



**LUT School of Business and Management**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Tapaustutkimus budjetoinnista startup-yrityksessä**

Budgeting in a startup company – a case study

24.4.2019

Tekijä: Nelli Nivalainen

Ohjaaja: Juha Soininen

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Nelli Nivalainen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Tapaustutkimus budjetoinnista startup-yrityksessä
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppätiede / Strategiatutkimus
<b>Ohjaaja:</b>	Juha Soininen
<b>Hakusanat:</b>	Budjetointi, startup-yritys, kasvu-startup, kasvuyritys, yrityksen talousohjaus, Better Budgeting, Beyond Budgeting, tapaustutkimus

Startup-yritykset ovat olleet laajalti esillä mediassa lähivuosina ja niihin kohdistuu osin epärealistisiakin odotuksia, joita äärimmäisen harvinaiset, mutta paljon julkisuutta saaneet yli miljardin dollarin markkina-arvon alle kymmenessä vuodessa saavuttaneet ns. yksisarviset ruokkivat. Pienempienkin startup-yritysten rooli on kuitenkin kansantaloudellisesti merkittävä, sillä enemmistö uusista työpaikoista syntyy nuoriin kasvuyrityksiin ja innovatiiviset ja ketterät startupit myös uudistavat toimialoja.

Tässä kandidaatintutkielmassa perehdytään budjetointiin erityisesti tapaustutkimuksen kohteena olevan startup-yrityksen näkökulmasta. Budjetointi on edelleen, laajasta kritiikistä huolimatta, yksi merkittävimmistä ja eniten käytetyistä talousohjauksen työkaluista ja tutkielman kirjallisuusosiossa paneudutaankin budjetoinnin määritelmiin, menetelmiin ja käytäntöihin tarkemmin. Työssä käydään läpi myös startupien talousohjaukseen ja budjetointiin liittyvää kirjallisuutta, minkä perusteella voidaan todeta, että budjetoinnista on paljon hyötyä myös startup-yrityksille. Budjetointi voi esimerkiksi auttaa startupia usein elintärkeän rahoituksen saamisessa ja rahoituksen riittävyyden varmistamisessa. Lisäksi budjetointi voi osaltaan auttaa startup-yritystä jopa kasvamaan nopeammin.

Työn empiirisessä osiossa kuvataan kohdeyrityksen talousohjausta ja budjetointia sekä budjetoinnin haasteita, roolia ja kehitysehdotuksia tarkemmin. Tutkimusaineistoa ja kirjallisuutta yhdistelemällä voidaan todeta, että kohdeyritykselle sopivin budjetointimenetelmä on perinteisen budjetoinnin ja rullaavan ennusteen yhdistelmä, joka mahdollistaa kokemusperäisen tiedon hyödyntämisen nykyillä paremmin.

## ABSTRACT

**Author:** Nelli Nivalainen  
**Title:** Budgeting in a startup company – a case study  
**School:** School of Business and Management  
**Degree program:** Business Administration / Strategy research  
**Supervisor:** Juha Soininen  
**Keywords:** Budgeting, startup, high growth startup, growth firm, financial management, Better Budgeting, Beyond Budgeting, case study

In recent years startups have been widely present in the media and that applies especially well to the incredibly rare but successful so-called unicorns reaching over billion dollar corporate value within ten years from launching. These true success stories are the key reason why expectations for all the early-stage growth firms are often skyrocketing, but even if most of the startups fail to meet these expectations, their value to the economy is clear as their role in the job creation and reshaping of the whole economy is already remarkable and increasing.

In this bachelor thesis budgeting is studied especially from the case company's viewpoint. Budgeting is still, regardless of the criticism, one of the most successful and widely used financial management tools and thus budgeting definitions, methods and practices are discussed in the literature review. Previous studies related to the financial management and budgeting in the context of startup companies are also discussed and based on the literature budgeting has several benefits to offer also for an early-stage startup. These advantages, among others, include increasing probability to get venture capital funding, better cash management and even faster growth and success.

In the empirical part of the thesis the case company and its budgeting practices and challenges are discussed and some practical improvement proposals are offered. Based on the literature and empirical findings it can be concluded that traditional budgeting combined with the rolling forecasting is the most suitable budgeting method for the case company in its current stage and under current circumstances.

# Sisällysluettelo

<b>1. Johdanto</b> .....	<b>4</b>
1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma .....	5
1.2 Tutkimuksen rajaukset .....	6
1.3 Tutkimusmetodologia .....	7
<b>2. Budjetointi</b> .....	<b>8</b>
2.1 Budjetointi kontingenssiteorian valossa .....	9
2.2 Budjetoinnin ja budjettien määritelmät .....	10
2.3 Perinteinen budjetointi ja sen kritiikki .....	12
2.4 Kehittyneet budjetointikäytännöt (Better Budgeting) .....	14
2.4.1 Nollapohjabudjetointi.....	15
2.4.2 Toimintokohtainen budjetointi .....	17
2.4.3 Rullaava ennustaminen .....	18
2.5 Beyond Budgeting.....	19
<b>3. Startup-yritykset ja budjetointi.....</b>	<b>24</b>
3.1 Talousohjaus startup-yrityksissä .....	24
3.2 Budjetointi startup-yrityksissä.....	27
<b>4. Budjetointi kohdeyrityksessä.....</b>	<b>29</b>
4.1 Kohdeyrityksen esittely .....	29
4.2 Kohdeyrityksen talousohjaus .....	31
4.3 Budjetointikäytännöt.....	32
4.4 Budjetoinnin haasteet.....	33
4.5 Budjetoinnin rooli.....	35
4.6 Budjetoinnin kehitysehdotukset.....	36
<b>5. Yhteenveto ja johtopäätökset.....</b>	<b>38</b>
<b>Lähdeluettelo .....</b>	<b>42</b>

## Liitteet

Liite 1. Haastattelujen kysymysrunko

# 1. Johdanto

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee budjetointia, sen roolia ja haasteita erityisesti tapaustutkimuksen kohteena olevan startup-yrityksen näkökulmasta.

Startup-yritykset ovat jatkuvasti esillä mediassa ja niihin kohdistuu paljon enemmän ja vähemmän realistisia toiveita ja odotuksia. Startup-keskustelu typistyykin ajoittain ns. yksisarvisten ympärille, vaikka tällaiset yli miljardin dollarin markkina-arvon alle kymmenessä vuodessa saavuttaneet yritykset ovat äärimmäisen harvinaisia ja Suomessa tällaisia yrityksiä on vasta yksi, SuperCell (Kotiranta, Pajarinen & Rouvinen, 2016). Pienempienkin startup-yritysten rooli kansantaloudessa on kuitenkin merkittävä, sillä enemmistö uusista työpaikoista syntyy nuoriin kasvuyrityksiin, vaikka vanhat ja suuret yritykset vastaavatkin vielä valtaosin työllistämisestä ja arvonlisäyksestä (Criscuolo, Gal & Menon, 2016; Maliranta, Pajarinen & Rouvinen, 2018). Työllistämisen lisäksi startupeilla on usein myös epäsuoria vaikutuksia kansantalouteen, sillä startup-yritysten innovaatiot ja ketteryys, sekä uusien markkinoiden tehokas tunnistaminen uudistavat kansantaloutta ja toimialoja (Halme, Salminen, Lamminmäki, Rikama, Berge, Dalziel & Miller, 2015).

Startup-maailma on tutkimuskohteena mielenkiintoinen ja suhteellisen tuore, muttei kovin yhtenäinen, sillä tiedemaailma ei ole päässyt sopuun edes startupin määritelmästä ja siksi startup-yritys määritellään aina kussakin tutkimuksessa erikseen. Budjetointia käsittelevää kirjallisuutta etsivä sen sijaan törmää helposti runsaudenpulaan, sillä budjetointia, sen haasteita ja kehittämismahdollisuuksia on tutkittu hyvin laajalti ja monesta eri näkökulmasta. Startup-yritysten budjetointikäytäntöjä on kuitenkin tutkittu vain vähän, vaikka budjetointi onkin Davilan ja Fosterin (2005) mukaan ensimmäisiä talousohjauksen työkaluja, joita startup-yritykset ottavat käyttöön. Davila ja Foster myös huomasivat budjetoinnin aloituksen ja yrityksen arvon, liikevaihdon ja henkilöstömäärän kehityksen välillä positiivisen korrelaation. Tämä positiivinen vaikutus tulokseen näkyi erityisesti budjetoinnin aloitusvuonna, mutta myös myöhemmin. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että yritykset,

jotka saivat rahoitusta pääomasijoittajilta, aloittivat budjetoinnin muita nopeammin. Sawyer (2009) sen sijaan totesi, että syy siihen, että rahoitus jää startupilta saamatta on usein teknologian sijaan siinä, ettei tuore yrittäjä kykene riittävän vakuuttavasti osoittamaan, että luvut liiketoimintamallin takana ovat perusteltuja ja järkeviä. Hyvin toteutettu sisäinen laskentatoimi siis lisää aloittelevan yrityksen mahdollisuuksia saada pääomasijoituksia, mikä on usein yrityksen kasvun kannalta elintärkeää. Syvänperä ja Lindfors (2014) toteavatkin, että rahoituksen riittämättömyys on usein pienten ja keskisuurten yritysten ongelmien taustalla ja heidän mielestään tulosbudjetin lisäksi on tärkeää seurata yrityksen saamia ja suorituksia kassabudjetin avulla, jotta rahoituksen riittävyttä voidaan ennakoida paremmin esimerkiksi tilanteissa, joissa investoinnit rasittavat yrityksen taloutta tai kassaan maksut vaihtelevat merkittävästi kuukaudesta toiseen.

Edellä kuvatun perusteella voidaan siis todeta, että budjetointi voi auttaa startup-yritystä kolmella tavalla:

- 1) yrityksen taloudellisten toimintaedellytyksien tuntemus auttaa aloittelevaa yritystä usein elintärkeän pääomasijoituksen saamisessa
- 2) budjetoinnin ja erityisesti kassabudjetin käyttäminen auttavat aloittelevaa yritystä ennakoimaan rahoituksen riittämistä
- 3) budjetointia työvälineenä käyttävien startup-yritysten arvo, liikevaihto ja henkilömäärä voi kasvaa ei-budjetoivia startup-yrityksiä nopeammin

## ***1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma***

Kuten tutkielman johdannossa kappaleessa 1 todettiin, budjetoinnilla ja startup-yrityksen menestyksellä on yhteys ja tämän tutkielman tavoitteena onkin avata niitä haasteita, joita startup-yritys kohtaa budjetointiin liittyen tapaustutkimuksen kohteena olevan yrityksen avulla. Tutkimus pyrkii myös löytämään kehityskohteita nykyisistä budjetointimenetelmistä. Tutkielman päätutkimuskysymys on "Minkälainen rooli budjetoinnilla on kohdeyrityksessä?" ja sen alakysymykset:

- Miten kohdeyrityksen budjetointi toteutetaan käytännössä?

- Millaisia haasteita kohdeyrityksellä on budjetointiin liittyen?
- Miten budjetointia voidaan kehittää kohdeyrityksessä?

Tutkimusmetodi, jolla näihin kysymyksiin etsitään vastauksia, on kuvattu tarkemmin kappaleessa 1.3.

## **1.2 Tutkimuksen rajaukset**

Suomessa oli vuonna 2015 284 000 yritystä, joista peräti 177 000 oli yhden henkilön yrityksiä, 93% alle 10 hengen mikroyrityksiä ja ns. kasvu-startup-yrityksiä lukeutui tähän joukkoon vain noin 1000 (Härmälä, Lamminkoski, Salminen, Halme & Erkkö, 2017). Startupin ohella myöskään kasvu-startupille ei ole vain yhtä määritelmää, mutta usein määritelmä on sidottu henkilöstön kasvuun. Yhden määritelmän mukaan startup on nuori ja pienehkö yritys, joka on itsenäinen ja yksityinen ja sillä on juridiset perusedellytykset kasvulle, ja kasvu-startupit ovat se osa startup-yrityksistä, jotka työllistävät kolmen vuoden päästä tarkastelun aloituksesta vähintään 10 henkilöä ja työllisyyden kasvu on vuositasolla ollut keskimäärin vähintään 20% (Lahtinen, Pekkala, Halme, Salminen, Härmälä, Wiikeri, Lamminkoski, Lähde, Mikkilä, Rouvinen, Kotiranta, Pajarinen, Barge, Meade & Zhao, 2016). Usein käytetään myös laajempaa termiä kasvuyritys, jolle ei myöskään ole vakiintunutta määritelmää ja esimerkiksi Laukkanen (2007) määrittelee kasvuyrityksiksi kaikki kasvuhakuisesti johdetut yritykset. Pienille yrityksille, joihin myös startup-yritykset ainakin alkuvaiheessaan kuuluvat, löytyy sentään yleisempiä määritelmiä ja esimerkiksi EU on määritellyt pieneksi yritykseksi alle 50 henkeä työllistävän yrityksen, jonka vuotuinen liikevaihto ja tase ovat alle 10 M€ (Euroopan Yhteisöjen Komissio, 2003).

Kuten kappaleessa 1 todettiin, työn keskeisenä motivaattorina toimii korrelaatio budjetoinnin ja yrityksen kasvun sekä menestyksen välillä ja tässä kandidaatintutkielmassa startupina käsitetäänkin kasvu-startupit, sillä valtaosa yllä kuvatun lavean startup-määritelmän yrityksistä keskittyy omistajansa työllistämiseen ilman kasvuaikeita (Kotiranta, Pajarinen, Rouvinen & Sadeoja, 2018). Kasvu-startupien määritelmä rajaa ulos myös startupit, jotka kasvavat aluksi hyvin, mutta joiden koko vakiintuu muutaman vuoden jälkeen omistajajohtajan saavuttaessa

riittävän ansiotason (Feindt, Jeffcoate & Chappell, 2002). Omistajan työllistäminen ja riittävän elintason varmistaminen ovat nekin toki tärkeitä asioita, mutta nämä yritykset eivät ole tämän tutkielman näkökulmasta kovinkaan kiinnostavia, sillä hyvin pienissä yrityksissä tullaan toimeen oletettavasti varsin kevyellä talousohjauksella ja toisaalta pitkälle kehittyneeseen talousohjaus ei voi auttaa yritystä kasvamaan ja menestymään, mikäli kasvu ei ole yrityksen päämääränä.

### **1.3 Tutkimusmetodologia**

Eskola ja Suoranta (1998) toteavat, että käytännössä kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia, joista ei ole tarkoituskaan tehdä samanlaisia yleistettäviä päätelmiä kuin tilastollisista tutkimuksista, vaan yleistykset ovat luonteeltaan teoreettisia tai olemuksellisia. Tämä kandidaatintutkielma toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa aineisto kerätään kohdeyrityksen avainhenkilöiden haastatteluilla. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa haastattelua ohjaavat etukäteen valitut keskeiset teemat ja kysymykset, mutta esimerkiksi tarkentavia kysymyksiä voidaan tehdä kunkin haastateltavan vastausten perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2017). Haastatteluista saatu kvalitatiivinen aineisto analysoidaan käyttämällä teemoittelua, joka sopii hyvin käytännöllisten ongelmien tutkimiseen ja jossa aineistosta nostetaan esille tutkimusongelmaa valaisevia teemoja (Eskola & Suoranta, 1998).



## 2. Budjetointi

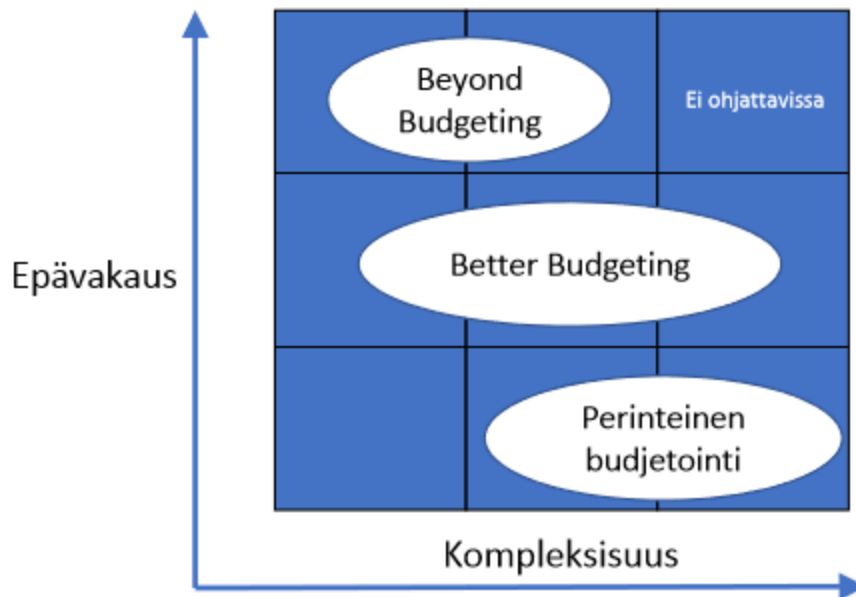
Budjetointi on hyvin vanha yritysten talousohjauksen väline ja ensimmäisiin budjetit 1900-luvun alkupuolella käyttöönotettaneiden yritysten joukkoon kuuluvat esimerkiksi General Motors ja Siemens (Ionescu, 2014). Erityisesti perinteinen budjetointi on kuitenkin joutunut ankaran kritiikin kohteeksi jo vuosikymmenien ajan ja kritiikin pohjalta onkin kasvanut kaksi koulukuntaa: budjetoinnin kehittämisen (Better Budgeting) ja budjeteista luopumisen tai niiden roolin merkittävän vähentämisen (Beyond Budgeting) -koulukunnat. Vaikka nämä koulukunnat ovatkin lähinnä keskittyneet markkinoimaan omien menetelmiensä erinomaisuutta tilanteessa kuin tilanteessa vahvuuksien ja heikkouksien syvällisemmän analysoimisen sijasta, Weber ja Linder (2005) totesivat, ettei mikään näistä budjetointitavoista ole ylivoimainen missä tahansa olosuhteissa, vaan paras budjetointitapa riippuu yrityksen tilanteesta. Tämä näkemys pohjautuu kontingenssiteoriaan, jota käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.1. Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa käydään lisäksi läpi budjetointikirjallisuutta alkaen määritelmästä, perinteisen budjetoinnin kuvauksesta ja sen kritiikistä. Näiden ohella esitellään lyhyesti seuraavia kehittyneitä (ns. Better Budgeting) budjetointikäytäntöjä:

- Nollapohjabudjetointi
- Toimintokohtainen budjetointi
- Rullaava ennustaminen

Lopuksi kuvataan Beyond Budgeting -ideologiaa, jossa budjetointi on joko kokonaan hylätty tai sillä on vain pieni rooli yrityksen talousohjauksessa. Talousohjausta ja budjetointia erityisesti startup-yritysten näkökulmasta käsittelevää kirjallisuutta läpikäydään tarkemmin kappaleessa 3.

## **2.1 Budjetointi kontingenssiteorian valossa**

Tutkielman kohteena on startup-yritys ja teoreettista viitekehystä määriteltäessä on keskeistä pohtia, millaisia erityispiirteitä juuri startup-yrityksen budjetoinnilla on verrattuna esimerkiksi suuremman ja stabiilimmassa tilassa olevan yrityksen budjetointiin. Erään näkökulman tähän tuo edellä mainittu kontingenssiteoria, jonka mukaan tietyn organisaatorakenteen tai johtamistavan menestys perustuu ulkoisiin tai sisäisiin kontingenssitekijöihin eli toisin sanoen ei ole olemassa yhtä absoluuttisesti parasta organisaatorakennetta tai johtamistapaa, vaan ne ovat aina tilanneriippuvaisia. Tyypillisiä kontingenssitekijöitä ovat esimerkiksi poliittiset tekijät ja riippuvuus ulkoisista resursseista, kuten myös strategia, teknologia ja organisaation koko. Tämän tutkielman osalta voidaan ajatella startupille sopivan budjetointimallin olevan riippuvainen yrityksen kehityskaaresta, tässä yhteydessä alkuvaiheesta, sekä yrityksen koosta. Weberin ja Linderin (2005) mukaan parhaan budjetointitavan valintaan vaikuttavia kontingenssitekijöitä sen sijaan ovat epävakaus ja kompleksisuus ja kuvassa 1 esitellään näiden ja budjetointitavan välinen sidonnaisuus. Ei ole yllätys, että harvoin päivitettävä perinteinen budjetti pärjää parhaiten stabiilissa ympäristössä, kun taas turbulentimmassa ympäristössä kehittyneemmät menetelmät toimivat paremmin. (Graubner, 2006; Ghofar & Islam, 2015)



Kuva 1. Parhaan budjetointitavan riippuvuus kontingenssitekijöistä (Weber & Linder, 2005, mukailtu versio)

De Lautour (2018) katsoo asiaa hieman toisesta näkökulmasta ja hänen mukaansa sopiva budjetointitapa riippuu yrityksen strategiasta, jolloin esimerkiksi kustannusjohtajuuden strategiaksi valinneelle yritykselle sopii perinteinen budjetointi, kun taas differointiin tähtäävän yrityksen tulisi valita kehittyneemmät budjetointitavat. Myös markkina-asema ja jopa valittu tuotantotapa vaikuttavat hänen mukaansa budjetoinnin hyödyllisyyteen ja budjetoinnista on eniten hyötyä yrityksille, jotka ovat joko valinneet perinteisemmän massatuotannon virtaviivaisen Lean-tuotannon sijaan, tai jotka ovat seuraaja-asemassa vakiintuneisiin ja haastajayrityksiin nähden.

Seuraavissa kappaleissa läpikäydään budjetoinnin määritelmiä, kritiikkiä sekä erilaisia budjetointimenetelmiä yksityiskohtaisemmin.

## **2.2 Budjetoinnin ja budjettien määritelmät**

Yrityksen strategisen suunnittelun aikahorisontti kattaa yleensä useamman vuoden ja tämä pitkän aikavälin suunnitelma toimii pohjana yrityksen lyhyen aikavälin

toimintasuunnitelmille, joissa määritellään toimenpiteet, joilla strategiset tavoitteet pyritään saavuttamaan (Syvänperä & Lindfors, 2014). Budjetoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa määritellään näiden toimenpiteiden taloudellisia vaikutuksia ja jonka lopputuloksena syntyy joko kiinteä vuosibudjetti, toiminta-asteen mukainen joustava budjetti tai rullaava budjetti (Pellinen, 2017). Lisäksi budjettia voidaan päivittää säännöllisesti budjetointikauden aikana, jolloin sitä kutsutaan tarkistetuksi budjetiksi (Syvänperä & Lindfors, 2014). Budjetointi voidaan toteuttaa organisaatiossa ylhäältä alas, jolloin johto määrittelee autoritäärisesti ylätasoin budjetin; alhaalta ylös, jolloin alemman esimerkiksi osastotason budjeteista koostetaan pääbudjetti tai näitä yhdistelevällä yhteistyömenetelmällä (Alhola & Lauslahti, 2002). Näistä yhteistyömenetelmä on lopputuloksen ja tavoitteisiin sitoutumisen kannalta usein paras, mutta myös aikaa vievin menetelmä. Budjetointi itsessään ei määritä yrityksen tavoitteita, vaan on tukiprosessi, joka muuntaa strategian pohjalta asetetut tavoitteet rahalliseen muotoon (Åkerberg, 2017). Tosin aina budjetoinnin linkitys strategiaan ei ole riittävän selvä ja tätä sekä muita budjetoinnin haasteita käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.3.

Kun mietitään budjetoinnin lopputulosta, tulo- ja menoarviota eli budjettia, niin Pellisen (2017) mukaan yleensä yrityksissä tarvitaan vähintään tulosbudjetti omistajien odottamien tulostavoitteiden asettamiseksi, rahoitusbudjetti kassa-alijäämien ja -yli jäämien hallitsemiseksi sekä ennakoitu tase. Näitä budjetteja kutsutaan myös pää- ja kokoomabudjeteiksi (Alhola & Lauslahti, 2002). Budjetin tulee aina osoittaa yrityksen toiminnan ennakoitua vaikutukset tulokseen sekä kassavirtoihin ja käyttämällä em. budjetteja tästä pystytään luomaan riittävä kokonaiskuva. Davila ja Foster (2005) määrittelevätkin budjetin numeroiksi, jotka kuvaavat tulevaisuuden taloudellista tulosta, minkä perusteella voidaan määritellä, onko yritykselle valittu strategia taloudellisesti järkevä vai tarvitaanko suunnitelmiin muutoksia. Alhola ja Lauslahti (2002) sen sijaan näkevät budjetin laajempaan sanallisena ja numeraalisena suunnitelmana, johon kuuluvat ympäristön vaikutusanalyysit ja oletukset, tavoitteet, toimintasuunnitelma sekä taloudellinen tulososa eli budjettiluvut. Tämä taloudellinen tulososa kattaa pää- ja osabudjetit, joista jälkimmäisiin kuuluvat liiketoiminnasta riippuen esimerkiksi myynti-, markkinointi-, valmistus-, osto-, varasto-, investointi-, henkilöstö- ja tuotekehitysbudjetit sekä myynti- ja hallintokustannusten budjetit.

Budjetteja voidaan määritellä myös niiden oletettujen hyötyjen kautta ja King, Clarkson ja Wallace (2010) näkevätkin budjetit voimakkaasti työntekijöiden toimintaa ja päätöksiä ohjaavina, sillä budjettien avulla yrityksen tavoitteet voidaan kommunikoida, toimenpiteet määritellä ja työntekijöiden suoritusta voidaan verrata niihin. Lisäksi budjetit voivat lisätä yhteistyötä, vastuuntuntoa ja kontrollia organisaatiossa (Davila, Foster & Li, 2009). Budjettien ohjausvaikutusta voidaan myös säädellä johdon toimesta, sillä budjetit voivat olla Alholan ja Lauslahden (2002) mukaan:

- Valtuuttavia, jolloin esimerkiksi tietylle yksikölle annetaan tietty rahasumma käytettäväksi
- Tavoitteellisia, jolloin pyritään tavoitetaso ylittäviin tuloihin ja alittaviin menoihin
- Optimoivia, jolloin on määritely matemaattisesti optimaaliset kustannukset ja tulot
- Luovia, jolloin tavoitteena on sitouttaa kaikki organisaation tasot budjetin luomiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen

### ***2.3 Perinteinen budjetointi ja sen kritiikki***

Edellisessä kappaleessa todettiin, että budjetointi on - ainakin ideaalilanteessa - prosessi, jolla voidaan muuttaa strategian pohjalta määritetyt tavoitteet rahalliseen muotoon. Tapoja budjetoida on monia ja näistä tavoista perinteinen budjetointi voidaan kuvata melko raskaana, usein kuukausia kestävässä prosessina, jossa tyypillisesti syksyllä tai ennen yrityksen tilikautta budjetoidaan myynti ja kulut liiketoiminnoittain ja osastoittain (Åkerberg, 2017). Budjetointiin osallistuu paljon ihmisiä lähes kaikista yrityksen toiminnoista ja Nolanin (2005) mukaan perinteinen budjetointi on usein hierarkkista ylhäältä-alas -tyyppistä kustannusten allokointia, mikä lisää riskiä siihen, ettei koko organisaatio täysin sitoudu asetettuihin tavoitteisiin.

Lyhyesti määriteltynä perinteinen budjetointi on siis yrityksen vuotuinen talouden suunnittelu- ja resurssien allokointiprosessi (Ionescu, 2014). Vaikka perinteinen budjetointi on ollut ja on edelleen keskeinen talousohjauksen työkalu, niin se on kerännyt laajalti kritiikkiä jo vuosikymmenien ajan. Perinteistä budjetointia esimerkiksi pidetään Åkerbergin (2017) mukaan rituaalina aidon tavoiteasetannan sijaan ja yksi yleisimmistä kritiikeistä liittyy budjetoinnin työläyteen ja siihen, kuinka paljon budjetointiin käytetään aikaa hyötyihin nähden. Neely, Bourne ja Adams (2003) arvioivatkin, että 20% kaikesta johtamiseen käytetystä ajasta kuluu pelkästään suunnittelu- ja budjetointiprosessiin, joten tehostamisen varaa budjetointikäytännöissä on. Heidän mukaansa perinteisen budjetoinnin suurimmat heikkoudet voidaan jakaa seuraaviin kolmeen kategoriaan:

### **1) Kilpailukykyinen strategia**

- Budjetit ovat harvoin strategisesti suunniteltuja ja ne ovat usein ristiriidassa strategian kanssa
- Budjetit keskittyvät kustannusten minimointiin arvon kasvattamisen sijaan
- Budjetit vähentävät joustomahdollisuuksia ja ovat usein esteenä muutoksille
- Budjetit eivät juurikaan tuota arvoa, vaan ovat byrokraattisia eivätkä kannusta luovaan ajatteluun

### **2) Liiketoimintaprosessi**

- Budjetointi vie paljon aikaa ja rahaa
- Budjetteja luodaan ja päivitetään liian harvoin, yleensä vain kerran vuodessa
- Budjetit perustuvat oletuksiin ja arvauksiin
- Budjetit kannustavat pelaamiseen ja yritykselle haitalliseen käyttäytymiseen

### **3) Organisaation kyvykkyys**

- Budjetointi lisää hierarkiaa ja kontrollointia
- Organisaatioiden verkostorakenteet eivät näy budjeteissa (esimerkiksi matriisiorganisaatiot)
- Budjetit vahvistavat raja-aitoja eri toimintojen välillä yhteistyöhön ja tiedonvaihtoon kannustamisen sijaan
- Budjetit saavat henkilöstön tuntemaan itsensä aliarvostetuksi

Myös Zeller ja Metzger (2013) kokevat budjetin vuotuisen päivityssyklin olevan suuri ongelma alati muuttuvassa maailmassa ja lisäksi he pitävät ongelmallisena sitä, että ylin johto usein arvioi yrityksen menestystä budjettilukujen toteutumisella, riippumatta siitä millaisia kauaskantoisia vaikutuksia budjettilukuihin pääsemisellä “keinolla millä hyvänsä” on voinut olla. Hansen & Otley (2003) yhtyvät tähän kritiikkiin, mutta toteavat vuotuisen budjetoinnin voivan kuitenkin olla sopiva työkalu niissä yrityksissä, jotka operoivat stabiileissa ympäristöissä ja joissa budjettiluvut voidaan ennakoida riittävän hyvin, jotta niitä voidaan käyttää esimerkiksi johdon suoritusten arvioimiseen. Heikin kuitenkin myöntävät, että vuosibudjetin käyttö suoritusten arviointiin johtaa helposti budjettipeleihin, joissa esimerkiksi liikevaihto, kulut ja investoinnit ajoitetaan piiruntarkasti budjettiin nähden optimaalisella ja ei välttämättä liiketoiminnan kannalta järkevimmällä tavalla.

Kirjallisuuden pohjalta voidaan siis todeta, että yleisyydestään huolimatta perinteisellä budjetoinnilla on joitakin kipupisteitä. Perinteistä budjetointia leimaa staattisuus ja tästä johtuen se on parhaimmillaan vakiintuneissa ympäristöissä, kun taas dynaamisemmissa olosuhteissa nämä kipupisteet korostuvat. Mielenkiintoista kuitenkin on, että tiedeyhteisö ei ole päässyt yhteisymmärrykseen perinteisen budjetoinnin eduista ja haitoista, vaan perinteinen budjetointi voidaan nähdä esimerkiksi sekä yrityksen sisäistä yhteistyötä lisäävänä, että yhteistyötä haittaavana talousohjauksen työkaluna ja toisaalta kontrollin kasvu voidaan nähdä negatiivisena tai positiivisena budjetoinnin seurauksena lähteestä riippuen. Onkin mahdollista, että esimerkiksi pienessä yrityksessä perinteinen budjetointi lisää yhteistyötä, kun taas suuremmissa yrityksissä perinteinen budjetointi tehdään tiukasti osastoittain. Parhaan budjetointitavan valinta riippuu siis yrityksen tilanteesta, kuten aiemmin todettiin.

## ***2.4 Kehittyneet budjetointikäytännöt (Better Budgeting)***

Tässä kappaleessa esitellään yleisimmät kirjallisuudessa esitetyt kehittyneet budjetointikäytännöt, eli nollapohjabudjetointi, toimintopohjainen budjetointi ja rullaava ennustaminen, joista nykykäsityksen mukaan rullaava ennustaminen on paras

budjetointia täydentävä tai sitä korvaava menetelmä. Tämä johtuu siitä, että budjetoinnin tarkkuutta lisäävät nollapohjabudjetointi ja toimintopohjainen budjetointi ovat jopa perinteistä budjetointia työläämpiä, joten ne sopivat vuosittaista budjetointia paremmin kertaluonteisesti tai tietyin väliajoin tehtäviksi analyyseiksi (Neely et al., 2003).

### **2.4.1 Nollapohjabudjetointi**

Nollapohjabudjetointi (Zero-base budgeting, ZBB) on Peter Pyhrrin (1976) luoma menetelmä, jonka hänen työnantajansa Texas Instruments otti käyttöön vuonna 1969 ja jonka käyttö laajeni nopeasti myös muihin yrityksiin. Kaikessa teoreettisessa yksinkertaisuudessaan menetelmä perustuu siihen, ettei budjetoinnissa käytetä pohjana edellistä vuotta, vaan kunkin vuoden budjetointi tehdään puhtaalta pöydältä. Pyhrrin mukaan mallin etuna on se, että resursseja voidaan allokoida vuodesta toiseen tarpeen mukaan niin, että panostukset ovat linjassa kulloistenkin tavoitteiden kanssa, kun taas perinteisessä budjetoinnissa muutoksia tehdään tyypillisesti konservatiivisina prosenttimuutoksina aiemman vuoden lukuihin. Mallia tulee soveltaa tapauskohtaisesti, mutta Pyhrrin määrittelemät nollapohjabudjetoinnin perusvaiheet ovat seuraavat:

- 1) Budjetoitavien yksiköiden (esimerkiksi tulosityksiköiden, kustannuspaikkojen tai projektien) määrittely
- 2) Jokaisen yksikön jako järkeviin "päättöspaketteihin", jotka kattavat sekä nykyiset toiminnot, että vaihtoehtoiset toiminnot, esimerkiksi uudet hankkeet
- 3) Päättöspakettien arviointi ja kustannushyötysuhteen mukaiseen tärkeysjärjestykseen asettaminen.
- 4) Resurssien allokointi tärkeysjärjestyksen pohjalta tehdyn toimintasuunnitelman ja budjetin mukaisesti

Nollapohjabudjetoinnissa jokainen päätöspaketti sisältää kolme eri skenaariota: minimipalvelutasoon vaadittavat resurssit, nykyiseen palvelutasoon vaadittavat resurssit sekä nykyistä parempaan palvelutasoon vaaditut resurssit (Kavanagh,



2012). Suurin ero perinteiseen budjetointiin nähden on Kavanaghin mukaan kuitenkin se, että tyypillisesti perinteisen budjetin tapauksessa arvioidaan olemassa olevien toimintojen kustannukset ensin ja vasta sen jälkeen mietitään mahdollisia uusia toimintoja ja projekteja. Nollapohjabudjetoinnissa olemassa olevia ja uusia toimintoja ja hankkeita arvioidaan samanaikaisesti, jolloin jokin nykyinen toiminto voi siis jäädä alemmalle prioriteetille kuin uusi, jolloin resurssit allokoidaan tärkeämmälle toiminnolle tai hankkeelle. Näin yritys saa myös selkeän toimintasuunnitelman budjetin lisäksi.

Nollapohjabudjetoinnin käyttö yleistyi 70-luvulla ja jopa silloinen Yhdysvaltojen presidentti Jimmy Carter lupasi sen avulla tasapainottaa julkista kulutusta, mutta varsin pian yritysten kokemukset osoittivat, että menetelmän käyttö vei hyvin paljon aikaa, hyödyt olivat luonteeltaan kvalitatiivisia ja suoranaisia taloudellisia hyötyjä tai säästöjä oli vaikeaa mitata tai niitä ei havaittu lainkaan (Mitchell, 1979). Puhtaalta pöydältä aloittaminen vuosittain koettiin yrityksissä hyvin raskaaksi ja Mitchellin mukaan nollapohjabudjetointia kannattaisikin käyttää esimerkiksi 4-5 vuoden välein.

Samaan ehdotukseen päätyi myös Moore (1980), jonka tutkimus nosti esiin myös muita nollabudjetointiin liittyviä haasteita, kuten budjetointipelaamisen, jossa esimerkiksi eri päätöspakettien tärkeysjärjestystä tarkoituksenmukaisesti vääristellään.

Nollapohjabudjetoinnin, joka usein mielletään ns. säästöbudjetoinniksi, suosio laskikin tuleviksi vuosikymmeniksi, mikä selittyy Kavanaghin (2012) mukaan ainakin osittain talouskasvulla, minkä ansiosta säästämistä ei mielletty niin tärkeäksi. 2010-luvulla nollapohjabudjetoinnin suosio on kuitenkin noussut uudestaan erityisesti julkisella puolella, missä tosin käytetään usein hieman teoreettista nollapohjabudjetointia kevyempää mallia ja Kavanaghin mukaan menetelmä voikin toimia edelleen hyvin, kun sitä käytetään tietyinä ajanjaksona tai esimerkiksi tietylle organisaation osalle. Nollapohjabudjetoinnin kevyempi versio, jossa esimerkiksi vain osa budjettikauden hankkeista arvioidaan, on otettu käyttöön uudelleen myös Georgiassa, jossa sitä käytettiin 70-luvulla Carterin kuvernöör kautena menestyksekkäästi. Myös kappaleessa 2.5 tarkemmin esitellyn Beyond Budgeting -ideologian luojat Hope ja Fraser (1997) tunnustavat nollapohjabudjetoinnin tehokkaaksi tavaksi leikata

kustannuksia ja allokoida resursseja radikaalisti uudelleen, mutta hekin toteavat, ettei nollapohjabudjetointi sovellu jatkuvaksi budjetointitavaksi sen byrokraattisen ja aikaa vievän luonteen vuoksi, vaan se on parhaimmillaan kertaluonteisena projektina tai silloin tällöin tehtynä. (Lauth, 2014).

## **2.4.2 Toimintokohtainen budjetointi**

Toimintakohtainen budjetointi kehitettiin 1990-luvun lopussa Yhdysvaltalaisen CAM-I:n (Consortium of Advanced Management International) toimesta vastaamaan perinteisen budjetoinnin haasteisiin (Pietrzak, 2013). Ionescun (2014) mukaan toimintakohtainen budjetointi perustuu toimintoperusteiseen kustannuslaskentaan (Activity Based Costing, ABC) ja nimensä mukaisesti se tehdään toiminnoittain, eikä esimerkiksi osastoittain. Toimintokohtaisen budjetoinnin pääasiallinen tarkoitus on tuoda budjetointiin kapasiteettihallinnan näkökulmaa ja tämä tapahtuu niin, että toimintokohtaisessa budjetoinnissa määritellään aluksi arvioitu tuotteiden ja palvelujen kysyntä, mikä muunnetaan tarvittaviksi resursseiksi hyväksikäyttämällä tietoa tarvittavien resurssien ja toimintojen käyttöasteista. Operatiivisesta näkökulmasta tehty suunnitelma muutetaan edelleen taloussuunnitelmaksi, ja mikäli suunnitelma ja budjettitavoite eivät kohtaa, voi yritys muokata suunnitelmaa viidellä eri tavalla: muuttamalla käyttöasteita, resurssikapasiteettia, resurssien kustannusta, tuotteiden ja palvelujen määrää tai tuotteiden ja palvelujen hintoja. Buys ja Green (2007) tiivistävät toimintokohtaisen budjetoinnin periaatteen, joka näkyy myös kuvassa 2, niin, että mallissa määritellään paljonko yritys tuottaa kutakin palvelua tai tuotetta, määritellään toiminnot, jotka tuottamiseen tarvitaan ja tunnustetaan ne resurssit, jotka tarvitaan em. toimintojen suorittamiseen. Mallin etuihin kuuluvat mm. realistisemmat budjetit, resurssien ennakoimisen parantuminen, kustannusten parempi linkitys yrityksen tuotteisiin tai palveluihin ja kustannusten parempi linkitys työntekijöiden vastuualueisiin. Lisäksi johdon ymmärrys kustannuksista ja prosesseista kasvaa. (Hansen & Otley, 2003; Pietrzak, 2013; Buys & Green, 2007)



Kuva 2. Toimintokohtaisen budjetoinnin periaate (Buys & Green, 2007, mukailtu versio)

Perinteiseen budjetointiin nähden malli luo siis yksityiskohtaisempaa tietoa ja auttaa yritystä kustannusten ja resurssien hallitsemisessa. Toimintokohtainen budjetointi edellyttää kuitenkin suunniteltujen toimintojen kustannusten määrittelyä sen pohjalta kuinka paljon resursseja kunkin toiminnon oletetaan tarvitsevan eli yrityksen tulee ensin aloittaa toimintoperusteinen kustannuslaskenta, mikä voi olla iso haaste erityisesti pienille yrityksille. Muutoinkin toimintokohtainen budjetointi on työläs toteuttaa ja sen käyttöönottoon tarvitaan usein ulkopuolisia konsultteja, mistä johtuen sen käyttö ei ole kovin yleistä (Pietrzak, 2013).

### 2.4.3 Rullaava ennustaminen

Kuten aiemmin todettiin, rullaavaa ennustetta pidetään usein parhaana yksittäisenä budjetoinnin korvaavana tai sitä täydentävänä työkaluna ja parhaimmillaan ennustemallit on luotu sellaisiksi, ettei niiden päivittäminen vaadi juuri lainkaan manuaalista työtä (Neely et al., 2003). Zeller ja Metzger (2013) vertaavat rullaavaa ennustamista kompassiin, sillä rullaava ennuste näyttää kulloisenkin tilanteen perusteella arvioidun taloudellisen tuloksen 12-18 kuukauden päähän. Kun esimerkiksi kilpailutilanteessa, markkinoissa tai muissa olosuhteissa tapahtuu muutoksia, ne näkyvät myös ennustetussa tuloksessa ja yrityksen johto voi tarvittaessa reagoida nopeasti. Kun tilanteet elävät, myös tavoitteet muuttuvat, ja yrityksen johdon tehtävänä onkin määritellä toimenpiteet, joilla ennusteen ja tavoitteen väliset erot saadaan kurottua umpeen (Zeller & Metzger, 2013).

De Lautourin (2018) mukaan rullaava ennustaminen sen sijaan on tapa määritellä mahdollinen liikevaihto tulevaisuudessa kyseisessä strategisessa ympäristössä,

nykyisissä olosuhteissa ja olosuhteiden mahdollisesti muuttuessa. De Latourin mukaan rullaavan ennusteen pohjalta nähdään myös, miten arvoketju tulisi järjestellä ja siinä missä perinteisessä budjetoinnissa kustannuksia pidetään pakollisina kuluina, rullaavassa ennustamisessa niiden ajatellaan olevan välttämättömiä investointeja tulevan arvon luomisessa. Eli kustannusten sijaan fokus on siinä, kuinka paljon liikevaihtoa voidaan luoda. Käytännössä rullaavaa ennustamista tehdään yleensä vähintään vuodeksi eteenpäin, jolloin näkyvyys ei lopu vuodenvaihteeseen tai budjettikauden loppuun, kuten perinteisessä budjetoinnissa.

Jos rullaavaa ennustamista käytetään budjetoinnin ohessa, tuo se arvokasta lisäinformaatiota staattisemman budjetin rinnalle ja mahdollistaa eri skenaarioiden talousvaikutusten arvioimisen kesken budjettikaudenkin. Jos taas sitä käytetään budjetoinnin korvaajana, suurin ero on siinä, ettei kustannuksia allokoita etukäteen, vaan kukin yksikkö tai osasto pyrkii saavuttamaan tavoitteet parhaaksi katsomallaan tavalla kulloisissakin olosuhteissa (Alhola & Lauslahti, 2002).

Edellä kuvattujen kehittyneiden budjetointikäytäntöjen sekä seuraavaksi käsiteltävän Beyond Budgeting-ideologian käyttöönotto on varsin työlästä, mutta rullaavan ennustamisen käyttöönotto on sen sijaan suhteellisen helppoa ja Hansen (2011) totesikin, että rullaavan ennustamisen käyttöönotto todennäköisemmin myös on menestyksekkäs verrattuna toimintokohtaiseen budjetointiin tai Beyond Budgeting-ideologiaan. Ennustamisen automatisointi on kuitenkin keskeistä, jottei kuukausittain toteutettavasta prosessista tule turhan raskas ja työläs etuihinsa nähden.

## ***2.5 Beyond Budgeting***

Beyond Budgeting -ideologian esittelivät vuonna 1997 Jeremy Hope ja Robin Fraser, jotka kehottivat yrityksiä lähtökohtaisesti luopumaan budjetoinnista, sillä heidän mukaansa byrokraattinen ja aikaa vievä malli ei enää toimi nopeasyklisessä tietoyhteiskunnassa, jossa yritykset pyrkivät joustaviin ja asiakaslähtöisiin toimintamalleihin (Hope & Fraser, 1997). Bunce ja Fraser (1997) totesivat, että budjetointi kehitettiin alun perin puhtaasti tuloksen ennustamista, kassavirran ja investointien hallintaa sekä kustannusten kontrollointia varten ja siksi sillä ei ole edes

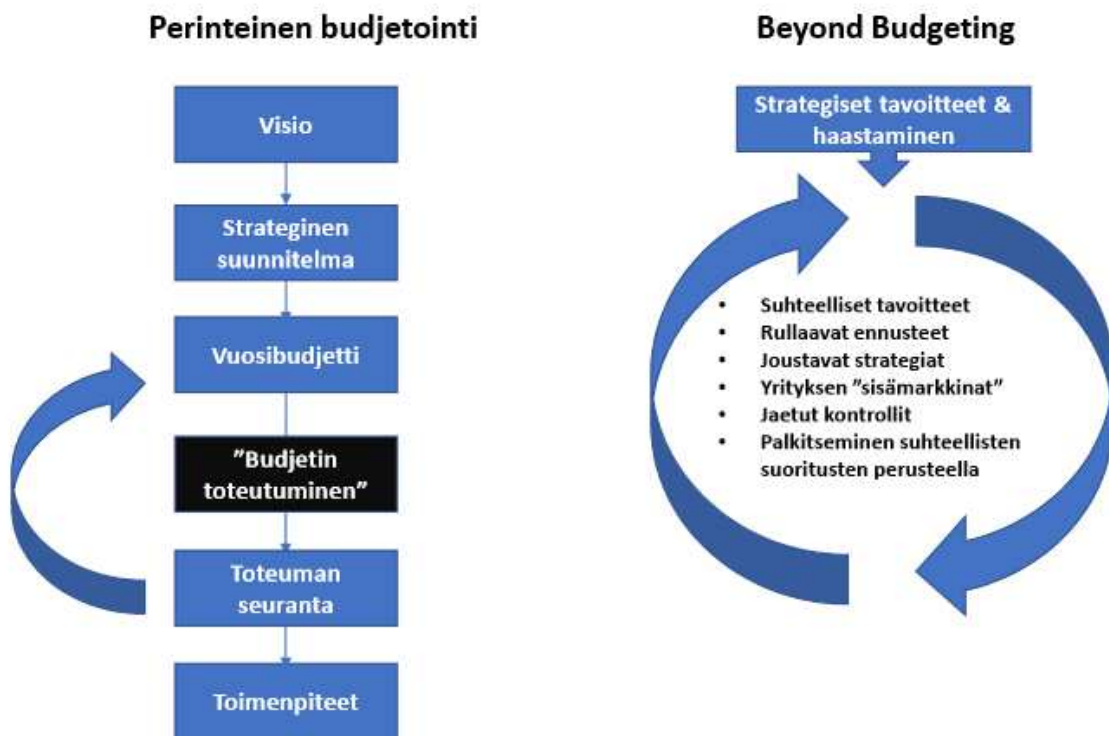
edellytyksiä toimia kokonaisvaltaisena talousohjauksen työkaluna, jonka avulla voitaisiin esimerkiksi kommunikoida yrityksen tavoitteita tai asettaa niitä, tehdä jatkuvia parannuksia toimintaan tai ohjata resursseja. Lisäksi budjetointi on heidän mukaansa huono työkalu suorituksen mittauksiin, sillä organisaation sisäisenä prosessina se ei ota huomioon kilpailijoiden tai maailman parhaiden yritysten menestystekijöitä eikä yrityksen asiakkaiden tarpeita, joiden pohjalta suoritusten arviointiin käytettävät mittarit tulisi heidän mukaansa luoda. Beyond Budgeting vastaa em. kritiikkiin ja erityisesti tähtää perinteistä budjetointia parempaan suoritusten mittaamiseen ja hajautettuun päätöksentekoon, mutta ei tarjoa mitään yksittäistä työkalua yrityksen talousohjaukseen, vaan se on enemminkin johtamisperiaatteita yhdistelevä ideologia, jonka noudattaminen ei nimestä huolimatta vaadi välttämättä edes perinteisestä budjetoinnista luopumista (Hansen & Otley, 2003). Budjetoinnin rooli, jos sitä ylipäättään käytetään, on kuitenkin pieni, ja Hopen ja Fraserin (2003) mukaan budjetointi auttaakin parhaimmillaan rakentamaan yhteisen näkemyksen eri organisaatiotasojen välille ja mahdollistaa ylimmän johdon kontrollin monimutkaisessa organisaatorakenteessa.

Beyond budgeting – ideologian yrityksen organisaatorakenteeseen ja hallinnointiin liittyvät periaatteet on esitelty alla kohdissa 1-6 ja suoritusten mittaukseen liittyvät periaatteet kohdissa 7-12. Beyond Budgeting -mallin mukaan ideaalinen yritys täyttää nämä 12 kohtaa täydellisesti. (Hope & Fraser, 2000; De Waal, 2005)

- 1) **Hallinnointi jaettujen arvojen ja selkeiden rajojen avulla**, jolloin paikalliset päälliköt voivat tehdä nopeampia päätöksiä, kuin mallissa, jossa valta on keskitetty
- 2) **Mahdollisimman monen itsenäisen tulosityksikön luominen**, jolloin yksiköt voivat toimia lähes itsenäisten yritysten tavoin
- 3) **Markkinavoimien käyttö organisaatorakenteen luomisessa**, jolloin sisäiset palveluyksiköt kokevat liiketoimintayksiköt aidosti asiakkaisiin
- 4) **Nopea ja avoin tiedonjako päälliköille**, jotta kaikki saavat tärkeät tiedot samanaikaisesti

- 5) **Päälliköille delegoitu valta toimia ja tehdä tulosta**, jolloin vastuu tuloksen tekemisestä siirtyy kohti asiakasrajapintaa
- 6) **Päällikköjen kouluttaminen ja työkalujen antaminen päätöksenteon tueksi**, jotta päälliköt ovat kykeneviä tekemään nopeita päätöksiä asiakastarpeisiin liittyen
- 7) **Ulkoiseen ja sisäiseen kilpailuun nähden suhteellisten tavoitteiden määrittely**, jolloin paine maksimaalisen suorituksen tavoitteluun kasvaa
- 8) **Tehokkaat ohjausjärjestelmät (sisältäen rullaavan ennustamisen)**, jotka mahdollistavat strategian jatkuvan sopeuttamisen, investointien hallinnoinnin sekä osakkeenomistajien odotusten hallinnan
- 9) **Rullaava strategiaprosessi**, jota liiketoimintayksiköt pyörittävät ja joka toimii selkeiden rajojen ja arvojen sisällä
- 10) **Investointienhallintaprosessi**, joka pakottaa päälliköt luomaan joustoa ennusteisiinsa ja jonka avulla investointipäätökset voidaan tehdä myöhemmin ja sitä kautta ajanmukaisen tiedon valossa
- 11) **Kontrollitavat**, jotka tukevat päälliköitä ja pitävät ylemmän johdon informoituna
- 12) **Suhteelliseen menestykseen perustuva palkitseminen** tulosyksikkö- tai yritystasolla, mikä kannustaa tiimityöhön ja yrityksen laajuiseen yhteistyöhön monella tasolla

Kuvassa 3. esitellään perinteisen budjetoinnin ja Beyond Budgeting -ideologian eroja tarkemmin.



Kuva 3. Perinteisen budjetointiprosessin ja Beyond Budgeting -mallin erot (Hope & Fraser, 2000, mukailtu versio)

Kritiikistä huolimatta iso osa yrityksistä kokee budjetoinnin tärkeäksi osaksi talousohjaustaan ja kun esimerkiksi Dugdale ja Lyne (2006) selvittivät budjetointiin liittyviä haasteita 20 eri tyypillisen budjetointiongelman avulla 40 yrityksen osalta, vain kaksi väittämää, budjetoimien kuluva aika ja budjettien potentiaalisesti aikaansaama viive päätöksenteossa koettiin ongelmiksi yli 50% tutkituista yrityksistä. Samantyyppiseen lopputulokseen päätyivät myös Shastri ja Stout (2008), jotka analysoivat 720 Yhdysvaltalaisyrittäjiltä kerättyä kyselytutkimusvastausta, joiden pohjalta vastaajat pitivät budjetointia enemmän hyödyllisenä kuin haitallisena, eivätkä esimerkiksi uskoneet budjettien vähentävän työntekijöiden tekemiä aloitteita tai tekevän päätöksenteosta lyhytnäköisempää, mutta strategian ja budjettien linkityksen todettiin olevan osa-alue, jota osassa yrityksistä tulisi parantaa.

Yksi syy siihen, miksei Beyond Budgeting – ideologia ole levinnyt niin laajalle käytännössä voi olla siinä, että yrityksillä ei välttämättä ole saatavilla tarvittavaa tietoa esimerkiksi kilpailijoista ja asiakkaista, jotta suoritusten suhteellista mittaamista voitaisiin tehdä (Sandalgaard & Bukh, 2011). Becker (2014) huomasi myös tutkimuksessaan, että pelkkä tyytymättömyys budjetointiin ei ollut ainoa syy budjeteista luopumiseen kohdeyrityksissä, vaan ajureina toimivat sisäiset muutokset, esimerkiksi yksiköiden sulkeminen, uuden toimitusjohtajan henkilökohtaiset näkemykset tai yritysfuusio. Beckerin tutkimuksessa myös kaksi neljästä yrityksestä palasi käyttämään perinteistä budjetointia myöhemmin, mikä osoittaa kuinka hankalaa syvälle rakennetusta mallista luopuminen voi olla.



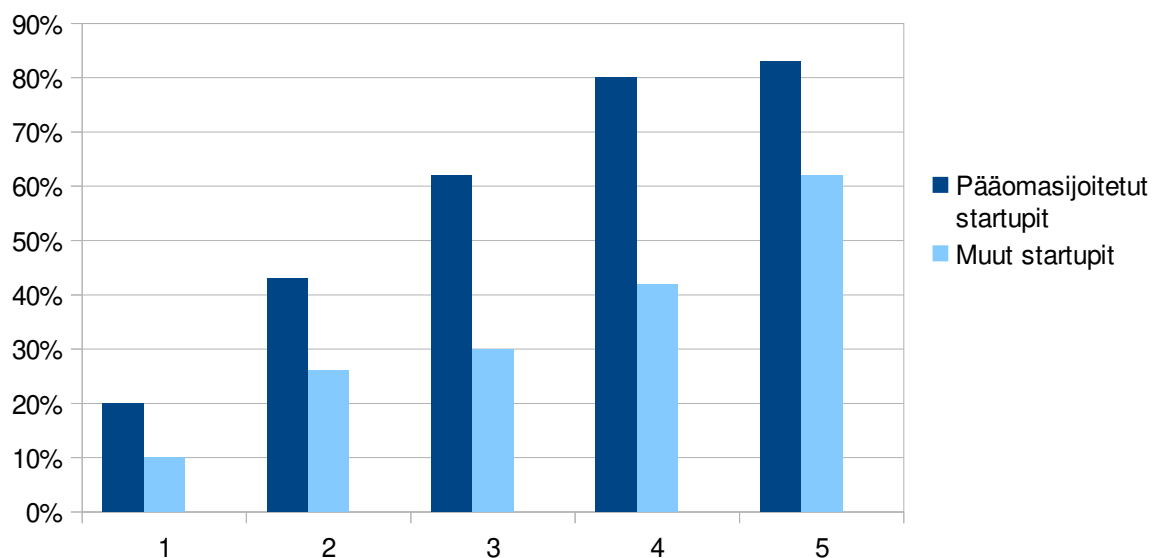
### **3. Startup-yritykset ja budjetointi**

Siinä missä kappaleessa 2 paneuduttiin budjetoinnin määritelmiin, kritiikkiin ja menetelmiin yleisellä tasolla, tässä kappaleessa käydään läpi budjetointia erityisesti startup-yritysten näkökulmasta. Aluksi tutustutaan talousohjausta käsittelevään kirjallisuuteen, jotta saataisiin hyvä viitekehys talousohjauksen keskeiselle työkalulle, budjetoinnille, jota käsitellään startup-yritysten kontekstissa tarkemmin kappaleen jälkimmäisessä osiossa.

#### ***3.1 Talousohjaus startup-yrityksissä***

Jo johdantokappaleessa todettiin, ettei startupien budjetointia ole juurikaan tutkittu, mikä vaikuttaa pätevän startupien talousohjaukseen laajemminkin. Syitä tutkimuksen vähäisyyteen voi vain arvailla, mutta eräs syy saattaa olla startupeihin liittyvien vakiintuneiden määritelmien puute lähtien siitä, miten startup määritellään ja missä vaiheessa startup lakkaa olemasta startup ja siirtyy vakiintuneiden yritysten joukkoon. Aloittelevien yritysten joukko on lisäksi hyvin heterogeeninen ja yritysten tavoitteet esimerkiksi kasvun suhteen vaihtelevat, mikä voi tehdä startupeista vakiintuneempia yrityksiä vaikeammin tutkittavia. Vaikkei startupien talousohjausta ole kovin laajalti tutkittu, voi viitteitä sen tärkeydestä löytää kuitenkin startup-kirjallisuudesta laajemminkin. Esimerkiksi Cusumano (2013) ja Sawyer (2009) toteavat, että investoijat haluavat tietää miten startup aikoo kasvattaa liiketoimintaansa ja saavuttaa pisteen, jossa tasapaino tulojen ja menojen välillä saavutetaan tai liiketoiminnasta tulee jopa kannattavaa. Kun tätä vaatimusta mietitään tarkemmin, voidaan todeta, että käytännössä toive vaatii toteutuakseen monenlaisia taloudellisia lukuja: myyntiennusteita ja -budjetteja, tietoa kustannusrakenteesta ja niin edelleen. Pääomasijoittajien toiveet näkyvät myös sitä kautta, että sijoituksen saaneet startupit aloittavat taloussuunnittelun, joka tässä yhteydessä käsitetään budjetointina, kassavirtaseurantana ja myynnin ennustamisena, muita startupeja useammin ja aiemmin, mikä näkyy myös kuvassa 4 (Davila, Foster & Jia, 2010).

## Taloussuunnittelun aloittavat startupit toimintavuosina 1-5



Kuva 4. Taloussuunnittelun aloittavien pääomasijoituksen saaneiden startupien määrä verrattuna muihin startupeihin toimintavuosina 1-5 (Davila et al., 2010, mukailtu versio)

Potentiaaliset investoijat haluavat siis nähdä vakuuttavia talouslukuja ja nämä luvut voidaan saada vain, jos startupin sisäinen laskentatoiminta kykenee ne ammattimaisesti muodostamaan. Se ei välttämättä ole pieni haaste, sillä Ikäheimo (2011) kuvaa pienten yritysten, joihin startupitkin alkuvaiheessaan kuuluvat, talousohjausjärjestelmiä usein kehittymättömiksi ja epävirallisiksi. Niissä myös korostuvat jälkikäteen tehtävä kuukausittainen taloudellinen raportointi ja akuuttien ongelmien ratkaiseminen. Yhteys strategiaan, jos ylipäättään yrityksellä sellainen on, on heikko ja pitkän aikavälin seuranta puuttuu usein (Ikäheimo, 2011).

Kuten aiemmin todettiin, esimerkiksi yrityksen koko ja kehitysvaihe vaikuttavat siihen, miten talousohjaus kannattaa yrityksessä toteuttaa. Pellisen (2007) taloushallinnon kehitysvaihemalli kuvaakin tavanomaisia talousohjauksen työkaluja, joita kasvuyritykset käyttävät kussakin kasvun vaiheessa. Näitä kasvuyrityksen tyypillisiä kasvuvaiheita Pellisen mukaan ovat:

- 1) Yrityksen syntyvaihe eli perustamisen jälkeinen vuosi

- 2) Yrityksen selviytymisvaihe eli vaihe, jossa henkilöstön määrä alkaa kasvaa, mutta vaihetta leimaavat taloudellinen niukkuus ja yrityksen konkurssin uhka, sekä näistä haasteista selviytyminen
- 3) Ensimmäinen kasvuvaihe eli vaihe, jossa yritys kasvaa pk-yritykseksi
- 4) Toinen kasvuvaihe eli vaihe, jossa yritys on noin kymmenvuotias ja keskisuuri
- 5) Suuri yritys

Startupien talousohjaus on yrityksen alkuvaiheessa usein yrittäjävetoista, kun toimitusjohtaja pyrkii kontrolloimaan kaikkia yrityksen osa-alueita (Davila et al., 2010). Käytännössä siis talouden suunnittelu ja päätöksenteko tapahtuu yrittäjän toimesta ja yrittäjän ajankäyttö ja järjestelmällisyys ovatkin keskeisessä roolissa yrityksen syntyvaiheessa. Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten tunteminen on tärkeää järkevän hinnan asettamiseksi ja lisäksi yksinkertaista kassabudjetoitua tarvitaan rahan riittävyyden ennakoimiseksi. Selviytymisvaiheessa tätä kassabudjettia tulee laajentaa kattamaan esimerkiksi myynnin ennakointi, tilaus- ja toimituskantojen ylläpito sekä tuotannon ohjaus ja taloushallinnon palvelut siirrytään yleensä ostamaan tilitoimistosta. Kirjanpidon ulkoistus on järkevää tapahtumien määrän kasvaessa, jotta yritys voi keskittyä varsinaiseen liiketoimintaan ja samalla voidaan varmistua siitä, että ulkoinen laskentatoimi on lakien ja säädösten mukaista. Kuten Taulli (2012, 106) osuvasti totesi, "for startups, being creative is crucial in building a breakout company. But it's a terrible strategy when it comes to accounting" eli luovuus on startup-yrityksille eilinehto, jota ei kuitenkaan kannata soveltaa kirjanpitoon. Ikäheimon (2011) mukaan on tärkeää, että yritys luo itselleen sopivan järjestelmän ja mittaa juuri kyseisen yrityksen menestymisen kannalta keskeisiä asioita ja avuksi tähän hän ehdottaa perinteisten tilitoimistopalvelujen rinnalle ulkoistetun controller-palvelun hankkimista, millä tarkoitetaan sisäisen laskentatoiminnan ulkoistusta tyypillisemmän ulkoisen laskentatoimen ulkoistuksen lisäksi. Ulkoisen talousosaamisen hyödyntämisestä voi olla suurta hyötyä, mikäli startup-yrityksessä on rajallisesti talousosaamista, sillä esimerkiksi tarkemmalla budjetoinnilla saadaan tehokkaasti huomioitua myynnin vaihtelut, asiakkaiden maksuajat, hankintatoiminta, palkat, velat ja rahoitustarpeet. (Pellinen, 2007)

Ensimmäisessä kasvuvaiheessa markkinoiden ja markkinaosuuden kehityksen seuraaminen korostuu, kuten myös investointien valmistelu ja lisärahoituksen kerääminen sekä kehittyneempi kustannuslaskenta, jonka avulla voidaan parantaa yrityksen kannattavuutta. Kannattavuuden lisäksi kustannuslaskennasta ja -seurannasta voi olla laajempaakin hyötyä, sillä tehokkaat järjestelmät kustannusten hallitsemiseksi ja hyvä talouskontrolli osoittautuivat yhdeksi nopeaa kasvua selittävistä tekijöistä verkkokauppoja koskeneessa tutkimuksessa (Feindt, Jeffcoate & Chappell, 2002). Viimeistään toisessa kasvuvaiheessa yritykseen tarvitaan taloudesta vastaava henkilö, esimerkiksi talouspäällikkö, ja tyypillisesti yritys myös jaetaan tulosalueisiin ja kustannuspaikkoihin, taloustavoitteet määritellään, systemaattinen raportointi aloitetaan ja budjetointia kehitetään keskitetyn talousohjauksen työkaluksi. Delegointi ja vastuualueiden määrittely on tärkeää, sillä alussa usein hyvin toimiva henkilökohtainen johtamistapa ei enää toimi kasvavassa yrityksessä, vaan tarvitaan systemaattisempia toimintamalleja (Davila et al., 2010). Suureksi kasvaneessa yrityksessä taloushallinto on oma organisaationsa, jonka kuitenkin tulisi olla tiiviisti sidoksissa liiketoiminnan kehittämiseen ja johtamiseen ja tällöin uusia rooleja, kuten controller, saatetaan tarvita sillaksi johdon ja taloushallinnon välille. (Pellinen, 2007)

### **3.2 Budjetointi startup-yrityksissä**

Alkuvaiheessa olevien startupien ja pienten yritysten aiempi tutkimus osoittaa, että budjetoinnilla voi olla monenlaisia positiivisia vaikutuksia yritykselle: se voi esimerkiksi auttaa osana ammattimaista talousohjausta pääomasijoituksen saamisessa (Sawyer, 2009). Kassabudjetointi taas auttaa yritystä seuraamaan rahoituksen riittävyyttä (Syvänperä ja Lindfors, 2014). Davila ja Foster (2005, 2007) totesivat, että budjetointia työvälineenä käyttävien startup-yritysten arvo, liikevaihto ja henkilömäärä kasvoi ei-budjetoivia startup-yrityksiä nopeammin ja budjetoinnin ja kasvun välisen positiivisen korrelaation totesivat myös King, Clarkson ja Wallace (2010) sekä Rue ja Ibrahim (1998), jotka löysivät korrelaation pienten yritysten myynnin kasvun ja kehittyneen taloussuunnittelun välillä, missä yrityksellä oli käytössään budjetit ja mitattavissa olevat tavoitteet. De La Guardian (2016) mukaan budjetointia tulisi miettiä tarkoin jo ennen yrityksen perustamista ja hänen mukaansa eri kustannuskategorioiden määrittely ja kulujen arviointi on jopa liikevaihdon arvioimistakin tärkeämpää

liiketoiminnan edellytysten varmistamiseksi. Budjetoinnin etuna on myös se, että siinä mietitään tulevaisuutta, toisin kuin tilanteessa, joissa yritys käyttää vain kirjanpidosta saatavaa informaatiota talousohjauksessa, jolloin näkökulma on aina historiallinen ja reagointi esimerkiksi epäsuotuisaksi muuttuneeseen kehitykseen hidasta (Syvänperä & Lindfors, 2014). Startup-yrityksissä historiallista tietoa ei kannata käyttää talousohjaukseen ja budjetointiin myöskään siksi, että historiallista tietoa on tyypillisesti niin vähän saatavilla, että sen pohjalta on vaikeaa ennustaa riittävän luotettavasti tulevaa. Tämän perusteella voidaankin olettaa, että startup-yritysten budjetoinnissa on usein nollapohjabudjetoinnin piirteitä.

Davilan ja Fosterin (2005) mukaan budjetointi on ensimmäisiä talousohjauksen työkaluja, joita startup-yritykset ottavat käyttöön ja yllä kuvatut edutkin ovat varsin vakuuttavia. Mikseivät sitten kaikki startup-yritykset näistä eduista huolimatta budjetoi? Syitä on varmasti monia ja pienessä, aloittelevassa yrityksessä talousosaaminenkin voi olla hataraa, eikä ulkoisten palvelujen ostamiseen välttämättä ole alkuvaiheessa taloudellisia edellytyksiä. Laukkanen (2007) neuvookin kasvuyrityksen perustajaa pitämään huolta siitä, että oikeaa talousinformaatiota on alusta alkaen saatavilla päätöksenteon tueksi ja yrittäjän oma ymmärrys niistä on riittävällä tasolla. Pellinen (2007) on myös samoilla linjoilla talousosaamisen tärkeydestä kasvuyritykselle. Joskus budjetit voidaan kuitenkin nähdä turhana ja yrityksen ketteryyttä ja luovuutta rajoittavana byrokratiana, jolloin syy budjetoimattomuuteen ei löydy osaamisen puutteesta, vaan se on tietoinen valinta. Davila et al. (2010) totesikin, että monet startup-yritykset pelkäävät byrokratiaa ja välttelevät sitä viimeiseen asti, vaikka liiallinen byrokratian pelko voi olla yrityksen menestyksen kannalta ongelmallista, sillä pahimmillaan sen aikaansaama riittämätön talousohjaus voi aiheuttaa kaaoksen kasvavassa yrityksessä. Toisaalta turha byrokratiakin on haitallista ja esimerkiksi "ylibudjetointi" vaikuttaa negatiivisesti yrityksen menestymiseen, kun resursseja käytetään budjetointiin liikaa sen etuihin nähden (King, Clarkson & Wallace, 2010). Voidaan jälleen todeta, että on tärkeää määritellä kullekin yritykselle ja kuhunkin tilanteeseen sopivat budjetointikäytännöt, jotta yli- ja alibudjetointi vältetään.

## **4. Budjetointi kohdeyrityksessä**

Tässä kappaleessa kuvataan yrityksen A toimitusjohtajan sekä operaatioista vastaavan johtajan teemahaastatteluista saadun aineiston pohjalta kohdeyrityksen budjetointia ja sen käytäntöjä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, sillä haastatteluja ei toisaalta haluttu rajata tiukasti tiettyihin kysymyksiin mahdollisimman kattavan kuvan saamiseksi ja taas toisaalta ennalta määritellyn kysymysrunгон, joka löytyy liitteestä 1, ajateltiin varmistavan haastattelujen systemaattinen eteneminen. Kysymyslista muodostettiin niin, että tutkimuskysymyksistä eli budjetoinnin roolista, menetelmistä ja haasteista saataisiin mahdollisimman kattava kokonaiskuva ja kysymysrungossa kysymykset jaoteltiin kategorioihin riippuen siitä, haluttiinko kysymyksellä selvittää taustatietoja, budjetointikäytäntöjä, budjetoinnin seuranta ja palkitsemista vai budjetoinnin haasteita ja kehittämistä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin ja kysymysrunгон ohjaaman keskustelun ohessa yritys A myös esitteli yrityksessä käytössä olevia talousohjauksen ja budjetoinnin työkaluja, joista haastatteliija teki kirjallisia muistiinpanoja. Näin saatu aineisto jaettiin seuraaviin teemoihin: kohdeyrityksen yleinen kuvaus, talousohjaus, budjetointikäytännöt, budjetoinnin rooli sekä budjetoinnin haasteet, joista kustakin on tehty oma alikappaleensa. Lisäksi kappaleen lopussa esitetään yritykselle A joitakin budjetointiin ja talousohjaukseen liittyviä parannusehdotuksia.

### **4.1 Kohdeyrityksen esittely**

Yritys A on vuonna 2015 perustettu saneluteknologiayritys, joka aloitti toimintansa tarjoamalla terveydenhuoltoalan toimijoille perinteistä henkilötyönä toteutettua sanelujen purkupalvelua muutaman työntekijän voimin. Lähtökohtana on kuitenkin ollut, että sanelujen manuaalinen purkaminen on tehotonta ja siksi yrityksessä onkin kehitetty purkamisen automatisointia varten puheentunnistusjärjestelmää, joka otettiin käyttöön loppuvuodesta 2018. Lisäksi yrityksessä on kehitetty mobiilisovellus, jolloin palvelun käyttäjät eivät tarvitse kalliita sanelulaitteita, vaan voivat tehdä sanelun suoraan omalla matkapuhelimellaan. Tällä hetkellä sanelut käsitellään yrityksen A

taustajärjestelmässä puheentunnistusta ja henkilötyötä yhdistelemällä, minkä jälkeen puretut sanelut toimitetaan asiakkaan potilastietojärjestelmään joko järjestelmäintegraation tai virtuaalisen erillisverkon (VPN) kautta. (Martikainen & Sorsakivi, 2019)

Yrityksen liiketoimintamallissa asiakkaalta veloitetaan tällä hetkellä sanelujen pituuden mukaan purkupalvelusta minuuttiperusteisesti, erillisiä käyttöönotto- tai kuukausimaksuja ei ole. Kohderyhmänä ovat julkinen terveydenhuolto, yksityiset lääkärikeskukset ja ammatinharjoittajat, mutta kehitettyä puheentunnistusratkaisua voidaan jatkossa hyödyntää myös terveydenhuoltoalaa laajemminkin. Yrityksen pitkän ajan visiona on, että konetunnistus toimisi niin tehokkaasti, että lääkärit voisivat itse varmistaa purettujen sanelujen oikeellisuuden. Yrityksen A mukaan arviolta puolet saneluista voisi olla lääkäreiden itsensä tarkastamia vuonna 2020. Lisäksi yrityksen tavoitteena on, että asiakkaat voisivat ottaa palvelun käyttöönsä niin, että asiakkaiden olemassa olevat tiimit hoitaisivat tarvittavan purkutyön ja yritys A tarjoaisi ainoastaan toimintaa huomattavasti tehostavan teknologian. Purkutyötä tarjottaisiin yrityksen A toimesta asiakkaille ainoastaan erityistapauksissa. (Martikainen & Sorsakivi, 2019)

Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee 15 henkilöä vakituisesti, joista purkajia on 7 ja yhteensä 8 henkilöä työskentelee johdossa, tuotekehityksessä sekä myynnissä. Lisäksi 11 henkilöä tekee yritykselle sanelujenpurkuja keikkatyönä. Pääomasijoituksia yritys on kerännyt ensimmäisen kerran vuonna 2016, jolloin toteutettiin pienimuotoinen lähipiirin ns. FFF-kierros (Family, Friends and Fools). 2017 toteutettiin ensimmäinen siemenrahoituskierron pääomasijoitusyritykseltä, 2018 taas käytettiin vaihtovelkakirjaa, jolla olemassa olevat sijoittajat osallistuivat 2019 alussa tehtyyn toiseen siemenrahoituskierron jo etukäteen, varmistaen näin yrityksen maksukyvyn varsinaiseen siemenrahoituskierron asti. Näiden kierrosten jäljiltä yrityksellä A on useita merkittäviä sijoittajia: yksi pääomasijoitusyritys, 2 enkelisijoittajaa sekä holding-sijoitusyhtiö, jonka yritys A perusti joukolle loppukäyttäjää, jotka halusivat sijoittaa yritykseen. Holding-yhtiötä käyttämällä yritys pystyi rajaamaan omistajien määrää, mikä vähentää mm. päätöksentekoon liittyvää byrokratiaa. Ns. A-rahoituskierron tehdään näillä näkymin 2020 alussa. (Martikainen & Sorsakivi, 2019)

Yritys toimii tällä hetkellä ainoastaan Suomen markkinoilla, mutta tavoite eri osaluokkien kehityksessä on alusta asti Martikaisen ja Sorsakiven (2019) mukaan ollut tähdätä kansainvälisille markkinoille ja yrityksen luomaa saneluratkaisua on mahdollista käyttää missä päin maailmaa tahansa. Tämän mahdollistaa mm. puheentunnistusteknologia, joka on tehty kieliriippumattomaksi, jolloin järjestelmä oppii uusia kieliä todella nopeasti.

## **4.2 Kohdeyrityksen talousohjaus**

Yrityksessä A on käytössä useita talous- ja toiminnanohjauksen työkaluja. Ulkoinen tilitoimisto hoitaa kirjanpidon ja tilitoimiston käyttämällä Netwiser -työkalulla hoidetaan peruskirjanpitoa, osto- ja myyntilaskuja sekä palkanmaksu. Netwiser ei kuitenkaan vastaa sisäisen laskentatoiminnan tarpeisiin ja sitä käytetäänkin vain pintapuolisesti talouden seurantaan. Yrityksen sisäisesti käytetään Qlik -analytiikka-alustaa, josta pystytään seuraamaan toteutunutta myyntiä ja palvelutuotannon mittareita yksityiskohtaisesti. Näitä mittareita ovat esimerkiksi työntekijäkohtainen tehokkuus, joka kertoo montako minuuttia yhden saneluminuutin purkuun kuluu ja tämä mittari on keskeisessä roolissa kapasiteetin ohjauksessa ja ennustamisessa. Toinen keskeinen mittari on toteutunut myynti per asiakas, mistä nähdään reaaliajassa kullekin asiakkaalle purettujen sanelujen määrä. Rahoittajien kannalta tärkeä mittari on myös kuukausittainen liikevaihdon kasvu, jossa hyvänä pidetään 10% kasvua yrityksen tässä kehitysvaiheessa ja yrityksen tavoitteena on peräti 20% kuukausittainen kasvu. Lisäksi mitataan käyttäjäkohtaista keskimääräistä liikevaihtoa (ARPU, Average Revenue Per User) ja palvelun käyttämisen lopettavien lääkäreiden osuutta ja näiden kahden mittareiden avulla pystytään ennustamaan myyntiä uusien asiakkaiden osalta, sekä liiketoiminnan jatkuvuutta. Qlik-työkalu kerää datan automaattisesti ja yrityksen tavoitteena onkin laajentaa Qlikin käyttöä jatkossa. (Martikainen & Sorsakivi, 2019)

Potentiaalisten asiakkaiden hallintaan ja uusmyynnin seurantaan käytetään Jiraa, jossa uusmyynnin arvon ennustamista varten on luotu oma mallinsa. Mallissa myyntivaihe on huomioitu ns. kaupan saamisen teknisen todennäköisyyden laskennassa siten, että tehty yhteydenotto tuo kaupan toteutumiseksi 10%



todennäköisyyden, pidetty palaveri 20% todennäköisyyden, asiakkaan sisäinen arviointi 30% todennäköisyyden ja alustavan tarjouksen toimittaminen 40% todennäköisyyden. Pilotointi kasvattaa kaupan saamisen teknisen todennäköisyyden 50 prosenttiin ja varsinainen pilotoinnin jälkeinen tarjous 80 prosenttiin. Tämä tekninen todennäköisyys kerrotaan myyjän määrittelemällä subjektiivisella todennäköisyydellä sekä uuden asiakkaan järjestelmää käyttävien henkilöiden arvioidulla määrällä. Lopuksi käytetään nykyasiakkaiden pohjalta määriteltyä keskimääräistä käyttäjäkohtaista liikevaihtoa varsinaisen potentiaalisen liikevaihdon laskemiseksi. Uusmyynnin ennustemalli on siis varsin kehittynyt, vaikkakin manuaalinen. Varsinainen budjetointi, kassaseuranta, kapasiteetin hallinta ja ennustaminen tehdään Excelillä, johon luvut otetaan Qlikistä ja Jirasta. Varsinaista taloushallinnon henkilöstöä ei yrityksellä ole, vaan talousohjaus kuuluu operaatioista vastaavan johtajan vastuualueelle. (Martikainen & Sorsakivi, 2019)

Näiden työkalujen lisäksi yrityksessä on Martikaisen ja Sorsakiven (2019) mukaan funktiokohtaisten tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittelyyn ja kvartaaliseurantaan otettu käyttöön hiljattain OKR-malli (Objectives & Key Results), jossa myös lyhyen ajan taloudelliset tavoitteet määritellään. Nämä mittarit yhdessä Qlikissä seurattavien päämittareiden kanssa muodostavat juuri yrityksen A toiminnan kannalta keskeisen mittariston, jonka luominen on tärkeää kasvuyritykselle myös Ikäheimon (2011) mukaan.

### **4.3 Budjetointikäytännöt**

Yritys A:n budjetointikäytännöt ovat varsin epämuodollisia, mikä on yrityksen koon huomioiden perusteltua ja budjetoinnissa on vahva kassafokus, sillä rahoituksen riittävyyden arviointi on liiketoiminnan jatkuvuudelle keskeistä. Tämä on tyypillistä startupille, joka on Pellisen (2007) määrittelemien kasvuyrityksen kehitysvaiheiden mukaisessa selviytymisvaiheessa. 2019 vuodelle yrityksessä A tehtiin tulos- ja kassabudjetit joulukuussa 2018 ja budjetointi kattoi mm. myyntibudjetin, rahoitusbudjetin sekä tuotanto-, henkilöstö-, ja tuotekehityskustannukset. Suurin sijoittaja osallistui budjetointiin erityisesti kasvutavoitteiden määrittämisen osalta ja

budjetoinnissa mietittiin myös mitä rooleja yrityksen tulee rekrytoida esimerkiksi tuotekehitykseen ja paljonko markkinointiin satsataan. Käytännössä budjetointi eteni siis siten, että budjetoinnissa määriteltiin ne toimenpiteet, joilla sijoittajan määrittelemä kasvutavoite saataisiin toteutettua. Sijoittajien merkitys näkyi budjetointiprosessissa muutenkin, sillä suuri ajuri vuosibudjetin tekemiseen oli alkuvuodesta 2019 tehty rahoituskierron, jota varten budjettilukuja erityisesti tarvittiin. Yrityksen operatiivinen johtaja vastasi budjetin kasaamisesta käytännössä ja tiedon keräyksestä muilta funktioilta. Budjettikautena oli kalenterivuosi 2019 ja käytännössä budjettitiedostoa päivitetään kuukausittain toteutuneilla luvuilla ja uuden informaation valossa päivitettyillä ennusteluvuilla, jolloin näkyvyys alkuperäisiin lukuihin menetetään, mutta budjetti kuvastaa parasta mahdollista arviota tulevasta liikevaihdosta, rahoituksesta ja kustannuksista. Budjetin/ennusteen seurannasta vastaa operatiivinen johtaja ja käytännössä seuranta kattaa nykyisen ja tulevan myynnin lisäksi kulut kokonaistasolla, sillä tarkempaan kululajikohtaiseen seurantaan ei ole aikaa. (Martikainen & Sorsakivi, 2019)

Kun peilataan yrityksen A budjetointikäytäntöjä talousohjausta ja budjetointia käsittelevään kirjallisuuteen, löydetään monia yhtymäkohtia. Ennusteprosessia on automatisoitu mahdollisimman pitkälle, mikä on Neely et al. (2003) mukaan keskeistä ja startup-kirjallisuudessa esiintunut sijoittajien vahva rooli budjetointiin liittyen korostuu yrityksessä A myös. Budjetti toteutetaan tällä hetkellä tarkistettuna budjettina ja se luodaan yhteistyömenetelmällä. Budjetoinnissa voidaan nähdä myös nollapohjabudjetoinnin elementtejä, sillä historiallista tietoa ei voida juurikaan käyttää budjetin valmistelussa hyväksi.

#### **4.4 Budjetoinnin haasteet**

Kirjallisuudessa esitettyjä tyypillisiä budjetoinnin ongelmia ovat esimerkiksi budjettipelaaminen ja budjetoinnin hierarkkisuus, mutta yritys A:n kohtaamat haasteet poikkeavat näistä. Yksi merkittävä haaste on ajoitukseen liittyvä, sillä liikevaihdon,

rahoituksen ja kustannusten realisoitumisten ennustaminen on vaikeaa ja pienessä yrityksessä esimerkiksi yksittäisellä asiakkaalla voi olla merkittävä vaikutus liikevaihtoon, jolloin väärin ajoitettu tulo tai kustannus aiheuttaa ison eron ennusteen ja toteuman välille. Lisäksi liikevaihdon ennustaminen on ylipäättään hankalaa, kun kyseessä on uusi tuote ja historiallista tietoa on vähän. Tämä tuo haasteita erityisesti rahoituksen riittävyyden arviointiin ja kassaseurantaan. Yritys A:ssa myynnin seuranta ja mittaristot on automatisoitu ja reaaliaikaisia lukuja on jatkuvasti saatavilla päätöksenteon tueksi, mikä on luultavimmin varsin harvinaista aloittelevassa yrityksessä. Automaatiosta johtuen henkilöresursseja ei tarvitse kuluttaa mittareiden päivitykseen, mutta taloushallintoon erikoistuneen henkilöstön puute näkyy kuitenkin siinä, millä tarkkuudella esimerkiksi ei-automatisoitua kuluseurantaa voidaan tehdä. (Martikainen & Sorsakivi, 2019)

Pääomasijoituksia keränneenä ja tuleviin rahoituskierroksiin varautuvana startup-yrityksenä toimiminen tuo myös omat ominaispiirteensä yrityksen A toimintaan. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi niin, että kaikki raha mitä yrityksessä käytetään, tukee mahdollisimman tehokkaasti liikevaihdon ja sitä kautta yrityksen arvon kasvua. Yrityksen kannattavuus ei ole toiminnan tässä vaiheessa niin merkityksellistä, sillä alussa tämän tyyppinen teknologia-startup tekee usein tappiota joka tapauksessa, mutta rahoittajille pitää pystyä alusta alkaen todistamaan, että toiminta tulee olemaan myöhemmissä vaiheissa kannattavaa. Sijoittajien rooli näkyy myös niin, että sijoittajat haluavat nähdä liikevaihdon tasaista ja jatkuvaa kasvua isojen hyppäysten sijaan, mistä johtuen yritys keskittyy asiakashankinnassaan myös pienempiin toimijoihin, vaikka panos-tuotossuhde voisi olla isommissa potentiaalisissa asiakkaissa parempi. Isommat pääomasijoitusyhtiöt myös puskevat yritystä ottamaan riskejä, sillä heidän päämääränään ei ole saada portfolioonsa pienehköjä kannattavia yrityksiä, vaan he hyväksyvät konkurssiriskin olevan hinta siitä, että jotkin heidän portfolioissaan olevista lupaavista yrityksistä saattavat riskejä ottamalla olla tulevaisuudessa uusia Supercellejä tai ainakin riittävän suuria ja menestyneitä yrityksiä, jotta sijoittaja saa sijoitukselleen merkittävän tuoton. Tämä kaikki ohjaa taustalla startup-yrityksen toimintaa hyvässä ja pahassa: toisaalta yrittäjät voivat sijoittajien avulla ottaa suurempia riskejä, kuin he ehkä ottaisivat, jos pelissä olisi ainoastaan oma omaisuus, mutta toisaalta voidaan miettiä, ottaako yritys tulevaisuutensa kannalta liiankin suuria

riskejä ja ajautuu siksi konkurssiin, mikä maltillisemmilla kasvutavoitteilla voitaisiin mahdollisesti välttää. Lisäksi startupissa resurssien niukkuus on tosiasia, joka pakottaa keskittämään toimintaa tavoitteiden mukaisesti. Kuinka paljon satsataan tuotekehitykseen, jotta voidaan mahdollisesti luoda enemmän liikevaihtoa tulevaisuudessa tai kuinka paljon panostetaan myyntiin liikevaihdon kasvattamiseksi ja mikä pitäisi olla näiden satsausten suhde, jotta yrityksen arvo kasvaisi tulevaisuudessa nopeasti mahdollisimman suureksi? Nämä ovat lopulta niitä suuria strategisia linjauksia, jotka määrittelevät, menestyykö yritys vai ajautuuko se konkurssiin. Vaikkeivat edellä kuvatut toiminnanajurit ja lainalaisuudet olekaan suoranaisia budjetoinnin haasteita, ohjaavat ne yrityksen toimintaa ja tavoitteiden asetantaa ja sitä kautta vaikuttavat myös budjetointiin, jossa määritellään mm. miten sijoittajia tyydyttäviin kasvulukuihin päästään ja mihin resurssipanostukset tehdään. (Martikainen & Sorsakivi, 2019)

#### ***4.5 Budjetoinnin rooli***

Budjetoinnin rooli on yrityksessä A osin tyypillinen, sillä budjetointia käytetään yritystason tavoitteiden asetantaan, tarvittavien toimenpiteiden määrittämiseen, resursoinnin ohjaukseen ja tavoitteiden sisäiseen ja ulkoiseen kommunikointiin. Henkilöstön tavoitteita ei kuitenkaan ole myyntiä lukuun ottamatta suoraan sidottu budjettiin ja yrityksellä ainoastaan myynnissä käytössä oleva bonusjärjestelmä on sidottu suoraan euromääräiseen myynnin kasvuun budjetin sijasta. Lisäksi tässä vaiheessa yritys kuluttaa enemmän rahaa kuin tuottaa, joten kassalähtöinen seuranta on virallista tulosta tai ennakoitua tasetta keskeisempi talousohjauksen työkalu. Budjetointi auttaa kuitenkin ymmärtämään millä asiakasvolyymillä yritys tulee olemaan kannattava, mikä on tärkeä tieto sijoittajien kannalta. Sijoittajien kasvutavoitteet vaikuttavat lisäksi suoraan yrityksen strategiaan, joten budjetin ja strategian välinen yhteys on selvä, mitä se budjetointikirjallisuuden mukaan ei kaikissa tapauksissa aina ole. Kassabudjetti on tällä hetkellä yrityksen keskeisin talousohjauksen väline ja sitä päivitetäänkin säännöllisesti, joten se on käytännössä kiinteälle ajanjaksolle tehty ennuste, jolla on iso merkitys yrityksen operatiivisessa toiminnassa. (Martikainen & Sorsakivi, 2019)

Yhteenvetona voidaan todeta, että yritykselle A budjetointi on keskeisin talousohjauksen työkalu ja sen roolissa korostuvat

- Vahva kassafokus
- Nykyisiä ja potentiaalisia sijoittajia varten tarvittava taloudellinen informaatio
- Sijoittajien tavoiteasetanta kasvulle ja sitä kautta tehtävä taktinen toimintasuunnitelma
- Resursointi

#### ***4.6 Budjetoinnin kehitysehdotukset***

Yrityksen A budjetointikäytännöt ovat tällä hetkellä toiminnan laajuuteen nähden asianmukaisella tasolla, eikä suurempia muutoksia tarvita, mutta pienin muutoksin siitä voisi saada vielä hieman informatiivisemman ja paremmin toimivan talousohjauksen työkalun. Tällä hetkellä budjetointi on tehty vuodelle 2019 ja kassabudjettia päivitetään jatkuvasti tarpeen mukaan. Mallia kannattaisikin muuttaa niin, että alkuperäinen vuosibudjetti pidettäisiin koskemattomana ja sen rinnalle lisättäisiin 12 kuukauden rullaava ennuste, mikä parantaisi näkyvyyttä tulevaisuuteen erityisesti kuluvan vuoden jälkimmäisellä puoliskolla. Lisäksi olisi hyödyllistä dokumentoida lyhyesti syyt alkuperäisen budjetin ja päivitetyn ennusteen välisiin eroihin sekä merkittävät ennusteeseen tehtävät muutokset, jolloin ajan kuluessa kertyisi kokemukseräistä tietoa esimerkiksi kauppojen todellisesta toteutumisesta budjettiin nähden, mitä voitaisiin hyväksikäyttää esimerkiksi uusmyynnin ennustemallin todennäköisyyksien viilauksessa, mikä taas edelleen parantaisi ennusteen tarkkuutta. Lisäksi saadaan selitykset budjetin ja toteuman eroille, mitä voidaan hyödyntää esimerkiksi sijoittajien kanssa käytävissä keskusteluissa. Ennuste ja toteuma budjettiin ja ennusteeseen nähden olisi hyvä myös katselmoida lyhyesti kuukausittain vakioaikaan myynnin sekä operatiivisen johtajan ja toimitusjohtajan toimesta, jolloin varmistutaan siitä, että ennuste on ajan tasalla ja vastaa yrityksen parasta näkemystä. Lisäksi korjaavat toimenpiteet, jos sellaisia tarvitaan, voidaan

tehdä nopeasti. Katselmointia varten kannattaisi myös luoda graafinen myynnin, budjetin ja ennusteen kattava raportti. Suosituksena siis on systematisoida budjetointiin ja ennustamiseen liittyviä käytäntöjä jo yrityksen tässä kehitysvaiheessa mahdollisimman vähällä lisätyöllä ja turhaa byrokratiaa välttäen, jotta yritys voi paremmin hyödyntää kokemukseräistä tietoa ja toisaalta varautua tulevaisuuden kasvuun. Maksuehtojen huomioiminen kassaseurannassa ja koko henkilöstön kattavan keskimääräisen tehokkuuden ja sen arvioidun kehityksen huomioiminen tulevaisuuden kapasiteetin arvioimisessa ovat pieniä viilailuja, joita yritys voisi myös harkita.

Yritys A ei vielä tässä kehitysvaiheessaan tarvitse pelkästään talousohjaukseen keskittyneitä henkilöä, mutta kun liikevaihto kasvaa ja kannattavuuden tavoittelusta tulee entistä tärkeämpää ja sitä kautta esimerkiksi tunnuslukuanalyysien, kustannusjohtamisen ja taseen tarkastelun merkitys korostuu, kannattaisi yrityksen harkita tilanteesta riippuen joko vastuuhenkilön rekrytointia tai ulkoisen controller - palvelun hankkimista. Jo ennen sitä yrityksen kannattaisi hyödyntää esimerkiksi kesätyöntekijää tai harjoittelijaa tarkemmassa kustannusseurannassa, joka voitaisiin toteuttaa esimerkiksi pari kertaa vuodessa ja josta saatavaa informaatiota voitaisiin käyttää hyväksi budjetoinnissa ja ennustamisessa.

## 5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä kandidaatintutkielmassa tarkasteltiin budjetointia erityisesti tapaustutkimuksen kohteena olevan startup-yrityksen A näkökulmasta. Tutkielman aluksi läpikäytiin yleistä budjetointikirjallisuutta, jota onkin tarjolla valtavasti ja tutkimuksia on tehty hyvin monesta eri näkökulmasta. Kuluvan vuosikymmenen aikana julkaistut artikkelit tuntuvat keskittyvän ennen kaikkea perinteisen budjetoinnin kritisointiin ja uusien, tekijöiden mukaan parempien metodien tai ideologioiden etujen markkinointiin. Lähtökohtana kilpailevia menetelmiä esittelevissä artikkeleissa tyypillisesti on se, että nämä menetelmät tai ideologiat olisivat universaalisti muita menetelmiä parempia, mutta kuten kappaleessa 2 todettiin, useimmat yritykset edelleen budjetoivat ja kokevat sen tuovan enemmän hyötyjä kuin haittoja ja vaihtoehtoisten Better Budgeting- ja Beyond Budgeting -menetelmien käyttö on varsin marginaalista verrattuna klassisempaan budjetointiin. Ainoastaan rullaavaa ennustamista tunnutaan pitävän kirjallisuudessa varteenotettavana budjetoinnin haastavana yksittäisenä metodina, mutta sitäkin käytetään useissa yrityksissä budjetoinnin ohella, eikä sitä korvaavana työkaluna. Kappaleessa 2 käytiin läpi myös budjetointiin liittyviä näkemyksiä, jotka pohjautuvat kontingenssiteoriaan ja joiden mukaan paras budjetointitapa riippuu tilanteesta, eikä yhtä ylivertaista mallia ole. Tämä järkeenkäypä selitys lieneekin yksi syy siihen, miksi perinteisen budjetoinnin asemaa yritysten talousohjauksen välineenä on niin vaikeaa haastaa. Vaikka perinteisessä budjetoinnissa tunnustetaankin olevan kipupisteitä, se on toisaalta hyvin vakiintunut ja laajalle levinnyt tapa ohjata yrityksen taloutta ja se, että yritykset pyrkivät tehostamaan budjetointikäytäntöjään ja tuomaan niiden rinnalle muita menetelmiä vaikuttaakin todennäköisemmältä, kuin se, että budjetoinnista luovuttaisiin laajalti ainakaan lähitulevaisuudessa.

Kirjallisuuden perusteella budjetoinnista on hyötyä myös aloittelevalle startup-yritykselle. Kuten kappaleessa 3 todettiin, budjetointi voi auttaa aloittelevaa yritystä pääomasijoituksen saamisessa, kassan ja rahoituksen riittävyyden hallinnassa ja se voi jopa auttaa yritystä kasvamaan ei-budjetoivia yrityksiä nopeammin. Pelkkä budjetointi ei toki selitä yrityksen kasvua ja menestystä, vaan yksittäisen yrityksen menestys on väistämättä monen tekijän summa, mutta tutkimuksissa käytettyjen

aineistojen pohjalta budjetointi kuitenkin on tilastollisesti linkittynyt yrityksen nopeampaan kasvuun ja menestykseen (esim. Davila & Foster, 2005, 2007; King et al., 2010 ; Rue & Ibrahim, 1998). Budjetoinnin ja yrityksen kasvun ja menestyksen välillä on siis korrelaatio, mutta ei kausaalisuutta, tai ainakaan jälkimmäistä ei ole tutkimuksissa pystytty todentamaan. Budjetointi saattaa kuitenkin olla esimerkiksi indikaattori siitä, että yritystä johdetaan ja sen taloutta ohjataan muutenkin systemaattisesti, mikä osaltaan voi auttaa yritystä menestymään.

Vaikka budjetoinnista olisikin hyötyä startup-yrityksille ja startup-yritykset ovat olleet esillä viime vuosina paljon, löytää startup-yritysten budjetointiin liittyviä tutkimuksia etsivä niitä todennäköisesti vain kourallisen. Sama tuntuu koskevan myös startupien talousohjausta ja pienten yritysten budjetointia käsitteleviä tutkimuksia. Davila ja Foster kollegoineen (esim. 2005, 2007, 2009, 2010) ovat kuitenkin perehtyneet startup-yritysten talousohjausjärjestelmiin usean tutkimuksen laajuudella ja joitakin muitakin aiheeseen perehtyneitä tutkimuksia löytyy. Yksi, jo kappaleessa 3 pohdittu syy tutkimuksen vähäisyyteen voi liittyä startupien moninaisuuteen ja vakiintuneiden startup-määritelmien puutteeseen.

Startup-kirjallisuudessa rahoittajien roolin on todettu olevan merkittävä startupien budjetoinnille, mikä näkyy myös yritys A:n toiminnassa selvästi, sillä budjetoinnin avulla saatavaa informaatiota tarvitaan yrityksessä nykyisiä ja potentiaalisia rahoittajia varten ja toisaalta suurin sijoittaja on myös osallistunut budjetointiprosessiin käytännössä. Yritys A:n talousohjaus on myös hyvin linjassa Pellisen (2007) taloushallinnon kehitysvaihemallin kanssa, missä selviytymisvaiheen kasvuyritys tyypillisesti esimerkiksi laajentaa kassabudjettia myyntiennusteella ja kehittää kapasiteetin hallintaa, kuten yritys A:kin on tehnyt. Kun mietitään budjetointikirjallisuudessa esitettyjä budjetointimääritelmiä ja menetelmiä, voidaan yrityksen A budjetoinnista löytää startupeille tyypilliseen tapaan nollapohjabudjetoinnin piirteitä, vaikka pääosin budjetointi voidaankin määritellä perinteiseksi ja lisäksi yrityksen tällä hetkellä käyttämä budjettimalli voidaan luokitella tyypiltään tarkistettavaksi budjetiksi.



Tutkielman päätutkimuskysymys oli ”minkälainen rooli budjetoinnilla on kohdeyrityksessä?” ja sitä täydensivät alakysymykset kohdeyrityksen budjetointimenetelmistä, haasteista ja kehityskohteista. Näitä teemoja läpikäytiin tarkemmin kappaleessa 4, mutta yhteenvedona voidaan todeta, että yritys A:ssa budjetoinnin rooli on osin tavanomainen, sillä se kattaa yritystason tavoitteiden asetannan, taktisen toimintasuunnitelman, resursoinnin ja tavoitteiden kommunikoinnin, mutta suoritusten mittaamiseen budjettia ei juurikaan käytetä. Lisäksi kassabudjetin, jota käytetään päivitetävän ennusteen tavoin, rooli yrityksen talousohjauksessa on hyvin merkittävä ja toisaalta sijoittajien linkitys budjetointiin vahva sekä tarvittavan informaation, että kasvutavoitteiden asetannan kautta. Alakysymykset auttoivat laajentamaan kokonaiskuvaa budjetoinnin roolista ja keskeisimmäksi budjetoinnin haasteeksi määriteltiin yrityksessä A vaikea ennustettavuus, sillä kokemuseräistä tietoa on vielä rajallisesti. Työssä esitettävä tärkein kehitysehdotus yritykselle A budjetointiin liittyen on budjetin ja ennusteen erottaminen toisistaan, jotta muutoksista ja eroista jäisi dokumentaatiota tulevaisuutta varten. Perinteinen budjetointi yhdistettynä rullaavaan ennustamiseen on siis yritykselle tässä vaiheessa toimivin kombinaatio ja esimerkiksi toimintokohtainen budjetointi tai Beyond Budgeting – ideologia olisivat turhan työläitä toteuttaa ja tuskin toisivat merkittävää lisähyötyä. Työssä esitetyjä kehitysehdotuksia yritys A voi hyödyntää budjetointikäytäntöjensä kehittämisenä halutessaan jatkossa ja vaikei yksittäisen yrityksen kokemuksista voidakaan vetää yleistettäviä johtopäätöksiä, voivat myös muut vastaavassa kehitysvaiheessa olevat kasvu-startupit hyötyä työn empiirisestä osiosta vähintäänkin vertailumielessä (benchmarking).

Työn kirjallisuusosiossa esiteltiin Pellisen (2007) kasvuyrityksille, johon kasvu-startupitkin kuuluvat, luoma taloushallinnon kehitysvaihemalli ja tämän tutkielman kohdeyrityksen talousohjaus vastaa hyvin mallissa esitettyä tyyppillistä tasoa. Tosin on oletettavaa, että analytiikan hyödyntämistä ja mittaroinnin automatisointia ei ole vastaavalla tasolla tehty monissakaan saman kokoluokan yrityksissä. Olisikin mielenkiintoista verrata eri kasvuvaiheessa olevien startup-yritysten budjetointi- ja talousohjauksen käytäntöjä tarkemmin ja toisaalta verrata samankokoisten yritysten käytäntöjä keskenään silloin, kun toinen yrityksistä on kasvuhakuinen ja toinen ei. Näiden potentiaalisten tutkimusten pohjalta kasvuyrityksille voitaisiin myös luoda parhaat käytännöt -tyyppinen malli, jossa esiteltäisiin konkreettisesti parhaat työkalut

kullekin kasvuvaiheelle, jolloin yritysten ei tarvitsi aina ns. keksiä pyörää uudelleen. Lisäksi startupeihin ja kasvuyrityksiin liittyvät määritelmät vaatisivat täsmennystä. Esimerkiksi Euroopan Yhteisöjen Komissio (2003) on tehnyt suosituksen mikroyritysten, pienten ja keskisuurten yritysten määritelmille, jotka tuntuvat olevan varsin vakiintuneita kirjallisuudessa ja tiedeyhteisön käyttöön tarvittaisiinkin vastaavat vakiintuneet määritelmät startupeille, kasvu-startupeille ja kasvuyrityksille, jotta tutkimusten vertailukelpoisuus paranisi ja tulosten yksiselitteisyys kasvaisi.

## Lähdeluettelo

Alhola, K., Lauslahti, S. (2002) Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki, Sanoma Pro

Becker, S. D. (2014) When organizations deinstitutionalize control practices: a multiple-case study of budget abandonment. *European Accounting Review* Forthcoming HEC Paris, research paper No. ACC-2014-1035

Bunce, P., Fraser, R. (1997) Beyond budgeting... *Management Accounting* 75, 2, 26

Buys, P., Green, K. (2007) Strategic costing techniques: activity-based budgeting. *Accountancy SA*, 38-39

Criscuolo, C., Gal P. N, Menon, C. (2014) The Dynamics of employment growth: new evidence from 18 Countries. CEP Discussion Paper No 1274

Cusumano, M. A. (2013) Evaluating a Startup Venture. *Communications of the ACM* 56, 10, 26-29

Davila, A., Foster, G. (2005) Management accounting system adoption decisions: evidence and performance implications from earlystage / startup companies. *The Accounting Review* 8, 4, 1039–1068

Davila, A., Foster, G. (2007) Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review* 82, 4, 907–937

Davila, A., Foster, G., Li, M. (2009) Reasons for management control systems adoption: insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting Organizations and Society* 34, 3–4, 322–347

Davila, A., Foster, G., Jia, N. (2010) Building sustainable high-growth startup companies: management systems as an accelerator. *California Management Review* 52, 3, 79-105.

De La Guardia, R. (2016) Engineer to entrepreneur: success strategies to manage your career and start your own firm. Virginia, ASCE press, American society of civil engineers

De Lautour, J. V. (2018) Accounting for what counts in the value chain in a way that counts. Teoksessa: Strategic management accounting, volume I. Palgrave Macmillan, Cham

De Waal, A. A. (2015) Is your organization ready for beyond budgeting? *Measuring Business Excellence* 9, 56-67

Dugdale, D., Lyne, S. (2006) Budgeting. *Financial Management*, 32-35

Eskola, J., Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino

Euroopan Yhteisöjen Komissio (2003) Suositus mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä. 2003/361/EY

Feindt S., Jeffcoate J., Chappell C. (2002) Identifying success factors for rapid growth in SME e-commerce. *Small Business Economics* 19, 1, 51–62.

Ghofar, A., Islam, S. M. N. (2015) Corporate governance and contingency theory: a structural equation modeling approach and accounting risk implications. SpringerLink Online service

Graubner, M. (2006) Task, firm size, and organizational structure in management consulting: an empirical analysis from a contingency perspective. SpringerLink Online service

- Hope, J., Fraser, R. (2000) Beyond budgeting. *Strategic Finance* 82, 4, 30-35
- Hope, J., Fraser, R. (1997) Beyond budgeting...breaking through the barrier to 'the third wave'. *Management Accounting* 75, 11, 20-23
- Hope, J., Fraser, R. (2003) Who needs budgets? *Harvard Business Review* 81, 2, 108-115
- Halme, K., Salminen, V., Lamminmäki, K., Rikama, S., Barge, B., Dalziel, M., Miller, C. (2015) Nuorten kasvavien yritysten merkitys, menestystekijät ja yritystukien rooli kasvun ajurina, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu
- Hansen, S. C. A. (2011) Theoretical analysis of the impact of adopting rolling budgets, activity-based budgeting and Beyond Budgeting. *European Accounting Review* 20, 2, 289-319
- Hansen, S., Otley, D. (2003) Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research* 15, 95-116
- Ikäheimo S. (2011) Pk-yrityksen hallinnointi ja johdon laskentatoimi – miten kehittää toimintaa. *Tilisanomat* 2.
- Härmälä, V., Lamminkoski, H., Salminen, V., Halme, K, Autio, E. (2017) Yrittäjyyden uudet suunnat – selvitys hallituksen toimenpiteistä yrittäjyyden vahvistamiseksi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 75/2017
- Ionescu, A. (2014) The role of the budgetary system in achieving enterprise performance. *Manager*, 19, 98-108
- Kavanagh, S. (2012) Zero-Base Budgeting: Modern experiences and current perspectives. *Government Finance Review* 28, 2, 8-14
- King, R., Clarkson, P. M., Wallace, S. (2010) Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research* 21, 1, 40-55.

Kotiranta, A., Pajarinen, M., Rouvinen, P. (2016) Miltä startupit näyttävät tilastojen valossa? ETLA Raportit No 66

Kotiranta, A., Pajarinen, M., Rouvinen, P., Sadeoja, S. (2018) Korkean potentiaalisen skaalautuvia startupeja perustetaan harvakseltaan. Teoksessa: Maliranta, M., Pajarinen, M., Rouvinen, P. (2018) Startupit kansantaloudessa. Helsinki, Taloustieto

Lahtinen, H., Pekkala, H., Halme, K., Salminen, V., Härmälä, V., Wiikeri, J., Lamminkoski, H., Lähde, K., Mikkilä, K., Rouvinen, P., Kotiranta, A., Pajarinen M., Dalziel, M., Barge, B., Meade, C., Zhao, X. (2016) Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 30/2016

Laukkanen, M. (2007) Kasvuyritys. Helsinki, Talentum

Lauth, T. P. (2014) Zero-Base Budgeting redux in Georgia: efficiency or ideology? Public Budgeting & Finance 34, 1-17

Maliranta, M., Pajarinen, M., Rouvinen, P. (2018) Startup-yritysten rooli kansantaloudessa. Teoksessa: Maliranta, M. Pajarinen, M., Rouvinen P. (2018) Startupit kansantaloudessa. Taloustieto, Helsinki

Martikainen, J, Sorsakivi, S (2019). Yritys A:n Chief Operating Officer ja Chief Executive Officer, haastattelu 20.3.2019.

Miller, J., Galeaz, G. R. (2007) Ways to improve budgeting and forecasting. Bank Accounting & Finance, 39-41

Mitchell, T. T. (1979) Another look at zero-base budgeting. The CPA Journal (pre-1986) 49, 8, 37-43

Moore, P. (1980) Zero-Base Budgeting in American cities. Public Administration Review 40, 3, 253-258

Neely, A., Bourne, M., Adams, C. (2003) Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence* 7, 3, 22-28

Nolan, G. (2005) The end of traditional budgeting. *Journal of Performance Management* 18, 27-39

Pellinen, J. (2017) *Talousjohtaminen*. Helsinki, Alma Talent

Pellinen, J. (2007) *Kasvuyrityksen taloushallinto*. Teoksessa: Laukkanen, M. (2007) *Kasvuyritys*. Helsinki, Talentum

Pietrzak, Z. (2013) Traditional versus Activity-based Budgeting in non-manufacturing companies. *Social Sciences*, 4, 82, 26-37

Pyhrr, P. (1976) Zero-base budgeting – where to use it and how to begin. *Advanced management journal* 41, 3, 4-14

Rue, L. W., Ibrahim, N. A. (1998) The relationship between planning sophistication and performance in small businesses. *Journal of Small Business Management* 36, 4, 24-32.

Sandalgaard, N., Bukh, P. N. (2014) Beyond Budgeting and change: a case study. *Journal of Accounting & Organizational Change* 10, 3, 409-423

Sawyer, T. Y. (2009) *Pro Excel financial modeling: building models for technology Startups*. Appress, U.S.A

Shastri, K., Stout, D. (2008) Budgeting: perspectives from the real world. *Management Accounting Quarterly* 10, 18-25

Syvänperä, O., Lindfors, H. (2014) *Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti*. Helsinki, Helsingin seudun kauppakamari

Taulli, T. (2012) How to create the next Facebook: seeing your startup through, from Idea to IPO. SpringerLink Online service

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2017) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Tammi

Weber, J., Linder, S. (2005) Budgeting, Better Budgeting, or Beyond Budgeting. Cost Management 19, 2, 20-28

Zeller, T. L, Metzger, L. M. (2013) Good bye traditional budgeting, hello rolling forecast: has the time come? American Journal of Business Education 6, 3, 299-306

Åkerberg, P. (2017) Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki, Alma



## **Liite 1. Haastattelujen kysymysrunko**

### **Taustakysymykset**

- Millainen rooli & tausta henkilöllä on yrityksessä?
- Yrityksen toiminta ja tausta lyhyesti sekä strategia / tavoitteet seuraaville vuosille?

### **Budjetointi prosessina ja budjetointikäytännöt**

- Miten taloussuunnittelua toteutetaan nyt? Entä aiemmin?
- Budjetoidaanko yrityksessä ja jos, niin onko budjetti vuosibudjetti vai esimerkiksi rullaava budjetti?
- Millainen merkitys / rooli budjetoinnilla on? Miten budjetti on linkittynyt strategiaan / tavoitteisiin? Miten budjetointi ohjaa operatiivista toimintaa?
- Ketkä budjetointiin osallistuvat?
- Milloin budjetointi tehdään?
- Mitä budjetteja käytetään (tulos, kassa, ennakoitu tase?)
- Mitä aineistoa budjetointia varten kerätään? Mitä alibudjetteja tehdään?
- Muokataanko budjettia kesken kauden?
- Käytetäänkö rullaavaa ennustamista budjetoinnin tukena tai sen sijasta? Jos käytetään, niin mikä on ennusteiden aikajakso ja päivityssykli?

### **Seuranta / palkitseminen**

- Miten budjetin toteutumista seurataan? Miten budjettipoikkeamiin suhtaudutaan?
- Onko palkkaus sidottu jotenkin myyntitavoitteisiin / budjettiin? Miten malli toimii, mikä on hyvää ja mitä haasteita tähän liittyen on?
- Mitä muita suoritusmittareita seurataan?

### **Budjetoinnin haasteet & kehittäminen**

- Kuinka hyödyllisenä budjetointia / ennustamista pidetään? Entä hyöty vrt. työmäärä?
- Millaisia haasteita budjetointiin ja ennustamiseen liittyy?