

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
Kauppakorkeakoulu  
Laskentatoimen maisteriohjelma

*Tiia Kemiläinen*

**BUDJETOINTIKÄYTÄNNÖT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN VAKUUTUSALALLA**

Työn 1. ohjaaja: Professori Jaana Sandström  
Työn 2. ohjaaja: Professori Satu Pätäri

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Tiia Kemiläinen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Budjetointikäytännöt ja niiden kehittäminen vakuutus- alalla
<b>Tiedekunta:</b>	Kauppakorkeakoulu
<b>Koulutusohjelma:</b>	Laskentatoimen maisteriohjelma
<b>Vuosi:</b>	2014
<b>Pro Gradu -tutkielma:</b>	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 90 sivua, 6 kuviota 5 taulukkoa, 1 liite
<b>Tarkastajat:</b>	prof. Jaana Sandström, prof. Satu Pätäri
<b>Hakusanat:</b>	budjetointi, budjetoinnin kehittäminen, johdon ohjau- sjärjestelmät, vakuutusala
<b>Keywords:</b>	budgeting, developing budgeting, management control systems, insurance

Budjetoinnin toimivuus jäykkänä suunnitteluprosessina kyseenalaistetaan tämän päivän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Lisäksi sen merkitys johtamisen välineenä on ristiriitainen, eikä se välttämättä palvele strategisia tavoitteita. Perinteistä budjetointia kritisoivat tahot ovat kehittäneet uusia budjetointimenetelmiä, kuten toimintopohjaisen budjetoinnin ja Beyond budgeting -menetelmän.

Tutkimuksessa haastateltiin kolmea vakuutusyhtiötä, tavoitteena on selvittää budjetoinnin merkitys vakuutusyhtiön talouden suunnittelussa ja kartoittaa kehitystarpeita taloussuunnittelun toteuttamiselle ottaen huomioon toimialan erityispiirteet ja vaatimukset sekä ulkoinen toimintaympäristö.

Tutkitut vakuutusyhtiöt kokivat käyttämänsä perinteisen vuosibudjetoinnin hyvänä taloussuunnittelun välineenä. Sääntelyn kohteena olevilta vakuutusyhtiöiltä vaaditaan tarkkaa pitkän tähtäimen talouden suunnittelua. Ulkoinen toimintaympäristö on ollut viime vuodet vakaa mahdollistaen taloussuunnittelun onnistumisen perinteisen vuosibudjetin keinoin.

## **ABSTRACT**

<b>Author:</b>	Tiia Kemiläinen
<b>Title:</b>	Budgeting practices and developing budgeting in insurance companies
<b>Faculty:</b>	LUT, School of Business
<b>Master's Programme:</b>	Accounting
<b>Year:</b>	2014
<b>Master's Thesis:</b>	Lappeenranta University of Technology 90 pages, 5 figures, 6 tables, 1 appendix
<b>Examiners:</b>	prof. Jaana Sandström, prof. Satu Pätäri
<b>Keywords:</b>	budgeting, developing budgeting, management control systems, insurance

The functionality of budgeting has been questioned in today's rapidly changing environment. In addition, its importance as a management tool is contradictory and it doesn't necessarily serve the strategic goals. Those who have criticized traditional budgeting have developed new budgeting methods such as Activity Based Budgeting and Beyond Budgeting.

Three insurance companies were interviewed in this study, to find out the significance of budgeting in their financial planning and to identify needs of development in the process, taking into account the specific characteristics and external environment of the industry.

Investigated insurance companies felt that traditional annual budgeting was a suitable tool for financial planning. Regulation of insurance industry requires precise long term financial planning. External environment has been stable in recent years, allowing the traditional annual budgeting to be a successful planning tool.

## ALKUSANAT

Se, kuinka päädyin tekemään vakuutusalaan liittyvää gradua, on monen tekijän summa. Aiempi työkokemus finanssialalla johti lopulta tieni töihin vakuutusyhtiöön, josta sain vinkkiä mielenkiintoiseen gradun aiheeseen. Kontaktejani hyödyntämällä sain lopulta useamman yrityksen tutkimuskohteeksi. Aihe muotoutui lopulta budjetoinnin kehittämiseen, kehittämisenäkökulma tähän työhön oli itselleni tärkeää ja motivoivaa. Graduprosessi eteni ripeästi, lähes aikataulussa mielenkiintoisen aiheen ja sateisen kesäkuun ansiosta. Nopean etenemisen mahdollisti ennen kaikkea haastateltavien henkilöiden joustavat aikataulut ja ohjaajiltani nopeasti saamani palautteet ja neuvot, mistä olen hyvin kiitollinen.

Kiitokset tämän gradun mahdollistamisesta kuuluukin tutkimukseen osallistuneille vakuutusyhtiöille ja työntekijöille, jotka antoivat haastatteluja sekä ohjaajilleni Satu Pätärille ja Jaana Sandströmille heidän neuvoistaan prosessin eri vaiheissa. Kiitos kuuluu myös perheelle ja ystäväilleni, jotka ovat kannustaneet mukana.

Helsingissä 24.10.2014

Tiia Kemiläinen

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>8</b>
1.1	Tutkimuksen tausta .....	8
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	9
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	11
1.4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto.....	13
1.5	Tutkimuksen rakenne .....	13
<b>2</b>	<b>Moderni budjetointikirjallisuus</b> .....	<b>15</b>
2.1	Budjetoinnin kehityskaari ja roolit .....	15
2.2	Budjetoinnin kritisointi.....	17
2.3	Perinteiset ja modernit budjetointikäytännöt.....	22
2.3.1	Perinteiset budjetointimenetelmät ja prosessit .....	24
2.3.2	Toimintopohjainen budjetointi .....	25
2.3.3	Rullaava ennustaminen .....	27
2.3.4	Beyond Budgeting .....	30
2.3.5	Budjetointi osana johdon ohjausjärjestelmää .....	36
2.4	<b>Budjetin merkitys johtamisessa</b> .....	<b>37</b>
2.4.1	Budjettikontrolli .....	37
2.4.2	Budjetti motivoinnin välineenä .....	40
2.4.3	Budjettipelaaminen ja budjettiharha .....	42
2.5	Johdon ohjausjärjestelmien ja strategian yhteys.....	46
2.6	Johdon ohjausjärjestelmät ja budjetointi muutoksessa .....	48
<b>3</b>	<b>Budjetointi vakuutusallalla</b> .....	<b>52</b>
3.1	Tutkimuksen toteutus.....	52
3.2	Vakuutusalan erityispiirteitä .....	55
3.3	Vahinkovakuutusliiketoiminnan taloussuunnittelun erityispiirteitä .....	60
3.4	<b>Vakuutusyhtiöiden nykyinen taloussuunnittelu</b> .....	<b>64</b>
3.4.1	Strateginen tahtotila budjetoinnin taustalla .....	64
3.4.2	Budjetointiprosessit .....	66
3.4.3	Tietojärjestelmät ja tiedon keruu.....	71
3.4.4	Budjetin rooli valvonnan välineenä .....	74
3.4.5	Suorituskykymittarit ja palkitseminen.....	76
3.5	Budjetoinnin haasteet ja kehittämistoimet vakuutusyhtiöissä .....	78
<b>4</b>	<b>Yhteenveto ja johtopäätökset</b> .....	<b>84</b>
4.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	84
4.2	Keskustelua tuloksista.....	88
4.3	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusideat.....	89
	<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>91</b>

## LIITTEET

LIITE 1: Haastatteluaiakataulu ja teemahaastattelun runko

## **KUVIOT:**

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvio 2: Prosessimalli liiketoimintastrategian ja johdon ohjausjärjestelmän välisestä suhteesta

Kuvio 3: Budjetin käyttötavan yhteys strategisen muutoksen tasoon

Kuvio 4: Tunnuslukujen määritelmät

Kuvio 5: Vakuutusyhtiö A:n budjetoinnin kehittäminen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä

## **TAULUKOT:**

Taulukko 1: Beyond Budgeting –mentelmän periaatteet

Taulukko 2: Haastateltujen taustatiedot

Taulukko 3: Vakuutusalan toimintaympäristöön liittyviä epävarmuustekijöitä

Taulukko 4: Vakuutusliiketoiminnan taloussuunnitteluun vaikuttavia erityispiirteitä

Taulukko 5: Vakuutusyhtiöiden budjetointiprosessien erot

Taulukko 6: Fuusion aiheuttamat tietojärjestelmähaasteet budjetoinnille Vakuutusyhtiö B:ssä

## LYHENTEET

ABB	Activity Based Budgeting, toimintopohjainen budjetointi
ABC	Activity Based Costing, toimintolaskenta
BB	Beyond Budgeting, budjetoinnista luopumisen metodi
BBRT	Beyond Budgeting Round Table, budjetointia kehittävien organisaatioiden verkosto
BSC	Balanced Score Card, tasapainotettu tuloskortti
CAM-I	Consortium for Advanced Manufacturing-International, johtamisen ja liiketoiminnan ongelmien ratkaisemiseen erikoistunut kansainvälinen yhteenliittymä
EBA	European Bank Authority, Euroopan pankkiviranomainen
EIOPA	European Insurance and Occupational Pensions Authority, Euroopan vakuutus- ja lisäeläkeviranomainen
ESMA	European Securities and Markets Authority, Euroopan arvopaperimarkkinaviranomainen
ESRB	European Systemic Risk Board, Euroopan järjestelmäriskikomitea
FPM	Financial Performance Management, Baswaren tietojärjestelmä, konserniohjausjärjestelmä
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development, taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Budjetti on tietyllä ajanjaksolle laadittava rahamääräinen toimintasuunnitelma, jolla pyritään mahdollisimman hyvään taloudelliseen suoritustasoon, yleensä tulokseen. Perinteisesti budjetilla tarkoitetaan vuosi- tai tilikausikohtaista taloudellista suunnitelmaa (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 207). Budjetointisysteemi on yhdistelmä tiedonkulkua, hallinnollisia prosesseja ja menettelyjä, joka on yleensä olennainen osa yrityksen lyhyen tähtäimen suunnittelu- ja kontrollisysteemiä (Merchant 1981). Budjetin on todettu olevan yksi ensimmäisistä yrityksen käyttöönottamista ohjausjärjestelmistä (King, Clarkson & Wallace 2010).

Budjetointi käsitteenä ja toimintatapanaluotiin aikana, jolloin toimintaympäristö muuttui hitaasti. Viimeisen 50 vuoden aikana yritysten toimintaympäristö on muuttunut merkittävästi ja nykyään yrityksiltä vaaditaan joustavuutta ja reagointikykyä globaalien markkinoiden ja teknologian kehittymisen seurauksena. (Åkerberg 2006, 32-37). Tutkijoiden ja asiantuntijoiden mukaan budjetti jäykkänä suunnittelu-prosessina ei pärjää tässä ympäristössä. (Hansen et al. 2003; Åkerberg 2006, 32-37). Jännitteitä syntyy erityisesti silloin, kun halutaan saavuttaa taloudelliset tavoitteet ilmaistuna esimerkiksi tiukan budjetin muodossa, mutta samaan aikaan markkinoiden kasvanut epävakaus ja nopea teknologinen muutos luovat tarpeen joustavammille ja innovatiivisemmille johtamisen muodoille. (Frow, Marginson & Ogden 2010.)

Joidenkin näkemysten mukaan budjetin kukoistusaika on ohi siksi, että resursienhallinta ei ole enää johdon ydintehtävä ja budjetointi on siten menettänyt käyttävyyttään johtamisen välineenä. (Ekholm & Wallin 2000). Budjetointi keskittyy yleensä kustannusten vähentämiseen arvonluomisen sijasta ja tukahduttaa aloitteita ja on kallista sen tuottamiin hyötyihin nähden. (Hansen et al. 2003.)



Aiempien tutkimusten mukaan monet organisaation ongelmat liittyvät budjettien käyttöön (Bourmistrov & Kaarbøe 2013). Budjetointi ylläpitää vertikaalista käskevää ja kontrolloivaa johtamistyyliä ja keskitettyä päätöksentekoa. Se voi myös johtaa politikointiin ja pelaamiseen organisaatiossa. (Hansen et al. 2003.)

Jotkut yritykset ovat jopa luopuneet budjetoinnista ja jotkut tahot, kuten *Beyond budgeting round table* (BBRT) ovat sitä mieltä, että budjetointia ei tarvita enää ja siitä voidaan luopua. Vähemmän radikaalisti asiaan suhtautuvat tahot puolestaan eivät näe budjetointia niin huonona, että se tulisi hylätä. Budjetoinnilla nähdään olevan myös oma positiivinen roolinsa esimerkiksi johtamisessa. Suopeammin budjetointiin suhtautuvat tahot ovat pyrkineet kehittämään siitä uudenlaisia menetelmiä, joista esimerkkinä rullaava budjetointi tai toimintopohjainen budjetointi. Eräs vaihtoehto on tarkastella budjettia mahdollisesti osana laajempaa johdon ohjausjärjestelmää, jossa strategisia ja operatiivisia tavoitteita johdetaan integroidusti yhdessä.

Tässä tutkimuksessa käsitellään budjetoinnin perinteisiä rooleja, niiden olemassaoloa nykypäivän yrityksessä, budjettikritiikkiä, kritiikistä nousseita uusia kehittyneitä budjetointimenetelmiä sekä budjetin edelleen tärkeää, mutta ristiriitaista roolia johtamisen välineenä. Punaisena lankana koko tutkimuksen läpi kulkee ajatus strategisen suunnittelun linkittämiestä budjetointiin, ja sen yhteyttä tarkastellaan vielä erikseen tutkimusten ja teorian kautta. Muuttuvan toimintaympäristön asettamat haasteet ovat yksi merkittävämmistä kritiikin aiheista, jota budjetointiin kohdistetaan, jolloin mielekäästä on myös tutkia budjetoinnin toimivuutta muutoksen ja strategisen muutoksen keskellä.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää budjetoinnin merkitys tämän päivän yrityksen ja erityisesti vakuutusyhtiön talouden suunnittelussa ja hallinnassa kartoittaa kehi-

tystarpeita taloussuunnittelun toteuttamiselle ottaen huomioon toimialan erityispiirteet ja vaatimukset sekä ulkoinen toimintaympäristö.

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on luoda kattava kuva siitä, mitä budjetointi merkitsee nykyaikana yritykselle ja mitä eri vaihtoehtoja on kehittää siitä tämän päivän yritykselle sopiva talouden suunnittelu- ja ohjausjärjestelmä. Empiirisen osion tavoitteena on selvittää olemassa olevia budjetointikäytäntöjä vakuutusosalalla ja kartoittaa budjetoinnin kehittämistarpeita tutkituille yrityksille teoriaosuuden modernin näkemyksen mukaisesti. Empiirisessä osiossa pyritään ottamaan huomioon vakuutusalan erityispiirteet ja toimialan tulevaisuuden näkymät ja niiden vaikutukset talouden suunnitteluun.

Tutkimuskysymykset:

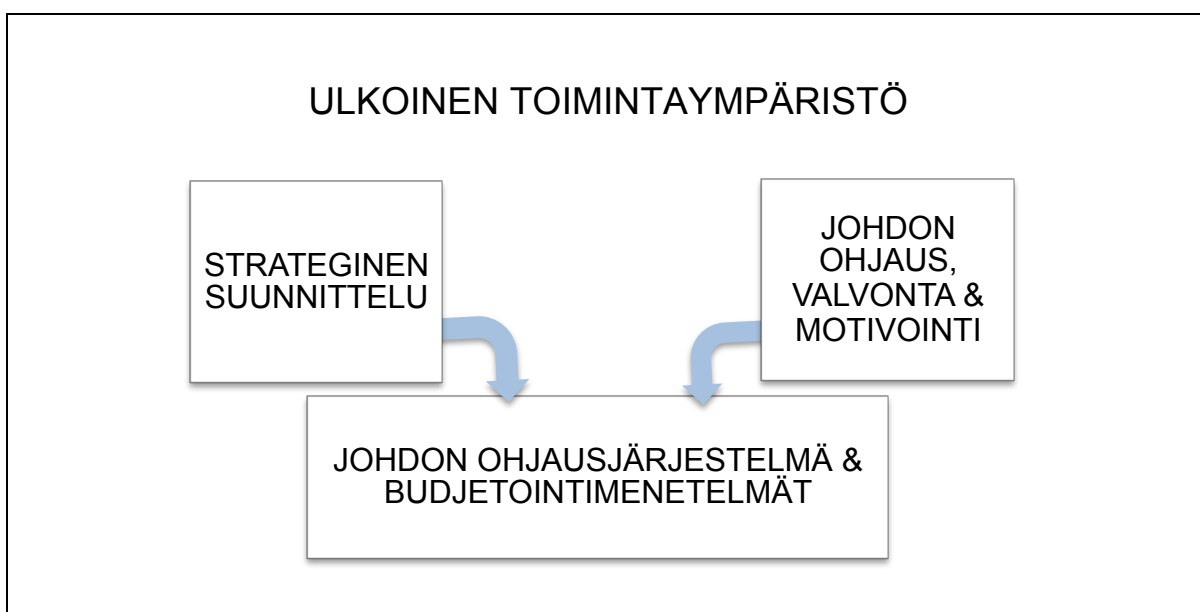
- Mikä on budjetoinnin merkitys vakuutusyhtiön talouden suunnittelussa?
  - Mitkä ovat budjetoinnin eri roolit johdon ohjausjärjestelmässä?
  - Millaisia budjetointikäytäntöjä vakuutusosalalla on käytössä ja miten ne tukevat strategista suunnittelua ja johtamista?
  - Miten ulkoinen toimintaympäristö vaikuttaa taloussuunnitteluun vakuutusosalalla?
  - Miten budjetointia voidaan kehittää tutkituissa yrityksissä?

Päätutkimuskysymykseen *Mikä on budjetoinnin merkitys vakuutusyhtiön talouden suunnittelussa?* pyritään vastaamaan yleisellä tasolla ensin kirjallisuuskatsauksen muodossa ja sen jälkeen tarkastelemaan kysymystä vakuutusyhtiön näkökulmasta empiirisen osion tulosten avulla. Kirjallisuuskatsauksessa keskitytään tutkimaan kysymystä budjetoinnin erilaisista rooleista, kuten sen roolia strategian toteuttamisen välineenä tai johtamisen välineenä ja arvioiden niiden merkitystä kriittisesti ja monipuolisesti nykyajan yrityksessä. Budjetointikäytännöt ovat tutkimuksen keskiössä; kehittyneempiä moderneja budjetointimenetelmiä selvitetään kirjallisuuskatsauksessa ja vakuutusyhtiöiden tämän hetkisiä käytäntöjä empiirisen tutkimuksen kautta. Ulkoisen toimintaympäristön vaikutukset budjetointiin voivat olla merkittäviä, niiden vaikutusta selvitetään sekä kirjallisuuskatsauksessa aiempien tutkimusten, että empiirisessä osiossa Tekesin raportin sekä haastattelutulosten avulla.

Kysymykseen budjetoinnin kehittämisestä pyritään löytämään vastaus ensin kirjallisuuskatsauksen kehittyneitä budjetointimenetelmiä tutkimalla, ja sen jälkeen kartoittamalla vakuutusyhtiöiden haasteita ja kehittämistoiveita, yrittäen löytää mahdollisia kehittämisen paikkoja heidän budjetointiprosesseihinsa kirjallisuuskatsauksen tuloksia apuna käyttäen.

### 1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Budjettia pidetään perinteisesti johdon ohjausjärjestelmän kulmakivenä (Hansen, Otley & Van der Stede 2003). Tutkielman teoreettinen viitekehys (Kuva 1) rakentuu johdon ohjausjärjestelmien ja tarkemmin budjetoinnin ympärille. Kun tutkitaan budjetoinnin merkitystä tämän päivän yritykselle, tulee ottaa huomioon nykyaikainen nopeasti muuttuva toimintaympäristö, strategisen suunnittelun merkittävyys taloussuunnittelussa sekä budjetoinnin ristiriitainen rooli johdon ohjauksen väliinään. Tutkielman teoria rakentuu budjetointimenetelmien ympärille ja strategista suunnittelua, toimintaympäristön merkitystä, muutosta ja johdon ohjauksen käyttäytymistieteellisiä näkökulmia tuodaan esiin vain siten kun ne liittyvät budjetointiin ja sen merkityksen arvioimiseen. Strateginen suunnittelu omana teemanaan on rajattu pois tutkimuksesta sekä laajempi budjetoinnin käyttäytymistieteellinen tutkiminen johtamisessa. Viitekehyyksen käsitteitä avataan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

*Strateginen suunnittelu* on prosessi, jossa päätetään organisaation tavoitteista, tavoitteissa tapahtuneista muutoksista, resursseista, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen, politiikasta, jolla hallitaan näiden resurssien hankintaa, käyttöä ja luovutusta. (Anthony 1965, 25-69).

*Johdon ohjaus* määritellään prosessiksi, jossa johtajat varmistavat että resurssit hankitaan ja käytetään tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Anthony 1965, 25-69)

*Johdon ohjausjärjestelmä* on prosessi, jota jatketaan strategisen suunnittelun prosessissa muodostettujen suuntaviivojen mukaan. Nämä tavoitteet, puitteet ja taloudelliset tekijät tulevat enemmän tai vähemmän valmiiksi annettuina. Johdon ohjausjärjestelmän rooli on toteuttaa asetetut tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti annettujen suuntaviivojen puitteissa. (Anthony, 1965, 31-38.) Budjetti käsitellään yleensä yhdeksi merkittäväksi osaksi johdon ohjausjärjestelmää tai eräänlaisiksi johdon ohjausjärjestelmäksi yksinään. Strateginen suunnittelu ja johdon ohjauksen luonne vaikuttaa siihen, millaiseksi yrityksen *budjetointimenetelmä* muotoutuu tai ideaalitulanteessa budjetointimenetelmä kehitetään vastaamaan mahdollisimman hyvin strategisen suunnittelun ja johdon ohjauksen tarpeita.

*Ulkoinen toimintaympäristö* vaikuttaa myös budjetointimenetelmän ja johdon ohjausjärjestelmän valintaan, tai olemassaolevan budjetointimenetelmän ja ohjausjärjestelmän toimivuuteen, sillä kuten Ihantola & Merikanto (2005) huomasivat ammattilehtikirjoittelun välittämää budjetointiajattelua tutkiessaan: ”...keskeistä bujetoinnin tehokkuuden ja toimivuuden kannalta on budjetoinnin käyttötavan sopivuus kulloiseenkin yritykseen ja sen liiketoimintaympäristöön”.

Teoriaosuudessa käytettävät tutkimukset käsittelevät useiden eri toimialojen yrityksiä, jotta tutkittavasta asiasta saadaan kattava ja monipuolinen kuva. Empiirinen tutkimus on rajattu koskemaan Suomessa toimivia vakuutusyhtiöitä ja päätut-

kimuksen mukaisesti keskitytään tutkimaan erityisesti vakuutusyhtiön talouden suunnittelua.

## 1.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Tämä on laadullinen tutkimus budjetointimenetelmistä ja sen kehittämisvaihtoehdoista. Tutkimus koostuu kirjallisuuskatsauksesta ja empiirisestä tutkimuksesta. Kirjallisuuskatsauksessa käytettiin pääosin modernia tutkimuskirjallisuutta budjetoinnin merkityksen kartoittamiseksi tämän päivän yrityksessä. Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin monitapaustutkimuksena, jossa tutkimuskohteena on kolme eri Suomessa toimivaa vakuutusyhtiötä. Aineisto kerättiin haastattelemalla vakuutusyhtiöiden budjetoinnissa mukana olevia henkilöitä. Haastatteluissa kartoitettiin tämänhetkisiä taloussuunnittelun tapoja suomalaisissa vakuutusyhtiöissä, mahdollisia taloussuunnittelun haasteita, sekä kehittämiskohteita. Empiirisessä osiossa kartoitettiin myös ulkoisen toimintaympäristön vaikutuksia taloussuunnitteluun onnistumiseen. Empiirisen osion tukena käytettiin Finanssivalvonnan internetsivujen materiaalia vakuutustoimialaa koskevista ohjeistuksista ja Solvenssi II- direktiivin vaikutuksista. Toimintaympäristön kartoituksen apuna käytettiin Tekesin ja Deloitte'n laatimaa raporttia Suomen finanssialan tulevaisuudesta.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Johdantoluvussa kerrottiin tutkimuksen tausta, tutkimuskysymykset, tutkimuksen teorieettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmä. Toinen pääluku aloittaa kirjallisuuskatsauksen *Moderni budjetointikirjallisuus*, jossa käydään läpi budjeotinnin kehityskaari ja roolit, budjetointikritiikkiä, perinteiset ja modernit budjetointikäytännöt, budjetoinnin merkitys johtamisessa sekä viimeisinä alalukuina johdon ohjausjärjestelmän ja strategian yhteys ja johdon ohjausjärjestelmät ja budjetointi muutoksessa.

Kolmas pääluku eli *Budjetointi vakuutuslalla* on tutkimuksen empiirinen osio. Luvun alussa kerrotaan tutkimuksen toteutus tarkemmin ja pohjustetaan aihetta kertomalla vakuutusalan erityispiirteistä ja analysoidaan vakuutusyhtiöiden ulkoista toimintaympäristöä, jonka jälkeen käydään läpi varsinaiset haastattelujen tutkimustulokset.

Luku neljä, *Yhteenveto ja johtopäätökset* alkaa tutkimuskysymyksiin vastaamisella, jonka jälkeen on keskustelua tuloksista ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi sekä jatkotutkimusideat.

## 2 Moderni budjetointikirjallisuus

### 2.1 Budjetoinnin kehityskaari ja roolit

Jotta ymmärretään modernissa budjetointikirjallisuudessa esiintyviä budjetoinnin haasteita ja kehittämiskeinoja, on hyvä tietää ensin budjetoinnin historiasta ja sen perinteisistä rooleista. Näsi (1990) on tutkinut väitöskirjassaan laskenta-ajattelun kehitystä Suomessa ja Ihantola & Merikanto (2005) ovat tehneet budjetointiajattelun historiallista analyysia vuosilta 1950-2000 liiketaloudelliseen ammattilehtikirjoitteluun perustuen. Ennen 1950-lukua taloussuunnittelu oli Näsin (1990) mukaan vilahdellut jo ammattikirjallisuudessa ja sen hyödyllisyys tiedostettiin. Varsinainen kiinnostus budjetointiin nousi kuitenkin vasta 1950-luvulla Yhdysvalloista kantautuneen kokemuksen myötä. Suunnittelua alettiin arvostaa suomalaisissa liikeyrityksissä ja suunnittelun tuloksena syntyi laskelma eli budjetti. (Näsi 1990, 175-178.)

Ihantola & Merikanto (2005) tiivistävät budjetointiajattelun historiallisen kehityskulun seuraavasti:

1950-luku: budjetointi välttämätön kustannustarkkailun väline

1960-luku: budjetointi kokonaisvaltainen tuloussuunnittelu- ja -tarkkailujärjestelmä

1970-luku: budjetointi integroidun johtamisjärjestelmän osa

1980-luku: budjetoinnin joustavuuden korostus

1990-luku: budjetointi perustiedon tuottaja ja kehityskelpoinen strategisen johtamisen tuki.

Kun budjetointi rantautui Suomeen 1950-luvulla, siitä käytettiin aluksi menoarviolaskennan tai talousarviolaskennan nimitystä. Silloin se oli luonteeltaan *budgetary control* -tyyppistä valvontalaskentaa eli todellisen myynti- ja kustannuslukujen vertailua ennakolta laadittuun menoarvioon. Aluksi budjetti myös perustui enim-

mäkseen kustannusten laskemiseen ja tarkkailuun, eikä sitä käytetty niinkään tavoitelaskelmana. Tuloksen suunnittelu oli toissijaista. (Näsi 1990, 176-177.)

Seuraavassa vaiheessa 1960-luvulla budjetointi nähtiin jo liikkeenjohdon välineenä suunnittelussa, koordinoinnissa ja valvonnassa ja tulostavoitteiden asettaminen ja tulosvastuu korostuivat. Budjetoinnin etuina nähtiin muun muassa se, että sen avulla pystyttiin suunnittelemaan tulevan toimikauden tulos ja sen edellyttämät ennakkotoimenpiteet, koordinoimaan toiminnot, suunnittelemaan investoinnit ja niiden rahoitus sekä johtamaan suunnitelmallisesti improvisaation asemasta ja tarkkailemaan toimintaa. (Näsi 1990, 177-179.)

Tuo perinteinen käsitys budjetoinnista suunnittelun, koordinoinnin ja valvonnan välineenä on aikojen saatossa muuttunut budjetoinnin näkemiseksi kokonaisvaltaisempänä ihmisten, yrityksen talouden ja toimintojen johtamisvälineenä. (Ihantola & Merikanto 2005).

Budjetoinnin lisääntyneet roolit näkyvät nykykirjallisuudessa, jonka mukaan budjetoinnin tarkoitus on:

1. suunnitella vuosittaista tai tilikausittaista toimintaa
2. koordinoida eri organisaatio-osien tavoitteita ja toimenpiteitä
3. viestittää suunnitelmista eri tulosyksikköjohtajille
4. motivoida johtajisto tavoittelemaan yhteisiä päämääriä
5. ohjata toimintaa tavoiteltuun suuntaan
6. arvioida johdon suorituksen laatua ja tasoa suunnitelmaan nähden

(Drury 2008, viitattu lähteessä Järvenpää et al. 2010, 208.)

Edellinen listaus budjetoinnin rooleista pitää sisällään myös johdon motivoinnin perinteisten suunnittelu-, koordinointi- ja valvontaroolien lisäksi. Nämä budjetoinnin käyttäytymis- ja motivaationäkökohdat eivät vielä 1950-luvulla olleet esillä, ja edustavatkin paljon uudempaa ajatusmaailmaa. (Näsi 1990, 178-179.)



Budjetointi strategisen johtamisen tukena edustaa myös modernimpaa näkemystä. Abernethy & Brownellin (1999) mukaan budjetti on väline, jonka avulla johto viestii ja koordinoi strategisia painopisteitä. Myös Bunce, Fraser & Woodcock (1995) mukaan johdon ohjausjärjestelmän, joksi budjettikin luetaan, perimmäinen tarkoitus on linkittää strategiat ja toiminnot mahdollisimman tehokkaasti. Vaikka Suomessa tämä näkökulma on ollut valloilla Ihantola & Merikannon (2005) edellä esittämän kehityskulun mukaan vasta 1990-luvulla, budjetin ja strategian yhteydestä on maininta jo 1960-luvulta Anthonyltä: *”Budjetit valmistellaan strategisen suunnitteluprosessin linjojen mukaan, mutta ensimmäinen versio budjetista saattaa paljastaa ennakoimattomia suhteita, jotka asettavat kyseenalaiseksi strategisen suunnittelun tuottamat linjaukset ja voi siten johtaa muutoksiin strategiassa.”* (Anthony 1965, 32.)

Yleisesti on tiedostettu, että budjetointia käytetään eri tavalla eri yrityksissä (Merchant 1981). Tutkijat erottivat toisistaan neljä eri syytä budjetoinnille: Kaksi niistä on lyhyen aikavälin syitä ja luonteeltaan operationaalisia (operationaalinen suunnittelu ja suorituskyvyn arviointi) ja kaksi pitkän tähtäimen syitä ja luonteeltaan strategisia (tavoitteiden kommunikointi ja strategian muodostaminen). Suuret organisaatiot ja sellaiset organisaatiot, joissa on selkeästi rajatut, jäljitettävissä olevat resurssit, käyttävät budjettia suorituskyvyn arviointiin. Sen sijaan yritykset, jotka kohtaavat enemmän kilpailua näyttävät pitävän budjettia tärkeänä tavoitteiden kommunikointiin ja strategian muodostamiseen ja samat kilpailulliset olosuhteet näyttävät vaikuttavan negatiivisesti budjetin käyttöön suorituskyvyn arvioinnissa. (Hansen & Van der Stede 2004.) Kukin organisaatio suunnittelee systeeminsä vastaamaan tärkeimpiin ongelmiinsa. Esimerkiksi siinä missä terästehtaan budjetointiprosessi keskittyy operationaaliseen suunnitteluun, telemarkkinointiyrityksen prosessi keskittyy suorituksen arviointiin. (Hansen 2011.)

## 2.2 Budjetoinnin kritisointi

Ihantolan & Merikannon (2005) tekemän ammattilehtikirjoittelun historiallisen analyysin perusteella budjetointia on kehuttu ja kritisoitu samoin syin niin kauan kun

suomalaisissa yrityksissä on budjetoitu. Ensimmäinen kritiikki on Näsin (1990,177) mukaan jo 1950-luvulta budjetin rantautuessa Suomeen. 1950-luvulla budjetoinnin hyödyiksi nähtiin sen käyttökelpoisuus perinteisissä rooleissa suunnittelussa, koordinoinnissa ja valvonnassa (Ihantola & Merikanto 2005). Huonoina puolina pidettiin näiden tuomia varjopuolia eli mahdollisuutta määrärahamentaliteetin syntyyn, budjettisokeutta eli liian tiukkaa budjetin seuraamista ja tilaisuuksien menettämistä, koska niihin ei ollut budjetissa varauduttu sekä moraalien huonontuminen, josta esimerkkinä mainittu väärin kirjausten tekeminen budjettipoikkeaminen välttämiseksi. (Näsi 1990, 177.)

Budjetointia on kritisoitu myös siitä, että budjetin tekeminen kuluttaa paljon johdon aikaa (Hansen et al. 2003). Työntekijät kuluttavat tunteja ja päiviä budjetointilomakkeiden täyttämiseen ja budjetista keskustelemiseen (Wallander 1999). Kuluja muodostuu budjettitavoitteiden neuvottelemisesta, budjetin kehittelystä ja jatkuvasta budjettierojen analysoinnista (Mitchell 2002). Johdon runsas ajankäyttö budjetointiin tekee siitä kalliin prosessin eivätkä sen hyödyt välttämättä ole syntyneen kustannuksen arvoisia (Hansen et al. 2003). 2000-luvun taitteessa tehdyn tutkimuksen mukaan pankit käyttivät keskimäärin 60 kokopäiväistä työntekijäresurssia budjetointiprosessiin, eikä tämä aika sisältänyt muun muassa johdon tavoitteenasetantaan tai resurssien allokointiin käyttämää aikaa. (Mitchell 2002.)

Toisaalta uuden tutkimustiedon mukaan aika, joka kuluu budjetin tekemiseen keskivertoyrityksessä on pienempi kuin mitä kriitikot ja aiemmat tutkimukset (vuosilta 1987 ja 2003) ehdottavat, eikä budjetin tekemiseen käytetty aika vaikuta liialliselta Libby & Lindsayn tutkimuksen (2010) mukaan. Myös Mitchell (2002) myöntää, että budjetointiprosessiin kuuluu yleensä myös strategista suunnittelua ja uudelleenarviointia, joka on yritykselle arvokasta, joten tämä kyllä luo yritykselle lisäarvoa ja siltä osin sen suodaankin jatkuvan. Budjetoinnin suurin kustannus kuitenkin se vaihtoehtoiskustannus, joka syntyy, kun joudutaan pidättäytymään eteentulevien mahdollisuuksien hyödyntämisestä, tiukkojen budjettitavoitteiden saavuttamiseksi (Mitchell 2002).

Budjetointia on kritisoitu myös siitä, että se on vanhentunut motivointi- ja ohjauskeinona, se ei edistä tai jopa estää strategian toteuttamista ja aiheuttaa budjettipelelämmistä ja budjettiharhaa, eikä toimi muutoksen keskellä. Näistä kritiikin aiheista kerrotaan enemmän tulevissa luvuissa.

Ehkä merkittävin kritiikki budjetoinnissa liittyy kuitenkin ulkoisen toimintaympäristön taloussuunnittelulle asettamiin haasteisiin. Budjetti on ennuste ja suunnitelma seuraavalle vuodelle, kahdelle, tai jopa useammalle vuodelle. Se perustuu ennusteisiin kysynnän, hintojen, valuuttakurssien, palkkojen, kustannusten ym. kehityksestä. Yritys laatii omat ennusteensa näiden yleisten käsitysten ja oman tietämyksensä mukaan ja budjetin oikeellisuus riippuu silloin näiden ennusteiden paikkansapitävyydestä. (Wallander 1999.) Suunnitelmien laatimista pidetään tärkeänä. Gronhaug & Ims (1988) tutkivat pitkittäistutkimuksella norjalaisessa yrityksessä, kuinka organisaatio päättää myyntibudjetistaan. Sekä tutkittava organisaatio, että tutkijat korostivat myyntibudjetin tärkeyttä, sillä se kertoo yrityksen tulevaisuuden tulos- ja liikevaihto-odotuksista ja vaikuttaa siten moniin yrityksen prosesseihin, kuten suunnitteluun, koordinointiin ja resurssien kohdistamiseen. (Gronhaug & Ims 1988.)

Jonkinasteinen suunnittelu on yritykselle välttämätöntä, mutta ympäristön lisääntyneen epävarmuuden voidaan nähdä pienentävän suunnittelun roolia, sillä epävarmuus voi nopeasti tehdä suunnitelmista vanhentuneita (Ekholm & Wallin 2000). Hansen et al. (2003) mukaan kirjallisuudessa esiintyy toistuvasti kritiikkiä siitä, että oletukset, joihin budjetti perustuu, ovat jo vanhentuneita silloin kun budjettia käytetään. Wallander (1999) painottaa omien kokemustensa pohjalta sitä, että toimintaympäristö on välillä niin vaikeasti ennustettavissa, ettei luotettavia suunnitelmia voida tehdä. Kuten Näsi (1990, 177) mainitsi, tilaisuuksien menettäminen sen takia ettei niihin ollut budjetissa varauduttu, on jo 1950-luvulla herättänyt kritiikkiä budjetointia kohtaan. Tänä päivänä toimintaympäristö muuttuu entistä nopeammin jolloin tämä kritiikin aihe on entistäkin merkittävämpi.

Toisaalta suunnitelmat itsessään voivat olla huonoja jo siksi, ettei niitä osata tehdä objektiivisesti (Ekholm & Wallin 2000). Budjetointiin osallistuvien henkilöiden mieli-

kuvat ympäristöstä voivat olla puolueellisia ja niihin vaikuttaa vahvasti aiemmat odotukset ja aiempi käyttäytyminen. Gronhaug & Imsin (1988) tutkimuksessa huomattiin, että myyntibudjetti perustui kapeaan, sisäänpäin suuntautuneeseen näkökulmaan eikä tärkeisiin ympäristön liikkeelle paneviin voimiin kuten kilpailijoihin tai asiakkaisiin (Gronhaug & Ims 1988). Ihmiset eivät myöskään halua nähdä tulevaa muutosta, vaikka sen merkit olisivatkin selvästi esillä. Esimerkiksi matkapuhelinbisneksessä vuosina 1970-1990 tekniikka muuttui sitä vauhtia, ettei suunnitelmat pysyneet todellisen muutoksen perässä juuri lainkaan ja vaikka muutokset tiedostettiin, niiden suuruus ja toteutumistahti aliarvioitiin. (Wallander 1999.)

Budjetointia eri tavoin kehittämään pyrkineet tahot Activity Based Budgeting ja Beyond Budgeting -menetelmien kehittäjät ovat samaa mieltä siinä, että perinteinen budjetointi on täysin epäsopiva tämän päivän nopeasti muuttuvassa ja epävarmassa ympäristössä (Hansen et al 2003). Budjettia tarvitaan ehkä sisäisen tehokkuuden ylläpitämisessä, mutta se ei voi olla avuksi kamppailussa ulkoisia uhkia vastaan, koska budjetti ei voi viestittää ympäristön muutoksista (Ekholm & Wallin 2000). Perinteinen vuosibudjetointi voi toimia hyvin staattisella toimialalla, mutta nopeita sopeutustoimenpiteitä vaativissa olosuhteissa se estää nopean reagoinnin (Ihantola & Merikanto 2005.) Myös Libbyn ja Lindsayn (2010) mukaan budjetointiprosessin apu myös muutokseen sopeutumisessa on heikko.

Monet yritykset käyttävät hyväksi adaptiivisia prosesseja lieventääkseen tätä huolenaihetta, esimerkiksi hankkivat nopeutetuilla prosesseilla uusia resursseja. Budjetteja myös tarkastetaan odotettua useammin. (Libby & Lindsay 2010.) Myös Robert Simons (1991) on kirjoittanut budjetin käyttämisestä interaktiivisesti, jolloin se voi viestittää strategisista epävarmuustekijöistä ja kiinnittää niihin johdon huomion, jolloin sen kautta voidaan sopeutua ja reagoida muutokseen ajoissa. Tästä kerrotaan lisää luvussa 2.6.

Libbyn ja Lindsayn (2010) amerikkalaisiin ja kanadalaisiin yrityksiin suuntautuneen kyselytutkimuksen mukaan suurin osa yrityksistä ei kuitenkaan edes toimi vaikeasti ennustettavassa ympäristössä siihen pisteeseen asti että budjeteista tulisi nope-

asti vanhentuneita, vaikkakin melko suuri osa yrityksistä kohtaa arvaamattomia tapahtumia.

Nykyään budjetoinnin merkityksestä käydään kiivastakin keskustelua. Ihantolan ja Merikannon (2005) tutkimuksen mukaan budjetointia jyrkimmin vastustavat tahot näkevät budjetoinnin yksinomaan perinteisenä kiinteänä budjetointina, kun taas budjetointia puolustavat tahot näkevät budjetoinnin laajemmin ja kokevat että sitä voidaan kehittää ajan vaatimuksia vastaavaksi joustavaksi välineeksi. Wallander (1999) epäilee, että budjetointisysteemin kiivas puolustaminen voi johtua myös siitä, että sen puolustajat yrityksen sisällä kokevat oman asemansa ja työnsä kytkeytyvän niin vahvasti budjetointijärjestelmään, että oma asema ja työtilanne saattaa heikentyä jos tästä systeemistä luovutaan. Myös hallitus saattaa vastustaa budjetoinnista luopumista, koska he nauttivat päätöksentekovallasta, joka heillä on toimitusjohtajan esittämään budjettiin, eivätkä he halua luopua tästä vallantunteesta.

Skandinaaviset yritykset, joista monet toimivat turbulenteilla globaaleilla markkinoilla, ovat ottaneet johtoaseman budjetoinnista luopumisessa. (Ekholm & Wallin 2000). Ruotsissa jotkin maan johtavavista yrityksistä luopuivat budjetoinnista ennen vuosituhannen vaihdetta. Handelsbanken luopui siitä jo vuonna 1972 ollen edelläkävijä, sillä vuoteen 1994 mennessä yksikään toinen ruotsalaispankki ei ollut vielä luopunut budjetoinnista. Jo kuitenkin vuoteen 1996 mennessä kansainvälisesti tunnetut ruotsalaisyritykset kuten Volvo, SKF ja IKEA olivat luopuneet budjetointisysteemistään (Wallander 1999.)

Ekholm & Wallin (2000) tutkivat suomalaisten suuryritysten (liikevaihto yli 100 miljoonaa Suomen markkaa) budjetointia kyselytutkimuksella, jonka tarkoituksena oli etsiä oikeutusta budjetointikriitikille. Tutkimuksessa kävi ilmi, että niistä yrityksistä, joilla oli tai oli ollut budjetti käytössään 25 %:lla ei ollut aikeita luopua siitä, 60.7 % yritti kehittää sitä vastaamaan uusia tarpeita, 6.5 % aikoi luopua siitä kokonaan, 1.8 % oli tällä hetkellä keskellä luopumisprosessia ja 6 % oli jo luopunut siitä kokonaan. Tulosten perusteella voi päätellä, että jo tuolloin pienempi osa yrityksistä oli tyytyväisiä perinteiseen budjetointiprosessiinsa, vaikkakin vähemmistö oli hylkäämässä sitä kokonaan.

Kuitenkin uudemman Libby & Lindsayn (2010) amerikkalaisiin ja kanadalaisiin yrityksiin suuntautuneen kyselytutkimuksen mukaan suurin osa tutkituista yrityksistä koki saavansa merkittävää arvoa budjetointisysteemeistään, ja todennäköisesti tästä syystä eivät ole hylkäämässä budjetointia kokonaan. (Libby & Lindsay 2010). Saman suuntainen tulos oli Sandalgaardin (2012) tutkimuksessa, jonka mukaan tutkimukseen vastanneista tanskalaisista suuryrityksistä vain 4 prosenttia oli luopunut budjetoinnista ja 2 prosenttia aikoi luopua siitä. Myös Frow et al. (2010) tutkimus osoittaa, että vaikka budjettikritikoiden mukaan perinteinen budjetointi onkin täysin epäsopivaa epävarmoilla ja kilpailullisilla markkinoilla toimiville yrityksille, budjetoinnin hylkääminen kokonaan ei ole ainoa, eikä välttämättä edes paras vaihtoehto yritykselle, sillä budjettia voidaan käyttää joustavasti ja siten siitä voidaan saada lisäarvoa kilpailullisissakin olosuhteissa.

Näiden tutkimusten perusteella ei voi vetää johtopäätöksiä siitä, mikä budjetin käyttöaste on tällä hetkellä yrityksissä, mutta näyttäisi siltä, että budjetoinnista luopuminen on vielä vähemmistön omaksuma suuntaus, ainakin USA:ssa, Kanadassa ja Tanskassa ja budjetoinnista luopuminen olisi ehkä vain skandinaavinen suuntaus.

### **2.3 Perinteiset ja modernit budjetointikäytännöt**

Hansen, Otley ja Stede (2003) tutkivat budjetointikäytännöissä tapahtunutta kehitystä. Heidän mukaansa budjetointia kritisoivista tutkijoista ja ammattilaisista löytyy kaksi eri koulukuntaa: Yksi ryhmä puhuu budjetointiprosessin parantamisesta ja keskittyy ensisijaisesti budjetointiin liittyviin suunnitteluongelmiin, kun taas toinen ryhmä puhuu budjetoinnista luopumisen puolesta ja keskittyy ensisijaisesti budjetoinnin ja suorituskyvyn arvioinnin välisiin ongelmiin.

Tämä kahtiajako perustuu suurelta osin budjetoinnin kehittämisessä merkittävässä osassa olevaan CAM-I -järjestöön eli Consortium for Advanced Manufacturing-International, joka on jakautunut kahteen eri osaan, joista toinen on Yhdysvalloissa ja toinen Euroopassa. Yhdysvaltalainen CAM-I ryhmä puhuu toimintopohjaisen

budjetoinnin eli Activity Based Budgeting- menetelmän (myöhemmin ABB) puolesta ja eurooppalainen CAM-I ryhmä Beyond Budgeting –menetelmän (myöhemmin BB) puolesta. ABB-ryhmä painottaa enemmän suunnittelun merkitystä ja BB-ryhmä suorituksenarviointia. Erilaisista näkemyksistä huolimatta järjestöllä on yhteinen uskomus siitä, että perinteinen budjetointi on pohjimmiltaan sopimatonta nykypäivän muuttuvaan ja epävarmaan ympäristöön (Hansen et al. 2003.)

Ekholm ja Wallinin (2000) tutkimuksen johtopäätös oli se, ettei budjettia voi vielä heittää romukoppaan, mutta sitä täytyy kehittää pois perinteisestä tiukasta vuosi- budjettimallista. Useimmat radikaalit ja myös konservatiiviset tutkimukseen osallistuneista suomalaisyrityksistä näkivät tarpeelliseksi kehittää budjetointia ja näkivät esimerkiksi joustavammat välineet, kuten rullaavan ennustamisen ja tasapainotetun tulokortin tarvittavina täydennyksinä perinteiseen budjettiin. Myös Libby & Lindsay (2010) toteavat, että amerikkalaisista ja kanadalaisista yrityksistä suurin osa suunnitteli kehittävänsä budjetointisysteemeitänsä sen sijaan, että hylkäisivät ne kokonaan.

Suomalaisissa suuriyrityksissä oli 2010 valmistuneen tutkimuksen mukaan käytössä kolmea erilaista budjetointisysteemiä:

- 1) perinteinen budjetointi
- 2) hybridijärjestelmä (budjetit, ennusteet ja muut uudet välineet)
- 3) ennusteet (joko ilman tai muiden välineiden, kuten BSC:n eli tasapainotetun tulokortin kanssa) (Ekholm & Wallin 2010)

Jos organisaatio haluaa ottaa käyttöön uudenlaisen budjetointisysteemin, tulee prosessin rahoitus olla turvattu ja johtaminen tehokasta. Muutoksen johtaminen on tärkeää, jotta voidaan saavuttaa uuden vaihtoehdon hyödyt. (Hansen 2011.)

Seuraavaksi käsitellään perinteisiä budjetointimenetelmiä ja tutkimuskirjallisuudessa useimmin käsiteltyjä budjetoinnin kehittämiskeinoja eli toimintopohjaista budjetointia (ABB), Beyond Budgeting –menetelmää ja rullaavaa ennustamista.

### 2.3.1 Perinteiset budjetointimenetelmät ja prosessit

Perinteisesti budjetilla tarkoitetaan vuosi- tai tilikausikohtaista taloudellista suunnitelmaa. (Järvenpää et al. 2010, 207). Yritystoiminnassa budjetti on siis tavoitelaskelma, suunnitellun toiminnan rahamääräinen kuvaus, kun taas julkishallinnossa tai yksiköissä, joilla ei ole tuloja, se on enemmänkin taloudellinen raami, jonka mukaan toiminta tulee toteuttaa. (Ikäheimo, Malmi, Walden 2012, 173). Budjetin laatii toimiva johto yhdessä organisaation kanssa ja sitä käyttää toimiva johto, hallitus ja yrityksen rahoitukseen osallistuvat tahot (Ikäheimo et al 2012, 174).

Perinteistä, vuosibudjetiksi ymmärrettävää budjetointia voidaan tehdä eri keinoin. Järvenpää et al (2010, 215) on jakanut budjetointimenetelmät kolmeen tavallisimmin budjetointikirjallisuudessa esiintyneeseen menetelmään:

- demokraattiseen menetelmään (bottom-up, build-up)
- autoritaariseen menetelmään (top-down)
- yhteistyömenetelmään (Iterative co-operation, participatory budgeting)

Perinteisesti budjetit on muodostettu alhaalta ylös (bottom-up, build-up) menetelmällä eli *demokraattisella menetelmällä* (Kim & Park 2006). Prosessi aloitetaan organisaation keskitasolta, pyytäen johtajia tekemään budjetit seuraavalle vuodelle. Nämä suunnitelmat lasketaan yhteen, jolloin saadaan kokoon organisaation koko budjetti. (Nolan 2005.) Alabudjeetteja sopeutetaan tarpeen mukaan. (Järvenpää et al (2010, 215).

*Autoritaarisessa menetelmässä* ylin johto määrittää budjetin perusteet ja pääkohdat (Järvenpää et al. 2010, 215). Autoritaarinen eli top-down –menetelmä yleistyi 1990-luvun alussa, kun useat OECD-maat kärsivät kasvavasta julkisen talouden alijäämästä, joka joidenkin maiden kohdalla johti finanssikriisiin. Vastauksena kriisiin monet valtiot ottivat käyttöön autoritaarisen budjetointimenetelmän, jossa talousministeriö muodosti kokonaismenokaton. (Kim & Park 2006.) Budjetin pääpiirteet ja yhtiön tavoitteet tulevat siis annettuina ylimmältä johdolta, ja johtajia pyydetään sisällyttämään nämä annetut tavoitteet omiin budjetteihinsa (Nolan 2005). Budjetin saavuttamisen keinot jäävät näin ollen organisaatiotasojen päälliköiden päätösvaltaan (Järvenpää et al. 2010, 215).



*Yhteistyömenetelmässä* yritysjohto tekee yhteistyötä tulosityksikköjohdon kanssa asettaessaan budjetoinnin yleiset tavoitteet. Itse budjetointi toteutuu tulosityksiköissä, osastoissa ja toiminnoissa. Tämä menetelmä vaatii usein useita budjettierroksia ennen kuin kokonaisuus saadaan yhteisesti hyväksytyksi suunnitelmaksi. (Järvenpää et al 2010, 215.) Alaisten osallistamisella budjetointiprosessiin voi olla merkittäviä positiivisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon ja suoritutumiskykyyn ja menetelmällä voidaan saada aikaiseksi realistisempia budjetteja (Tanase 2013).

### **2.3.2 Toimintopohjainen budjetointi**

Toimintopohjainen budjetointi perustuu toimintopohjaiseen kustannuslaskentaan (Activity Based Costing, ABC) (Cooper & Slagmulder 2000.) Se korostaa budjetoinnin operatiivista puolta ja sen merkityksellisyyttä suunnittelussa (Hansen et al. 2003).

Toimintopohjaisen budjetoinnin (Activity Based Budgeting) eli ABB:n puolesta puhujat väittävät, että perinteinen budjetointi kärsii taloudellisesta suuntatuneesta korkeamman tason budjetointiprosessista, joka ei ole riittävässä yhteydessä taustalla olevaan organisaation toimintamalliin (Hansen et al. 2003). Yrityksen taloudellista suorituskkyä ohjaa sen tuotteiden ja palveluiden kysyntä sekä toimintojen ja resurssien kulutus, joka vaaditaan näiden tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen. Siksi suunnittelu ja budjetointiprosessi pitäisi olla kulutukseen perustuvaa ja heijastaa syy-yhteyttä toimintojen ja resurssien tarpeeseen. (Stevens 2004.) Toimintopohjainen budjetointi onkin suunniteltu vahvistamaan tätä yhteyttä toiminnan ja budjetin välillä. Jos budjetit automaattisesti seuraavat kysynnän vaihteluita, epävarmuus vähenee, jolloin voidaan keskittyä enemmän pitkän aikavälin päätöksiin. (Serritzlew 2006).

ABB perustuu Closed Loop Modeliin. Toisin kuin perinteinen budjetointi, ABB luo ensin toiminnallisesti toteuttamiskelposen budjetin ennen taloudellisen budjetin luomista. (Hansen et al. 2003.) Arvioitaessa yrityksen tulevaisuuden resurssitar-

vetta käytetään hyväksi toimintolaskennan kustannuseriaatteita (Cooper & Slagmulder 2000). Ensimmäisessä, eli operationaalisessa silmukassa (Operational Loop) arvioitu tuotteiden ja palveluiden kysyntä muunnetaan toimintovaatimuksiksi käyttäen toimintokulutusmääriä (activity consumption rates) ja sitten käännetään toimintokulutusmäärät resurssivaatimuksiksi käyttäen resurssikulutusmääriä. Kun toiminto- ja resurssikulutusmäärät tiedetään, yritetään saavuttaa operationaalinen tasapaino tarvittavien resurssien ja olemassa olevien resurssien (kapasiteetti) välillä. Jos alkuperäinen malli johtaa epätasapainoon, sitä voidaan mukauttaa vaikuttamalla kysynnän määrään, kapasiteettiin, resurssikulutusmääriin tai toimintokulutusmääriin. Perinteisessä budjetoinnissa voidaan vaikuttaa ainoastaan kysyntään tai kapasiteettiin. (Hansen et al. 2003)

Toisessa vaiheessa, eli taloudellisessa silmukassa (Financial Loop), muodostetaan taloudellinen budjetti joka perustuu operationaaliseen suunnitelmaan. Taloudellinen tasapaino saavutetaan kun taloudellinen budjetti kohtaa etukäteen asetetut taloudelliset tavoitteet. Kun tiedetään kysyntä, toiminnot ja resurssit, voidaan määrittää resurssien hinta, jäljittää ne toiminnoiksi ja edelleen tuotteiksi ja palveluiksi. Ennustettuja taloudellisia tuloksia voidaan katsoa kokonaisuutena tai ne voidaan eritellä toiminnoiksi, prosesseiksi, tuotteiksi tai muiksi laskentakohteiksi tai kustannuspaikoiksi. (Hansen et al. 2003.)

ABB-lähtestymistapa keskittyy synnyttämään budjetin nimenomaisesti aktiviteeteista ja resursseista. Koska se sisältää erilaisia kustannusajureita, joita ei löydy perinteisistä budjetointisysteemeistä, se auttaa näkemään epätasapainot, tehottomuudet ja pullonkaulat. Nämä tiedot helpottavat kustannuslaskentaa ja päätöksentekoa sekä parempaa resurssien allokoointia. (Hansen et al. 2003)

ABB:llä voi olla seuraavanlaisia hyötyjä, joita ei ole kuitenkaan vielä tarpeeksi tutkittu, jotta niitä voitaisiin pitää luotettavina: se tuottaa operationaalisesti toteuttamiskelpoisia budjetteja, joissa toimintojen ja resurssien kulutus on erittäin näkyvää ja epätasapainon lähteet tai tehottomuudet tunnistetaan. Läpinäkyvyys edistää resurssien allokoointia siten, että se vastaa organisaation painopisteitä, vähentää

poliittista pelaamista, tehostaa päätöksentekoa ja suorituskyvyn arviointia ja parantaa operationaalista joustavuutta. (Hansen et al. 2003)

Toimintopohjainen budjetointi siis selvästi sitoo kapasiteetin suunnittelun vahvemmin yrityksen prosesseihin. Se on tietokonepohjainen malli, joka ajetaan uudelleen aina ympäristön muutoksen mukaan. Jos kohdataan odottamaton kysyntäpiikki, voidaan malli uudelleenajaa ja siten saadaan tieto esimerkiksi kasvaneesta työvoiman tarpeesta viikon kuluttua. Johto pystyy näin helpommin varatumaan tietäessään ongelman jo etukäteen ja palkkaamaan lisää työvoimaa sen sijaan, että maksaisi kalliita ylityökuluja. Siten toimintopohjainen budjetointi voi johtaa kulujen alenemiseen. (Hansen, 2011.) Toimintopohjainen budjetointi kuitenkin todennäköisesti epäonnistuu, ellei toimintaa voida määritellä ja mitata kohtuullisella tasolla. (Serritzlew 2006).

### **2.3.3 Rullaava ennustaminen**

Rullaava ennustaminen on määritelty Järvenpää et al. (2010) mukaan toimintasuunnitelmaksi, joka on jatkuvasti voimassa esimerkiksi vuodeksi eteenpäin. Sillä pyritään lisäämään joustavuutta budjettiohjaukseen ja vahvistamaan sen suuntautumista tulevaisuuteen. Rullaavassa suunnittelussa tavoitteita ja niiden taustalla olevia ennusteita tarkennetaan tietyin määrätyin väliajoin ja tarvittaessa tarkennetaan jos olosuhteet muuttuvat. Yleensä lähin jakso, eli esimerkiksi ensimmäiset kolme kuukautta on aina tarkasti arvioitu, ja sitä seuraavassa kolmessa tai neljässä samanpituisessa jaksossa on väljempi tarkkuustaso. (Järvenpää et al. 2010, 250.)

Menneisyyden taloudellinen kehitys on tärkeää taustatietoa, josta saadaan tärkeimpänä trendiseurannan tiedot, mutta muuten se ei luo ennustemalliin olennaista päivitettävää informaatiota. Sen sijaan markkinamuutoksilla, tilauskannan kehityksellä ja yrityksen omien toimenpiteiden vaikutuksilla on olennainen merkitys, joten rullaavassa suunnittelussa painotetaan erityisesti tulevaisuutta. Sen keskeisin hyöty on se, että markkinamuutosten vaikutukset tulevat huomioituksi tavoit-

teen asettelussa ja toiminnan kehittämissuunnittelussa jatkuvana prosessina. (Järvenpää et al. 2010, 252.)

Rullaava suunnittelu voi herättää olennaisia keskusteluja johdossa ja tukee siten joustavaa ja nopeaa reagoitua. (Järvenpää et al. 2010, 252). Frow et al (2010) tutkivat tapaustutkimuksessaan monikansallista yritystä, joka yhdisti jatkuvalla budjetoinnilla muuttuvan toimintaympäristön vaatiman joustavuuden ja tarpeen saavuttaa taloudelliset tavoitteet. Yritys oli johtava asiakirjateknologiapalveluiden alalla ja toimi erittäin kilpailullisilla kansainvälisillä markkinoilla, jota leimaa nopea teknologinen muutos, kasvava epävarmuus ja tarve luovuuteen ja innovaatioon. IT-tekniikan kehitys on pakottanut yrityksen uudistumaan ja sopeutumaan jatkuvasti. Tutkimus tarjoaa esimerkin siitä, miten budjetteja voidaan käyttää osana johdon ohjausjärjestelmää tavoilla, jotka edistävät taloudellista kuria asetettujen taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä edistävät johtajien valmiuksia ja kykyä nopeisiin ja luoviin ratkaisuihin odottamattomissa tilanteissa. (Frow et al. 2010.)

Jatkuvan budjetoinnin prosessit rohkaisivat johtajia käyttämään harkintakykyään operatiivisissa asioissa jos joutuivat kohtaamaan odottamattomia tapahtumia. Näin ollen se mahdollisti johtajat priorisoimaan, ja jos tarpeellista, tarkastelemaan uudelleen tehtyjä suunnitelmia ja uudelleenallokoimaan resursseja jotta voitiin vastata organisaation laajempiin strategisiin tavoitteisiin. Jatkuva budjetointi paitsi antoi johtajille vaikutusmahdollisuuksia, myös asetti tiukkoja vastuita heille, jotta pystyttiin takaamaan johtajien sitoutuminen heidän omiin ja koko organisaation taloudellisiin tavoitteisiin. (Frow et al 2010.)

Frow et al:in (2010) mukaan on tärkeää erottaa se, miten tutkimuskohteen jatkuva budjetointi erosi perinteisestä budjetoinnista:

- 1) Jatkuva budjetointi ei ole enää ainoa eikä edes ensisijainen johdon ohjauksen väline, vaan integroitu osa laajempaa johdon ohjausjärjestelmää. Budjetin käyttö perustuu talouskurin pitämiseen, mitä tulee kustannusten kontrollointiin ja tavoitekatteeseen pääsemiseen, mutta se täytyy integroida

osaksi ohjausjärjestelmää, jos johtajat ovat kykeneviä vastaamaan joustavasti odottamattomiin tilanteisiin.

- 2) Budjettia voidaan käyttää diagnostisen tavan lisäksi myös interaktiivisesti.
- 3) Budjetti liittyy strategian täytäntöönpanoprosessiin eikä vain kapea-alaisesti vastaa asetettujen budjettitavoitteiden saavuttamisesta.
- 4) Johtajat voivat tässä vaihtoehdossa käyttää omaa harkintakykyä siinä mikä on paras tapa toimia missäkin tilanteessa, eikä sitä voida säännellä. Siksi se vaatii johtajilta jatkuvaa sitoutumista organisaation strategiseen suuntaan ja painopistealueisiin, mitä ei voida pitää itsestäänselvyytenä.
- 5) Perinteisen budjetin rooli vastuuttajana ja tavoitteenasettajana sisältyy edelleen jatkuvaan budjetointiin

(Frow et al 2010.)

Hansen & Van der Steden (2004) mukaan budjetointityylin toimivuus riippuu siitä, mihin sitä käytetään; esimerkiksi rullaavan budjetin käyttö parantaa budjetoinnin suorituskykyä operationaaliselle suunnittelulle kun taas huonontaa budjetoinnin suorituskykyä suorituksenarvioinnille. Rullaavaa ennustamista käyttävän yrityksen kokonaistulos voi parantua, koska toiminnallisia riskejä on mahdollista hallita tarkemman suunnitteluinformaation avulla. (Järvenpää et al. 2010, 252-253). Rullaavan budjetoinnin käyttö näyttää lisäksi lisäävän suorituskyvyn ja palkitsemisen välistä suhdetta (pay-for-performance sensitivity), joskaan tulokset eivät ole yksiselitteisiä (Hansen 2011).

Rullaavan ennustamisen prosesseissa työmäärä ei välttämättä vähene perinteiseen budjettiin verrattuna toivotulla tavalla, mutta perinteisen budjetoinnin rutiinomaisuutta voidaan vähentää. Työmäärän vähenemättömyyden lisäksi toinen rullaavan ennustamisen haitta voi olla vaikeus tehdä ennusteesta realistista. Jos tuloksen kehittyminen on ennakoitu liian optimistiseksi, eikä siihen päästä, ja ennustetta ei siten muokata vastaamaan todellista tilannetta, saatetaan jäädä odottamaan tulevia kausia, jotka mahdollisesti korjaisivat tilanteen. (Järvenpää et al. 2010, 252-253.) Toisaalta rullaavan ennustamisen ydinajatus on tehdä ennusteista realistisempia ja reagoida toimintaympäristön muutoksiin ajoissa.

Henttu-Aho & Järvisen (2013) suomalaisten teollisuusyritysten budjetoinnin kehittä-

tämistä käsittelevän tutkimuksen mukaan tutkittujen yritysten controllerit korostivat rullaavan ennustamisen vahvistunutta roolia, sillä vuosibudjetti koettiin ongelmalliseksi epävakailta markkinoilla. Sandalgaard (2012) on tanskalaistutkimuksensa mukaan samoilla linjoilla, sillä tulosten perusteella rullaava ennustaminen on yhteydessä lisääntyneeseen kilpailuun.

### 2.3.4 Beyond Budgeting

Beyond Budgeting-menetelmä ei välttämättä ole selkeä valinta ja prosessi, jota yritys siirtyy tietoisesti käyttämään (Hansen et al. 2003). Siihen liittyy kuitenkin tietyt johtamisperiaatteet ja prosessiperiaatteet joita CAM-I sekä Beyond Budgeting Round Table ovat kehittäneet.

Taulukko 1: Beyond Budgeting –menetelmän periaatteet (Østergren and Stensaker 2011)

<b><i>Johtamisperiaatteet</i></b>
Keskittyminen asiakkaisiin
Organisoituminen vastuullisten tiimien verkostoksi
Jokaisen mahdollisuus toimia ja ajatella kuten johtaja
Antaa tiimeille vapaus ja mahdollisuus toimia
Ohjata muutamilla selkeillä arvoilla, tavoitteilla ja rajoituksilla
Edistää avointa tiedonkulkua ja itsensä johtamista
<b><i>Prosessiperiaatteet</i></b>
Asettaa suhteellisia tavoitteita jatkuvaa parantamista silmällä pitäen
Palkinnot tulee jakaa
Menestys perustuu suhteelliseen tehokkuuteen
Suunnittelu on jatkuva ja osallistava prosessi
Valvonnan tulee perustua suhteellisiin indikaattoreihin ja prosesseihin
Resurssien tulee olla käytettävissä tarvittaessa
Vuorovaikutusta pitäisi koordinoita dynaamisesti

Beyond Budgeting –menetelmän puolestapuhujat ehdottavat radikaalisti eliminoidaan kokonaan perinteisen budjetointiprosessin, mitä tulee sen käyttämisessä

suorituksenarviointiin (Hansen et al 2003) vaikkakin sitä voidaan edelleen käyttää taloudellisen suunnittelun välineenä. (Hansen et al. 2003; Henttuaho & Järvinen 2013). Henttuaho & Järvisen (2013) mukaan budjetointia ei edes voida korvata kokonaan muilla johdon laskentatoimen välineillä, mutta joitakin toimintoja kyllä. Toisaalta BB-menetelmään siirtyneet yritykset eivät halunneet käyttää enää budjetointi-sanaa vuosisuunnittelustaan, koska se erosi niin paljon aiemmin käytössä olleesta down-top vuosibudjetoinnista. (Henttuaho & Järvinen 2013.)

Mentelmään siirtyminen tapahtuu yleensä vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään ongelmiin jotka syntyvät budjetoinnin käyttämisestä suorituksenarviointiin. Toisessa vaiheessa pitää radikaalisti hajauttaa organisaatio ja antaa vaikutusvaltaa alemman tason johtajille ja työntekijöille. (Hansen et al 2003.)

Yrityksiä, jotka ovat korvanneet perinteisen vuosibudjetin uudella johdon ohjausjärjestelmällä, on tutkittu toistaiseksi melko vähän. Vielä ei tiedetä paljoakaan, miten näitä yrityksiä johdetaan, kuinka joustavuus resurssien kohdentamisessa toteutetaan, mitä suorituskyky mittareita käytetään arviointiin, kuinka mahdollinen oman edun tavoitteluun johtava käyttäytyminen minimoidaan systeemissä, jossa ei ole budjetteja jne. Tällä hetkellä tiedetään melko vähän myös siitä, kuinka budjetittoman ohjausjärjestelmän hyödyt on saavutettu ja kuinka ne vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn. (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013.) Toistaiseksi Bourmistrov & Kaarbøe (2013), Østergren & Stensaker (2011) ja Henttu-Aho & Järvinen (2013) ovat tutkineet budjetoinnista luopuneita yrityksiä ja yrittäneet löytää vastauksia joihinkin tutkimusaukkoihin:

Henttu-Aho & Järvinen (2013) tekivät kenttätutkimsta viidessä suomalaisessa monikansallisessa raskaan teollisuuden yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten budjetointi on muuttunut teollisuusyrityksissä ja miten muutokset vaikuttavat budjetoinnin eri toimintoihin eli mitkä johdon ohjauksen instrumentit korvaavat budjetoinnin.

Østergren ja Stensaker (2011) tutkivat kuinka suuri norjalainen monikansallinen, monialainen öljy- ja energiayhtiö luopui budjetoinnista. Tapaustutkimuksella etsit-

tiin toimintasääntöjä, jotka kehitettiin budjetin poissaollessa sekä sitä, kuinka uusi johdon ohjausjärjestelmä vaikutti yrityksen sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin.

Bourmistrov & Kaarbøe (2013) tutkivat kahdessa yrityksessä, joista toinen toimi öljybisneksessä ja toinen telekommunikaatioalalla, kuinka Beyond budgeting -metodiin perustuvan johdon ohjausjärjestelmän käyttö vaikutti päätöksentekijöiden siirtymiseen pois mukavuusalueeltaan ja kuinka tämä siirtyminen muutti johdon tiedon tarvetta ja kysyntää.

Näiden edellä mainittujen tutkimusten avulla käydään läpi seuraavissa kappaleissa huomionarvoisia Beyond Budgeting -menetelmään liittyviä seikkoja. Heti seuraavaksi esitetään tutkimustuloksia Beyond budgeting -menetelmälle tunnusomaisesta suunnittelun ja tavoitteenasetannan eriyttämisestä.

### ***Suunnittelun ja tavoitteenasetannan eriyttäminen***

Beyond budgeting -menetelmän kulmakivenä voidaan pitää tavoitteenasetannan ja suorituksenarvioinnin eriyttämistä suunnittelusta (Hansen et al. 2003, Østergren & Stensaker 2011, Henttu-Aho & Järvinen 2013, Bourmistrov & Kaarbøe, 2013).

Perinteinen budjettikontrolli, joka yhdistää suunnittelun ja suorituksenarvioinnin johtaa huonoon suunnitteluun ja vääristyneeseen käyttäytymiseen; johtajat käyttävät kyseenalaisia keinoja, kuten numeroiden manipulointia ja epäsopivaa päätöksentekoa näyttääksensä näennäisen hyviä numeroita ylimmälle johdolle, mutta samaan aikaan tuhoavat arvoa (Hansen et al 2003). Tutkituissa yrityksissä se myös rajoitti strategisiin tavoitteisiin pääsemistä. (Østergren ja Stensaker 2011). Beyond budgeting -menetelmään siirtyneiden yritysten päätöksenteosta ja tavoitteenasetannasta tuli strategialähtoisempää, kunnianhimoisempaa ja tulevaisuuteen suuntautunutta (Bourmistrov & Kaarbøe 2013, Østergren ja Stensaker 2011, Henttuaho & Järvinen 2013). Huomio suuntautui enemmän strategisiin tavoitteisiin kuin kustannustavoitteisiin (Østergren ja Stensaker 2011).

Beyond budgeting -menetelmässä tavoitteenasetannasta tuli ylhäältä johdettu (top down) prosessi, jossa tavoitteet viedään ylhäältä alas organisaatioon (Østergren ja



Stensaker 2011, Henttu-Aho & Järvinen 2013). Budjetoinnin sijaan puhuttiin vuosisuunnittelusta (Henttu-Aho & Järvinen 2013).

Henttuaho & Järvisen (2013) tutkimuksen mukaan henkilöstö osallistettiin tavoitteenasetantaankin käymällä keskusteluja kaikilla organisaation tasoilla ja tavoitteena oli näin sitouttaa henkilökunta liiketoimintastrategiaan. Østergren & Stensakerin (2011) tutkimuksen yrityksessä tavoitteenasetanta keskitettiin ylimmälle johdolle, vaikka päätöksenteko tavoitteiden saavuttamisen suhteen hajaantui. Østergren & Stensakerin (2011) sekä Bourmistrov & Kaarbøen (2013) tutkimuksissa yritysten divisioonien liiketoimintajohtajat saivat päätösvaltaa resurssien kohdistamisprosessissa saaden resursseja projekteihin halutessaan, kunhan ne kohtasivat tietyt kriteerit. Huomio kiinnittyi enemmän mahdollisuuksiin ja joustavuuteen (Østergren & Stensaker 2011) ja työntekijät kokivat lisääntyneitä vaikutusmahdollisuuksia, koska pääsivät osallisiksi keskusteluja ja oppimisprosesseja resurssien kohdistamisessa. (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013)

Budjettia ei tarvitse hylätä kokonaan, vaan taloudellinen budjetti voidaan tehdä palvelemaan suunnittelun tarpeita, mutta sitä ei tulisi käyttää johtajien suorituksenarviointiin. Kun suunnittelu eriytetään budjettiperusteisesta suorituksenarvioinnista, siitä tulee tarkempaa ja hyödyllisempää kun sitä voidaan mukauttaa ympäristön muutosten mukaan sen sijaan, että jatketaan organisaation ohjaamista kohti tavoitteita, jotka ovat jo vanhentuneet. (Hansen et al. 2003.) Tutkituissa yrityksissä realistiset ennusteet päivitettiin jatkuvasti, mikä johti parempiin mahdollisuuksiin oppia ympäristön muutoksista ja siten uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin tarttumiseen (Bourmistrov & Kaarbøe 2013). Rullaavan ennustamisen menetelmät näyttävätkin olevan merkittävässä roolissa perinteisen budjetoinnin suunnittelutoiminnon korvaajana. Ennusteen ja tavoitteen välillä tulisi olla selvä kuilu. Siinä missä rullaavien ennusteiden ja suunnitelman tuli olla realistisia, strategiaan perustuvien tavoitteiden tuli olla selvästi haastavia, sillä niitä käytettiin suorituskyvyn analysointiin ja bonukset oli sidottu niihin. (Henttu-Ahon ja Järvisen 2013.)

Bourmistrov & Kaarbøen (2013) tutkimuksessa suunnittelun ja tavoitteenasetannan erottaminen toteutettiin eriyttämällä myös resurssien kohdistaminen omaksi

prosessikseen. Ennen uuden ohjausjärjestelmän käyttöönottoa vuosibudjetti keräsi yhteen tietovirrat yhdeksi datajoukoksi, jota käytettiin kolmeen eri tarkoitukseen: resurssien kohdistamiseen, ennustamiseen ja tavoitteenasetantaan. Aiemmin budjettiin hitsattu tieto eriytettiin kolmeen eri tietoa tuottavaan työkaluun: 1) rullaavaan ennustamiseen 2) kunnianhimoiseen tavoitteenasetantaan ja 3) uuteen tapaan kohdistaa resursseja. (Bourmistrov & Kaarbøe 2013.)

Menetelmään siirtyminen ei ole yrityksissä aina yksiselitteistä, sillä Henttu-aho & Järvinen (2013) tutkimuksessa löytyi lisäksi yrityksiä, joissa tavoitteenasetannan ja suunnittelun irrottaminen toisistaan jäi epäselväksi ja näiden kohdalla ei edes voitu puhua Beyond Budgeting-menetelmästä, vaan *yksinkertaistetusta vuosibudjetoinnista*. Nämä yritykset säilyttivät lisäksi monia perinteisen budjetoinnin piirteitä. (Henttu-aho & Järvinen 2013.)

Suunnittelun ja tavoitteenasetannan eriyttämisen lisäksi Beyond Budgeting -menetelmälle on ominaista ei-taloudellisten ja suhteellisten mittarien käyttö perinteisten absoluuttisten mittarien sijaan. Seuraavassa kappaleessa esitellään tutkimustuloksia siihen liittyen.

### ***Ei-taloudellisten ja suhteellisten mittareiden käyttö***

Beyond budgeting -menetelmän puolestapuhujat suosittelevat korvaamaan tiukan budjettikontrollin suorituksenarvioinnilla, joka pohjautuu suhteellisen suorituskyvyn sopimukseen jälkiviisaasti. Suhteellinen suorituskyvyn mittausta perustuu benchmarkingiin (vertailuanalyysi) ja vertailtavat kohteet voivat olla joko sisäisiä (yrityksen eri liiketoimintayksiköjä) tai ulkoisia (johtavat kilpailijat). Benchmarking saattaa myös motivoida johtoa parempiin tuloksiin kuin vain ylemmältä johdolta tulevat budjettitavoitteet. Palkitsemisen täytyisi myös perustua koko tiimin tulokseen eikä yksilön tulokseen, jotta yrityksessä korostuisi filosofia yhteisestä tavoitteesta ja parhaansa tekemisestä koko yrityksen hyväksi kulloisessakin tilanteessa. Suorituksia pitäisi myös arvioida ei-taloudellisilla mittareilla, jotka ovat linjassa strategisten tavoitteiden kanssa. (Hansen et al 2003.)

Suhteellisten mittareiden kautta yritykset saavat mahdollisuuksia vertailla toimenpiteitä osastojen ja muiden organisaatioiden välillä (Bourmistrov & Kaarbøe 2013). Tutkituissa yrityksissä vastaavia muutoksia on tehty; uudessa budjetittomassa systeemissä monet tavoitteet ja suorituskykymittarit muuttuivat absoluuttisista suhteelliseksi, (Bourmistrov & Kaarbøe 2013), divisioonaa vertailtiin keskenään (Østergren & Stensaker 2011) ja sekä suorituksenarvioinnissa että tavoitteissa käytettiin ulkoista kilpailijaseurantaa (Østergren & Stensaker 2011; Henttu-aho & Järvinen 2013).

### ***Budjetoinnista luopumisen taustatekijät ja huonot seuraukset***

Budjetoinnista luopumiselle on yritetty löytää tiettyjä syitä tutkimuksissa, mutta toistaiseksi tulokset ovat ristiriitaisia. Sen lisäksi menetelmällä saattaa olla monien hyvien puolien lisäksi myös huonoja puolia.

Budjetoinnista luopumiseen tai osittaiseen luopumiseen vaikuttaneet tekijät suomalaisissa teollisuusyrityksissä ovat yritysten uudet raportointivaatimukset sekä jyrkät markkinaheilahtelut. (Henttuaho & Järvinen 2013.) Budjetoinnista luopuminen on tulos yleensä silloin kun yrityksen toimintaympäristössä ei ole minkäänlaisia vakautta. Tällainen tilanne voi olla palvelualla, mutta teollisuusyrityksissä voi kuitenkin olla vielä tarve hallinnoida resursseja, vaikka arvoa tuovia toimintoja ei voitaisikaan budjetoida etukäteen. (Ekholm & Wallin 2000.)

Kuitenkin Sandalgaard (2012) sai tutkimuksessaan ristiriitaisia tuloksia siitä, vaikuttaako ympäristön epävarmuus negatiivisesti vai positiivisesti budjetin olemassaoloon ja lopullinen johtopäätös oli se, ettei koettu ympäristön epävarmuus ole yhteydessä perinteisestä budjetoinnista luopumiseen eikä sitä voida yhdistää budjetoinnista luopumiseen sen äärimmäisessä muodossaan.

Østergren & Stensakerin (2011) mukaan budjetoinnista luopuminen näyttäisi ratkovan monta perinteisen budjetoinnin ongelmaa tämän tutkimuksen perusteella, mutta toisaalta budjetista luopumiseen liittyy kuitenkin myös mahdollisia haittapuolia: Ylin johto saattaa painostaa divisioonajohtoa liikaa, koska tavoitteet on asetettu niin korkealle (kilpailijan tasolle), eikä divisioonajohto pidä ylimmän johdon tavoit-

teita realistisina. (Østergren & Stensaker, 2011.) Ja kun hylättiin johdon riippuvaisuus budjetista ja lisättiin vaikutusmahdollisuuksia, se aiheutti haluttomuutta ottaa vastuuta päätöksistä ja halukkuutta ottaa takaisin vanha käytäntö (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013). Østergren & Stensakerin (2011) tutkimassa yrityksessä myös resurssit kohdistettiin eri tavalla, jolloin projektit kilpailivat keskenään. Se saattoi synnyttää uusia pelejä budjettipelaamisen tilalle, sillä projektien arvioinnissa saat-  
taa olla tulkinnanvaraisia kohtia. Ja, jos divisioona ei saa yhtään projektia, sen työntekijät joudutaan siirtämään vilkkaampiin divisiooniin, mikä vaatii työntekijöiltä joustavuutta ja pätevyyttä eri tehtäviin. (Østergren & Stensaker 2011.)

### **2.3.5 Budjetointi osana johdon ohjausjärjestelmää**

Bunce, Fraser & Woodcock (1995) päättelivät, että perinteinen budjetointi on kyllä toimimatonta, mutta ratkaisu ei ole parempi budjetointi eikä kehittyneemmät budjetointisysteemit. Sen sijaan kehittyneemmän budjetoinnin keskeisimmät tavoitteet voidaan saavuttaa vain kehittyneellä ohjausjärjestelmällä, joka on suuntautunut liiketoimintaprosesseihin ja joka integroi eri ohjaustoimintoja. (Bunce, Fraser, Woodcock 1995.) Myös Anthony (1965) määrittelee johdon ohjausjärjestelmän sellaiseksi kokonaisprosessiksi, joka käsittää kaikki yrityksen eri toimintojen näkökohdat. Sen täytyy olla kokonaisvaltainen systeemi, koska johdon tärkein funktio on varmistaa, että kaikki toimintojen osat ovat tasapainossa toistensa kanssa. Säilyttääkseen tasapainon, johto tarvitsee tietoa kaikista sen osista. (Anthony 1965, 34.) Myös Frow et al. (2010) painottaa sitä, ettei budjetoinnista voi luopua kokonaan, vaan sen ensisijainen asema johdon ohjauksen välineenä ei enää toimi, mutta se pitää integroida osaksi laajempaa johdon ohjausjärjestelmää, jotta johtajat voivat reagoida joustavasti muutoksiin. Beyond budgeting -menetelmässä voidaan puhua myös budjetoinnin integroimisesta osaksi johdon ohjausjärjestelmää, sillä vaikka menetelmässä budjettikontrollin perinteinen rooli päättyy ja perinteinen vuosibudjetointiprosessi voidaan hylätä, budjettia voidaan yhä käyttää suunnittelun välineenä muiden työkalujen kanssa (Hansen et al. 2003, Henttuaho & Järvinen 2013).

## 2.4 Budjetin merkitys johtamisessa

Budjettikontrollin on perinteisesti nähty olevan tärkeä osa johdon ohjausprosessia (Anthony, 1965, 31-38). Budjetit vaikuttavat päätöksentekoon organisaatiossa, koska sillä voi olla rooli suorituksenarvioinnissa ja palkitsemisessa. Se vaikuttaa johtajien ja työntekijöiden henkilökohtaisiin kompromisseihin työn ja vapaa-ajan välillä, kuten myös kokonaispanostuksen jakamiseen eri tehtävien välillä. Esimerkiksi mahdollisuus ansaita bonusta vaikuttaa siihen, kuinka työntekijä jakaa panosteluitaan eri tehtävien välillä kuten kustannustenhallinnan, myynnin ja laadunparantamisen välillä. (Covaleski et al. 2007.) Lisäksi budjetit voivat vaikuttaa positiivisesti johtajien työhyvinvointiin koska budjetit voivat tarjota rakennetta ja vaarmuutta epävarmuuden vallitessa (Marginson & Ogden 2005).

### 2.4.1 Budjettikontrolli

Van der Stede (2001) teki kyselytutkimuksen perustuen 153 belgialaisten suuryritysten liiketoimintayksiköiden johtajien vastauksiin ja pyrki rakentamaan mittarin, joka kuvaa tiukkaa budjettikontrollia. Tutkimuksen mukaan tiukka budjettikontrolli sisältää tärkeysjärjestyksessä:

1. Alhaisen toleranssin budjettipoikkeamille
2. Yksityiskohtaista budjettiseurantaa
3. Tiiviitä keskusteluita budjetin tuloksista
4. Vahvaa panostusta lyhyen aikavälin budjettitavoitteiden saavuttamiseen.

Yleisesti ottaen näyttäisi siis siltä että tiukka budjettikontrolli on paljon muutakin kuin johtamista hands-off- tai management-by-exception -tyylillä ja siten reagoimista vain mahdollisiin poikkeamiin. Näyttöä ei ollut siitä, että budjettitarkistukset vuoden aikana olisivat osa tiukkaa budjettikontrollia. (Van der Stede 2001.)

Budjettia ja budjettikontrollia voidaan harjoittaa joko perinteisesti diagnostisesti reagoiden vain mahdollisiin poikkeamiin tai interaktiivisesti suunnaten johdon

huomio strategisiin epävarmuustekijöihin. Simons (1994) jaottelee ohjausjärjestelmät diagnostisiin, interaktiivisiin, rajoitusjärjestelmiin ja uskomusjärjestelmiin. Diagnostiset ohjausjärjestelmät ovat muodollisia palautejärjestelmiä, joilla seurataan organisaation tuloksia ja poikkeamia ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Budjetti on Simonsin mukaan tyypillinen diagnostinen järjestelmä. (Simons 1994). Diagnostiset ohjausjärjestelmät eivät vaadi ylimmän johdon jatkuvaa valvontaa, vaan tarkkailu tapahtuu säännöllisesti laadittavien poikkeamaraporttien avulla (Ihantola & Merikanto 2005).

Interaktiiviset ohjausjärjestelmät ovat sellaisia, joissa ylin johto säännöllisesti ja henkilökohtaisesti osallistuu alaisten päätöstentekoprosesseihin. Interaktiivisen ohjausjärjestelmän tarkoitus on kiinnittää huomio ja pakottaa keskustelun syntymisen ja oppimisprosessi koko organisaatiossa. (Simons 1994.) Se voidaan nähdä integroivana yhteydenpitona, joka rikkoo toiminnalliset ja hierarkkiset esteet, jotka normaalisti estävät informaatiota kulkemasta (Abernethy & Brownellin 1999). Interaktiiviset ohjausjärjestelmät suuntaavat johdon huomion strategisiin epävarmuustekijöihin ja avustavat uusien strategioiden muodostamista (Ihantola & Merikanto 2005) ja strategisten epävarmuustekijöiden analyysi vaikuttaa siihen millaiseksi interaktiiviset ohjausjärjestelmät lopulta rakentuvat (Simons 1994).

Myös mikä tahansa diagnostinen järjestelmä voidaan tehdä interaktiiviseksi kun siihen lisätään ylimmän johdon jatkuva huomio ja kiinnostus (Simons 1994). Simonsin (1991) mukaan on huomattavissa neljä perusedellytystä sille, että interaktiivista järjestelmää voidaan käyttää

1. Johdon ohjausjärjestelmästä tuleva tieto on tärkeä ja toistuva agenda ylimmälle johdolle
2. Prosessi vaatii toistuvaa ja säännöllistä huomiota liiketoimintajohtajilta joka organisaatiotasolla
3. Tieto tulkitaan ja keskustellaan kasvokkain tapaamisissa esimiesten ja alaisten kanssa
4. Prosessi perustuu pohjatietojen, oletusten ja toimintasuunnitelmien jatkuvalle haastamiselle ja niistä keskustelemiselle

Yksityiskohtaiset budjettitarkistukset ja budjettitavoitteiden saavuttamisen tärkeys eli budjettikontrolli eivät ole ristiriidassa erittäin interaktiivisen budjetointitavan kanssa. Kontrollien interaktiivisuus on yhdenmukainen kontrollien tiukkuuden kanssa. Mahdollinen selitys tälle on se, että interaktiiviset ohjaustyylit jättävät vähän pelivaraa/liikkumavaraa alaisille, interaktiivisessa johtamistyyliässä liiketoimintaa ei voi saada pois raiteiltaan ilman, että siitä huomautetaan, jolloin se antaa tiukan kontrollin. (Van der Stede 2001.) Interaktiivisessa budjetin käytössä fokus on siis dialogissa, kommunikoinnissa ja oppimisessa ylimmän johdon ja alaisten välillä kuten myös saman tason johtajien välillä. Interaktiivinen budjetin käyttö ei ole kuitenkaan ilmaista, sillä se vaatii ylimmältä johdolta laajempaa osallistumista budjetointiprosessiin sekä lisääntyvää vuorovaikutusta muiden organisaation jäsenten keskuudessa. (Abernethy & Brownellin 1999.)

Laskentaperusteiset budjettikontrollit ovat integroitu osa johdon ohjausjärjestelmää useimmissa voittoa tavoittelevissa yrityksissä ja niitä on tutkittu laajasti johdon laskentatoimen kentässä. Kirjallisuus ei toistaiseksi ole antanut täyttä varmuutta siitä, ovatko budjettikontrollit hyviä vai huonoja yrityksen suorituskyvyn kannalta, rohkaisevatko ne vai hillitsevätkö ne epätoivottua käytöstä, ja vähentävätkö ne vai lisäävätkö ne työpaineita. (Van der Stede 2001.)

Marginson ja Ogden (2005) tutkivat missä määrin budjetilla on positiivinen, lohdullinen rooli yksilön työskentelykokemuksessa. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena haastatellen johtajia sekä HR- ja laskentaosaston henkilöstöä isobritannialaisessa globaalissa viestintäalan yrityksessä. Toimialaa leimaa nopeasti muuttuvat olosuhteet, hallinnollinen ja päätöksentekoon liittyvä epäselvyys, muuttuvat roolivastuut, toistuvat työnsiirrot, jatkuva tarve priorisointiin eri tehtävien välillä sekä asiakasrajapinnassa toimivien vaikutusmahdollisuudet (Marginson & Ogden 2005.)

Tutkimuksen mukaan budjetit voivat olla paitsi ongelmallisia, myös hyödyllisiä yksilön näkökulmasta. Polku-tavoite -teorian mukaan silloin, kun johtajilla ei ole itseltään selviä polkuja ja selkeitä maaleja, laskentatoimeen perustuvat kontrollit, kuten budjetit ovat tervetulleita niiden tarjoaman rakenteen ja ja varmuuden vuoksi. Tämä pätee erityisesti ylempiin johtohenkilöihin, joiden roolit ovat usein epäselvästi määritellyt. Niinpä ihmiset saattavat sitoutua etukäteen asetettuihin budjettitavoit-

teisiin, ei vastuuvollisuuden vuoksi tai luvatus palkkion vuoksi, mutta koska budjetit voivat tarjota rakennetta ja vaarmuutta epävarmuuden vallitessa. Myös muut tutkimustulokset osoittavat, että budjettien käytöllä vastalääkkeenä työnku- van epäselvyyteen on voimakas vaikutus johtajan budjetointikäyttäytymiseen. (Marginson & Odgen 2005.)

### **2.4.2 Budjetti motivoinnin välineenä**

Budjetti on keskeinen väline organisaatiossa toimivien ihmisten ohjaamisessa. Yksi budjetin tehtävistä on toimia tavoitelaskelmana ja sen esittämien tavoitteiden voidaan ajatella motivoivan henkilöstöä tekemään parhaansa yrityksen eteen. (Ikäheimo et al 2012, 175.)

Tämän ajatuksen takana on oletus siitä, että budjetoivan yksikön johto sitoutuu tavoitteiden saavuttamiseen, mikäli se myös osallistuu tavoitteiden asettamiseen (Ikäheimo et al 2012, 175). Johtajille annetut vaikutusmahdollisuudet voivat olla tehokkaita käytettynä yhdessä kontrollien kanssa, jotka perustuvat yrityksen visi- oon, arvoihin ja menettelytapoihin, perinteisten tulos pohjaisten budjettikontrollien sijaan (Østergren & Stensaker, 2011). Sekä Østergren & Stensakerin (2011) että Bourmistrov & Kaarbøen (2013) tutkimuksessa budjetin tilalla käytettävät ohjaus- keinot muuttivat vuorovaikutussuhteita organisaatiossa, kun budjettivastuulliset johtajat saivat vaikutusmahdollisuuksia. Østergren & Stensakerin (2011) tutkimuk- sessa yritys johdon ja divisioonajohdon väliset suhteet muuttuivat, sillä keski- ja alemman tason johtajat saivat päättää itsenäisesti, miten he saavuttavat tavoit- teensa. Bourmistrov & Kaarbøen (2013) tutkimuksessa resurssien kohdistamis- prosessi paransi vuorovaikutusta ja dialogia liiketoimintajohtajien välillä, kun he päättivät mitkä projektit toteutetaan (Bourmistrov & Kaarbøe 2013).

Vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen ei kuitenkaan yksiselitteisesti lisää moti- vaatiota. Bourmistrov & Kaarbøe (2013) tutkivat mukavuusalueen muutosta budje- tointiprosessin muuttuessa. Mukavuusalue on päätöksentekijän tunne mukavuu- desta ja turvallisuudesta. Kun yrityksessä otettiin käyttöön uusi budjetiton ohjaus- järjestelmä, se muutti tiedonkulun rakennetta ja luonnetta organisaatiossa. Johtaji-



en täytyi omaksua uusi ajattelutapa ja käyttäytyminen, löytää uusia tapoja koordinaida uudenlaista tiedon tarjontaa ja kyseenalaistaa ajatteluaan. Uudella mukavuusalueella korostui johtamisen yrittäjämäinen ja haasteellinen puoli sekä tiedon käyttö, joka lisäsi vuorovaikutusta sisäisen ja ulkoisen liiketoimintaympäristön välillä. Mukavuuden loppuminen oli joillekin tutkituiden yritysten työntekijöille pelottavaa kun taas joillekin situmuloivaa. Jotkut johtajat halusivat tietyn määrärahan ja selkeät ohjeet, kuinka toimia. (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013).

Myös alemman tason johtajien itse laatimat budjettitavoitteet, jotka näyttävät tutkimusten mukaan liian helposti saavutettavilta, saattavat parantaa johtajien motivaatiota päästä budjettitavoitteisiin, koska ne tuntuvat realistisilta ja saavutettavilta (Merchant & Manzoni 1989).

Yhdessä palkitsemisjärjestelmän kanssa budjettia käytetäänkin usein helpottamaan alemman tason johtajien sitouttamista asetettuihin tavoitteisiin. (M. Abernethy, P. Brownell 1999) Palkitsemisjärjestelmä voi myös liittyä läheisesti budjettiin. Budjetti tarjoaa keinon arvioida johdon suoritusta, sillä johdon palkitseminen voidaan kytkeä osittain tai kokonaan budjetoinnin yhteydessä sovittuihin taloudellisiin tavoitteisiin. (Ikäheimo et al 2012, 175.)

Merchant (1981) tutki 19 elektroniikkateollisuudessa toimivaa yritystä ja kuinka niiden koko, moninaisuus ja hajauttamisaste liittyivät niiden budjetointisysteemiin. Hän tutki myös, kuinka valinnat systeemin suunnittelussa olivat yhteydessä organisaation suorituskykyyn ja johdon motivaatioon ja asenteisiin. Tulosten perusteella suuret yritykset käyttävät muodollisempia hallinnollisia kontrolleja henkilökohtaisten kontrollien sijaan. Kaikissa yrityksissä muodolliset ja täsmälliset budjetointiprosessit otettiin hyvin vastaan johdossa, mutta suuremmissa yrityksissä ne näyttävät olevan positiivisemmin yhteydessä suorituskykyyn. (Merchant 1981.)

Budjetointia on kuitenkin kritisoitu siitä, että se on vanhentunut motivointi- ja ohjauskeinona, sillä budjetit saavat ihmiset tuntemaan itsensä aliarvoituiksi ja ne saattavat estää ihmisiä tekemästä parhaita mahdollisia päätöksiä (Hansen et al. 2003). Myös Ekholmin ja Wallinin (2000) nostivat tutkimuksessaan esiin yhden yksittäisen

toimitusjohtajan mielipiteen siitä, että vuosibudjetti on johdon ohjaus- ja motivointikeinona vanhentunut ja se on olemassa ensisijaisesti vain kommunikointikeinona osakkeenomistajille ja ulkopuolisille sidosryhmille. Tämä mielipide ei Ekholm ja Wallinin mukaan ole yleistettävissä, mutta se voi ennakoita yhtä suuntaa, johon perinteinen budjetointi on menossa. (Ekholm & Wallin 2000.)

Sivabalan, Booth, Malmi & Brown (2009) huomasivat Australiaan sijoittuvassa tutkimuksessaan, että budjetteja pidetään tärkeämpinä liiketoimintayksiköiden arvioinnissa kuin itse henkilöstön arvioinnissa. Myös Libbyn ja Lindsayn (2010) mukaan enää hyvin pieni osa yrityksistä arvioi johtajan suoriutumista tiukasti kiinteän budjetin perusteella. Tämä saattaa johtua myös siitä, että budjetteja tarkastetaan aiempaa useammin. (Libby & Lindsay 2010.)

### **2.4.3 Budjettipelaaminen ja budjettiharha**

Budjettiharha tarkoittaa tulojen aliarvioimista ja menojen yliarvioimista ja se ilmenee yleensä silloin kun budjetteja käytetään suorituksenarviointiin (Mann 1988). Se voidaan määrittellä määräksi, jolla alainen aliarvioi kykynsä, kun hänelle annetaan mahdollisuus määrittellä standardi, jolla hänen suorituskyykyään arvioidaan. (Young 1985). Se mahdollistaa budjettitavoitteiden saavuttamisen vähemmällä vaivalla ja helpottaa hyvän suorituksenarvioinnin ja bonusten saamista. Koska tavoitteita ei ole asetettu mahdollisimman realistisesti, johtajien ei tarvitse ponnistella päästäkseen parempiin tuloksiin. (Mann 1988.)

Tutkimustuloksia budjettipelaamisen olemassaolosta löytyy vuosien takaa sekä lähimenneisyydestä. Libbyn & Lindsayn (2010) tutkimissa yrityksissä budjettipelaaminen koettiin ongelmaksi ja sen lisääntymisen havaittiin vaikuttavan negatiivisesti pitkän aikavälin menestykseen. Myös norjalaisen pitkittäistutkimuksen (Gronhaug & Ims 1988) mukaan myyntibudjetoinnissa mukana olleet henkilöt käyttäytyivät opportunistisesti.

Tutkimuskirjallisuudesta on löytynyt kolme syytä, jotka yhdessä tai erikseen vaikuttavat budjettiharhan syntyyn: budjetointiin osallistuminen, budjetin painottaminen ja tiedon saannin epätasaisuus (Lau et al. 2004). Laboratoriotutkimuksen mukaan alaiset, jotka osallistuivat budjetin tekoon, laittoivat enemmän löysää omiin arviointistrandardeihinsa (Youngin 1985).

Kulttuuri saattaa vaikuttaa myös budjettiharhan syntyyn, ei suoraan, mutta välillisesti. Kulttuuri nimittäin vaikuttaa esimerkiksi budjetointiin osallistumiseen, mikä taas vaikuttaa budjettiharhan syntyyn. Budjetointiin osallistumiseen saattaa vaikuttaa erityisesti *Hofsteden valtaetäisyys* -dimensio eli hierarkian ja vallan epätasaisuuden hyväksyminen. Kulttuureissa, joissa valtaetäisyys on suuri, budjettiin osallistuminen on vähäistä. Kulttuuri vaikuttaa budjettiharhan syntyyn myös vaikuttaen suorituksenarviointityyliin ja tiedon epätasaisen jakautumisen kautta. (Lau et al. 2004.) Myös epävarmuus lisää budjettiharhaa, kun alainen haluaa välttää riskiä. (Young 1985).

### **Budjettiharha ja suorituksenarviointi**

Budjettiharhan ongelma liittyy erityisesti budjetin käyttöön suorituksenarvioinnissa, sillä budjettiperusteisten kannustimien on väitetty aiheuttavan budjettiharhan syntymistä ehdotettuihin budjetteihin. Se voi vähentää yrityksen tuloja kalliiden suunnitteluvirheiden sekä suurempien palkkioiden maksun ja luontoisetujen kulutuksen vuoksi. (Fisher et al. 2002.)

Merchant & Manzoni (1989) tutkivat 12:ta eri alan yritystä haastatellen 54:ää eri tulosityksikön johtajaa siitä, kuinka helposti tai vaikeasti saavutettavia budjettitavoitteista oikeastaan tehdään. Tutkimuksen mukaan tulosityksikötason johtajat tekevät budjettitavoitteistaan helposti saavutettavia parempien bonusten, oman uskottavuutensa pitämiseksi, saadakseen toiminnallista joustavuutta ja itselleen sekä organisaatiolleen voiton tunnetta tavoitteiden saavuttamisesta. Toisaalta yritysjohto on kokenut hyödylliseksi helposti saavutettavat budjettitavoitteet antaen tulosityksiköiden johtajien pitää saavutettavissa olevat budjettitavoitteensa, koska ne parantavat tulojen ennustettavuutta, vähentävät kontrollianalyysiin käytettävää aikaa

ja vähentävät riskiä siitä että tulosityksikköjohtajat menettäisivät sitoutumisensa tavoitteisiin tai harjoittaisivat tuloksen manipulointia. (Merchant & Manzoni 1989.) Juuri tähän ongelmaan on pyritty vastaamaan Beyond Budgeting -menetelmän tavoitteenasetannan ja suunnittelun erottamisella, jotta tavoitteista saadaan haastavia ja suunnittelusta realistista. Merchant & Manzoni (1989) mukaan helposti saavutettavat budjettitavoitteet ovat kuitenkin johtajien mielestä haastavia, vaikka ne hyvin usein saavutetaankin, ja helposti saavutettavien budjettitavoitteiden hyödyiksi laskettiin muun muassa parantunut raportointi, resurssien jaon suunnittelu, kontrolli ja motivaatio.

### **Lyhyen tähtäimen suuntautuneisuus**

Budjettiharha on johtamiseen liittyvä ongelma, joka haittaa yrityksen pitkän aikavälin menestystä ja pienentää budjetoinnista saatavaa lisäarvoa (Libby & Lindsay 2010). Van der Stede (2000) tutki tiukan budjettikontrollin vaikutusta johdon vääriseen käytökseen. Kyselytutkimukseen vastasi 153 liiketoimintayksikön johtajaa ja siinä keskityttiin erityisesti budjettiharhan ja johdon lyhyen tähtäimen suuntautumisen tutkimiseen. Tutkimuksen mukaan budjettiharhan ja johdon lyhyen tähtäimen suuntautumisella on negatiivinen suhde toisiinsa. Eli johdon keskittyminen lyhen aikavälin tuloksiin pienentää budjettiharhaa.

Kuitenkin, organisaation käyttöönottamat budjettikontrollin tyylit ja käyttäytyminen jota se rohkaisee, vaihtelevat organisaation aiemman menestyksen ja kilpailustrategian mukaan. Ne liiketoimintayksiköt, jotka ovat joko olleet tuottavampia menneisyydessä tai noudattavat erilaistumisstrategiaa, käyttävät vähemmän tiukkaa budjettikontrollia, mikä lisää taipumusta budjettiharhan rakentamiseen yhtä paljon kuin johdon taipumusta ajatella pitkällä tähtäimellä. (Van der Stede 2000.)

Se, kumpi on todella haitallisempaa yritykselle, budjettiharha vai johdon lyhyen tähtäimen suuntautuneisuus, riippuu olosuhteista. Erilaistumisstrategiaa noudattavat yritykset käyttävät vähemmän tiukkaa budjettikontrollia ja oletettavasti suvaitsevat enemmän joustavuutta vastatakseen ympäristön muutoksiin. (Van der Stede 2000.)

Yritysjohdo näyttää tutkimustulosten perusteella antavan vähemmän painoarvoa budjetille erilaistamisstrategiaa käyttävissä liiketoimintayksiköissä ja siten epäsuorasti aiheuttaa enemmän budjettiharhaa. Strategioissa, joita ei ole rakennettu innovaatiolle, kuten hintajohtajuus-strategioissa budjettiharha on todennäköisesti tuhlauksia. (Van der Stede 2000.)

### **Budjettiharhan pienentäminen**

Budjettiharhaa voidaan pienentää joko käyttämällä budjettia resurssien jakamiseen tai vähentämällä tiedon saannin epätasaisuutta. Fisher et al. (2002) tutkivat laboratorio-olosuhteissa 174 liiketoimintaopiskelijalla näitä kahta tapaa vähentää budjettiharhaa ja huomasivat niiden positiivisen vaikutuksen budjettiharhan syntyyn silloin, kun budjettia käytettiin suorituksenarvioinnissa. (Fisher et al. 2002.) Sosiaalinen paine näytti vähentävän budjettiharhaa. (Young 1985).

Silloin, kun esimiehet käyttivät budjetteja resurssien jakamiseen, alaisilla ei ollut löysää budjetissa lainkaan ja heidän tehtävästä suoriutuminen parani 25 %, koska heillä oli suurempi motivaatio hankkia niukkoja resursseja ja ylittää budjettitavoitteet, kuin silloin jos esimiehet jakoivat resurssit alaisten kesken. (Fisher et al 2002.)

Myös epätasainen tietojensaanti alaisten kesken vaikutti budjetin lopputulemaan. Kun esimiehet eivät käyttäneet budjettia resurssien jakamiseen, alaiset, jotka tiesivät toisen alaisen budjettiehdotukset, vastatarjoukset ja suoriutumisen, tekivät korkeampia alustavia budjettiehdotuksia ja heidän lopullisissa budjeteissaan oli vähemmän löysää kuin niillä alaisilla joilla ei ollut tätä tietoa. Silloin kun esimies pystyi käyttämään budjetteja resurssien jakamiseen, tiedon saannin epätasaisuus ei vaikuttanut merkittävästi alaisten alustaviin budjettiehdotuksiin tai löysän määrään lopullisessa budjetissa eikä myöskään alaisten suoriutumiseen. (Fisher et al. 2002.)

Budjettipelaaminen on edelleen ongelma yrityksissä. Yritysten täytyy siis ottaa vakavasti budjettipelaamisen ongelma ja yrittää estää budjettipelaamista, jotta budjetoinnista saataisiin suurempi arvo. (Libby & Lindsay 2010.)

## 2.5 Johdon ohjausjärjestelmien ja strategian yhteys

Johdon ohjausjärjestelmien tarkoitusta on kuvailtu kirjallisuudessa monin eri tavoin. Useimpien tutkijoiden mukaan se liittyy johtamisen prosessiin eli 1) tavoitteiden asettamiseen, 2) ensisijaisista strategioista päättämiseen, 3) strategian jalkauttamiseen, 4) strategian onnistumisen varmistamiseen. Se, mikä näistä prosesseista valitaan kuulumaan johdon ohjausjärjestelmään, vaihtelee. (Merchant & Otley 2007.)

Jotkut tutkijoista mieltävät johdon ohjausjärjestelmän tarkoittavan vain johtamisen kolmatta funktiota eli sen roolia strategian toteuttajana ja jättävät pois ensimmäisen funktion siitä kokonaan. (Merchant & Otley 2007.) Näin ajattelee myös Anthony (1965), joka jaottelee johdon ohjaus- ja suunnittelujärjestelmien viitekehyksen kolmeen osaan, joita ovat 1) strateginen suunnittelu, 2) johdon ohjaus ja 3) toiminnan ohjaus. Anthony (1965) mukaan johdon ohjausjärjestelmä on prosessi, jota jatketaan strategisen suunnittelun prosessissa muodostettujen suuntaviivojen mukaan. Nämä tavoitteet, puitteet ja taloudelliset tekijät tulevat enemmän tai vähemmän valmiiksi annettuina ja johdon ohjausjärjestelmän rooli on toteuttaa asetetut tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti annettujen suuntaviivojen puitteissa. (Anthony, 1965, 31-38.)

Johdon ohjausjärjestelmän nähdään liittyvän myös strategian ja sen elinkelpoisuuden jatkuvaan arviointiin. (Merchant & Otley 2007.) Järvenpää et al. (2001) onkin jakanut budjetoinnin *operatiiviseen ja strategiseen budjetointiin* siten, että operatiivinen budjetointi perustuu olevassa olevaan tuote- ja palveluvalikoimaan ja niihin liittyviin kehystoimenpiteisiin aikaisemmin luotujen strategisten viitekehysten puitteissa kun taas strateginen budjetointi liittyy kokonaan uusien toimintojen ja uudenlaisen osaamistarpeen muodostamiseen. Strategisella budjetoinnilla tarkoitetaan siis tässä operatiivisesta toiminnasta erillistä budjettia, johon on varattu resurssit kokonaan uuden strategisen suunnan hakemiselle eli uusien toimintojen ja uudenlaisen osaamistarpeen tunnistamiselle. Siinä missä operatiivinen budjetointi lähtee liikkeelle nykyisistä resursseista ja niiden tehokkaasta hyödyntämisestä, erillinen strateginen budjetti luo tilaa aidolle strategiselle toiminnalle ja helpottaa

pitkän tähtäimen menestykseen vaikuttavien toimenpiteiden taloudellista ohjausta. (Järvenpää et al. 2001, 222.)

Voi siis olla vaarallista keskittyä vain valitun strategian toteuttamiseen, vaan sen sijaan pitäisi rohkaista oppimiseen, innovaatioon ja sopeutumiseen, erityisesti epävarmassa toimintaympäristössä. (Merchant & Otley 2007.) Budjetti itsessäänkin voi olla myös strategiaa muokkaava prosessi. Se toteutetaan strategisen suunnittelun tuottamien suuntaviivojen mukaisesti, mutta toisaalta ensimmäinen versio budjetista voi paljastaa jotakin arvaamatonta, joka asettaa kyseenalaiseksi suuntaviivojen viisauden ja johtaa muutokseen strategiassa. (Anthony 1965, 32). Kober, Ng & Paulin (2007) mukaan johdon ohjausjärjestelmät muokkaavat strategiaa, mutta myös muokkautuvat strategian mukaan eli vaikutus onkin kaksisuuntainen.

Nykyään tiedetään, että budjetointiprosessin yhteys strategian toteuttamiseen lisää budjetista saatavaa lisäarvoa ja myös siis oletetaan, että ne ovat yhteydessä toisiinsa (Libby & Lindsayn 2010). Nykykirjallisuudessa budjetointi nähdäänkin jo strategian toteuttamisen välineenä (Ikäheimo et al. 2012, Järvenpää et al 2010, Järvenpää, Partanen, Tuomela 2001, Bunce et al. 1995). Perinteistä vuosibudjetointia on kuitenkin kritisoitu strategian ja budjetin heikosta yhteydestä toisiinsa ja niiden erillisistä laatimisprosesseista (Järvenpää et al. 2010, 207). Tiukka budjettikontrolli usein estää strategisten tavoitteiden saavuttamista, sillä se tukee budjettikontrolliin liittyviä mekaanisia prosesseja. (Hansen et al. 2003, Østergren ja Stensaker 2011). Sen lisäksi budjetit saattavat usein estää yritystä toimimasta joustavasti ja mukautuvasti ennalta-arvaamattomassa ympäristössä, koska ovat irrallaan strategiasta ja epätahdissa kilpailullisen ympäristön kanssa (Libby & Lindsayn 2010).

Libby & Lindsayn tutkimuksen (2010) mukaan kritiikki siitä, että budjetit eivät olisi yhteydessä strategiaan on perusteeton suurimmalle osalle yrityksistä. Sen sijaan budjetointiprosessia käytetään monissa yrityksissä edistämään strategisesti suuntautunutta käytöstä ja sen nähdään olevan tärkeä osa sitä. Myös Frow et al. (2010) mukaan budjettia voidaan käyttää myös siten, että se tukee strategian jal-

kauttamista, kun sitä käytetään samaan aikaan joustavasti ja kurinalaisesti. Esimerkkinä Frow et al (2010) tapaustutkimus, jossa jatkuvaa budjetointia käyttäneessä yrityksessä budjetointia ei nähty suinkaan esteenä strategian täytäntöönpanolle, vaan se edisti tehokkaasti sekä joustavuutta että taloudellista kurinalaisuutta, joita tarvitaan tehokkaassa strategian täytäntöönpanossa. Budjetointityyliä ja budjetin käyttötapaa muokkaamalla taloussuunnittelusta voidaan saada paremmin strategian toteutumista tukeva prosessi.

## **2.6 Johdon ohjausjärjestelmät ja budjetointi muutoksessa**

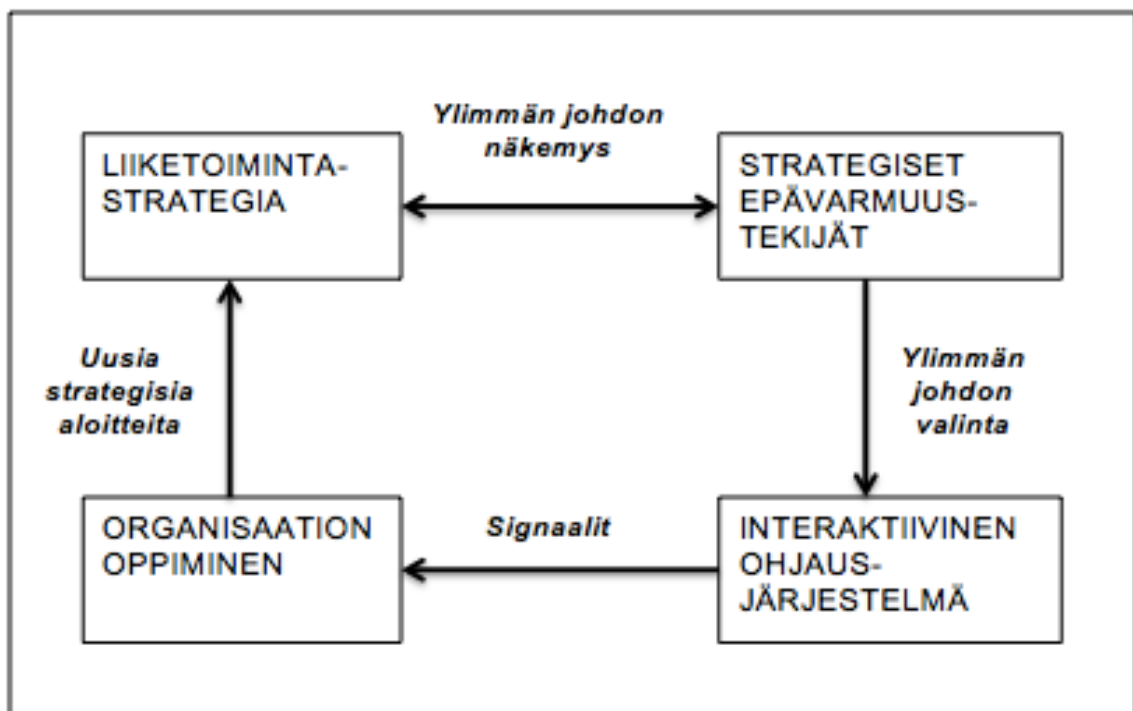
Kuten edellisessä luvussa todettiin, johdon ohjausjärjestelmän perimmäinen tarkoitus on linkittää strategiat ja toiminnot mahdollisimman tehokkaasti. Kun strategiat muuttuvat kilpailullisten ja rakenteellisten paineiden seurauksena, näyttää ilmeiseltä, että uusia ohjausjärjestelmiä tarvitaan vastaamaan tätä uutta todellisuutta. (Bunce, Fraser, Woodcock 1995.) Laajasti määriteltynä, johdon ohjausjärjestelmä on suunniteltu auttamaan organisaatiota ympäristöön sopeutumisessa. (Merchant & Otley 2007)

Interaktiiviset ohjausjärjestelmät näyttävät merkittävää roolia puhuttaessa johdon ohjausjärjestelmien ja muutoksen suhteesta. (Abernethy & Brownellin 1999, Kober, Ng & Paul, 2007, Simons 1991) On väitetty että erityisesti interaktiivinen budjetin käyttö voi lieventää häiritseviä suorituskykyvaikutuksia strategisessa muutosprosessissa (Abernethy & Bronwell 1999).

Simonsin (1991) prosessimalli (Kuvio 2) kuvaa liiketoimintastrategian ja johdon ohjausjärjestelmän välistä suhdetta. Intensiivinen ja tarkennettu ylimmän johdon huomio kiinnitetään tiettyyn ohjausjärjestelmään, jolloin siitä tehdään interaktiivinen. Se, mitä strategisia epävarmuustekijöitä tarkastellaan, riippuu yrityksen liiketoimintastrategiasta. Valitut epävarmuustekijät vaikuttavat siihen, mihin huomio kiinnitetään ohjausjärjestelmässä. Organisaatio osallistuu interaktiiviseen johdon ohjausprosessiin haastamalla ja arvioimalla uutta tietoa ja toimintasuunnitelmia,



jolloin uusia strategisia aloitteita saattaa syntyä. Käyttämällä ohjausjärjestelmää interaktiivisesti ylin johto voi ohjata organisaation oppimista, ja siten häiritsemättä ja huomaamattomasti vaikuttaa läpi organisaation strategian tekemisessä. (Simons 1991.) Siispä johdon ohjauksen välineet, joita on yleensä luonnehdittu yksinomaan täytäntöönpanotyökaluiksi, voivat olla interaktiivisesti käytettyinä avuksi organisaation oppimiselle ja mukautumiselle ajan mittaan (Simons 1990).



Kuvio 2: Prosessimalli liiketoimintastrategian ja johdon ohjausjärjestelmän välisestä suhteesta (Simons 1991)

Abernethy & Bronwell (1999) tutkivat laskentatoimen vaihtoehtoista roolia eli sen keskustelevaa, oppivaa ja ideoita luovaa puolta perinteisen diagnostisen roolin vastapainoksi. He käyttävät Simonsin (1990) luokittelua interaktiivisiin ja diagnostisiin johdon ohjausjärjestelmiin kuvaamaan sitä kuinka laskentatoimea voidaan käyttää oppimiskoneena strategisen muutoksen muodostamisessa ja jalkauttamisessa. He kehittävät teoreettisen mallin tutkimaan yhteyttä strategisen muutoksen, budjetinkäyttötyylin ja suorituskyvyn välillä. Tutkijat keräsivät dataa julkisten sairaaloiden toimitusjohtajilta. (Abernethy & Brownwell 1999.)

Tutkimuksen mukaan diagnostinen budjetin käyttö muutostilanteessa vaikuttaa haitallisesti strategisen muutoksen ja suorituskyvyn väliseen suhteeseen. Diagnostinen budjetin käyttö nimittäin alentaa organisaation jäsenten sitoutumista toimintojen rajat ylittäviin yhteistyöryhmiin, sillä budjetointisysteemi vahvistaa olemassa olevia toiminnallisten kriteerien mukaista valtaa ja vastuuta juuri samaan aikaan kun näitä toiminnallisia muureja olisi alennettava. Niinpä on odotettavaa, että strategisen muutoksen ja suorituskyvyn välinen suhde paranee kun budjetteja käytetään interaktiivisesti. (Abernethy & Brownwell 1999.)

### Budjetin käyttötapa

		<i>Diagnostinen</i>	<i>Interaktiivinen</i>
<b>Strategisen muutoksen aste</b>	<i>Matala</i>	"Täsmää" (Korkein suorituskky)	"Ei täsmää" (Alhaisin suorituskky)
	<i>Korkea</i>	"Ei täsmää" (Alhaisin suorituskky)	"Täsmää" (Korkein suorituskky)

Kuvio 3: Budjetin käyttötavan yhteys strategisen muutoksen tasoon (Abernethy & Bronwell 1999)

Kuvio 3 näyttää, että suorituskky on korkein silloin, kun interaktiivinen käyttö ja strateginen muutos ovat asianmukaisesti sovitettu. Interaktiivinen budjetin käyttö siis parantaa suorituskkyä, kun strategisen muutoksen aste on korkea. Interaktiivisen budjetin käytön hyödyt ylittävät sen aiheuttamat kustannukset tässä tilanteessa. Diagnostinen käyttö sen sijaan on tehokkaampaa silloin, kun muutos on pieni tai olematon. Silloin organisatorisiin painopisteisiin kohdistuu vähän epävarmuutta ja työn luonne on suhteellisen vakaa ja siinä on vakiintuneet ja hyvin ymmärretyt rutiinit tehtävien suorittamista varten. (Abernethy & Brownwell 1999.)

Interaktiivisen budjetoitityylin sopivuus muutostilanteeseen johtuu siitä, että kun budjetoitua käytetään interaktiiviseen tapaan, se palvelee paremmin oppimista ja sopeutumista joita tarvitaan strategisen muutoksen keskellä. Tutkijat saivat Simonsin aiempien tutkimusten kanssa yhteneväisiä tuloksia siinä tavassa jolla yritykset käyttivät ohjausjärjestelmiä hallitakseen strategisia epävarmuustekijöitä. Strategisen muutoksen ja suorituskyvyn suhde on positiivisempi kun budjetin käyttö on interaktiivista, verrattuna siihen kun se on diagnostista. (Abernethy & Brownwell 1999.)

Kober, Ng ja Paul (2007) tutkivat johdon ohjausjärjestelmien ja strategian vuorovaikutussuhdetta strategisen muutoksen läpikäyneessä yrityksessä. Muutokset dokumentoitiin ajalta ennen muutosta, muutoksen aikana ja muutoksen jälkeen. Tutkimusten tulosten mukaan interaktiivisesti käytetyt johdon ohjausjärjestelmät helpottivat strategista muutosta. Tämä tulos on yhdenmukainen aiemmin esitetyn Abernethy & Brownellin (1999) tutkimuksen kanssa. Kober, Ng ja Paul (2007) päättelivät myös, että muutos strategiassa myös aiheutti johdon ohjausjärjestelmien muuttumisen vastaamaan uutta strategiaa. Johdon ohjausjärjestelmät siis muokkaavat strategiaa ja muokkautuvat strategian mukaan.

### **3 Budjetointi vakuutusallalla**

Tutkimuksen empiirinen osio alkaa tutkimuksen toteutuksen kuvailulla, jonka jälkeen käydään läpi vakuutusalan erityispiirteitä. Sen jälkeen käsitellään vakuutusalan tulevaisuuden näkymiä ja toimintaympäristöä Tekesin raportin avulla. Lopuksi esitetään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.

#### **3.1 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä se soveltuu tutkimusmetodologiaksi silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta. (Metsämuuronen 2001, 14). Tutkimus on toteutettu monitapaustutkimuksena, sillä tutkimuksen kohteena on kolme eri tapausta, eli vakuutusyhtiötä.

Tapaustutkimus voidaan määritellä toiminnassa olevan tapahtuman tutkimukseksi tai empiiriseksi tutkimukseksi, joka monipuolisia ja monilla tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tietyssä ympäristössä. Tapaustutkimuksessa tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan monipuolisesti ja monella tavalla tietoa, pyrkimyksenä ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin. (Metsämuuronen 2001, 16-17.) Tutkimuksen kohteena on tässä budjetointikäytännöt ja niiden kehittäminen vakuutusyhtiössä ja tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita saamaan yksityiskohtaista tietoa tästä yrityksen sisäisestä prosessista, tarkoituksena ymmärtää ja löytää kehityskohteita prosessista. Tutkimukseen otettiin mukaan enemmän kuin yksi tapaus, jotta saadaan monipuolisempi kuva alan budjetointikäytännöistä.

Tapaustutkimuksen etuina voidaan pitää sitä että ne tuotoksina muodostavat kuvailevan materiaalin arkiston, josta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja. Tapaustutki-

mus mahdollistaa yleistämisen, mutta se ei saa olla itsetarkoitus, oleellisempaa on tapauksen ymmärtäminen. (Metsämuuronen 2001, 17-18).

Tämän monitapaustutkimuksen tutkimuskohteena on kolme Suomessa toimivaa vakuutusyhtiötä, joita kutsutaan tässä tutkimuksessa nimillä Yhtiö A, Yhtiö B ja Yhtiö C. Yhtiö A on kansainvälinen julkinen osakeyhtiömuotoinen vahinkovakuutusyhtiö, jolla on toimintaa Pohjoismaissa ja Baltiassa. Se on haastattelua edeltävän vuoden aikana ostanut toisen Pohjoismaissa toimivan vakuutusyhtiön Suomen toiminnot, ja sillä on haastatteluhetkellä integraatioprosessi käynnissä.

Yhtiö B suomalainen ja Suomen markkinoilla toimiva keskinäinen vahinkovakuutusyhtiö, joka on osa laajempaa finanssiryhmää. Myös Yhtiö C on suomalainen, suomen markkinoilla toimiva keskinäinen vakuutusyhtiö. Finanssiryhmä, johon vakuutusyhtiöt B ja C kuuluvat on haastattelua edeltävänä vuodenvaihteena fuusioitunut toiseen vakuutusyhtiöön. Yhtiöryhmän integraatioprosessi on edennyt, mutta kesken haastatteluhetkellä. Tutkimuksen aikana, kesän 2014 aikana, selviää taloussuunnittelun kokonaisvaltaisen uudistuksen luonne koko yhtiöryhmässä, mutta vielä haastatteluhetkellä muutoksen luonteesta ei ollut tarkempaa tietoa, eikä se siis näy haastattelutuloksissa. Haastatteluissa oli osittain sattumalta yksinomaan mukana vain fuusion toisen osapuolen entisiä edustajia.

Tutkimusmetodina käytettiin haastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin vakuutusyhtiöiden budjetointiin osallistuvia henkilöitä. Vakuutusyhtiöitä lähestyttiin maaliskuussa 2014 sähköpostitse pyytäen budjetointiin osallistuvaa henkilöä tai henkilöitä osallistumaan tutkimukseen budjetoinnin kehittämisestä. Haastatteluja tehtiin yhteensä neljä kappaletta ja haastatteluihin osallistui yhteensä 6 henkilöä.

Haastatteluista kolme tehtiin huhtikuussa 2014 yritysten omissa toimitiloissa. Kysymykset lähetettiin ennen haastattelua etukäteen halukkaille, eli Yhtiö A:n controllerille ja Yhtiö B:n kehitysjohtajalle. Haastatelluilta saatiin lupa kaikissa haastatteluissa haastattelun äänittämiseen. Neljäs haastatteluista, Yhtiö B:n Controllerin haastattelu, tehtiin sähköpostitse samalla kysymyspohjalla kuin muissa haastatte-

luissa ja siihen saatiin vastaukset kirjallisena elokuussa 2014. Haastateltujen taustatiedot yhtiöittäin on esitetty Taulukossa 2.

Taulukko 2: Haastateltujen taustatiedot

<i>Haastatellut henkilöt</i>	<i>Asema</i>	<i>Kokemus vakuutus-alalla</i>	<i>Koulutus</i>	<i>Rooli budjetoinnissa</i>
Yhtiö A <i>Yksilöhaastattelu</i>	Business Controller (Sales & Services)	10 v.	eMBA	Controller-toiminnot; Volyyymiennusteet & kustannukset
Yhtiö B <i>Yksilöhaastattelu</i>	Kehitysjohtaja	10 v.	KTM	Suunnittelusta vastaava
Yhtiö B <i>Sähköposti-haastattelu</i>	Controller (Talouspalvelut)	12 v.	KTM	Budjetointiprosessin läpivienti ja budjetointijärjestelmä
Yhtiö C <i>Yhteishaastattelu</i>	Toimitusjohtaja	19 v.	Kauppatiet. & Yht.kunt.tiet . YO	"keskeinen"
	Hallintojohtaja	23 v.	YO-merkonomi	Pääbudjetin koonti, seuranta ja raportointi
	Controller	27 v.	MMK	Tiedon tuottaminen ja analysointi

Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina (Liite 1) ja ne etenivät haastatelluista riippuen joko haastattelijan esittämän kysymyslistan mukaan tai haastateltavan omalla kertomuksella haastattelijan esittäessä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut kestivät 40 minuutista 80 minuuttiin, yhteensä aineiston suuruus oli 160 minuuttia.

Äänitteet litteroitiin ja litteroidun aineiston koko oli 35 sivua. Aineistoa lähdettiin luokittelemaan ensin haastattelukysymyslomakkeen (Liite 1) kysymysten mukaan kysymys kysymykseltä pitäen eri yhtiöiden vastaukset erillisinä. Tämän jälkeen asiakokonaisuuksia laajennettiin yhdistämällä useiden kysymysten vastauksia yhteisiksi teemoiksi vähentäen samalla toistuvia asioita ja tiivistäen vastauksista olennaiset seikat. Lopuksi näin rymitelty aineisto käytiin vielä läpi jakaen tulokset viiteen eri osioon *Budjetointiprosessit, Tietojärjestelmät ja tiedon keruu, Budjetin*

*rooli valvonnan välineenä, Palkitseminen ja suorituskykymittarit sekä Budjetoinnin haasteet ja kehittämistoimet vakuutusyhtiöissä.* Lopuksi kirjoitettiin yhteenveto ja johtopäätökset.

Seuraavassa luvussa kerrotaan vakuutusalan erityispiirteistä eli vakuutusalaa koskevasta sääntelystä ja valvonnasta sekä ulkoisesta toimintaympäristöstä ja sen tulavaisuudesta.

## **3.2 Vakuutusalan erityispiirteitä**

### ***Valvonta***

Vakuutusalaa valvotaan Euroopassa Euroopan vakuutus- ja lisäeläkeviranomaisen EIOPA:n toimesta. EIOPA on osa Euroopan finanssivalvontajärjestelmää, joka muodostuu kolmesta valvontaviranomaisesta: Euroopan arvopaperimarkkinaviranomaisesta (ESMA, European Securities and Markets Authority), Euroopan pankkiviranomaisesta (EBA, European Bank Authority) ja Euroopan vakuutus- ja lisäeläkeviranomaisesta (EIOPA, European Insurance and Occupational Pensions Authority). Järjestelmään kuuluvat myös Euroopan keskuspankin yhteydessä toimivat Euroopan järjestelmäriskikomitea (ESRB, European Systemic Risk Board) ja Euroopan valvontaviranomaisten yhteiskomitea (Joint Committee) ja kansalliset valvontaviranomaiset. (Finanssivalvonta 2014 a.)

EIOPA:n toiminta kattaa henki-, vahinko- ja jälleenvakuutustoimintaa (ml. finanssiryhmittymiä) koskevat kysymykset sekä lisäeläkkeitä tarjoavien laitosten ja vakuutusdustajien toimintaan liittyvät kysymykset. (Finanssivalvonta 2014 b.)

Suomessa vakuutustoimialaa säätelee *Laki rahoitus- ja vakuutusryhmittymien valvonnasta*. Lain noudattamista valvoo Finanssivalvonta. (Laki rahoitus- ja vakuutusryhmittymien valvonnasta 30.7.2004/699, 5:31§)

### ***Solvenssi II-direktiivi***

Solvenssi II on Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2009/138/EY vakuu-

tus- ja jälleenvakuutustoiminnan aloittamisesta ja harjoittamisesta (annettu 25.11.2009). (Finanssivalvonta 2014 c.)

Solvenssi II on Euroopan Unionissa meneillään oleva mittava henki- ja vahinkovakuutusyritysten vakavaraisuusääntelyn ja -valvonnan uudistushanke. Finanssivalvonnan kuvailun mukaan, *”sen tavoitteena on harmonisoitu kokonaisvaltainen ja riskiperusteinen vakavaraisuuskehikko, joka edistää EU:n sisäistä kilpailua, pääomien tehokasta hyödyntämistä sekä yritysten omaa riskienhallintaa ja tätä kautta tehostaa myös vakuutettujen etujen turvaa.”* (Finanssivalvonta 2014 c.)

Solvenssi II -direktiivi yhdistää useita vakuutustoimintaa koskevia direktiivejä yhdeksi kokonaisuudeksi ja yhtenäistää EU-alueella vakavaraisuussäännökset, vastuvelan laskennan ja vakavaraisuusvalvonnan. (Finanssivalvonta 2014 c; Karhunen, 2014). Direktiivi uudistaa vakuutusyritysten vakavaraisuutta koskevat säännökset (Finanssivalvonta 2014 c) siten, että voimassa olevaan lainsäädäntöön verrattuna vakavaraisuusvaatimukset kiristyvät Solvenssi II -säännösten myötä. (Finanssivalvonta 2011 a). Lisäksi Solvenssi II syventää vakuutuslaitosten riskienhallinnan suhdetta vakavaraisuusvaatimukseen siten, että esimerkiksi ympäristö- ja ilmastonmuutoksen aiheuttamat riskit täytyy ottaa vakuutusmatemaattisissa mallissa entistä tarkemmin huomioon (Tekes 2009).

Vakavaraisuusvaatimusten lisäksi Solvenssi II -direktiivissä on hallintojärjestelmää koskevia vaatimuksia. Sen tarkoituksena on myös yhdenmukaistaa valvontakulttuuria. Myös eri maissa toimivien vakuutusyhtiöiden vertailu helpottuu, kun taloudellinen informaatio on ymmärrettävämpää ja yhdenmuotoista. (Karhunen 2014.) Muutokset koskevat ensisijaisesti Suomessa henki-, vahinko- ja jälleenvakuutusyhtiöitä. Solvenssi II:n soveltaminen alkaa 1.1.2016. (Finanssivalvonta 2014 c).

Euroopan vakuutus- ja lisäeläkeviranomainen (EIOPA) järjesti Euroopan komission pyynnöstä QIS5-vaikuttavuustutkimuksen 1.1.2013 voimaan tulevien Solvenssi II -säännösten taloudellisten vaikutusten arvioimiseksi. Tutkimukseen osallistui noin 80 % (QIS4: 50 %) kaikista Solvenssi II -direktiivin soveltamisalan piiriin kuuluvista suomalaisista vakuutusyrityksistä. QIS5-vaikuttavuustutkimuksen mukaan



suomalainen vakuutussektori pystyy hyvin täyttämään tulevat Solvenssi II:n mukaiset vakavaraisuusvaatimukset. Henkivakuutusyhtiöiden solvenssisuhde (hyväksyttävän oman varallisuuden suhde vakavaraisuuspääomavaatimukseen) pienee huomattavasti ja joillekin henkivakuutusyhtiöille tulevien vakavaraisuusvaatimusten täyttäminen voi kuitenkin olla haasteellista. Vahinkovakuutusyhtiöiden solvenssisuhde säilyy vahvana. Tutkimuksessa käytetyt Solvenssi II -säännöksetkään eivät ole vielä lopullisia, vaan ne viimeistellään tutkimuksesta saatujen kokemusten perusteella. (Finanssivalvonta 2011 a.)

EIOPA valmistelee myös vakuutussektorin säännöllisesti tehtäviä stressitestejä, jotka tehdään S II-laskentaympäristössä. Niissä stressataan vakuutusyhtiön kaikkia merkittäviä riskejä, muun muassa vakuutusteknisiä riskejä ja markkinariskejä. (Finanssivalvonta 2014 b.)

### ***Raportointi***

Finanssivalvonta on laatinut raportointiohjeita vakuutustoimialalle. Niiden tarkoituksena on varmistaa, että Finanssivalvonnalla on oikea ja riittävä kuva valvottavien taloudellisesta asemasta. (Finanssivalvonta 2011 b.)

Raportointia uudistettiin, kun Rahoitustarkastus ja Vakuutusvalvontavirasto yhdisti vuoden 2009 alussa kaksi siihen asti erillistä valvottavien taloudellista tilaa ja riskejä koskevan tiedon käsittelyyn ja seurantaan tarkoitettua raportointijärjestelmää. Uudistuksen tavoitteena oli siirtää vakuutusraportointi koneelliseen Virati-konseptiin ja luoda Finanssivalvonnan yhtenäinen raportointijärjestelmä. (Finanssivalvonta 2011 c.)

Raportointiuudistuksen tarkoituksena on selkeyttää ja tehostaa raportointiprosessia Finanssivalvonnassa ja helpottaa vakuutusyhtiöiden ja muiden vakuutuslaitosten raportointiprosesseja. Näin on tarkoitus parantaa tiedon tarkastuskäytäntöjä ja yksilöityjä tiedonkeruun käyttöliittymiä sekä selkeyttää raportointinormistoa. (Finanssivalvonta 2011 c.)

### ***Alan tulevaisuuden näkymät ja ennustettavuus***

Toimialana vakuutusala on Suomessa yksi vakaimmista ja helpoimmin ennustettavissa olleista aloista, verrattuna esimerkiksi raskaan teollisuuden (paperi- ja terästeollisuus) toimijoihin, joiden mukaan muutosvauhti alalla on ennennäkemätöntä, ja kysynnän ja liiketoiminnan ennustettavuus on aiempaa huonompi. (Henttu-Aho & Järvinen 2013.)

Tekes ja Deloitte (2009) ovat tehneet yhteistyössä finanssialan toimialaselvityksen, jossa tunnistettiin finanssitoimialaan keskeisesti vaikuttavia epävarmuustekijöitä. Tällä hetkellä finanssiala on murroksessa, sillä toimiala kansainvälistyy, talous on ollut turbulenssissa viime aikoina ja alan sisällä tapahtuu rakennemuutoksia, kuten toimialarajojen rikkoutumista. Tämä kohdistaa alan toimijoihin suuria uudistus- ja muutospaineita. Tämän lisäksi alalla on joitakin tulevaisuuteen liittyviä epävarmuustekijöitä. (Tekes 2009.)

Rahoitus- ja vakuutusalan yritykset toimivat nykyään entistä kansainvälisemmässä ympäristössä ja riippuvuus kansainvälisistä markkinoista ja niiden kehityksestä kasvaa tulevaisuudessa entisestään. Kansainvälisessä ympäristössä huomattava vaikutus on myös ympäristötekijöillä ja ilmastonmuutos ja suurkatastrofit vaikuttavat etenkin vakuutusmarkkisiin ja niillä toimiviin yrityksiin. Verkottuminen kansainvälisten huippuosaaajien kanssa tulee olemaan tärkeää. (Tekes 2009.)

Finanssikriisi on aiheuttanut myös tällä alalla haasteita. Vakuutuslaitosten tulovirta muodostuu vakuutusmaksutulosta ja sijoitusten tuotoista. Finanssikriisi on notkauttanut henkivakuutuksen maksutuloa, vahinkovakuutuksen maksutulo on pysynyt suhteellisen vakaana. Henkivakuutusyhtiöiden onkin tehostettava jakelua ja rishtiinmyyntiä ja sijoitusstrategioissa ja riskienhallinnassa on tehtävä uudellenarviointeja sijoitustuottojen negatiivisten tulosten korjaamiseksi. (Tekes 2009.)

Finanssialalla toimivien yritysten välinen verkostoituminen on lisääntynyt. Raja pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluita tarjoavien yritysten välillä on hämärtynyt, sillä monet alan toimijat Suomessa ovat nykyään täyden palvelun finanssitavarataloja, jotka tarjoavat kaikki pankki-, vakuutus- ja varainhoitopalvelut saman katon alta. Myös toimialojen välinen integraatio lisääntynyt erilaisten yhteistyömuotojen

kehittyessä. Tästä esimerkkinä on hyvinvointipalveluiden hyödyntäminen vakuutuslalla, jossa niitä voidaan käyttää monipuolistamaan perinteisiä vakuutus- ja palveluita. (Tekes 2009.)

Tulevaisuuden epävarmuustekijöistä merkittävä on ympäristö- ja ilmastonmuutos. Ne ovat merkittävä muutosvoima suomalaisen finanssimarkkinan kehitykselle, vaikka ala ei itse tunnista tätä merkittäväksi tekijäksi. Kuluttajien arvomaailman odotetaan kuitenkin muuttuvan, mistä johtuen vakuutus- ja rahoitussektorin yritykset joutuvat ottamaan ympäristöasioihinkin kantaa keskipitkän ja pitkän aikavälin liiketoimintasuunnitelmissaan. (Tekes 2009.)

Suomessa finanssialaan kohistuvat ekologiset muutosvoimat liittyvätkin voimakkaimmin vakuutuslallaan. Ympäristö- ja ilmastonmuutoksella tulee olemaan suoria vaikutuksia vakuutuslaitosten toimintaan korvaustoiminnan, ennaltaehkäisyn ja vakavaraisuuslaskennan kautta. Haastavaa on muun muassa vahinkojen ennustettavuus sekä vastuuelkaan, vakavaraisuuteen, jälleenvakuutukseen ja tuotekehitykseen vaikuttavat muutokset. Raportin mukaan karkeasti arvioiden vakuutusyhtiöiden pääomatarve kasvaa suhteessa sen vastuulla olevien riskien suuruuteen ja näiden riskien vaihteluun. Ilmastonmuutos merkitsee suurten riskien kasvua ja erityisesti niiden vaihtelun kasvua, mikä taas kasvattaa vakuutusyhtiöiden pääomatarvetta. (Tekes 2009.)

Suoria vaikutuksia Suomen vakuutusliiketoiminnalle tulee olemaan korvausten nousu pitkällä aikavälillä. Vahinkovakuutuksen korvausmenoon tulee vaikuttamaan oletettavasti lisääntyvät katastrofivahingot. Kun tähän asti nämä vahinkolajit ovat olleet melko hyvin ennustettavissa, niin tulevaisuudessa niiden rajuus ja esiintymistiheys tulevat ajallisesti ja maantieteellisesti aiheuttamaan haasteita vahinkovakuutusyhtiöiden riskienhallinnan mallintamiseen. Henkilövakuuttamisen puolella ympäristö- ja ilmastonmuutoksella on merkitystä epidemioiden ja uusien kasvi- ja eläinlajien levittäytymisen kautta. Kansainväliset jälleenvakuutusmarkkinat, joihin Suomikin kuuluu, tulevat huomioimaan globaalit muutokset korvausmenoissa. Siten ainakin välillisesti kansainvälisen korvausmenon kehitys tulee vaikuttamaan myös suomalaiseen vakuutusliiketoimintaan jälleenvakuutusopimusten hinnoissa. (Tekes 2009.)

Taulukossa 3 on esitetty tämän luvun epävarmuustekijöistä keskeisimmät vakuutusalaan vaikuttavat seikat lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Taulukko 3: Vakuutusalan toimintaympäristöön liittyviä epävarmuustekijöitä

Tämänhetkisiä ja lyhyen aikavälin epävarmuustekijöitä	Pitkän aikavälin epävarmuustekijöitä
Talous: Turbulentti talouden tilanne & riippuvuus kansainvälisten markkinoiden kehitymisestä	Ilmastonmuutos: Katastrofivahingot lisääntyvät, vahinkojen ennustettavuus huononee, haasteita riskienhallinnalliseen mallintamiseen
Rakennemuutokset: Toimialarajojen rikkoutuminen	Ilmastonmuutos: Korvausmenon ja jälleenvakuutus sopimusten hintojen nousu
Toimialan kansainvälistyminen	Ympäristöasiat: kuluttajien arvomaailma muuttuu

Seuraavassa luvussa kartoitetaan vakuutusyhtiöiden omia näkemyksiä vakuutusalan tämänhetkisistä sekä tulevaisuuden toimintaympäristön epävarmuustekijöistä ja vakuutusliiketoiminnan taloussuunnittelun erityispiirteistä.

### 3.3 Vahinkovakuutusliiketoiminnan taloussuunnittelun erityispiirteitä

Tutkimukseen osallistuneiden vakuutusyhtiöiden B ja C talouden asiantuntijat painottivat vakuutusalan sääntelyä ja riskienhallinnallista laskentaa tutkimushaastatteluissa. Vakuutusyhtiön talouden suunnittelussa olennaista on vakuutusliiketoiminnan viranomaisten määräämät vakavaraisuusvaatimukset, jotka rajoittavat muun muassa liiallisten riskien ottamista ja liian kunnianhimoisia kasvutavoitteita. Alalla toimivilta vaadittavien vakavaraisuuspuskurien täytyy olla terveellä tasolla, jotta kasvustrategiaa voidaan lähteä toteuttamaan.

Finanssivalvonta vaatii vakuutusyhtiöitä tekemään pitkän ajan taloudellisia suunnitelmia useaksi vuodeksi eteenpäin. Tulevaisuuteen varautumista mitataan yhtiöis-

sä erilaisin stressitestein ja skenaariolaskelmilla, joita vaaditaan vähintään 6 vuodeksi eteenpäin. Tämä merkittävää roolia näyttelevä riskienhallinnallinen laskenta ja suunnittelu on erillään muusta talouden suunnittelua vakuutusyhtiöissä:

*”Mut tottakai meidän alalla kun on hirveen tärkeitä vakavaraisuus ja riskien hallinta, niin silloin se talouden suunnittelu on myös hyvinkin jatkuvaa, et meillä tehdään jatkuvia analyysyjä siihen liittyen että myöskin riippumatta strategiasta. Eli sitähan meiltä edellyttää sitten valvojat ja lainsäädäntö että meillä on koko ajan semmoset suunnitelmat että ---, jos vaikka sijoitusympäristössä tapahtuu jotakin merkittävää, että miten meidän yhtiön kannattavuudelle käy ja pystytäänkö me maksamaan korvauksia asiakkaille. Ni sen tyyppisiä stressitestejä ja monenlaisia muitakin analyysyjä tehdään jatkuvasti. Et se puoli on hieman irrallaan, tai oikeestaan täysin irrallaan strategisesta suunnittelusta vaan se on enemmän sellasta riskienhallinnallista laskentaa.”* (Kehitysjohdaja, Vakuutusyhtiö B)

Vakuutusosalalle ominaista on myös sopimusten kannattavuuden vaikea arviointi etukäteen, sillä palvelu toteutuu mahdollisten korvausten maksamisen muodossa. Koska vakuutettujen riskien toteutumista ei voida etukäteen tietää, kannattavuus voidaan arvioida vasta vakuutuksen elinkaaren päässä. Talouden suunnittelua vaikeuttaa siis korvausmeno, jonka määrää on mahdoton budjetoida tarkasti etukäteen:

*”Tietysti tää on vaikee toimiala budjetoida joku vahinkojen määrä ni sehän on niinku semmonen et sattuma määrittelee aika paljon sitä, vaihteluväli on suuri mut tietysti sitten taas eri jälleenvakuutustekniikat mitkä on ollu männä vuosina olemassa ni on tietyllä tavalla rajannu sen vaihteluvälin että mihinkä vahinkosuhde sitten -- kohdistuu.”* (Vakuutusyhtiö C, Toimitusjohtaja)

Jos ei huomioida liiketoiminnalle tyypillisten seikkojen, kuten korvausmenon vaikutusta taloussuunnitteluun, toimialalle on ollut ominaista aiempina vuosina toiminnan taloudellisen ennustamisen helppous. Kaikkien haastateltujen vakuutusyhtiöiden edustajat totesivat ennustamisen vakuutusosalalle tyypillisen perspektiivin, 3

vuoden, päähän olleen melko vaivatonta, tai ainakin suunnittelun perustan olleen vakaalla tasolla.

*”Kyl mä sanoisin et melko tasainen. Se riippuu tietenkin et jos on tulossa markkinoille jotain uusia tuotteita tai jos on tulossa jokin uusi toimija markkinaaan, niin silloin siin tapahtuu vaihteluja.”* (Business controller, Yhtiö A)

Yhtiö C:ssäkin toimiala nähtiin stabiilina, sillä vahinkovakuutusliiketoiminta ei ole kasvanut montaa prosenttia BKT:ta enemmän ja markkinoille on tullut melko vähän aivan uusia tuotteita. Yhtiö C:n toimitusjohtaja kuvailee tilannetta seuraavasti:

*”Liiketoiminta on lähinnä taistelua samasta asiakaspotista, nollasummapeliä.”*

Tulevaisuutta ei nähty kuitenkaan enää yhtä vakaana. Yhtiö B:ssä toimintaympäristön koetaan muuttuneen siten, että asiakasliikehdintää tapahtuu nykyään nopeammin ja yleinen talouden tilanne vaikuttaa yritysvakuuttamisen eri tuotteiden käyttäytymiseen. Yritysvakuuttamisen puolella muutokset ympäristössä näkyvät melko nopeastikin. Myös tietyt strategiset muutokset vaikuttavat nopeasti budjettiinkin. Vakuutusyhtiö B:n kehitysjohtaja arvioi myös luonnon ääri-ilmiöiden, kuten myrskyjen lisääntyneen. Niiden arvellaan olevan edelleen lisääntymään päin ja niiden ennustettavuus on edelleenkin huono. Arviointeja tehdään siitä, miten erilaiset ilmiöt vaikuttavat ennusteisiin pidemmällä tähtäimellä.

Yhtiö C:ssä todettiin myös merkittävimmäksi toimialaan vaikuttavaksi uhaksi yleinen talouden tilanne. Suomen vakuutusmarkkinoiden todettiin olevan hyvin keskittyneitä ja sulkeutuneita. Vaikka Tekesin ja Deloitteen tulevaisuusennusteiden mukaan ala on kovaa vauhtia kansainvälistymässä, Yhtiö C:ssä sitä ei nähty merkittävänä tekijänä.

*”..kun ajattelee Suomen vahinkovakuutusmarkkinoita et miten ne on jo nyt hyvin keskittyneitä, et markkinat jaetaan vaan muutaman toimijan kesken et jos miettii Eurooppaa ni siellähän on kymmeniä ja kymmeniä toimijoita ja paljon pienempiä toimijoita ja paljon vähemmän vakavaraisia. Et Suomessa kai on niinku tyypillistä et on muutama hyvin vakavarainen toimija. Ja tietysti ku tää on pieni markkina-*

*alue ni eihän tänne oo ollu hirveesti tulossa ulkomailta ketään. Et tuskin alalle on hirveesti niinku uusia toimijoita tulossa.”* (Hallintojohtaja, Vakuutusyhtiö C)

Merkittävimmät kuluerät haastatelluissa vakuutusyhtiöissä ovat palvelualalle tyypilliset henkilöstökulut ja IT-kulut. Lisäksi Vakuutusyhtiö A ja Vakuutusyhtiö B korostivat kehystoiminnan johtamisen merkitystä talouden suunnittelussa. Kehystoiminnassa on meneillään usein IT-projejeja, joiden kustannukset hahmottuvat pikkuhiljaa projektin edetessä, ja niiden määrää on etukäteen vaikea arvioida tarkasti. Kehystoprojektit ovat olennainen osa taloussuunnittelua, sillä projektit ovat yleensä kalliita IT-kehystoprojekteja. Yleensä kehystoiminnalle varataan tietty budjetti, johon projektien pitää mahtua, mutta fuusion aikana Yhtiö B:ssä kehystoprojektien budjetti on joustonut.

Taulukko 3 esittelee haastatteluissa esille tulleita taloussuunnitteluun vaikuttavia erityispiirteitä havainnollistaen yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia esiin tulleissa asioissa.

Taulukko 4: Vakuutusliiketoiminnan taloussuunnitteluun vaikuttavia erityispiirteitä

Taloussuunnittelun erityispiirteitä	Vakuutusyhtiö A	Vakuutusyhtiö B	Vakuutusyhtiö C
Suuret henkilöstökulut	x	x	x
Taloudellisen ennustamisen helppous menneinä vuosina	x	x	x
Kalliit kehystoprojektit (IT)	x	x	
Lisääntyvä sääntely & riskienhallinnallinen laskenta		x	x
Korvausmenon vaikea ennustaminen			x
Vähän muutoksia kilpailijakentässä & tuotekehystyksessä			x
Lisääntyvä asiakasliikehdintä		x	

Seuraavassa luvussa kartoitetaan vakuutusyhtiöiden budjetointiprosessien yhteyttä strategiseen suunnitteluun, jonka pitäisi modernien näkemysten mukaan ohjata taloussuunnittelua. Sen jälkeen käydään tarkemmin läpi kunkin yhtiön prosessit, tietojärjestelmät sekä budjetoinnin roolit johtamisessa.

### **3.4 Vakuutusyhtiöiden nykyinen taloussuunnittelu**

#### **3.4.1 Strateginen tahtotila budjetoinnin taustalla**

Vakuutusyhtiö A:ssa strategisia ja taloudellisia tavoitteita johdetaan yhteydessä toisiinsa ja mahdollisiin eroihin näiden välillä puututaan. Strateginen suunnittelu alkaa huhtikuussa, jonka jälkeen se käydään toukokuussa johdon kanssa läpi. Kesäkuussa tehdään päätökset seuraavien kolmen vuoden strategisista linjauksista. Syksyllä alkaa talouden suunnittelu strategisiin tavoitteisiin pohjautuen. Yhtiö A:ssa strateginen suunnittelu ei mene numerotasolle, vaan vasta budjetointiprosessissa määritellään tarkat euromääräiset tavoitteet. Esimerkiksi myynti- ja palveluosasto laatii kanavittain myyntibudjetit, mutta strategian suunnittelussa päätetään kanavastrategia, jossa päätetään käytettävät myyntikanavat.

Myös Yhtiö B:ssä tehdään pitkän tähtäimen strategia 3-4 vuodeksi eteenpäin. Strategiasuunnitelmassa on määritelty tavoitekehikko ja numeropolku, johon on määritelty taloudellisia numeerisia tavoitteita. Tavoitekehikossa on määritelty haluttu liikevaihdon kehitys, maksutulon kehitys, kustannustason kehitys pitkällä tähtäimellä sekä eri liiketoiminta-alueiden haluttu asiakasmäärän, myynnin ja kannattavuuden kehitys. Tavoitekehikko on pohjana vuosisuunnittelulle ja budjetoinnille, ja näitä tavoitekehikon numeerisia tavoitteita tarkennetaan tarvittaessa vuosisuunnittelun yhteydessä. Vuosittainen taloudellinen suunnittelu on selkeästi yhteydessä strategiasuunnitelmaan, ja strategisia ja taloudellisia tavoitteita johdetaan yhdessä. Strategian toteutumiseen vaikuttaa näiden lisäksi vielä kolmas prosessi eli kehitystoiminnan johtaminen. Yleensä kehityshankkeille, esimerkiksi ICT-hankkeille vara-



taan tietty budjetti, johon kehityshankkeet pitää mahtua. Sen lisäksi talouden suunnitteluun liittyy myös edellisessä luvussa mainittu valvovien viranomaisten vaatima riskienhallinnallinen talouden suunnittelu erilaisine stressitesteineen ja skenaarioanalyysineen, jota tehdään myös irrallaan strategisesta suunnittelusta.

Vakuutusyhtiö C on osa suurempaa vakuutusyhtiöryhmää, johon myös Yritys B kuuluu. Kun ryhmä on yleensä tehnyt seuraavalle 3-4 vuodelle strategisen linjauksen ryhmätasolla, itsenäiset liiketoimintayksiköt ovat tehneet oman yrityskohtaisen strategian mukauttaen ryhmän strategiaa omaan talousalueen tilanteeseen ja omiin taloudellisiin reunaehtoihin perustuen. Talouden suunnittelun taustalla on strateginen tahtotila ja valinnat siitä, kuinka paljon halutaan kasvaa ja kehittyä. Strateginen suunnitelma perustuu hyvin pitkälti taloudellisiin numeerisiin tavoitteisiin, kuten mahdolliseen kasvutavoitteeseen ja sen vaatimiin kustannuksiin ja arviointeihin korvausmenoon liittyviin haasteisiin sekä tariffikorotuksiin.

Kaikissa haastatelluissa yhtiöissä strateginen suunnittelu ohjaa talouden suunnittelua. Strategisen suunnittelun tähtäin on hyvin samanlainen yhtiöissä, noin 3 vuotta. Ainut merkittävä ero on strategisen suunnittelun luonne; Yhtiö A:ssa strateginen suunnittelu ei mene numerotasolle, kun taas Yhtiö B:ssä ja C:ssä jo strategiasuunnitelmassa on määritelty numeeriset tavoitteet. Seuraavassa luvussa paneudutaan tarkemmin siihen, millä tyyeillä yhtiöt toteuttavat taloussuunnitteluun.

### 3.4.2 Budjetointiprosessit

#### **Vakuutusyhtiö A - Jatkuva ennustaminen, osallistava budjetointiprosessi**

Yhtiö A:n taloussuunnitteluprosessi on laajempi kokonaisuus kuin pelkkä vuosibudjetti. Taloussuunnitteluprosessia ei kutsuta budjetoinniksi, vaikka se käytännössä mielletäänkin sellaiseksi. Taloussuunnitteluprosessi koostuu kolmeksi vuodeksi kerrallaan tehtävästä *Planista* ja kolmesti vuodessa tehtävistä *Forecast*-kierroksista. Näin syntyvää taloussuunnitelmaa ei kutsuta budjetiksi, mutta sellaiseksi se käytännössä mielletään.

Vuoden 2013 syksyllä yhtiössä tehtiin *Plan* vuosille 2014, 2015 ja 2016. Tulevan vuoden tavoitteet tarkennetaan vielä joka syksy, jolloin syntyy niin sanottu vuosibudjetti. *Plania* tarkistetaan kolme kertaa vuodessa *Forecastissa*, joka tehdään kvartaalien 1, 2 ja 3 jälkeen. *Forecastissa* keskitytään kuluvan vuoden *Planin* tarkasteluun ja osittain myös seuraavan vuoden *Planiin*. Viimeisen vuoden *Plania* ei huomioida *Forecasteissa*, ellei kyseessä ole jotkin isot, huomattavat muutokset. Budjetin tekoon menee enemmän aikaa kuin *Forecastin* tekoon, sillä syksyn budjetoinnissa jokainen luku täytyy tehdä erikseen. *Forecastit* ovat vain tarkentavia.

Vakuutusyhtiö A:n budjetointiprosessia voi kuvilla vuorovaikutteiseksi ja osallistavaksi. Strategia annetaan ylimmältä johdolta, mutta kanavajohtajien täytyy suunnitella, kuinka strategia toteutetaan lukujen kautta. Kun strategiassa ei siis ole numeerisia tavoitteita, ne muodostetaan alhaalta ylöspäin down-top tyyppisesti kanavajohtajien toimesta. Yleensä prosessissa käydään kaksi tai kolme kierrosta edes takaisin, ennen kuin budjetti syntyy.

Suunnittelu ei myöskään tapahdu vain kerran vuodessa, vaan keskustelua käydään koko ajan. Business Controllerin mukaan vuodessa kolmesti tehtävien *Forecast*-kierrosten ansiosta kaikki ovat hyvin kartalla siinä, mitä tapahtuu, jolloin ei tarvita kovia numerotavoitteita suoraan ylhäältä alaspäin, vaan luvut tarkentuvat ja muodostuvat koko ajan matkan aikana. Suunnittelu ja budjetointi mielletään perin-

teiseksi tiukaksi vuosibudjetiksi. *Planin* vuosittain tarkennettavaa budjettia ei muokata kesken kauden, vaan se on voimassa koko vuoden.

*"Budjettia ei muokata kesken kauden, se on koko vuoden voimassa. Että vaikka me nähtäisiin heti helmikuussa, että on tullu jotaki muita muutoksia, mitä ei osattu sillon syksyn budjettikierröksellä ottaa huomioon, niin sitä ei lähdetä muuttamaan, kaikki muutokset viedään Forecastin kautta. Eli sit maaliskuussa tehdään se kvartaali ykkösen Forecast, ni siinä otetaan ne huomioon ne muutokset mitä on tullut verrattuna budjettiin."* (Controller, Vakuutusyhtiö A)

Kaikki toteutuneet luvut on saatavilla helposti, joten tulevaisuuden suunnittelu on helppo tehdä olemassa olevilla työkaluilla, jos tietää strategian. Aikaavievintä on keskustelut kanavajohtajien kanssa siitä, miten kukin muutos vaikuttaa kunkin kanavajohtajan kanavaan.

Vuosittain tehtävällä "budjetoinnilla" on Yhtiö A:ssa perinteisen vuosibudjetin piirteet, vaikka se onkin osa pidempää suunnitelmaa: lukujen muodostamiseen käytetään paljon aikaa, ne muodostetaan osallistavassa prosessissa yhdessä kanavajohtajien ja johdon kanssa useita kierroksia tehden, eikä budjettia muokata kesken vuoden. Prosessiin kuuluu myös kuitenkin modernimpi jatkuvan ennustamisen työkalu eli kolmesti vuodessa tehtävä *Forecast*, jossa tehtyä *Plania* tarkastetaan..

### **Vakuutusyhtiö B – Perinteinen vuosibudjetti, vuorovaikutteinen prosessi**

Vakuutusyhtiö B:ssä tarkennetaan vuosittain syksyllä seuraavan vuoden tavoitteet. Samalla arvioidaan edellistä vuotta, toimintaympäristön muutoksia ja tehtyjä hinnoitteluratkaisuja ja organisatorisia ratkaisuja sekä myynnin arvioitua kehitystä. Vuosittain laadittava vuositavoitesuunnitelma laaditaan yhdessä suunnittelupuolen ja talouspuolen kanssa, ja sitä lähdetään edelleen neuvottelemaan ryhmään kuuluvien yhtiöiden ja alueellisten liiketoimintayksiköiden kanssa. Vuosisuunnittelu alkaa alkusyksystä, tarkentuu syksyn aikana ja päätetään hallituksessa joulukuussa.

Käytännössä prosessi etenee niin, että yhtiö antaa liiketoimintayksiköille suositustavoitteet, esimerkiksi tavoiteltavan maksutulon kasvuprosentin. Yksiköt pohtivat tahoillaan ehdotettua suositustavoitetta ja antavat vastaehdotuksen. Neuvotteluja käydään, kunnes saadaan ryhmätason budjetti kasaan. Prosessi on siis vuorovaikutteinen. Vuorovaikutteisen prosessin etuina pidetään muun muassa sitä, että liikekulubudjetti saadaan laadittua realistisesti, kun yksiköt arvioivat oman yhtiönsä kohdalla suositustavoitteiden realistisuutta. Neuvottelut johtavat lopulta yhteiseen suunnitelmaan. Liiketoimintayksiköt suunnittelevat siis itsenäisesti budjetit ja suunnitelmat ja Yhtiö B voi pyydettäessä tarjota apua ja tukea yksittäisen yksikön suunnitteluun. Kokemuksen mukaan liiketoimintayksiköt noudattavat suunnittelusaan hyvin Yhtiö B:n suositustavoitteita.

Vakuutusyhtiö B käyttää perinteistä vuosibudjettia talouden suunnittelun välineenään. Vuosibudjetin käyttöä pidetään järkevänä yhtiöryhmän rakenteen vuoksi, sillä ryhmään kuuluu kymmeniä yhtiöitä. Talouden suunnitteluprosessista tulisi liian työläs prosessi, jos budjetit muuttuisivat kesken kauden. Tähän päätökseen vaikuttaa myös yhtiöiden toisiltaan veloittamat palveluveloitukset, jotka täytyy olla tiedossa kaikilla yhtiöillä, jotta he pystyvät suunnittelemaan omaa toimintaansa. Vakuutusyhtiö B -ryhmän yhtiöt tekevät tulosbudjetin, joka koostuu useista osabudjeteista: myyntitavoitteet, vakuutusmaksutulotavoitteet, korvausbudjetit, sijoitustoiminnan tuotto- ja kulubudjetit, henkilöstöbudjetti, liikekulubudjetit sekä käyttöomaisuusinvestointibudjetti.

Budjettia voidaan tarvittaessa neuvotella uudelleen, jos tulee yllättäviä lisäkuluja. Varsinkin tutkimushetkellä fuusion jälkeisessä integraatioprosessissa budjettia on jouduttu poikkeuksellisesti muokkaamaan kesken vuoden, sillä yhtiöiden sisäinen laskenta ja budjetointi ovat olleet myllerryksessä. Myös integraation aikaiset kehityshankkeet eivät ole täysin mahtuneet varattuun budjettiin yllättävien kulujen takia, mutta normaalitilanteessa kehityshankkeisiin varattu budjetti saa riittää.

Vakuutusyhtiö B:n budjetointiprosessin tuloksena muodostetaan perinteinen vuosibudjetti. Budjetin muodostaminen Yhtiö A:sta poiketen, lähtee liikkeelle top-down tyypisesti, johdon suositustavoitteista. Budjetointiprosessi on kuitenkin vuorovai-

kutteinen, sillä tavoitteena on saada aikaiseksi realistinen ryhmätasonbudjetti, ja prosessissa käydään neuvotteluja itsenäisten liiketoimintayksiköiden kanssa, kunnes päästään yhteisesti hyväksytyyn budjettiin ja tavoitteisiin.

### **Vakuutusyhtiö C – Budjetointi muutoksen keskellä**

Vakuutusyhtiö C:n talouden suunnitteluprosessista oli vaikea saada selkeää kuvaa haastattelun perustella. Yhtiö on tehnyt viime vuosina yhtiömuodon muutoksen sekä useita fuusioita, joista suurin ja viimeisin toteutui vuodenvaihteessa 2013-2014. Jatkuvat muutokset ovat vaikeuttaneet taloussuunnittelua ja haastatteluhetkellä talouden suunnittelu on muutoksen keskellä sekä uusien FIVA:n määräysten, että tietojärjestelmähaasteiden takia.

Vakuutusyhtiö C:ssä talouden suunnittelu ennen fuusiota on koettu melko helpoksi ja mutkattomaksi. Vuosibudjetti on tehty pääosin edellisen vuoden tietoihin pohjautuen, hieman muokaten uuden tulevaisuutta koskevan tiedon mukaan.

Myynti on budjetoitu hallituksen asettaman maksutulon kasvutavoitteen perusteella. Vakuutusluokittain on arvioitu olemassa olevan kannan poistuma karkealla tasolla. Sen pohjalta on arvioitu, kuinka paljon tarvitaan myyntiä, jotta yhtiön maksutulon kasvutavoite täyttyy. Top down -tyyppisesti liiketoimintajohtajat ovat viestineet esimiehille kunkin vastuulla olevalle liiketoiminta-alueelle kohdistuvan kasvutavoitteen. Sen lisäksi on myös alhaalta ylös, down-top-tyyppisesti kerätty asiakasrajapinnassa työskenteleviltä arvioita siitä, kuinka paljon eri myyjät ja myyjäryhmät sitoutuvat ja arvioivat pystyvänsä myymään seuraavan vuoden aikana.

Kiinteät kustannukset ovat pysyneet suhteellisen samoina vuodesta toiseen ja merkittävimmät muuttuvien kustannusten erät olivat myynnin ja markkinoinnin kustannukset sekä korvausmeno. Arviot ja toteutumat menivät ennen hyvin yksiin.

Liikekulujen budjetointi on ollut karkealla tasolla, ja yhtiössä on koettu tarpeettomaksi budjetoida tai edes seurata niitä tarkalla tasolla, kuten seuraava kommentti tarkentaa:

*”Mut et sit hallituksen kanssa sitä jumpattiin sen niinku mielekkyyttä ja sitten poistettiin aika monta väliriviä, et tehtiin siit simppelimpi koska se järkevän tason suunnittelu oli mun mielestä ja silloin meidän hallituksen mielestä kuitenkin sillä tasolla että kuinka paljon me kasvetaan ja niinku kustannuksetki sitte enemmän niin että.. ku meidän seurataan niinku liikekulusuhdetta, toimintakulusuhde et kuinka paljo se meidän liiketoiminta aiheuttaa kuluja suhteessa niihin meidän vakuutusmaksutuotoihin. Ni onks silloin relevanttia seurata sitä euromääräistä arvoa mitenkä se kehittyy, jos saadaan se maksutulo kasvamaan vaikka riittävällä tasolla.”* (Toimitusjohtaja, Yhtiö C)

Käytännössä budjetilla ei siis ole ollut merkittävää ohjaavaa roolia talouden suunnittelussa. Yhtiö C tavoittelee ja seuraa toimintakulusuhteen kehittymistä, ja keskittyy lähinnä myynnin budjetoimiseen, liikekulujen budjetoinnin ollessa vähemmän merkittävässä osassa. Tilanteeseen vaikuttaa merkittävästi myös meneillään olevat muutokset:

*”Niin aika vaikee kauheen tarkalle tasolle, niinku tilikohtaselle tasolle vietäviä liikekulubudjetteja on ollu nyt vaikee tässä tilanteessa tehdä. .. Muutosten määrä on ollut niin suuri ettei tässä oo yhtään kokonaista tilikautta niinku voinu vaikka seurata niinku jotain tiettyjä lukuja ja niitten toteutumia.”* (Toimitusjohtaja, Vakuutusyhtiö C)

Taulukko 4:ssä on eriteltyä budjetointiprosessien erot yhtiöittäin. Budjetointiprosessit yhtiöissä näyttivät noudattavan pääpiirteittän perinteisten budjetointityilien tunnusmerkkejä. Vaikka Yhtiö C:llä budjetointi oli perinteistä budjetointityyliä löysempää ja budjetti näytteli vähemmän tärkeää roolia, tämä ei ollut täysin tietoinen valinta, vaan johtui osittain käynnissä olevasta fuusion aiheuttamasta integraatio-prosessista.

Taulukko 5: Vakuutusyhtiöiden budjetointiprosessien erot

	Yhtiö A	Yhtiö B	Yhtiö C
Taloussuunniteluväline	<i>Plan</i>	<i>Vuosibudjetti</i>	<i>Vuosibudjetti + tunnuslukuseuranta</i>
Suunnitteluper-spektiivi	<b>1-3 v</b>	<b>1v</b>	<b>1v</b>
Budjetointityyli	Demokraattinen, down-top -Strategia edellä, luvut down-top -Osallistava -Useita neuvotte-luja ennen loppu-tulosta	Autoritaarinen, top-down, yhteis-työmenetelmän piirteitä -Tavoiteluvut top-down - Lopullinen bud-jetti vuorovaikut-teisesti neuvotel-len	Myyntibudjettipainot-teinen, myyntibudjetti yhteistyömenetelmällä - ei hallitsevaa roolia taloussuunnittelussa - liikekulubudjetointi ei merkittävässä osassa - seurataan tavoitetun-nuslujujen toteutumista, budjetti taustalla
Budjetin tiukkuus	Lukuja ei muokata kesken kauden, ennuste tarkentuu	Budjetti on tiukka, yllättävien lisäku-lujen sattuessa voidaan neuvotel-la uudelleen kes-ken vuoden	Ei tiukka, joustaa
Muuta huomioitavaa	<i>Forecast, Plania</i> tarkentava kierros 3 krt vuodessa	Budjetointi ollut haastavaa muu-toksien keskellä, ei normaalitilanne	Budjetointi ollut haas-tavaa muutoksien kes-kellä, ei normaali tilan-ne

Talouden suunnittelussa ja budjetointiprosesseissa suuressa osassa ovat erilaiset tietojärjestelmät. Yhtiöiden budjetointiin käyttämiä järjestelmiä käydään läpi seuraavassa luvussa.

### 3.4.3 Tietojärjestelmät ja tiedon keruu

Yhtiö A käyttää tulopuolen budjetointiin vakuutustuotantojärjestelmäänsä sekä taloushallinnon järjestelmiä. Myyntituloa budjetoidaan perusjärjestelmillä, josta tiedot tuodaan edelleen tietovarastoon, josta saadaan ulos erilaisia raportteja viikko- tai

kuukausisyklillä. Taloushallinnon järjestelmistä tuottoja seurataan kirjanpitosääntöjen mukaan jaksotettuna.

Kulujen budjetointiin käytetään taloushallinnon järjestelmiä, joista haetaan kirjanpidon tiedot ja sen päälle rakennettua johdon raportointijärjestelmää, josta nähdään kustannuspaikoittain ja tileittäin kaikki kulut. Järjestelmässä voi porautua aina syvemmälle, esimerkiksi markkinointitilin alatileihin ja aina laskutasolle. Tilinpäätös tehdään kuukausittain, jolloin data on aina saatavilla ja ajantasaista. Ajantasaista tietoa seurataan koko ajan.

Järjestelmä toimii hyvin ja sieltä saatavaa tietoa pidetään luotettavana. Budjetin teko ei ole suuritöinen, sillä *"prosessi pyörii"* koko ajan. Järjestelmien ainoana haittana pidetään niiden hitautta. Controllerin mukaan käytössä ei ole *"ihan tämän päivän järjestelmä"*.

Vakuutusyhtiö A:ssä ei ole varsinaisia suunnittelupäiviä, joilla tietoa kerätään ja kootaan. Kehitysjohtajalla on oma tiiminsä, joka koostuu muutamasta projektipäälliköstä. Projektipäälliköillä on erilaisia kehitysprojekteja käynnissä ja heiltä saadaan tietoa -yleensä IT-puolen- suunnitteluhankkeista, mikä pitää ottaa myös taloussuunnittelussa huomioon. Kehitystiimin kanssa ollaankin hyvin paljon yhteistyössä jo ennen kuin budjettikierrös alkaa, jotta tiedetään mitä tuleman pitää. Kehitysprojektien kustannusarvio toteutetaan parhaan arvion mukaan budjetointivaiheessa ja se tarkentuu sitä mukaa kun projekti etenee. Kehitystoiminta on myös Vakuutusyhtiö A:ssa merkittävä osa taloussuunnittelua, sillä sieltä saattaa tulla hyvinkin isoja projekteja.

Yritys B käyttää taloussuunnittelussaan Baswaren Business Planning-budjetoitijärjestelmää, Financial Performance Management (myöh. FPM) – järjestelmää ja Exceliä. Näiden järjestelmien avulla haetaan eri yhtiöiden budjettitiedot ja kootaan ne yhteen. Sen lisäksi yhtiöryhmän controller-verkosto, joka koostuu yhtiöryhmään kuuluvien yhtiöiden controllereista, tapaa ajoittain ja kasaa yhteistä budjettia. Lisäksi liiketoimintaintegraation aikana on ollut ylimääräisiä talo-



usjohdon ja liiketoimintajohdon tapaamisia, joissa on käsitelty erityisesti talousjohtamisen teemaa eri yhtiöissä.

Yhtiö B:n kehityshankkeiden, kuten ICT-hankkeiden kustannukset hahmottuvat hiljalleen projektien edetessä ja siinä vaiheessa tarkastellaan vielä uudelleen, kuinka paljon hankkeet vievät kehityshankkeille varatusta budjetista.

Yhtiö B:ssä tiedonvaihtoa käydään myös itsenäisten liiketoimintayksiköiden kanssa, kun tehdään ryhmätason budjettia. Liiketoimintayksiköt saavat ryhmätason strategiassa tietyt suositustavoitteet, joita arvioivat kukin osaltaan. Neuvotteluja käydään, kunnes budjetti saadaan kasaan. Vuorovaikutteisen prosessin etuina pidetään muun muassa sitä, että liikekulubudjetti saadaan laadittua realistisesti, kun liiketoimintayksiköt, kuten Yhtiö C, joutuvat arvioimaan tavoitteiden realistisuutta omalla kohdallaan.

Vakuutusyhtiö C:ssä ennen fuusiota koko vakuutusliike oli yhdessä tietokannassa, josta pystyttiin ajamaan varsin tarkkaa informaatiota ulos. Fuusion johdosta vakuutuskantaa on siirtynyt juridisesti yhtiöltä toiselle, mutta järjestelmät ovat edelleen erilliset, mikä vaikeuttaa vertailua ja luotettavan tiedon saamista.

Ulkoisen laskennan Sonet-raporteista on aiemmin seurattu liikekulujen kehitystä edelliseen vuoteen verrattuna tilikohtaisesti. Seuranta ei ole ollut aktiivista, sitä on on tehty ehkä kuukausitasolla. Itse budjetti laaditaan Baswaren FPM-järjestelmään. QlickView-raportointijärjestelmästä saadaan halutuista mittareista tietoa visuaalisessa muodossa. Haastatteluhetkellä QlickView-raportointi ei antanut täysin luotettavia raportteja nykytilanteesta, mutta tilanteen odotettiin korjautuvan lähitulevaisuudessa.

Huomattavaa on, että yhtiön suurin kuluerä palveluveloitukset, joka on suurempi kuluerä kuin henkilöstökustannukset, perustui ensimmäisen kvartaalin välitilinpäätöksessä arvioon, jonka oli tarkoitus tarkentua myöhemmin. Suunnittelu on siis haastavaa epävarmojen tietojen kanssa ja välitilinpäätösten suuret erätkin perustuvat arvioihin.

Yhtiöiden tiedon hakemisen ja kokoamisen keinot eivät pintapuolisesti tarkasteltuna eronneet toisistaan. Tiedon kerääminen, kokoaminen ja seuraaminen on helppoa, mikäli järjestelmät toimivat ja antavat luotettavaa tietoa, kuten Yhtiö A:n kohdalla, jossa tietojärjestelmiin oltiin pääosin tyytyväisiä. Myös Yhtiö C:ssä painotettiin tiedon keruun ja kokoamisen olleen helppoa ennen fuusiota, vanhan hyvin toimineen järjestelmän ansiosta. Tämänhetkiset tietojärjestelmät aiheuttivat kuitenkin haasteita, joista vielä lisää luvussa 3.5. Tietoa kokonnuttiin kokoamaan Yhtiö A:ssa ja B:ssä kehityshankkeiden osalta, niiden hitaasti hahmottuvan luonteen vuoksi, ja Yhtiö B:ssä lisäksi liiketoimintayksiköiden controllereiden kesken laatimaan yhteistä budjettia, kuitenkin varsinaisia suunnittelupäiviä yhtiöissä ei näyttänyt olevan taloussuunnitteluun liittyen.

#### **3.4.4 Budjetin rooli valvonnan välineenä**

Haastatelluilta vakuutusyhtiöiltä kysyttiin kuinka tiukkaa budjettivalvonta on ja kuinka mahdollisiin poikkeamiin reagoidaan. Budjettivalvonnan tiukkuus vaihtelee jonkin verran, mutta pääsääntöisesti yhtiöillä on halu seurata tarkasti ja olla ajantasalla koko ajan.

Yhtiö A:ssa budjettia seurataan koko ajan. Seuranta koostuu kolmesta osasta; toteutuneet luvut, varsinainen budjetti ja *Forecast* (kolmesti vuodessa, kvartaali 1, 2 ja 3). Haastateltu Business Controller tekee budjettivalvontaa Sales & Services -organisaatiossa kahden Financial Controllerin kanssa. Business Controller seuraa myyntiä ja kuluja kaikilta kustannuspaikoilta ja Financial Controllerit tukevat työtä katsoen suoraan järjestelmästä tulevien lukujen perusteella mahdollisia eroja, analysoiden suoraan tulosta. Kanavajohtajat ovat velvollisia toimittamaan Business Controllerille joka kuukausi raportin meneen kuukauden tapahtumista ja mahdollisista eroista ja niiden syistä. Business Controller kysyy tarvittaessa vielä erikseen kanavajohtajalta tarkennuksia eroihin. Tämän lisäksi toimitusjohtajan ja jokaisen kanavajohtajan kanssa erikseen käydään läpi joka kuukausi tunnin ajan edellisen kuukauden toteumia ja analysoidaan erojen syitä tarkemmin jos on tarvetta, sekä lisäksi tulevaa ja tämän hetkistä tilannetta, mihin ehkä tarvitsee puuttua, mikä me-

nee hyvin ja mikä huonosti. Budjettiseuranta on yhtiössä tiukkaa, ja haastateltu Business Controller painottaa yhtiön olevan hyvin paljon lukuihin perustuva yhtiö, jossa seuranta on todella tarkkaa.

Yhtiö B:ssä budjetteja seurataan kuukausittain ja poikkeamat raportoidaan ylätasolla. Kunkin vastualueen vetäjä on vastuussa oman vastualueensa seurannasta. Isoihin poikkeamiin puututaan aina, mutta yleisesti poikkeamiin reagointi vaihtelee. Erityisestän integraatiovaiheessa poikkeamiin reagointi on ollut ensinnäkin sen selvittämistä, mistä ne johtuvat. Budjetointiin osallistuvat henkilöt pyytävät vastuuhenkilöiltä yhteenvedot siitä, mitkä syyt ovat johtaneet esimerkiksi budjetin ylittämiseen ja nämä kommentit ovat mukana budjettiseurannassa. Yhtiö B ei valvo liiketoimintayksiköidensä budjettien toteutumista, vaikka tukeekin niitä suunnittelu-prosessissa.

Haastatteluhetkellä käytössä on budjetointijärjestelmä, jota kaikki esimiehet ja joh-to eivät pääse käyttämään saumattomasti. Siitä syystä liikekuluseurannat ja muut koosteet lähetetään sähköpostilla ”perinteisesti”. Nykyinen systeemi koetaan hyväksi kuitenkin siltä osin, että aina silloin budjetti tulee katsottua sen osalta, että ollaanko toteumissa ja missä on poikkeamia.

Vakuutusyhtiö C:ssä ei ole tehty varsinaista budjettiseurantaa siten, että seurattaisiin toteumaa ja budjettia ja analysoitaisiin syitä budjettieroihin. Seuranta, jos sitä on tehty, on toistaiseksi jäänyt tuloslaskelmatasolle. Vakuutusyhtiö C:ssä ei ole integraation aikana eikä sitä ennenkään tehty kovin tarkalle tasolle vietäviä liikeku-lubudjetteja. Kaksi isointa kuluerää, henkilöstökulut ja ryhmän väliset palveluveloi-tukset ovat tärkeimmät seurattavat erät, muissa erissä ei ole koettu, että säästöjä pystytään tekemään, eikä niitä ole siksi tarkasti seurattu.

Yhtiö C:n tulopuolen budjettia seurataan tarkemmin siten, että esimies käy myyjien kanssa tulokset ja tavoitteet vähintään kerran kuukaudessa henkilökohtaisesti läpi ja liiketoiminta-alueen vastaava käy tiimin esimiehen kanssa läpi tiimin toteumat ja tavoitteet.

Yhtiö C:ssä seurantaan ei ole tähän mennessä juuri panostettu, koska koko budjetilla ei ole ollut merkittävää ohjaavaa roolia yrityksen talouden suunnittelussa. Toiseksi, tehdyn budjetin ja toteuman erot eivät ole olleet menneinä vuosina merkittäviä, ennustaminen edellisen vuoden tietoihin perustuen on osunut melko oikeaan vuodesta toiseen, jolloin ei ole koettu tarpeelliseksi seurata kuluja kovin tarkasti. Kolmanneksi, fuusion jälkeisestä kokoonpanosta ei ole vielä taloudellista historia-tietoa, jota vasten seurata nykyistä suoriutumista. Seurantaa tällä hetkellä vaikeuttaa myös järjestelmähaasteista johtuva informaation tämänhetkinen epäluotettavuus, ja toisaalta epätietoisuus siitä, millaista tietoa käytössä olevat järjestelmät pystyvät tuottamaan.

Vakuutusyhtiö A erottuu muista haastatelluista vakuutusyhtiöistä budjettivalvon- nassa, sillä budjettiseuranta on yhtiössä erittäin systemaattista ja tarkkaa. Budjetti- poikkeamiin reagoidaan vahvasti ja eroja analysoidaan tarkasti keskustellen ja syitä etsien. Yhtiö B:ssä valvontaa tehdään myös, mutta se ei haastattelun perus- teella näytä olevan yhtä systemaattisesti toteutettua kuin Yhtiö A:ssa. Yhtiö C:ssä budjettivalvontaa ei tehdä mainittavasti, koska siihen ei ole ollut aiemmin tarvetta ja tällä hetkellä sen tekeminen on mahdotonta vertailutietojen puuttumisen ja tieto- järjestelmähaasteiden vuoksi.

Mikäli budjettien toteutumista seurataan, on myös mahdollista että budjettia käytetään suorituskykymittarina ja budjettitavoitteeseen pääsemisestä palkitaan. Seuraavassa luvussa selvitetään vakuutusyhtiöiden suorituskykymittareiden käyttöä ja palkitsemista budjetoinnin näkökulmasta.

### **3.4.5 Suorituskykymittarit ja palkitseminen**

Budjettitavoitteeseen pääsemistä käytetään johtajien arvioinnissa Yhtiö A:ssa epäsuorasti. Palkkioihin vaikuttaa yhdistetty kulusuhde, johon vaikuttaa kolme elementtiä: vakuutusmaksutuotot, korvauskulut ja liikekulut (Kuvio 4).

*Vahinkosuhte*, % = korvauskulut / vakuutusmaksutuotot. Tunnusluku kertoo kuinka suuri osa kauden vakuutusmaksutuotoista käytettiin kuluvaan ja edellisten kausien korvauskulujen kattamiseen.

*Liikekulusuhde*, % = liikekulut / vakuutusmaksutuotot. Tunnusluku kertoo kuinka suuri osa kauden vakuutusmaksutuotoista käytettiin liikekulujen kattamiseen.

*Yhdistetty kulusuhde*, % = vahinkosuhte + liikekulusuhde.

Kuvio 4: Tunnuslukujen määritelmät (Finanssivalvonta 2012)

Tällöin arvioitava henkilö ei ole palkkion piirissä pelkkään myyntitavoitteeseen tai kulubudjettitavoitteeseen pääsemisellä, joten sillä ei suoraan motivoida henkilöstöä ja budjettivastuullisia. Kyseessä on kokonaisvaltaisempi mittari, johon vaikuttaa monen tekijän summa.

Yhtiö A:n alemmalla organisaatiotasolla myyjillä on muita suorituskykymittareita kuin yhdistetty kulusuhde. Lisäksi eri projektien toteutumista mitataan erilaisilla mittareilla, muilla kuin budjettitavoitteilla.

Joissakin Yhtiö B -ryhmän yhtiöissä on käytössä henkilötasolle menevä tulokortti-järjestelmä, jossa kuhunkin rooliin on määritelty erilaiset tavoitteet. Budjettitavoitteeseen pääseminen on kriteerinä joissakin tulokorteissa. Tällä hetkellä pelkästään liikekulubudjetissa pysyminen ei ole Yhtiö B:ssä olennainen suorituksenarviointiin käytettävä mittari, koska koska meneillään on kasvuhakuinen strategia ja sitä kautta myynnin kasvattaminen, jolloin käytetään enemmän kasvua tukevia mittareita. Koko organisaation henkilöstöllä on tulospalkkiokriteerinä pääseminen ryhmässä sovittuihin tavoitteisiin, yhteisessä tulospalkkiojärjestelmässä 35 % riippuu yhteisiin tavoitteisiin pääsemisestä. Tätä kautta budjetissa pysyminen vaikuttaa epäsuorasti kaikkiin. Kokonaisansiossa se ei näy merkittävänä osana, mutta on yksi palkitsemisen väline.

Yhteinen osuus palkitsemisesta perustuu siis taloudellisiin mittareihin, mutta joissakin rooleissa palkkiot perustuvat myös ainakin osittain ei-taloudellisiin mittareihin, kuten asiakastyytyvyyteen. Esimerkiksi korvauskäsittelyssä suorituskyky-

mittarina on korvaushakemusten määrä, laatu, virheiden määrä, asiakaspalautteen sisältö ym. Ei-taloudellisia mittareita kuten asiakaspalautetta mitataan paljon myös muissa tehtävissä. Myös ryhmän strategiatuloskortissa mitataan asiakastytyvyyttä, sillä Yhtiö B:llä on asiakastytyvyyttä korostava strategia.

Vakuutusyhtiö C:ssä vakuutusmaksutulon kasvu eri asiakassegmenteissä on ollut aiemmin toisen fuusion osapuolen organisaation eri liiketoiminta-alueista vastaavien liiketoimintajohtajien bonusjärjestelmissä. Haastatteluajankohtana Vakuutusyhtiö C:ssä ei ole tarkkoja seurantajärjestelmiä ja budjettitavoitteita jotka vaikuttaisivat suoraan palkkoihin, mutta niitä oltiin aikeissa kehittää. Ei-taloudellisia suorituskykymittareita, kuten asiakastytyvyyden mittaamista oltiin aloittamassa siten, että se tulee vaikuttamaan ainakin alemman organisaatiotason tulospalkkaukseen.

Yhtiöillä budjettitavoitteisiin pääsemisen ei ole merkittävä suorituskykymittari, eikä johtoa motivoida pelkkiin budjettitavoitteisiin perustuen. Yhtiöillä, ainakin A:lla ja B:llä on kuitenkin säännöllistä budjettiseurantaa, joten budjettitavoitteet ovat tärkeitä, mutta niihin pääsemisestä ei kuitenkaan suoraan palkita. Yhdistetyn liikekulusuhteen seuraaminen koetaan tärkemäksi kuin yksittäisten kuluerien tai myynnin seuraaminen. Kaikki haastatellut yhtiöt käyttävät ja kehittävät parhaillaan myös ei-taloudellisia mittareita ja palkitseminen, jos sitä oli, tuntui perustuvan enemmän kokonaisvaltaisiin mittareihin.

### **3.5 Budjetoinnin haasteet ja kehittämistoimet vakuutusyhtiöissä**

Vakuutusyhtiö A:n perusbisnes on tasainen, mutta vähän aikaa sitten ostetun toisen vakuutusyhtiön liiketoiminnan arvoiminen mukaan yhtiön liiketoimintaan ja järjestelmiin on vaatinut työtä. Teknisiä haasteita aiheutti ostetun liiketoiminnan mukaan tuoma perusjärjestelmä, ja siis kahden järjestelmän olemassaolo ja vähitän tapahtuvat vakuutussiirrot järjestelmästä toiseen. Järjestelmissä vakuutusdata on erilaisissa muodoissa ja tämä aiheutti tiettyjä eroavaisuuksia budjetoinnin ja

ennusteen puolella. Kyseessä on kuitenkin pienet teknisistä seikoista johtuvat erot, jotka lisäävät jonkin verran työmäärää ja joita joutuu selittämään aika ajoin. Tilannetta voi pitää kuitenkin poikkeuksellisena, sillä kokonaistasolla järjestelmä on vakaa ja luotettava.

Yhtiö A:ssa budjetointia on viime vuosina viety tarkemmalle tasolle, mutta mitään radikaaleja muutoksia ei ole tehty. Nykyiseen budjetointisysteemiin ollaan tyytyväisiä, vaikka vastualueet ovat kasvaneet yrityskaupan myötä, ja esimerkiksi haastatellun Controllerin vastualue on 10 kertaa isompi kuin aiemmin. Kanavajohtajat, joilla on iso rooli budjetoinnissa, tekevät työnsä hyvin ja järjestelmät tukevat tätä työtä erittäin hyvin. Yhtiö A:ssa koetaan organisaation rooli tärkeäksi budjetoinnissa onnistumiseen ja toinen tärkeä onnistumisen edellytys on tietojärjestelmät, kuten yhtiön Controller painottaa:

*”Nii, hyvin pitkässä roolissa on organisaatio et miten se toimii. Ja miten se on vastuutettu tähän prosessiin. Se on minusta erittäin tärkeää. Toinen asia on sit järjestelmät, tietenkin. Mut jos organisaatio tuntee sen vastuunsa ja toimittaa, mitä heiltä vaaditaan, niin täähän sillä tavalla toimii hyvin.”* (Business Controller, Yhtiö A)

Kehitystoiveena on yhtenäistää joitakin asioita Pohjoismaiden tasolla (Yhtiö A kuuluu pohjoismaiseen vakuutusyhtiöryhmään). Tällä hetkellä käytössä on sama johdon raportointijärjestelmä, ja maiden suunnitelmat viedään yhteiseen pohjoismaiden alueet yhdistävään suunnitelmaan. Järjestelmässä on kuitenkin olemassa maakohtaisia raportteja, joita voisi laajentaa pohjoismaisiksi raporteiksi. Pohjoismaan laajuisten raporttien tekeminen on kuitenkin hankalaa, koska markkinoiden välillä on eroja ja esimerkiksi erilaisia palkkioiden laskemistapoja, esimerkiksi toiset maat maksavat palkkioita eri mittareilla kuin Suomi. Toiveena on saada enemmän tehokkuutta ja pitkällä aikavälillä raportointia tullaankin todennäköisesti kehittämään pohjoismaiden laajuseksi. Näin toiminta tehostuisi, kun yksi henkilö pystyisi tekemään raportit kaikista maista, kun ne laskettaisiin samoilla periaatteilla. Kuvio 5 näyttää Yhtiö A:n kehitystoiveet budjetointiin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Lyhyen aikavälin tavoitteet	Pitkän aikavälin tavoitteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Yrityskaupassa siirtyneen vakuutusyhtiön liiketoiminnan arvoiminen mukaan liiketoimintaan ja järjestelmiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Laajempi pohjoismaat kattava suunnittelu ja raportointi</li> </ul>

Kuvio 5: Vakuutusyhtiö A:n budjetoinnin kehittäminen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä

Budjetointi ja tarkka suunnittelu koetaan erittäin tärkeäksi osaksi liiketoiminnan onnistumista Yhtiö B:ssä. Mitä tarkemmat suunnitelmat tehdään, sitä paremmin käytäntö toimii. Alan luonne riskienhallinnan ja tulevaisuuden eri asioihin varautumisen asiantuntijana vaatii yritystäkin suunnittelemaan omaa talouttaan ja hallitsemaan omia riskejä.

Merkittäviä kehitystöitä budjetoinnin osalta ei ole tehty viime vuosina, kun on ollut tiedossa uuteen järjestelmään siirtyminen lähiaikoina. Aiemmin budjetointia on haluttu kehittää lisäämällä automatisointia ja helpottamalla budjettivastuullisten työtä. Kehitystyötä on tehty myös kulloisenkin johdon mieltymysten mukaan, esimerkiksi ensin karkeistamalla ja sitten taas siirtymällä tarkemaan budjetointiin. Taloussuunnittelu yleisesti ottaen on toiminut hyvin. Fuusiotilanteessa budjetointi on ollut haastavaa, mutta ei niinkään taloussuunnittelullisena ongelmana, vaan tietojärjestelmien asettamina haasteina.

Kuluneen vuoden aikana haasteita Yhtiö B:ssä on aiheuttanut fuusion käynnistämä integraatioprosessi, sillä fuusioituneissa yrityksissä oli erilaiset tavat tehdä budjetointia. Integraation alkaessa molemmat budjetointitavat on tuotu yhteen ja on pyritty selviämään ”läpimenoajasta”. Kokonaisuutta on ollut hyvin hankala hahmottaa vanhoista järjestelmistä, ja toisaalta yksityiskohtaisiin tietoihin porautuminen on ollut vaikeaa.

Tällä hetkellä Yhtiö B:n budjetointi koetaan liian työlääksi esimiehille, eivätkä esimiehet saa siitä apua toiminnan johtamiseen niin paljon, kuin olisi tarve. Nykyiset järjestelmät on koettu hankaliksi käyttää: Yhtiössä on vain muutama sellainen henkilö, joka pystyy hakemaan tarkkoja tietoja järjestelmässä ja käytännössä esimiehet olivat näiden budjettihenkilöiden tietojen varassa. Se on koettu ongelmalli-



seksi ja vaikeuttanut suunnittelua omalta osaltaan. Monessa kohdassa on tarvittu omia Excel-taulukkoita tueksi, jotta pysyy itse jossain käsityksessä siitä, mistä kustannukset muodostuu. Fuusiotilanteessa olisi tarvittu hyvin muuntautuvia tietojärjestelmiä, jotta tietoa oltaisiin pystytty ryhmittelemään nopeasti eri tavoilla, jotta tieto olisi ollut hyödyntämiskelpoista. Olemassa olevilla ”jähmeillä” järjestelmillä esimiehet ja johtajat eivät saaneet käytettäväkseen oikein ryhmiteltyä taloudellista tietoa.

Toinen merkittävä integraation aiheuttama haaste budjetoinnissa on vertailutietojen ja toteumien saaminen järjestelmästä. Yhtiössä on ollut useita organisaatiomuutoksia, mikä on aiheuttanut kustannuspaikkatietojen muuttumista useaan kertaan. Organisaatiomuutosten jälkeen vertailutietoja ei ole ollut saatavilla enää, mikä on aiheuttanut haasteita esimiehille.

Taulukko 6 näyttää Vakuutusyhtiö B:n tämänhetkiset, pääosin fuusion aiheuttamat tietojärjestelmähaasteet budjetoinnissa. Näiden ongelmien toivotaan ja odotetaan ratkeavan budjetoinnin kokonaisvaltaisella uudistamisella, jonka kehittäminen oli alkamassa haastatteluhetkellä keväällä 2014.

Taulukko 6: Fuusion aiheuttamat tietojärjestelmähaasteet budjetoinnille Vakuutusyhtiö B:ssä

Vakuutusyhtiö B:n tietojärjestelmähaasteet budjetoinnille
Useita eri järjestelmiä käytössä
Kokonaisuuden hahmottaminen vaikeaa
Yksityiskohtaisiin tietoihin pureutuminen vaikeaa
Vaatii omien excel-taulukoiden käyttöä
Vertailutietojen ja toteumien puuttuminen

Haastatteluhetkellä oli tiedossa, että vuonna 2015 Yhtiö B:ssä otetaan käyttöön SAP-toiminnanohjausjärjestelmä, jonka siirtymisen yhteydessä mietitään kaikki uudestaan budjetointiin liittyen. Uudelta budjetointiprosessilta odotetaan useita parannuksia: Tärkeää olisi saada esimiehille paremmat työvälineet suunnitella ja

seurata oman yksikkönsä taloutta, jotta pystytään varmistamaan budjetissa pysyminen ja suunnittelu. Lisäksi järjestelmältä toivotaan mahdollisimman yksityiskohmaisella tasolla olevia tietoja, helppokäyttöisyyttä ja mahdollisimman reaaliaikaisia toteumia, jotta tiedetään, kuinka paljon varoja on käytettävissä ja mihin tarkoitukseen. Toiveena on, että esimiehet pystyisivät hyödyntämään budjetointijärjestelmää paremmin ilman, että heidän tarvitsee ylläpitää omia ylimääräisiä työvälineitä budjettierien sisällöistä. Järjestelmältä toivotaan myös joustavuutta. Todennäköisenä pidettiin perinteisen vuosibudjetoinnin jatkumista. Tähän mennessä Vakuutusyhtiö B:n budjetointi on painottunut yhtiössä liikekulujen budjetointiin ja yhtenä kehittämishaasteena on myös siis tulobudjetin rakentaminen.

Yhtiö C:ssa seurantajärjestelmiä ei ole lähdetty kehittämään viime vuosina, kun on odoteltu fuusion toteutumista. Integraation edetessä budjetointiprosessi tulee uudistumaan koko yhtiöryhmässä, Yhtiö B:ssä käynnistyvät kehitystoimet tulevat vaikuttamaan siis myös Yhtiö C:hen.

Kuten aiemmin esitetyistä tuloksista kävi ilmi, budjetointi ei ole merkittävä ohjaava tekijä Yhtiö C:lle, talouden tilaa seurattiin muilla tunnusluvulla ja keinoilla. Kiinnostusta budjetointisuunnitelmien seurantaan ei ole ollut, kun talouden suunnittelu on koettu aiempina vuosina helpoksi ja budjetoidut luvut ovat täsmänneet monesti ilman suuria ponnisteluja, sillä muuttuvia kustannuseriä ei ole niin paljon.

*”Jos miettii niitä budjetteja mitä on niinku karkeella kammalla tehty ni kyllä ne yllättävän hyvin niinku osuu.”* (Hallintojohtaja, Yhtiö C)

Solvenssi II-direktiivi vaatii vakuutusyhtiöitä laskemaan liikekulut asiakassegmentteittäin, mikä vaatii tästä lähtien tarkempaa kulujen kohdistamista. Tämän toteutuessa vakuutusyhtiöt, jotka eivät ole seuranneet kustannuksiaan tarkemmin, joutuvat kehittämään uudenlaisia laskentajärjestelmiä ja saavat tätä kautta tarkempaa tietoa kustannustensa muodostumisesta.

Haasteena Yhtiö C:lle on päästä vanhasta karkean tason liikekulubudjetoinnista tarkkaan kustannuspaikkatasoiseen tiedonkeruuseen ja kannattavuuden seuran-

taan, sillä FiVan uudet määräys- ja ohjekokoelmat (Solvenssi II) vaativat vuosisuunnitteluun ja välitilinpäätökseen kustannuspaikkatoteuman raportointia ja seuranta. Kulut täytyy pystyä esittämään ja kohdistamaan kustannuspaikkatasolla. Budjetti oli jo keväällä 2014 laadittu kustannuspaikkatasolla FPM-järjestelmään, mutta organisaatorakenne taustalla oli vielä epäselvä, eikä ollut löytänyt oikeaa muotoaan. Lisäksi kustannusten kohdistaminen oikein kullekin vakuutuslajille koettiin haastavaksi tai jopa mahdottomaksi.

Tarkalle tasolle menevä tieto näyttää olevan muiden haastateltujen vakuutusyhtiöiden toivoma kehityssuunta; paljon tietoa helposti saatavilla ja mahdollisuus porautua syvällekin kustannuspaikkojen kustannusrakenteeseen. Yhtiö C ei ollut aiemmin kiinnostunut budjetoimaan tarkalle tasolle omia liikekulujaan, niiden stabiilin luonteen vuoksi, mutta on kuitenkin kiinnostunut alentamaan kustannustasoaan, jolloin lisätieto kustannusten syntymisestä voi edesauttaa kulujen kontrolloimisessa. Edessä oleva FiVan vaatimusten mukainen kustannuspaikkatasoinen seuranta mahdollistaa myös Yhtiö C:lle jatkossa tarkemman liikekulubudjetoinnin ja seurannan.

Tutkituissa yrityksissä budjetoinnin kehittämishaasteet liittyivät ennen kaikkea tietojärjestelmiin liittyviin seikkoihin. Kehittämisen suunta ei ollut budjetoitikirjallisuudessa vallalla oleviin moderneihin joustavimpiin budjetoititekniikoihin, vaan entistä tiukempaan ja kontrolloidumpaan budjetoinnin muotoon. Yhtiöt arvostivat helpokäyttöisiä budjetoitijärjestelmiä, joista saatiin tarkkoja tietoja kustannuspaikoittain. Budjetoinnilla oli tärkeä rooli Yhtiö A:ssa ja B:ssä, Yhtiö C:ssä sen sijaan talouden suunnittelu on ennen fuusiota koettu helpoksi, ja arvoa annettiin enemmän muille taloudellista suorituskykyä mittaaville mittareille, kuin varsinaiselle budjetin avulla tehtävälle taloussuunnittelulle.

## 4 Yhteenveto ja johtopäätökset

### 4.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli selvittää **budjetoinnin merkitys vakuutusyhtiön talouden suunnittelussa**. Modernina budjetointikirjallisuutta käsittelevän kirjallisuuskatsauksen avulla pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva budjetoinnin merkityksestä yrityksen talouden suunnittelussa tänä päivänä. Vakuutusyhtiöihin kohdistuneen monitapaustutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään budjetointikäytäntöjä vakuutusyhtiöissä. Moderni budjetointikirjallisuus pyrkii arvioimaan budjetoinnin soveltuvuutta nykypäivän yritykselle ja tutkimaan budjetoinnin kehittämistä ja sitä kautta tutkimus kulminoituukin budjetoinnin soveltuvuuden, haasteiden ja kehittämiskohteiden tarkasteluun tutkituissa vakuutusyhtiöissä.

Ensimmäiseen alakysymykseen **Mitkä ovat budjetoinnin eri roolit johdon ohjausjärjestelmässä?** vastattiin tutkimuskirjallisuutta läpikäymällä, löytäen budjetoinnille useita rooleja: tilikauden toiminnan suunnittelu, toiminnan koordinointi, toiminnan ohjaus ja valvonta, johdon suorituksenarviointi ja motivointi sekä tavoitteiden ja strategisten painopisteiden kommunikointi organisaatiolle. Osa rooleista kyseenalaistetaan tutkimuskirjallisuudessa mieltäen ne vanhentuneiksi ja budjetointikritiikkiä läpikäymällä pyrittiin antamaan kattava kuva budjetoinnin sopivuudesta tai sopimattomuudesta nykyajan yritykselle. Budjetoinnin rooleista saatiinkin ristiriitaisia tuloksia, ja budjetoinnin sopivuus yritykselle näyttää riippuvan paljon ulkoisesta toimintaympäristöstä, jossa yritys toimii, sekä yritystoiminnan luonteesta: budjetointi voi toimia stabiilissa ympäristössä suunnitteluvälineenä, koordinointi- ja ohjausvälineenä sekä johtamisen välineenä, epävarmemmassa ympäristössä suunnitelmat voivat vanhentua nopeasti ja budjetointitavoitteessa pysyttelemisen voi estää tärkeisiin tilaisuuksiin tarttumisen. Eri yritykset myös käyttävät budjetointia eri tarkoituksiin. Johtamisen välineenä budjetti saatta toimia johtajille turvasatamana, antaen raamit omalle toiminnalle. Joustavampia ja strategisesti suuntautuneita interaktiivisia tai budjetoinnin hylkääviä ohjausjärjestelmiä kehutaan kirjallisuudes-

sa, mutta aiemmin budjettivastuulliset johtajat saattavat kokea budjettitavoitteiden puuttumisen epämukavana. Budjetoinnin rooli johtamisen välineenä on mielenkiintoinen kysymys, joka laajuudessaan tarvitsisi oman tutkimuksensa. Modernia budjetoitikirjallisuutta tutkimalla esiin nousi kuitenkin monessa kohdassa se seikka, ettei pelkkää budjetoitintia voi pitää enää riittävänä ohjausjärjestelmänä yrityksessä, mutta se voi olla toimiva osa laajempaa johdon ohjausjärjestelmää.

Toiseen alakysymykseen **Millaisia budjetoitinkäytäntöjä vakuutuslalla on käytössä ja miten ne tukevat strategista suunnittelua ja johtamista?** etsittiin vastauksia haastatteleamalla kolmea Suomessa toimivaa vakuutusyhtiötä. Tutkimuksen vakuutusyhtiöillä on käytössä perinteinen vuosibudjetointi. Budjetoinnin roolin merkitys talouden ohjauksen ja suunnittelun välineenä vaihteli näytellen toisessa yhtiössä suurempaa roolia kuin toisessa. Kaikissa tutkituissa yhtiöissä se oli kuitenkin osa laajempaa johdon ohjausjärjestelmää. Oltiinpa yhdessä yhtiössä jopa luovuttu budjetti-nimen käytöstä ja otettu moderneja jatkuvan ennustamisen työkaluja käyttöön, vaikka käytännössä taloussuunnittelu käsitettiin perinteiseksi vuosibudjetiksi.

Budjettikontrolli oli tarkkaa, yhdessä tutkituista yhtiöistä se täytti kaikki kirjallisuuskatsauksessa Van der Steden (2001) mukaan esitetyt neljä budjettikontrollin tunnusmerkkiä: Alhaisen toleranssin budjettipoikkeamille, yksityiskohtaista budjetti-seuranta, tiiviitä keskusteluita budjetin tuloksista ja vahvaa panostusta lyhyen aikavälin budjettitavoitteiden saavuttamiseen. Muissa yhtiöissä kontrolli ei ollut näin systemaattista, johtuen osittain käynnissä olevasta integraatioprosessista, mutta pyrkimys tarkempaan seurantaan tulevaisuudessa oli olemassa.

Vakuutusyhtiöt eivät käyttäneet budjetoitintia merkittävässä määrin johtajien motiivointiin ja suorituksenarviointiin. Käytössä oli strategiset tavoitteet kokonaisvaltaisemmin huomioon ottavia mittareita ja koko organisaatiota tai tiimejä koskevia tavoitteita, ei merkittävässä määrin henkilötasolle meneviä budjettitavoitteita. Myös suhteellisia ja ei-taloudellisia mittareita oli vakuutusyhtiöissä käytössä, mikä on modernimpien budjetoitimenetelmien kehittäjien suosittama budjetoinnin ja suorituksenarvioinnin eriyttämisen piirre (Hansen et al 2003; Bourmistrov & Kaarbøe

2013; Østergren & Stensaker 2011). Suorituksenarvioinnissa käytettiin siis modernimpia menetelmiä kuin perinteisiä budjettitavoitteita.

Strateginen tahtotila ja strateginen suunnittelu ohjaa vahvasti talouden suunnittelua vakuutusyhtiöissä, joten kirjallisuuskatsauksessa esiintynyt kritiikki (Hansen et al. 2003, Østergren ja Stensaker 2011, Järvenpää et al. 2010, 207) budjetoinnin ja strategisen suunnittelun erillisyydestä ei näytä koskevan ainakaan näitä tutkittuja yhtiöitä.

Kolmanteen alakysymykseen **Miten ulkoinen toimintaympäristö vaikuttaa taloussuunnitteluun vakuutusosalalla?** etsittiin vastauksia ensin kirjallisuuskatsauksen budjetointikritiikki-luvussa, joka keskittyi suurelta osin juuri toimintaympäristön aiheuttamiin haasteisiin budjetoinnille, sekä Tekesin finanssialan tulevaisuutta käsittelevän raportin avulla empiirisessä osiossa. Lisäksi haastateltavilta tiedusteltiin heidän näkemyksiä vakuutusalan toimintaympäristöstä ja sen vaikutuksista budjetointiin. Haastateltavilta nousi esiin joitain mielipiteitä esimerkiksi viime vuosien yleisen talouden tilanteen vaikutuksista sekä koko ajan lisääntyvistä luonnonilmiöistä, joilla on vakuutusyhtiöille suuri merkitys niiden arvaamattoman ja vaikeasti ennustettavan luonteen takia.

Nämä seikat nousivat myös Tekesin raportissa: Lyhyellä tähtämellä vakuutusyhtiöiden toimintaympäristöön vaikuttaa ilmastonmuutos ja sen aiheuttamat suurkatsastrofifit sekä turbulenti taloustilanne. Sen lisäksi toimialarajat rikkoutuvat edellen finanssialalla, mikä voi ennakoida vielä lisääntyviä yritysjärjestelyitä ja yhteenliittymiä jatkossakin, esimerkiksi terveystalouden verkottuessa finanssialaan. Toimiala myös kansainvälistyy ja riippuvuus kansainvälisistä markkinoista ja niiden kehityksestä lisääntyy. Pitkällä tähtämellä alati lisääntyvät rajut luonnonilmiöt tulevat kasvattamaan pääoman tarvetta ja korvausmeno sekä jälleenvakuussopimusten hinnat todennäköisesti nousevat pitkällä aikavälillä. Kuluttajien arvomaailma muuttuu myös jatkuvasti, ja Tekesin mukaan sen merkitykset finanssialaan ovat merkittävät: pankki- ja vakuutusalan yritykset joutuvat ottamaan ympäristöasioihin kantaa ennen pitkää.

Budjetointi näyttikin noudattelevan vakuutusyhtiöissä perinteistä tiukkaa mallia, antaen vähän varaa suunnitelmien muuttamiselle. Huomattavaa on, että vakuutusyhtiöiden toimintaympäristö on ollut kaikkien haastateltujen mielestä stabiilia viime vuosina, mikä voi osaltaan selittää tuloksen, että perinteinen tiukka vuosibudjetointi on toiminut yhtiöissä ja siihen on oltu tyytyväisiä. Siinä missä ennen yritysjärjestelyitä vuosibudjetointi toimi erittäin hyvin ja budjetit pitivät paikkansa, muutoksen keskellä joidenkin yhtiöiden budjetteja jouduttiin muokkaamaan kesken vuoden fuusion takia. Varsinkaan käynnissä olevia kalliita kehitysprojekteja ei pystytty arvioimaan tarkkaan etukäteen ja yhtiöiden toisiltaan veloittamat palveluveloitukset perustuivat pitkälti arvioihin. Tulos on samansuuntainen kirjallisuuskatsauksessa esiintyneen budjettikritiikin (Hansen et al 2003, Ihantola & Merikanto 2005) kanssa: perinteinen budjetointi voi toimia stabiilissa ympäristössä, mutta ei nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Ulkoinen muuttuva toimintaympäristö tulee enenevässä määrin vaikuttamaan aiemmin niin stabiilin vakuutusalan taloussuunnitteluun ja nähtäväksi jää, kuinka vielä käytössä oleva ja hyväksi koettu perinteinen tiukka vuosibudjetointi tulee pärjäämään siinä ympäristössä. Toisaalta vakuutusyhtiöt joutuvat tekemään tarkkaa riskienhallinnallista suunnittelua EU:n ja kansallisen sääntelyn vuoksi, mikä ennustaa siis entistä tarkempaa suunnittelua tulevaisuudessa.

Neljänteen alakysymykseen **Miten budjetointia voidaan kehittää tutkituissa yrityksissä?** etsittiin vastauksia kirjallisuuskatsauksen budjetointimenetelmiä käsittelevässä luvussa, jossa esiteltiin erilaisia moderneja budjetointisuuntauksia, sekä kysymällä haastatteluissa vakuutusyhtiöiden haasteista sekä kehitystoimenpiteitä ja mahdollisista kehitystoiveista budjetoinnin suhteen. Tutkituissa vakuutusyhtiöissä on käytössä hyvin perinteinen, tiukka vuosibudjetointi, johon oltiin tyytyväisiä ja sen toivottiin säilyvän. Kirjallisuuskatsauksessa esiteltyt modernimmat ja joustavammat budjetoinnin muodot, kuten budjetoinnista luopuminen ja Beyond budgeting -menetelmä eivät näytä soveltuvan vakuutusosalalle, jolta kansallisen ja EU:n tasoisen sääntelyn mukaan vaaditaan tarkkoja ja kattavia taloudellisia suunnitelmia sekä skenaarioanalyyskejä vuosiksi eteenpäin. Liiketoiminta toistaiseksi on

niin stabiilia, että perinteinen vuosibudjetointi toimii hyvin, eikä sen suhteen suuria muutoksia perinteiseen systeemiin ole tarpeen harkita.

Kun strateginen suunnittelu näyttää ohjaavan vakuutusyhtiöiden talouden suunnittelua hyvin ja suorituskyvyn mittaaminen noudattelee jo moderneja kehityssuuntauksia, merkittävimmät kehityshaasteet liittyvät siis budjetoinnissa käytettävien tietojärjestelmien parantamiseen. Vakuutusyhtiöiden toiveena olisi, että budjetointijärjestelmistä saa mahdollisimman tarkalla tasolla tietoja käytettäväksi, ja että tietojen etsiminen ja hyödyntäminen tehtäisiin johtajille mahdollisimman helpoksi. Lisäksi tietojärjestelmiltä toivottiin nopeutta ja joustavuutta sekä luotettavuutta.

## **4.2 Keskustelua tuloksista**

Odotettavaa tuloksissa oli se, että vakuutusyhtiöt joutuvat finanssialan toimijoina ja säätelyn alaisina suunnittelemaan talouttaan tarkasti. Taloussuunnittelu on tärkeää ja sitä täytyy tehdä moniksi vuosiksi eteenpäin, varautuen erilaisiin skenaarioihin.

Tutkimusta aloitettaessa tutkimuskohteena olevien yhtiöiden yritysjärjestelyt olivat tiedossa, ne kuitenkin vaikuttivat tutkimustuloksiin yllättävän paljon, sillä yrityksillä oli monenlaisia haasteita budjetointiprosesseissaan siihen liittyen. Suurimmat haasteet budjetoinnissa liittyivät erityisesti tietojärjestelmien aiheuttamiin haasteisiin. Kyse olikin suurelta osin puhtaasti järjestelmien aiheuttamista haasteista, eikä niinkään itse taloussuunnittelun haasteista. Tietojärjestelmien ja ylipäättään tiedon merkitys yritykselle ja taloussuunnittelulle on tämän tutkimuksen mukaan erittäin merkittävä, ja joko työskentelyä pahasti hankaloittava tai parhaassa tapauksessa suunnittelua joustavasti tukeva väline. Erityisesti muutostilanteessa tietojärjestelmien joustavuus korostuu, mikä tämänhetkisessä ja tulevaisuuden toimintaympäristössä on tärkeää.

Haastattelutilanne ei ollut normaali tutkimushetkellä yritysjärjestelyjen vuoksi. Toisaalta voidaan miettiä, ovatko tällaiset fuusiot niin poikkeuksellisia nykyajan toimintaympäristössä, eli voiko tilanteen olettaa edes tasaantuvan pitkäksi aikaa, vai



onko tämä kenties ennen vakaaksi koetun vakuutusalan uusi toimintaympäristö. Toimiala on murroksessa ja toimialarajat rikkoontuvat entisestään finanssialalla.

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusideat

Tämä oli monitapaustutkimus, jossa tutkittiin vakuutusalan budjetointikäytäntöjä ja niiden kehittämistä. Yleisesti ottaen tapaus ei ole yleistettävissä, vaan tapaustudkimuksen pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin. (Metsämuuronen 2001, 17-18). Tutkimuksessa tutkittiin kuitenkin useampaa tapausta, koska haluttiin tietoa vakuutusyhtiöiden budjetoinnista yksittäistä case-esimerkkiä laajemmin, jotta saataisiin selville nimenomaan vakuutusalaa koskevia erityispiirteitä. Tutkimuksen kolme eri yhtiötä antaa paremman kuvan vakuutusalan budjetointikäytännöistä kuin ainoastaan yksi yhtiö olisi antanut. Tutkimus antaa kohtalaisen kuvan Suomessa toimivien vahinkovakuutusyhtiöiden taloussuunnittelun pääperiaatteista, budjetoinnin merkityksestä yrityksille ja vakuutusyhtiöille tänä päivänä sekä budjetoinnin haasteista muutostilanteesta.

Tuloksia tulkitessa tulee ottaa huomioon, että kaksi tutkituista yrityksistä kuuluivat samaan yhtiöryhmään, joten heidän prosesseissaan oli siitä syystä yhteneväisiä piirteitä. Sen lisäksi kaikissa haastatelluissa yhtiöissä oli tutkimushetkellä menossa fuusion tai yrityskaupan aiheuttama integraatioprosessi, yhdellä oli taustalla myös monia aiempia yritysjärjestelyitä. Tilanne taloussuunnittelussa ei ollut siis täysin normaali. Tämän vuoksi haastattelutilanteessa pyrittiin kartoittamaan ”normaalitilannetta” keskustellen myös ajoista ennen muutoksia. Tutkimuksessa saatiin kuitenkin mielenkiintoista lisätietoa haasteista, joita budjetointiin liittyy tälläisissä muutostilanteissa, mikä antaa lisäarvoa tutkimukselle.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös haastateltavien pieni määrä. Budjetointiprosesseista ei saatu mahdollisimman kokonaisvaltaista kuvaa kaikissa yrityksissä, yhdessä yhtiöistä haastateltiin vain yhtä henkilöä ja toisen yhtiön haastateluista toinen tehtiin sähköpostitse, saaden suppeammat vastaukset kuin mitä

kasvotusten tapahtuvassa haastattelussa olisi ollut mahdollista saada. Yhdessä tutkituista yhtiöistä ei myöskään saatu välttämättä kaikkea oleellista tietoa haastateltavilta sen vuoksi, että haastattelun käsitteet ja teemat eivät olleet tuttuja haastateltaville ja kysymyksiin oli vaikeaa saada selkeitä vastauksia.

Tämän tutkimuksen teemaa voisi viedä eteenpäin tutkien budjetointia vakuutusyhtiöissä tai muissa yrityksissä keskittymällä esimerkiksi yhden yhtiön budjetointiprosessiin ja siinä käytettäviin tietojärjestelmiin tarkemmin, analysoiden eri järjestelmien sopivuutta ja toimivuutta kulloiseenkin prosessiin. Tämä tutkimusaihe olisi ajankohtainen ja tärkeä yrityksille, sillä tietojärjestelmät näyttelevät merkittävää osaa budjetointiprosessin onnistumisessa ja tietojärjestelmähankkeet ovat kalliita investointeja, joiden suodaan onnistuvan.

# LÄHDELUETTELO

## Arikkelit:

**Abernethy, Margaret A., Bronwell, Peter.** The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, Issue 3, 1999, s. 189–204.

**Bourmistrov, Anatoli & Kaarbøe, Katarina.** From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying “beyond budgeting” ideas. *Management Accounting Research*, Vol 24, 2013, s. 196-211.

**Bunce, Peter; Fraser, Robin; Woodcock, Lionel.** Advanced budgeting: a journey to advanced budgeting management systems. *Management accounting research*, Vol 6. 1995. s. 253-265.

**Cooper, Robin; Slagmulder, Regine.** Activity-based budgeting—part 1. *Strategic Finance*, Vol 82, 2000, s. 85-86.

**Covaleski, M.; Evans, J.; Luft, J.; Shields, M.** Budgeting Research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Handbook of Management Accounting Research*. 2007. Vol 2. Elsevier.

**Ekholm, Bo-Göran; Wallin, Jan.** Is the annual budget really dead? *The European Accounting Review*, 2000, Vol 9, s. 519–539.

**Fisher, Joseph G.; Maines, Lauren A.; Pfeffer, Sean A.; Sprinkle, Geoffrey B.** Using budgets for performance evaluation: Effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack and performance. *The Accounting Review*, Vol 77, 2002, s. 847-865.

**Frow, Natalie; Marginson, David; Ogden, Stuart.** “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, 2010, s. 444-461.

**Gronhaug, Kjell & Ims, Knut O.** Setting the Sales Budget: An Exploratory Study. *Journal Of Behavioral Decision Making*, Vol 1, 1988, s. 177-186.

**Hansen, Stephen C.** A Theoretical analysis of the impact of adopting rolling budgets, activity-based budgeting and beyond budgeting. *European Accounting Review*, Vol 20, 2011, s. 289-319.

**Hansen, Stephen C., Otley, David T., Van der Stede, Wim A.** Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, 2003, s. 95-116.

**Henttu-Aho, Tiina & Järvinen, Janne.** A field study of the emerging practice of beyond budgeting in industrial companies: An institutional perspective. *European Accounting Review*, Vol 22, 2013, s. 765-785.

**Ihantola, Eeva-Mari & Merikanto, Sanna.** Suomalaisen liiketaloudellisen ammatilehtikirjoittelun välittämän budjetointiajattelun historiallinen analyysi vuosilta 1950–2000. *Liiketaloudellinen aikakauskirja 2005*, Vol 2, s. 209-263.

**Kim, John M. & Park, Chung-Keun.** Top-down budgeting as a tool for central resource management. *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 6, 2006, s. 87-125.

**King, Robyn; Clarkson, Peter M., Wallace, Sandra.** Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, Vol. 21, 2010, s. 40-55.

**Kober, R, Ng, J., Paul, B.J.** The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*. Vol 18, 2007. s. 425-452.

**Lau, Chong M. & Eggleton, Ian R. C.** Cultural differences in managers' propensity to create slack. *Advances in International Accounting*, Vol 17, 2004, s. 137-174.

**Libby, Theresa; Lindsay, Murray R.** Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, Vol 21, 2010, s. 56-75.

**Mann, G.J.** Reducing budget slack. *Journal of Accountancy*, Vol 166, 1988, s. 118-23.

**Marginson, David E.W., Ogden, Stuart G.** Coping with ambiguity through the budget: The positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 35, 2005, s. 444-461.

**Merchant, Kenneth A.** The design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance. *The Accounting Review*, Vol 56, 1981, s. 813-829.

**Merchant, Kenneth A. & Manzoni J.F.** The achievability of budget targets in profit centers: A field study. *The Accounting Review*, Vol, 64 , 1989, s. 539-558.

**Merchant, Kenneth A. & Otley, David T.** A review of the literature on control and accountability. *Handbook of Management Accounting*, 2007, Vol 2, s. 785-802.

**Mitchell, Max.** Budgeting revisited: Cracks in the foundation of bank performance management. *The journal of Bank Cost & Management Accounting*, Vol 15, 2002, s. 31-45.

**Nolan, Gregory J.** The end of traditional budgeting. *Journal of Performance Management*. Vol 18, 2005, s. 27-39.

**Sandalgaard, Niels.** Uncertainty and budgets: an empirical investigation. *Baltic Journal of Management*, Vol 7, 2012, s. 397-415.

**Serritzlew, Søren.** Linking budgets to activity: A test of the effect of Output-Purchase Budgeting. *Public Budgeting & Finance*, Vol 26, 2006, s. 101-120.

**Simons, Robert.** The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 15, 1990, s. 127-143.

**Simons, Robert.** Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, s. 49-62.

**Simons, Robert.** How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, s. 169-189.

**Sivabalan, Prabhu; Booth, Peter; Malmi, Teemu & Brown, David A.** An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting and Finance*. Vol 49, 2009, s. 849-871.

**Stevens, Mark E.** Activity based planning and budgeting: The coming age of the "Consumption-Based" Approach. *The journal of corporate accounting and finance*, Vol 15, 2004. s. 15-28.

**Tanase, Gabriela Lidia.** An overall analysis of participatory budgeting advantages and essential factors for an effective implementation in economic entities. *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics*. Vol 2013, 2013, s. 1-12.

**Van der Stede, Wim A., Hansen, Stephen C.** Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, Vol 15, 2004, s. 415-439.

**Van der Stede, Wim A.** Measuring 'tight budgetary control'. *Management Accounting Research*, Vol. 21, 2001, s. 119-137.

**Van der Stede, Wim A.** The relationship between the consequences of budgetary controls: slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, 2000, s. 609–622.

**Wallander, Jan.** Budgeting – an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*. Vol 15, 1999, s. 405-421.

**Young, S.M.** Participative budgeting: the effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack, *Journal of Accounting Research*, Vol. 23, 1985, s. 829-42.

**Østergren, Katarina & Stensaker, Inger.** Management Control without Budgets: A Field Study of 'Beyond Budgeting' in Practice. *Management Accounting Research*. Vol 20, 2011, s. 149-181.

#### **Kirjat:**

**Anthony, Robert N.** *Planning and Control Systems – A framework for analysis.* Division of Research, Harvard Business School, 1965 Boston.

**Ikäheimo, Seppo; Malmi, Teemu; Walden, Risto.** *Yrityksen laskentatoimi.* Sanoma Pro, 2012, Helsinki.

**Järvenpää, Marko; Partanen, Vesa; Tuomela Tero-Seppo.** *Moderni taloushallinto- Haasteet ja mahdollisuudet.* Edita, 2001 Helsinki.

**Järvenpää, Marko; Länsiluoto, Aapo; Partanen, Vesa; Pellinen Jukka.** Talousohjaus ja kustannuslaskenta. WSOYpro Oy, 2010 Helsinki.

**Metsämuuronen, Jari.** Laadullisen tutkimuksen perusteet. International Methelp Ky. 2, 2001, Viro.

**Näsi, Salme.** Laskenta-ajattelun kehitys viime vuosisadan puolivälistä nykypäivään. Tampereen yliopisto, 1990 Tampere.

**Åkerberg, Pertti.** Budjetoinnin mielettömyys. Talentum, 2006 Helsinki.

#### **Internet-lähteet:**

**Finanssivalvonta 2011 a.** Vakuutussektorin QIS5-vaikuttavuustutkimuksen tulokset: Suomen vakuutussektori täyttäisi pääpiirteissään uudet Solvenssi II – vakavaraisuusvaatimukset.

Lehdistötiedote 15.3.2011 – 2/2011. [Viitattu 14.6.2014] Saatavilla  
[http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Lehdistotiedotteet/2011/Pages/02\\_2011.aspx](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Lehdistotiedotteet/2011/Pages/02_2011.aspx)

**Finanssivalvonta 2011 b.** Määräykset ja ohjeet 2/2011. Vakuutusmarkkinoilla toimivan yhteisön valvonta-asiakirjojen toimittaminen Finanssivalvonnalle.

[Viitattu 14.6.2014] Saatavilla:  
[http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Uusi/Documents/02\\_2011\\_M3.pdf](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Uusi/Documents/02_2011_M3.pdf)

**Finanssivalvonta 2011 c.** Raportointi. Vakuutuslaitosten raportointiuudistus.

[Viitattu 14.6.2014] Saatavilla  
[http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Raportointi/Pages/Vakuutus\\_raportointiuudistus.aspx](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Raportointi/Pages/Vakuutus_raportointiuudistus.aspx)



**Finanssivalvonta 2012.** Tilastot. Tunnuslukujen määritelmät – Vahinkovakuutuksen kannattavuus.

[Luettu 24.9.2014] Saatavilla:

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tilastot/Vakuustoitinta/Vahinkovakuutus/kannattavuus/Pages/Maaritelmat.aspx>

**Finanssivalvonta 2014 a.** Euroopan finanssivalvontajärjestelmä.

[Viitattu 14.6.2014] Saatavilla <http://www.finanssivalvonta.fi/FI/EU-VALVONTA/Pages/Default.aspx>

**Finanssivalvonta 2014 b.** Euroopan finanssivalvontajärjestelmä. Vakuutusvalvonta (EIOPA).

[Viitattu 14.6.2014] Saatavilla <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/EU-valvonta/EIOPA/Pages/Default.aspx>.

**Finanssivalvonta 2014 c.** Sääntely. Sääntelyhankkeet.

[Viitattu: 14.6.2014] Saatavilla

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Saantelyhankkeet/Solvenssi/Pages/Default.aspx>

**Finanssivalvonta 2014 d.** Finanssivalvonnalle toimitettavien konekielisten raporttien määräajat.

[Viitattu 14.6.2014] saatavilla

[http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Raportointi/Mita\\_pitaa\\_raportoida/Vakuutusmarkkinat/vahinkovakuutusyhtioiden/Documents/Vahinkovakuutusyhtioiden\\_konekielinen\\_raportointi\\_palautuspaivamaarat.pdf](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Raportointi/Mita_pitaa_raportoida/Vakuutusmarkkinat/vahinkovakuutusyhtioiden/Documents/Vahinkovakuutusyhtioiden_konekielinen_raportointi_palautuspaivamaarat.pdf)

**Karhunen Jussi.** Parlamentti hyväksyi vihdoinkin vakuutusyhtiöiden vakavaraisuussäätöihin liittyvän direktiivin. Finanssialan keskusliitto 2014.

[Viitattu 14.6.2014] Saatavilla

[http://www.fkl.fi/ajankohtaista/tiedotteet/Sivut/Omnibus\\_II\\_parlamentin\\_hyvaksynta.aspx](http://www.fkl.fi/ajankohtaista/tiedotteet/Sivut/Omnibus_II_parlamentin_hyvaksynta.aspx)

**L 30.7.2004/699.** Laki rahoitus- ja vakuutusryhmittymien valvonnasta. 5. luku, 31§. Finlex.

[Viitattu 14.6.2014]

**TeKes.** Hiipuva haarakonttori vai globaali suunnannäyttävä? Suomalaisen finanssialan tulevaisuus. Helsinki 2009. [Viitattu 14.6.2014] Saatavilla

[http://www.tekes.fi/Julkaisut/hiipuva\\_haarakonttori.pdf](http://www.tekes.fi/Julkaisut/hiipuva_haarakonttori.pdf)

## LIITE 1 Haastatteluajataulu ja teemahaastattelun runko

09.4.2014 Yhtiö C: Toimitusjohtaja, Controller, Hallintojohtaja (yhteishaastattelu)

15.4.2014 Yhtiö A: Business Controller

16.4.2014 Yhtiö B: Kehitysjohtaja

12.8.2014 Yhtiö A: Controller (sähköpostihaastattelu)

Teemahaastattelu aiheesta: *Budjetointikäytännöt ja niiden kehittäminen vakuutus-yhtiöissä*

### 1. Johdon ohjausjärjestelmän kartoittaminen:

- a. Miten toteutate taloussuunnittelua?
- b. Ovatko strateginen suunnittelu ja taloussuunnittelu yhteydessä toisiinsa? Jos on, niin miten?
- c. Jos, budjetoitte, millaista budjetointia käytätte? (esim. tiukka vuosibudjetti, rullaava budjetti, ei budjettia)
  - i. Muokataanko budjettia kesken kauden?
- d. Johdetaanko strategisia tavoitteita budjetista/talouden ohjauksesta erillään vai ovatko ne yhteydessä toisiinsa?
- e. Mitä tietojärjestelmiä käytätte budjetoinnissa? Entä muita tiedon hakemisen ja kokoamisen keinoja (esim. suunnittelupäivät tms.)?

### 2. Budjetin rooli on valvonnan välineenä:

- a. Onko budjettivalvonta tiukkaa, miten budjettipoikkeamiin reagoidaan?
- b. Käytetäänkö budjettia suorituskykymittarina ja johdon motivoinnin välineenä?
- c. Vaikuttavatko budjetit tai toteutuneet tulokset palkkoihin?
- d. Käytetäänkö jotakin muuta suorituskykymittaria?

### 3. Budjetoinnin kehittäminen

- a. Miten budjetointinne on kehittynyt viime vuosina?
- b. Miksi tai mistä lähtökohdista budjetointia on kehitetty?
- c. Onko budjetoinnissa jotain, mitä pitäisi vielä kehittää tai parantaa?