleisesti että Suprossa tuli siis melko vähän, vaikka vastaajat kertoivat aiemmin kyselyn aikana Supron kanssa olleen joitakin haasteita ennustamista tehdessä. Eräs vastaajista totesi vastauksessaan ihmettelevänsä edelleen ennusteen tarkoitusta, koska myyntiä ei verrata vielä korjattuun ennusteeseen, vaan edelleen edellisvuonna tehtyyn budjettiin. Yksi vastaaja kertoi, että hänen mielestään olisi hyvä laittaa kuukausittain toteumatiedon valmistuttua jo seuraava vuosi alustavasti kuntoon, jotta realismi pysyisi mukana toiminnassa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään kyselyistä saatujen tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä ennustamisesta ja sen toteuttamisesta PeeÄssä. Johtopäätökset on tehty ensimmäisen ja toisen kyselyn osalta erikseen.

7.1 Ennustamiseen liittyvät mielipiteet ja odotukset

Ensimmäinen tässä opinnäytetyössä toteutettu kysely keskittyi käyttäjien odotuksiin ja mielipiteisiin ennustamisesta ennen ennustamisen aloittamista Supro -järjestelmässä. Ensimmäisen kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että vastaajien mielipiteet ja odotukset ennustamisesta olivat positiivisia. Kyselyn tuloksista selvisi, että vastaajat kokevat ennustamisen tärkeänä ja jopa välttämättömänä osana nykypäivän liiketoimintaa ja sen suunnittelua. Vastaajat esimerkiksi totesivat, että enakoiva reagointi kuluihin ylipäättänsä mahdollistaa liiketoiminnan harjoittamisen nykyaikana, ja että reaaliaikaisten ennusteiden seuraaminen voi osaltaan parantaa ja tarkentaa myös johtamista.

Suurin osa vastaajista kertoi käyttäneensä ennustamista aikaisemminkin työkaluna liiketoiminnan suunnittelussa. Vastaajat kertoivat esimerkiksi tehneensä pikatuloseennusteita, eli he ovat ennustaneet tuloslaskelmaa päivittämällä omassa yksikössään. Ennustamista on hyödynnetty tämän lisäksi aikaisemmin myös esimerkiksi työtuntien suunnittelussa. Ensimmäisessä kyselyssä selvitettiin myös sitä, kuinka hyödyllistä vastaajat arvioivat ennustamisen olevan liiketoiminnan eri osa-alueilla. Vastausten perusteella voidaan todeta, että vastaajat pitivät ennustamista kaikkein hyödyllisimpänä siinä, että henkilöstökulut pystytään suhteuttamaan saavutettavaa myyntiä vastaavaksi.

Kyselyyn vastanneiden henkilöiden mielestä ennustamisen myötä myös Supron entistäkin tehokkaampi hyödyntäminen esimerkiksi budjetoinnissa on mahdollista, ja heidän mielestään ennustamisesta tulee olemaan hyötyä nimenomaan budjetoinnissa. Vastaajat totesivat, että ennustaminen antaa tietoa toiminnasta pidemmällä aikajänteellä, ja riittävän pitkälle ennustamista tehtäessä tuleva vuosi ja tämän myötä myös tulevan vuoden budjetti on osittain jo valmiina. Yksi vastaajista vastauksessaan hieman kyseenalaistikin tarpeen perinteisen budjetin tekemiselle, jos ennustamista tehdään jatkuvasti ja realistisesti. Tähän tuleekin kiinnittää huomiota, että ennustamisesta ja perinteisestä budjetoinnista ei tule osittain päällekkäisiä prosesseja, jotka tuottavat kaksinkertaista työtä.

Ensimmäisessä kyselyssä vastaajat saivat kertoa avoimella vastauksella omia toiveitaan ja odotuksiaan ennustamisesta Suproon siirryttäessä. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että vastaajat toivoivat ennustamisen olevan käytännössä mahdollisimman helppoa ja joustavaa, jotta se olisi heidän arjessaan oikeasti hyödyllinen työkalu. Ennustamisessa käytössä olevan järjestelmän eli Supron toivottiin olevan mahdollisimman yksinkertainen käyttää, mutta myös kustannustehokas. Kokonaisuutena vastaajien mielipiteet ja odotukset ennustamisesta ennen Suprossa aloittamista olivat positiivisia, ja ennustamista pidettiin tärkeänä apukeinona ja työkaluna nykypäivän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

7.2 Ennustamisen tuottamat hyödyt

Toisen kyselyn pääasiallisena tavoitteena oli selvittää, onko ennustaminen ollut vastaajien mielestä hyödyllinen työkalu liiketoiminnan suunnittelussa. Lisäksi haluttiin selvittää, mitä konkreettisia hyötyjä ja toimenpiteitä ennustaminen on aiheuttanut. Toisessa kyselyssä selvitettiin myös, että suurin osa vastaajista on päivittänyt ennusteita Suprossa kerran kuukaudessa. Osa vastaajista kertoi päivittäneensä ennusteita kerran kahdessa kuukaudessa, ja osa vielä harvemmin kuin kerran kahdessa kuukaudessa. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että ennustaminen on otettu konkreettisesti käyttöön ja osaksi arkea, sillä suurin osa vastaajista on päivittänyt ennusteita kuukausittain. Vaikka suurin osa vastaajista on päivittänyt ennusteita kuukausittain, vastaajat eivät kokeneet ennustamisen vievän paljoa työaikaa.

Yksittäisistä osa-alueista vastaajat ovat kokeneet ennustamisesta olevan eniten hyötyä tarvittavan myynnin arvioinnissa ja työtuntien suunnittelussa. Ensimmäisessä kyselyssä selvitettiin, millä osa-alueilla vastaajat arvioivat ennustamisen olevan kaikkein hyödyllisintä ja tuolloin tuloksiksi saatiin, että ennustaminen olisi hyödyllisintä henkilöstökulujen suhteuttamisessa myyntiä vastaavaksi ja myynnin suunnittelussa. Vaikka ensimmäisessä ja toisessa kyselyssä käytetyt osa-alueet on muotoiltu hieman eri tavalla, voidaan tulosten perusteella silti sanoa, että vastaajien mielipiteissä siitä, millä yksittäisillä osa-alueilla ennustaminen on kaikkein hyödyllisintä, ei ole merkittäviä muutoksia ensimmäisen ja toisen kyselyn välillä.

Toimialojen vastausten välillä Supron toimivuudesta ennustamisen työkaluna oli joitakin eroja, sillä kaupan toimialan vastaajat arvioivat Supron toimivammaksi kuin ravintolan ja majoituksen toimialojen vastaajat. Majoituksen toimialan vastausten keskiarvo Supron toimivuudesta oli kaikkein matalin. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että majoituksen toimipaikat, joiden ennusteita Suprossa päivitetään, ovat yleensä moniosastoisia eli hotelleissa on varsinaisen majoitusmyynnin lisäksi myös muita toimintoja, kuten esimerkiksi aamiaismyyntiä. Majoituksen toimipaikkojen käsittely Suprossa voi olla siis haastavampaa tämän vuoksi, ja eräs vastaajista kertoi kyselyssä, että majoituksen ja sen uusien segmenttien vuoksi Supron toimivuudessa on ollut haasteita.

Suurin osa toiseen kyselyyn vastanneista henkilöistä koki, että ennusteiden päivittämisestä on ollut hyötyä sekä vuoden 2014 toiminnan suunnittelussa että myös vuoden 2015 budjetin laatimisessa. Vastaajat kertoivat ennustamisen muun muassa auttaneen henkilöstö- ja muiden kulujen suhteuttamisessa ennustettuun myyntiin, ja ennustamisen myötä on keksitty myös uusia markkinointitapoja lisämyynnin saavuttamiseksi. Vastaajien mukaan ennusteiden päivittäminen myös helpottaa asioihin reagointia ja ns. oikeiden narujen ohjailua. Ennustaminen on vastaajien mielestä helpottanut myös tulevan vuoden budjetin laatimista, sillä ennustamisen myötä budjetoinnissa on ollut nyt aiempaa tarkempaa ja realistisempaa suunnittelua, ja budjetin tekeminen tulevalle vuodelle on ollut helpompaa, kun ennuste on ollut kohdallaan. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että ennusteiden päivittäminen on tuottanut paljon hyötyjä sen käyttäjille ilman suurta panostusta sen toteuttamiseen, sillä ennusteita on päivitetty kerran kuukaudessa tai harvemmin. Ennusteiden päivittäminen ei ole vienyt

paljoa vastaajien työaikaa, mutta se on myös kerran kuukaudessa tehtävällä panostuksella vaikuttanut positiivisesti liiketoiminnan suunnitteluun ja tuottanut useita erilaisia hyötyjä.

Vastaajien mielipiteet rullaavasta suunnittelusta ja sen hyödyllisyydestä olivat pääosin positiivisia. Eräs vastaajista totesi vastauksessaan, että ehdottomasti rullaava budjetointi on parempi vaihtoehto kuin perinteinen yksi vuosi kerrallaan -budjetointi. PeeÄssä ei kuitenkaan olla siirtymässä rullaavaan budjetointiin, vaan tarkoituksena on tulevaisuudessa ennustaa rullaavasti 12–18 kuukauden ajanjaksoja. Toisen vastaajan mielestä olisi hyvä ajatus suunnitella koko ajan eteenpäin, ja päivittää esimerkiksi myyntitavoitteita ja tehoja näiden suunnitelmien perusteella. Tällä hetkellä ennusteiden päivittäminen on johtanut vain kulujen tarkistukseen, mutta esimerkiksi myyntitavoitteita ei ole ryhdytty päivittämään ennusteiden perusteella. Tulevaisuudessa olisikin varmasti hyvä miettiä sitä, miten ennusteita voitaisiin hyödyntää vielä monipuolisemmin.

8 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä luvussa esitetään yhteenvetoa tästä opinnäytetyöstä, työssä toteutetusta tutkimuksesta ja tutkimuksesta saaduista tuloksista. Luvussa pohditaan myös opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena sekä esitetään mahdollisia kehittämisehdotuksia.

8.1 Tutkimuksen onnistuminen

Tämän opinnäytetyön ja toteutettavan tutkimuksen tavoitteena oli selvittää PeeÄssä ennustamista tekevien henkilöiden ennustamista koskevia mielipiteitä ja niiden mahdollisia muutoksia. Tavoitteena oli saada vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joita olivat: onko ennustaminen hyödyllinen työkalu PeeÄssän liiketoiminnan suunnittelussa, mitä odotuksia ennustamista tekevillä henkilöillä on ennen ennustamisen aloittamista Suprossa, mitä konkreettisia hyötyjä ennustaminen tuottaa sen käyttäjille, onko ennustamisella vaikutusta perinteisen budjetointiprosessin toteuttamiseen ja miten ennustamisen prosessia Suprossa voitaisiin mahdollisesti parantaa.

Jotta kaikkiin tutkimuskysymyksiin saataisiin vastaukset, kyselylomakkeille valitut kysymykset suunniteltiin huolellisesti ja niin, että tarpeelliset asiat saadaan niiden avulla selville. Kysymysten huolellisella suunnittelulla varmistettiin myös tutkimuksen validiteetti eli pätevyys, joka vaikuttaa osaltaan tutkimuksen kokonaisluotettavuuteen. Molempien kyselyjen analysoinnin perusteella voidaan sanoa, että molemmat kyselylomakkeet olivat onnistuneesti suunniteltuja, ja niille valitut kysymykset mittasivat oikeita asioita. Kyselyjen avulla saatiin selville ennustamisen käyttäjien mielipiteitä sopivan laajasti, ja lomakkeille valitut monipuoliset kysymykset tuottivat tarpeeksi sekä numeraalista että myös sanallista informaatiota vastaajien kokemuksista ja mielipiteistä.

Huolellisesti suunniteltujen kyselylomakkeiden avulla saatiin tavoitteen mukaisesti vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Osaan tutkimuskysymyksistä saatiin tarkempia ja laajempia vastauksia kuin toisiin, mutta vastausten kattavuuteen voidaan olla tyytyväisiä. Tutkimuskysymykseen ”miten ennustamisen prosessia Suprossa voitaisiin mahdollisesti parantaa” ei saatu niin kattavasti vastauksia kuin muihin tutkimuskysymyksiin. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että vastaajat ovat ennustamisen prosessiin kokonaisuutena tällä hetkellä tyytyväisiä eikä heillä ole ongelmia prosessin kanssa, tai sitten vastaajilla ei vain vastaushetkellä ollut mielessä tarkkoja keinoja, joilla prosessia voitaisiin vielä jatkossa kehittää.

Kyselytutkimus oli tässä opinnäytetyössä toimiva ja hyvä valinta tutkimusmenetelmäksi, mutta tiedonkeruumenetelmänä olisi voitu käyttää myös esimerkiksi teemahaastatteluja. Kyselytutkimukseen verrattuna haastattelujen avulla olisi mahdollisesti saatu vielä yksityiskohtaisempia vastauksia, kun haastattelutilanteessa haastateltavilta olisi voitu kysyä tarkentavia kysymyksiä tilanteen mukaan. Haastattelua tutkimusmenetelmänä käytettäessä myös vastauskadolta yleensä vältytään, jos kaikkien vastaajien kanssa onnistutaan sopimaan haastatteluajat, joista pidetään kiinni. Kyselytutkimus oli tässä tapauksessa kuitenkin haastattelua parempi valinta tutkimusmenetelmäksi, sillä kahden haastattelukierroksen toteuttaminen PeeÄssän ulkopuolisena henkilönä olisi ollut erittäin haastavaa

aikataulujen ja kiireiden takia, ja tutkimuksessa haluttiin kuitenkin selvittää vastaajien mielipiteitä sekä ennen ennustamisen aloittamista Suprossa että myös tietyn ajanjakson kuluttua ennustamisen aloittamisesta. Kyselytutkimuksen avulla saatiin vastauksia monipuolisesti ja kattavasti, ja vastaajat uskalsivat antaa vastauksissaan myös kritiikkiä ennustamisen prosessia kohtaan. Jos olisin PeeÄssän ulkopuolisena henkilönä toteuttanut haastatteluja, vastaajat eivät välttämättä olisi kertoneet mielipiteitään niin avoimesti kuin anonyymisti kyselyyn vastatessaan. Kyselyihin pystyttiin ottamaan mukaan kaikki halutut teemat, ja näin ollen tutkimaan vastaajien mielipiteitä mahdollisimman laajasti. Haastatteluissa ei olisi ollut välttämättä ajan puolesta mahdollista käydä kaikkia kyselyissä olleita teemoja läpi, ja informaatiota ei olisi tällöin saatu niin monipuolisesti kuin kyselyjen avulla.

Opinnäytetyön alussa esitettiin, että työn päätavoitteena on selvittää, onko ennustamista tekevien henkilöiden mielestä ennustaminen hyödyllinen työkalu PeeÄssän liiketoiminnan suunnittelussa. Tehdyn tutkimuksen perusteella ennustamista PeeÄssä tekevät henkilöt pitävät ennustamista Suprossa hyödyllisenä työkaluna, ja se on tuottanut heille hyötyjä sekä kuluvan vuoden toiminnan suunnittelussa että seuraavan vuoden budjetin tekemisessä. Saadut tutkimustulokset tukevat siis oletusta siitä, että ennustaminen on hyödyllinen työkalu liiketoiminnan suunnittelussa. Sen myötä talouden suunnittelu on ollut PeeÄssä realistisempaa, ja esimerkiksi strategisten tavoitteiden saavuttamista on seurattu entistä järjestelmällisemmin ja nämä hyödyt on saavutettu vielä niin, että suurin osa ennustamisen käyttäjistä ei koe ennustamisen vieneen liikaa heidän työaikaansa.

8.2 Pohdinta ja itsearviointi

Olen erittäin tyytyväinen saamaani opinnäytetyön aiheeseen sekä siihen, miten työ toteutettiin. Opinnäytetyön aihe tuntui alusta asti mielenkiintoiselta ja sopivan haastavalta, ja tämän lisäksi aihe liittyy vahvasti omaan osaamisalueeseeni. Minulle oli tärkeää myös se, että toimeksiantajani hyötyy opinnäytetyöstä, ja pystyy myös mahdollisesti tulevaisuudessa hyödyntämään työtäni jollakin tavalla. Opinnäytetyön tekeminen eteni suurimmalta osin aikataulun mukaisesti. Vain toinen kysely toteutettiin hieman suunniteltua myöhemmin, mutta tällä ei ollut suurta vaikutusta opinnäytetyöprosessiin kokonaisuutena. Työn tekemisessä oli kesän 2014 aikana pidempiä taukoja, mutta työn jatkaminen onnistui hyvin taukojen jälkeenkin. Kirjoittamisessa olleet tauot auttoivat myös jollakin tavalla hahmottamaan työn rakennetta ja tavoitteita vielä paremmin.

Toimeksiantajani saa tämän opinnäytetyön myötä tärkeää informaatiota ennustamisen käyttäjryhmän mielipiteistä liittyen ennustamiseen, ja voi käyttää saatuja tutkimustuloksia apuna esimerkiksi silloin, jos ennustamisen prosessia kehitetään eteenpäin. Tutkimustuloksista voi olla hyötyä myös SOK-ryhmän taloushallinnolle, sillä myös heille tieto ennustamisen onnistumisesta ja sen tuottamista hyödyistä eri osuuskaupoissa on tärkeää. Raportti opinnäytetyössä toteutetusta kyselystä onkin jo välitetty eteenpäin myös SOK-ryhmälle, ja opinnäytetyön tekijänä olen iloinen siitä, että työstäni on konkreettista hyötyä toimeksiantajan lisäksi myös muille tahoille.

Itselleni tärkein oppi opinnäytetyöprosessista oli se, että opin suunnittelemaan, toteuttamaan ja analysoimaan kyselytutkimuksen ja opin myös lisää projektityöskentelystä. Opinnäytetyön tekeminen

vaatii pitkäjänteisyyttä, ja olen oppinut opinnäytetyöprosessin aikana paljon. Työn tekemisen myötä opin soveltamaan opinnoissa oppimiani asioita käytäntöön, ja aiempi osaamiseni johdon laskenta-toimen alueelta syveni prosessin aikana. Tärkeää on myös se, että opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin, ja se, että tämä opinnäytetyö on edistänyt omaa asiantuntijuuttani.

8.3 Kehittämisehdotuksia

Jatkossa PeeÄssä ennustamisen prosessissa voitaisiin miettiä ennustamisen tehokkaampaa hyödyntämistä. Toiseen kyselyyn vastaajien mukaan nyt ennustaminen on johtanut vain kulujen tarkistukseen, mutta jatkossa esimerkiksi tavoitteita voisi myös päivittää ennusteiden perusteella. Tässä täytyy kuitenkin muistaa se, että ennusteita ei tule käyttää suoraan toiminnallisina tavoitteina. Tulevaisuudessa PeeÄssä tullaan todennäköisesti tekemään rullaavaa suunnittelua 12 tai 18 kuukauden aikajaksoa eteenpäin. Tähän liittyen jatkotutkimusehdotuksena voisi olla, että varsinaisen rullaavan suunnittelun käyttöönottoa ja sen hyötyjä verrattuna nykyiseen ennustamisen prosessiin tutkittaisiin.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ATRILL, Peter ja MCLANEY, Eddie 2005. Management accounting for decision makers. 4. painos. Essex: Pearson Education Limited.

BASWARE. Ennustekysely 2013. [Viitattu 2014-06-29.] Saatavissa: <http://www.basware.com/node/16366>

BEYOND BUDGETING INSTITUTE a). Executive Summary to Beyond Budgeting and the Adaptive Organization. [Viitattu 2014-05-02.] Saatavissa: <http://www.bbrt.org/beyond-budgeting/beybud.html>

BEYOND BUDGETING INSTITUTE b). What is the problem? [Viitattu 2014-06-29.] Saatavissa: <http://www.bbrt.org/beyond-budgeting/bb-problem.html>

DRURY, Colin 2012. Management and cost accounting. 8. painos. Andover: Cengage Learning EMEA.

HALONEN, Merja 2013. Budjetointijärjestelmä ja sen käytettävyys: Case: Osuuskauppa PeeÄssän vähittäistavarakauppa. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kauppatieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

HALONEN, Merja 2014-02-12. [Haastattelu.] Kuopio.

HEIKKILÄ, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

HOPE, Jeremy 2006. Use a rolling forecast to spot trends. Harvard Business School archive. [Viitattu 2014-04-26.] Saatavissa: <http://hbswk.hbs.edu/archive/5250.html>

HOPPER, Trevor, NORTHCOTT, Deryl ja SCAPENS, Robert 2007. Issues in management accounting. 3. painos. Essex: Pearson Education Limited.

IKÄHEIMO, Seppo, LOUNASMERI, Sari ja WALDEN, Risto 2009. Yrityksen laskentatoimi. 3. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

JÄRVENPÄÄ, Marko, LÄNSILUOTO, Aapo, PARTANEN, Vesa ja PELLINEN, Jukka 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.

JÄRVENPÄÄ, Marko, PARTANEN, Vesa ja TUOMELA, Tero-Seppo 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Oyj.

KANANEN, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

LIBBY, Theresa ja LINDSAY, R. Murray 2003. Budgeting - an unnecessary evil. How the BBRT envisions a world without traditional budgeting. [Viitattu 2014-05-02.] Saatavissa: http://www.cmabc.com/index.cfm/ci_id/2897.htm

LIUKKONEN, Tiina-Liisa 2014-05-22, 2014-11-06. Talousjohtaja. [Haastattelu.] Kuopio.

NEILIMO, Kari ja UUSI-RAUVA, Erkki 2007. Johdon laskentatoimi. 6.-8. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

S-KANAVA. Osuuskauppa PeeÄssä. [Viitattu 2014-08-03.] Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s/peeassa>

STENMAN, Satu 2013-05-23. SOK. Talous- ja laskentapäällikköseminaari.

VEHKALAHTI, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

VÄÄNÄNEN, Terttu 2014-05-22. Laskentapäällikkö. [Haastattelu.] Kuopio.

ÅKERBERG, Pertti 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITE 1: ENSIMMÄINEN KYSELYLOMAKE

Kyselylomake

Osuuskauppa PeeÄssä

1. Sukupuoli?

- a) Nainen
- b) Mies

2. Mikä seuraavista on toimialasi?

- a) Kauppa
- b) Ravintolat
- c) Majoitus
- d) Liikennemyymälät

3. Onko ennustaminen tärkeä osa liiketoiminnan suunnittelua?

- a) Ei, miksi? _____
- b) Kyllä, miksi? _____

4. Oletko aikaisemmin käyttänyt ennustamista työkaluna liiketoiminnan suunnittelussa?

- a) En
- b) Kyllä, miten? _____

5. Asteikolla 1-5, kuinka hyödyllisenä työkaluna pidät ennustamista seuraavilla osa-alueilla?

(1 = ei hyödyllinen, ..., 5 = erittäin hyödyllinen)

- a) Myynnin suunnittelu
- b) Työaikasuunnittelu
- c) Henkilöstökulujen suhteuttaminen myyntiä vastaavaksi
- d) Katesuunnittelu
- e) Kiinteiden kulujen suunnittelu
- f) Toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen
- g) Muu, mikä? _____

6. Voiko ennustaminen mielestäsi mahdollistaa Supron entistäkin tehokkaamman hyödyntämisen esim. budjetoinnissa?

- a) Ei
- b) Kyllä, miten? _____

7. Millä organisaation tasolla ennustaminen olisi mielestäsi tarpeellista ja tehokasta laskentayksikkötasolla?

- a) Yksikön päällikkö
- b) Yksikön päällikön esimies/toimialan johtoryhmä
- c) Toimialajohtaja

8. Perustele näkemyksesi edelliseen kysymykseen.

9. Millaisia toiveita ja odotuksia sinulla on ennustamisen suhteen siirryttäessä Suproon?

LIITE 2: TOINEN KYSELYLOMAKE

Kyselylomake

Osuuskauppa PeeÄssä

1. Mikä seuraavista on toimialasi?

- a) Kauppa
- b) Ravintolat
- c) Majoitus
- d) Liikennemyyvälät

2. Sukupuoli?

- a) Nainen
- b) Mies

3. Kuinka usein olet päivittänyt ennusteita Suprossa?

- a) Useammin kuin kerran kuukaudessa
- b) Kerran kuukaudessa
- c) Kerran kahdessa kuukaudessa
- d) Harvemmin kuin kerran kahdessa kuukaudessa

4. Valitse seuraavista enintään kolme osa-aluetta, joilla ennustamisesta on ollut mielestäsi eniten hyötyä.

- a) Työtuntien suunnittelu
- b) Loppuvuoden tilausten suunnittelu
- c) Henkilöstömäärän suunnittelu
- d) Tarvittavan myynnin arviointi
- e) Mahdollisten tulevien ongelmatilanteiden havaitseminen
- f) Kustannusten suhteuttaminen myyntiä vastaavaksi
- g) Muu, mikä? _____

5. Asteikolla 1-5, kuinka toimiva työkalu Supro on ollut ennustamisessa?

(1 = ei toimiva, 2 = jollakin tasolla toimiva, 3 = melko toimiva, 4 = toimiva ja hyvä, 5 = erittäin toimiva)

6. Perustele näkemyksesi Supron toimivuudesta.

7. Onko ennustaminen vienyt paljon työaikaa tai vaikuttanut ajankäyttöösi?

- a) Ei
- b) Kyllä, miten? _____

8. Onko ennusteiden päivittämisestä ollut hyötyä vuoden 2014 toiminnan suunnittelussa?

- a) Ei
- b) Kyllä, miten? _____

9. Onko ennusteiden päivittämisestä ollut hyötyä vuoden 2015 budjetin tekemisessä tänä syksynä?

- a) Ei
- b) Kyllä, miten? _____

10. Onko ennusteiden päivittäminen johtanut toimenpiteisiin toimialallasi?

a) Ei

b) Kyllä, millaisiin? _____

11. Olemme nyt tehneet ennustetta vahvistetun budjetin rinnalle kuluvalle vuodelle. Kerro lyhyesti mieltäsi rullaavan suunnittelun hyödyllisyydestä eli olisiko hyödyllistä koko ajan suunnitella eteenpäin 12 tai 18 kuukauden aikajaksoa? Näin saisimme pidettyä yllä tulevaisuuden näkymää kalenterivuosisien yli ja voisimme hyödyntää sitä myös budjetin pohjana. Käytännössä se tarkoittaisi, että ennusteen tarkistamisen yhteydessä otettaisiin samalla kantaa myös kalenterivuoden yli Supron ehdotukseen.

12. Miten ennustamisen prosessia voisi vielä mielestäsi kehittää yleensä ja/tai Suprossa?
