



Teknitaloudellinen tiedekunta  
Tuotantotalouden osasto

## **BUDJETOINTI SUUNNITTELUVÄLINEENÄ**

Lappeenranta 26.4.2007  
Onni Vähäkylä

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Onni Vähäkylä
<b>Työn nimi:</b>	Budjetointi suunnitteluvälineenä Budgeting as a planning tool
<b>Osasto:</b>	Tuotantotalous
<b>Vuosi:</b> 2007	<b>Paikka:</b> Lappeenranta
Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 27 sivua, 7 kuvaa ja 1 liite. Tarkastaja: DI Tiina Sinkkonen	
<b>Hakusanat:</b>	budjetointi, ennustaminen
<b>Keywords:</b>	budgeting, prediction
<p>Tämä tekniikan kandidaatintyö on tehty Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden osastolle. Työn tarkoituksena on selventää lukijalle budjetoinnin merkitystä yrityksen suunnittelutyössä. Työn tavoitteena on tutustua budjetointiin käsitteenä, sen syntyyn sekä käyttöön. Työ pyrkii kertomaan, miten budjetointia on hyödynnetty ja hyödynnetään yrityksen suunnitteluvälineenä. Budjetoinnin merkitystä ja kehittymistä nykypäivänä selvitetään tutustumalla uusiin, vaihtoehtoisiin, menetelmiin. Tavoitteena on selvittää budjetoinnin ja muiden menetelmien merkittävimmät hyödyt yrityksen suunnittelussa.</p> <p>Budjetoinnilla tarkoitetaan organisaation mahdollisimman taloudelliseen tulokseen tähtäävää rahamääräistä toimintasuunnitelmaa. Budjetointi on syntynyt 1920-luvun suurissa teollisuusyrityksissä ja noussut ehkä tärkeimmäksi taloushallinnon työkaluksi. Budjetin ensisijaisen tarkoituksena on jakaa resurssit ja luoda kokonaiskuva yrityksen tai osaston toiminnasta. Budjetoinnin käyttöä työkaluna nykyaikaisessa nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä on kritisoitu huomattavasti. Tämä on vaikuttanut useiden budjetoinnille vaihtoehtoisten menetelmien syntyyn. Budjetoinnin tarpeellisuudesta on kiistelty, ja konsultit suosittavatkin monissa tapauksissa budjetoinnista luopumista. Eri budjetointimenetelmät tukevat yrityksen suunnittelutoimintaa vaihtelevasti. Perinteinen budjetti on ennemminkin suunnitelmia kuvaava kuin niitä valmistava työkalu. Uudemmat yleistyvät menetelmät, kuten toimintopohjainen budjetointi, tukevat suunnittelua perinteistä budjetointia tehokkaammin.</p>	

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Työn tavoitteet .....	1
1.2	Työn rakenne .....	1
1.3	Työn rajaukset .....	2
2	BUDJETOINTI .....	3
2.1	Budjetoinnin rooli ja tehtävät .....	4
2.2	Budjetointiprosessi .....	6
2.3	Erilaisia budjetointitekniikoita .....	7
2.4	Budjetointimenetelmät.....	8
3	PERINTEISEN BUDJETOINNIN KRITIIKKIÄ.....	10
3.1	Raskas ja kallis työkalu .....	10
3.2	Beyond Budgeting Round Table .....	11
3.3	Kohti parannusehdotuksia .....	13
4	VAIHTOEHTOISIA BUDJETOINTIMENETELMIÄ .....	14
4.1	Toimintopohjainen budjetointi .....	14
4.2	Nollapohjabudjetointi .....	16
4.3	Rullaava ennustaminen.....	17
4.4	Budjetoinnista luopuminen.....	18
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	22
5.1	Budjetointi osana yritystoimintaa.....	22
5.2	Budjetoinnin tarpeellisuus .....	24
5.3	Budjetointi suunnittelun tukena.....	24
6	YHTEENVETO.....	26
6.1	Budjetointi .....	26
6.2	Kritiikki .....	26
6.3	Muut menetelmät.....	27
	LÄHTEET .....	28

## LIITTEET

# 1 JOHDANTO

Tämä kandidaatintyö on tehty Lappeenrannan teknillisen yliopiston Tuotantotalouden osastolle. Työssä käsitellään budjetointia yrityksen suunnitteluvälineenä. Työ perustuu kirjallisuudessa esitettyyn materiaaliin sekä aineiston pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin ja oivalluksiin.

## 1.1 Työn tavoitteet

Työn tavoitteena on tutustua budjetointiin käsitteenä, sen syntyyn sekä käyttöön. Työ pyrkii kertomaan, miten budjetointia on hyödynnetty ja hyödynnetään yrityksen suunnitteluvälineenä. Budjetoinnin merkitystä ja kehittymistä nykypäivänä selvitetään tutustumalla uusiin, vaihtoehtoisin, menetelmiin. Tavoitteena on selvittää budjetoinnin ja muiden menetelmien merkittävimmät hyödyt yrityksen suunnittelussa.

## 1.2 Työn rakenne

Työn johdantokappaleessa käsitellään työn taustaa sekä rakennetta. Lisäksi esitetään työssä käytetyt rajaukset.

Toinen kappale käsittelee budjetointia lähinnä perinteisestä näkökulmasta. Kappaleessa tutustutaan budjetoinnin käsitteeseen ja käyttötarkoitukseen. Kappaleessa esitellään perinteinen budjetointiprosessi sekä tunnetuimmat budjetointitekniikat ja -menetelmät.

Kolmas kappale käsittää perinteistä budjetointia kohtaan esitettyä kritiikkiä. Kritiikki käsittelee perinteisen budjetoinnin heikkouksia ja esittää tavoitteita, joita uusille menetelmille tulisi asettaa.

Neljännessä kappaleessa tutustutaan perinteisen vuosibudjetoinnin tilalle esitettyihin vaihtoehtoisin menetelmiin. Näistä menetelmistä osa on todettu käytännössä toimimattomiksi ja niistä on luovuttu tai niitä on kehitetty eteenpäin – osaa käytetään edelleen. Kappaleessa tutustutaan myös uusiin, nouseviin menetelmiin, joissa puhutaan jopa budjetoinnista luopumisesta.

Viidennessä kappaleessa esitetään aineiston pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä käsitellään budjetoinnin käyttömahdollisuuksia suunnitteluvälineenä. Pohditaan, miten esitettyä tietoa yhdistelemällä voidaan budjetointia hyödyntää ja jatkossa mahdollisesti kehittää.

Työn keskeiset kohdat esitetään kuudennessa yhteenvetokappaleessa. Yhteenvedossa ei enää esitetä uutta informaatiota, vaan tuodaan työn kannalta oleelliset asiat kootusti esille.

### **1.3 Työn rajaukset**

Työssä perehdytään budjetoinnin kannalta merkittävimpiin ilmiöihin. Esitetyt menetelmät ovat kaikki yleisesti tunnettuja pois lukien uudet, vielä osin tuntemattomammat menetelmät. Myös uusien tekniikoiden valinnassa on huomioitu tekniikan saaman huomion merkitys.

## 2 BUDJETOINTI

*“Budjetti on yrityksen tai sen osaston toimintaa varten laadittu mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä ja tiettyinä ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu rahamääräinen, joskus määrällisesti ilmaistu toimintasuunnitelma.”*  
(Uusi-Rauva, Haverila, Kouri, Miettinen 2003, 158)

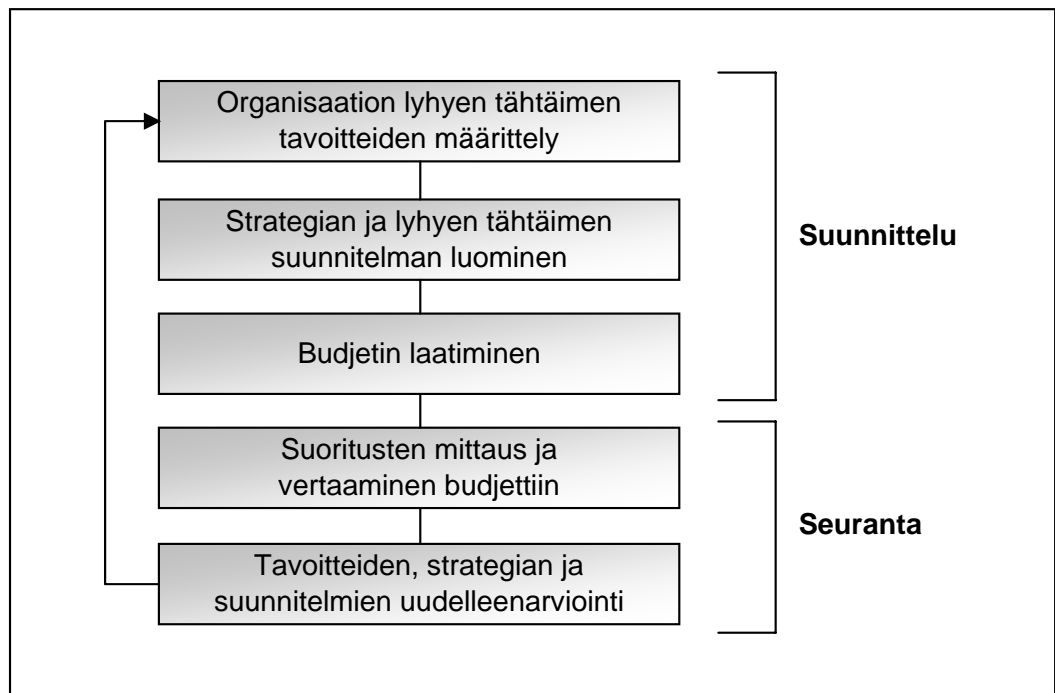
Horngrenin, Fosterin ja Datarin (2000, 178) mukaan budjetti on johdon tietylle aikajaksolle tekemä kvantitatiivisesti ilmaistu toimintasuunnitelma, jota hyödynnetään koordinoinnissa ja suunnitelman rakentamisessa.

Budjetille ja budjetoinnille esitetään kirjallisuudessa useita erilaisia määritelmiä. Useimmat ovat edellä esitettyjen kaltaisia. Määrittelijästä riippumatta budjetoinnin perusajatuksena on luoda toimintasuunnitelma, joka asettaa tavoitteet liittyen aktiviteetteihin sekä resursseihin. Budjetti vertailee eri toimintavaihtoehtoja ja valitsee edullisimman taloudellisen tulostavoitteen.

1920-luvulla syntyi suurissa teollisissa organisaatioissa budjetointiprosessi kustannusten ja kassavirtojen johtamisen työkaluksi. 1960-luvulta alkaen budjetointia alettiin hyödyntää tilanteen seurannan lisäksi myös ihmisten toimien kontrollointiin yrityksen eri tasoilla. Taloudellisia tavoitteita ja kannustimia alettiin kiinnittää budjetteihin yritysten suorituskyvyn parantamiseksi 1970-luvun alkupuolella. Nykyään talous on entistä epävakaa. Kiinteiden suunnitelmien tekeminen pitkällä tähtäimellä on vaikeampaa, jos niitä ylipäätään nähdään tarpeellisina. Budjetointijärjestelmien on tuettava strategisia päämääriä sekä strategista ohjausta myös organisaatioiden toimintaympäristön muuttuessa. (Yli-Olli 2004, 28-29)

## 2.1 Budjetoinnin rooli ja tehtävät

Budjetoinnilla on tavallisesti suuri rooli yrityksen ohjausjärjestelmässä. Organisaatiosta ja sen kulttuurista riippuen budjetin merkitys vaihtelee. Selkeä ero havaitaan esimerkiksi julkisten organisaatioiden ja tulostavoitteisten yritysten välillä. Myös organisaation koko ja rakenne vaikuttavat budjetoinnin rooliin. Budjetin merkitys voi vaihdella myös saman organisaation eri tulosyksiköiden välillä. (Mikkola 1999, 26-27) Kuvassa 1 esitetään budjetoinnin sijainti yrityksen suunnittelussa ja taloudellisessa seurannassa.



**Kuva 1.** Budjetointi osana yrityksen suunnittelua ja taloudellista seurantaa. (Mikkola 1999, 26)

Budjetointia voidaan pitää yrityksen toimintojen yhteensovittajana. Esimerkiksi myynnin, ostojen, markkinoinnin, valmistuksen ja rahoituksen liittyminen toisiinsa sekä näiden riippuvuussuhteet tulisi näkyä budjetissa. Budjetti antaa siis ennakoitun kokonaiskuvan organisaation toiminnasta tietyllä ajanjaksolla. (Anckar 1999, 22)

Budjetoinnilla pyritään myös hyödyntämään resurssit optimaalisesti tunnetuilla markkinoilla ja olosuhteissa. Se on siis myös operatiivista suunnittelua. (Anckar 1999, 22) Yrityksen johto pyrkii tuotannon tekijöiden mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön turvatakseen kannattavuustavoitteen ja rahoituksen riittävyyden toimintakaudella. (Akkanen 1982, 2)

Jan Bergstrandin (1995, 93) mukaan budjetoinnin keskeiset tehtävät ovat:

1. kiteyttää tulevan toiminnan suunnitelmat.
2. asettaa tavoitteet eri tulosyksiköille.
3. auttaa koordinoitua sekä kommunikointia.
4. antaa seurannan pohjatietoa.
5. kasvattaa motivaatiota.

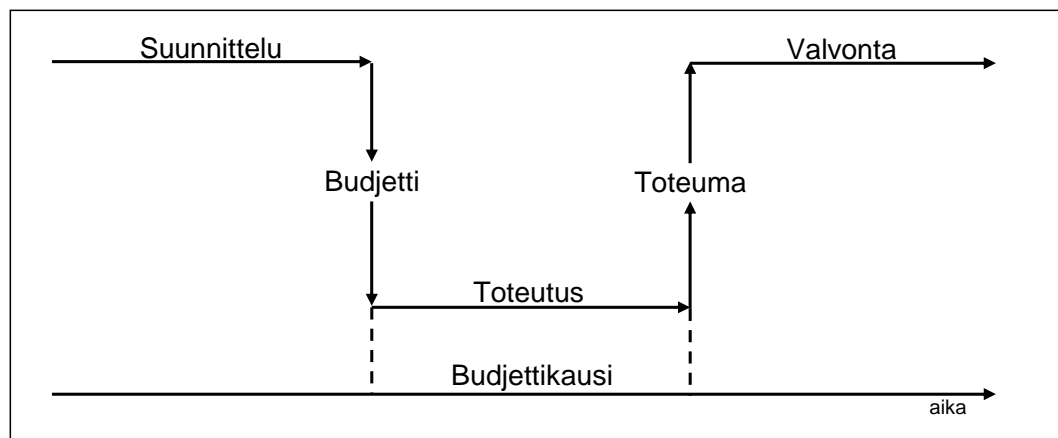
Budjetoinnin luonne tavoitteiden asettamisen välineenä korostuu usein. Budjettia voidaan käyttää apuvälineenä tavoitejohtamisen lisäksi esimerkiksi suunnittelun, resurssien kohdentamisen, toimintojen koordinoimisen ja valvonnan, suoritusten arvioinnin sekä koulutuksen, ohjauksen ja motivoimisen työkaluna. (Ihantola 1998, 4)

Budjetointi tukee suunnitelmia; paperille kirjatut tavoitteet vaikuttavat konkreettisemmilta. Suuremmissa yrityksissä eri tulosyksiköiden tavoitteiden kokoaminen yhteen helpottaa koko yrityksen tavoitteiden hahmottamisessa. Koordinointi sekä kommunikointi helpottuvat, ja henkilökunnan työskentelymotivaatio paranee, kun yhteiset tavoitteet ovat selvillä. Budjetti saattaa helpottaa myös kommunikointia muiden sidosryhmien kanssa; tavoitteita kirjattaessa on mietitty keinoja niiden saavuttamiseksi. Näin esimerkiksi rahoittajille voidaan jakaa jokseenkin perusteltua tietoa tulevaisuudesta. Budjetti jakaa vastuut ja tehtävät henkilöille, joten organisaation rakennetta voidaan kehittää mahdollisten heikkouksien löytyessä. Budjetointi edellyttää riittävää informaatiota, joten yrityksen on kehitettävä tiedonkeräysjärjestelmiään. (Anckar 1999, 23)



## 2.2 Budjetointiprosessi

Koska budjetointi koostuu erilaisista vaiheista, voidaan sitä pitää prosessina, jonka vaiheita ovat budjettisuunnittelu, -toteutus ja -valvonta. Todellisuudessa prosessin vaiheet menevät osin päällekkäin, sillä budjetteja käytetään toiminnan ohjauksen tukena. (Ihantola 1991, 45) Tämä kolmivaiheinen prosessi on kuvattu kuvassa 2. Budjettisuunnittelu on prosessin ensimmäinen vaihe. Se on ennen budjettikauden alkua tapahtuvaa etukäteissuunnittelua. Yrityksillä tavallisesti ensisijaisena tavoitteena on toimia kannattavasti, joten budjetoinnin lähtökohdaksi tulisi ottaa koko yrityksen tavoitetulos. (Anckar 1999, 25) Myös yrityksen tavoitteista ja päämääristä sekä keinoista näiden saavuttamiseksi päätetään suunnitteluvaiheessa. Toteutuksen aikana toimintaa ohjataan laaditun suunnitelman mukaan. Tehtyä budjettia ja toteutuneita lukemia verrataan budjettivalvonnassa. Saatuja vertailutuloksia hyödynnetään toiminnanohjauksessa sekä seuraavan budjetin laatimisessa. (Widebäck 1970, 10)



**Kuva 2.** Budjetointiprosessi. (Widebäck 1970, 10)

Budjetointiprosessin ensimmäiseen vaiheeseen liittyy oleellisesti myös budjettikauden valinta. Budjetin käyttötarkoitus vaikuttaa kauden pituuteen, eikä sen tarvitse olla sidottuna yrityksen tilikauteen. Yleisimmin budjetti kuitenkin

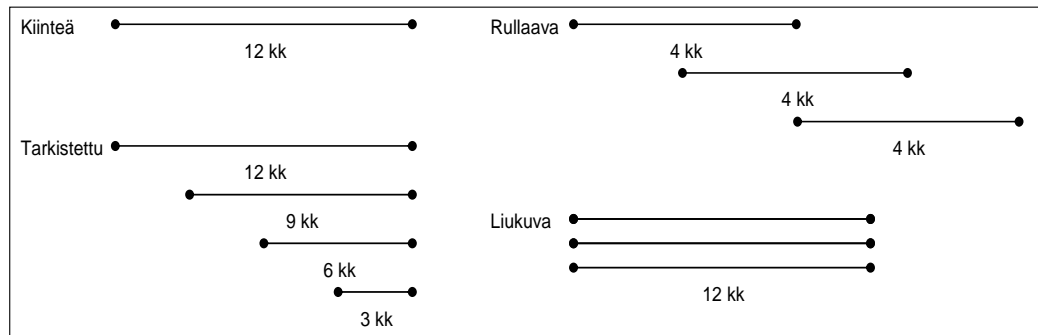
laaditaan vuosittain tai tilikausittain. Esimerkiksi yrityksen koko ja toimiala vaikuttavat budjettikauden valintaan. (Jääskeläinen 1979, 118)

Budjettia ei välttämättä laadita vuosittain, vaikka perinteisellä budjetoinnilla tarkoitetaan usein nimenomaan vuosibudjetointia, joka on selkeästi yleisin käytössä oleva budjettikausi. Monet yritykset laativat budjetin puoli- tai neljännesvuosittain, mutta vuotta pidempiäkin kausia käytetään joillain toimialoilla.

Esimerkiksi raskaassa teollisuudessa toimiva yritys, kuten telakkayhtiö, voisi hyvinkin laatia budjetin esimerkiksi kolmelle vuodelle kerrallaan. Pitkistä valmistusajoista johtuen vuoden aikana ei yrityksellä välttämättä valmistu ainuttakaan tuotetta, joten pidemmällä budjettikaudella voidaan helpommin sovittaa yrityksen tuloja ja menoja samalle kaudelle. Toisaalta esimerkiksi Lapin matkailua tarjoava yritys toimii vahvasti sesonkien mukaan, joten budjetti voidaan laatia erikseen vilkkaammille talvi- ja kevätkuukausille sekä hiljaisille syksy- ja kevätkuukausille.

### **2.3 Erilaisia budjetointitekniikoita**

Tunnetuimpia budjetointitekniikoita ovat kiinteä, tarkistettu, rullaava ja liukuva budjetointitekniikka. Kiinteä budjetti laaditaan koko aikajaksolle, kuten vuodeksi, yhdellä kertaa. Kiinteä budjetti asettaa selkeät tavoitteet, joten se on ohjausominaisuuksiltaan tehokas ja motivoiva menetelmä. (Bergstrand 1995, 98-99)



**Kuva 3.** Budjettityyppejä (Bergstrand 1995, 98 mukailten)

Tarkistetussa budjetissa kaudelle tehtyä budjettia korjataan ja tarkennetaan tietyin väliajoin, jotta tavoitteet saavutettaisiin loppukauden osalta. Rullaavassa budjetoinnissa tehdään kohtuullisen lyhyelle aikavälille (esim. vuosineljännes tai vuosipuolisko) tarkat budjetit sekä seuraavalle samanpituiselle ajalle suurpiirteisempi budjetti tai arvio. Tämä kuitenkin työllistää henkilöstöä jatkuvasti ja budjetointi voi helposti tuntua loppumattomalta. Liukuvaa budjettia käytettäessä laaditaan samanaikaisesti useampia budjetteja eri vaihtoehdoille. Esimerkiksi tilanteessa, jossa eri suoritemääriä ei voida ennalta ennustaa, voi olla järkevää laatia omat budjetit eri suoritemäärille. (Bergstrand 1995, 98-99; Anckar 1999, 26-27) Kuvassa 3 on esitetty eri budjettityyppejä kaavioina esimerkkaiaikajaksain.

## 2.4 Budjetointimenetelmät

Perinteisesti budjetin laatimiseen käytetään useimmiten kahta eri menetelmää: build-up-menetelmä (kokoamismenetelmä) sekä break-down-menetelmä (jakomenetelmä). Myös iteratiivista budjetointia käytetään yleisesti. (Bergstrand 1995, 101-103) Uutena yleistyvänä menetelmänä käytetään balanced scorecard -menetelmää, joka saattaa vastata perinteisen budjetoinnin haasteisiin. (Anckar 1999, 27)

Demokraattisessa build-up-menetelmässä budjetti laaditaan alhaalta ylöspäin. Yritysjohdo määrittää budjetille peruslähtökohdat ja ohjeet, joiden avulla

henkilöstö rakentaa budjettiesityksen hierarkkisesti alhaalta ylös. Lopulta yritysjohto hyväksyy laaditun budjetin tehdyin muutoksin. Kokoamismenetelmää suositetaan sen demokraattisen luonteen takia, mutta se voi vaatia liikaa resursseja. Vaarana on myös budjetin ja strategian kohtaamattomuus. (Bergstrand 1995, 101-102)

Break-down-menetelmässä eli autoritaarisessa menetelmässä johto esittää tulevan budjetin päälinjat. Tällä varmistetaan, että budjetti muodostetaan yritysjohton tavoitteiden mukaisesti. Menetelmää käytetään erityisesti tilanteissa, joissa taloudellinen tilanne on erityisen vaikea. (Bergstrand 1995, 102) Break-down-menetelmä ei suuremmin motivoi työntekijöitä; henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet voidaan kokea liian pieniksi. Menetelmää pidetään valvovana ja se saattaa aiheuttaa ristiriitoja osastojen välille. Break-down-budjetti on kuitenkin nopeahko laadittava ja yleensä tasapainoinen sekä hyvin koordinoitu. (Anckar 1999, 27-28)

Iteratiivista budjettia muokataan useita kertoja. Menetelmän avulla budjetti tarkentuu, mutta budjetointi voi helposti tuntua pitkältä ja raskaalta prosessilta. Teknisesti menetelmä vaikuttaa toimivalta, mutta sillä on koettu olevan negatiivisia vaikutuksia henkilöstön motivaatioon, eikä iterointikierrosten välillä käytännössä useinkaan nähdä riittävän suuria eroja. (Bergstrand 1995, 103)

Balanced Scorecardia (BSC) käytetään nykyään yleisesti suorituskyvyn mittaamiseen. Se ei varsinaisesti ole budjetointimenetelmä, mutta sitä voidaan käyttää apuna budjetin laatimisessa. BSC ilmaisee strategiset tavoitteet yleensä numeerisesti, jolloin sitä voidaan hyödyntää budjetoinnin tukena. (Anckar 1999, 30)

### **3 PERINTEISEN BUDJETOINNIN KRITIIKKIÄ**

Perinteistä vuosibudjetointia on kritisoitu kirjallisuudessa vahvasti lähivuosina. Keskeisenä tekijänä puutteiden ilmenemiselle nähdään nopea muutos yritysten liiketoimintaympäristössä. Budjetti valvoo luotettavasti organisaation toimintoja nimenomaan vakaassa liiketoimintaympäristössä. Budjetin on esitetty olleen teollisella aikakaudella tehokas johdon laskentatoimen työkalu, joka painottui käskemiseen, hierarkiaan ja ohjaukseen. On kuitenkin mahdollista, että kaikilla toimialoilla perinteinen vuosibudjetointi ei ole täysin vanhentunut työkalu, mikäli liiketoimintaympäristö on riittävän vakaa. Vuosibudjetoinnin ongelmien suuruus liittyy myös siihen, mitä tehtäviä budjetille on yrityksessä asetettu ja miten budjetointi toteutetaan. (Yli-Olli 2004, 32)

#### **3.1 Raskas ja kallis työkalu**

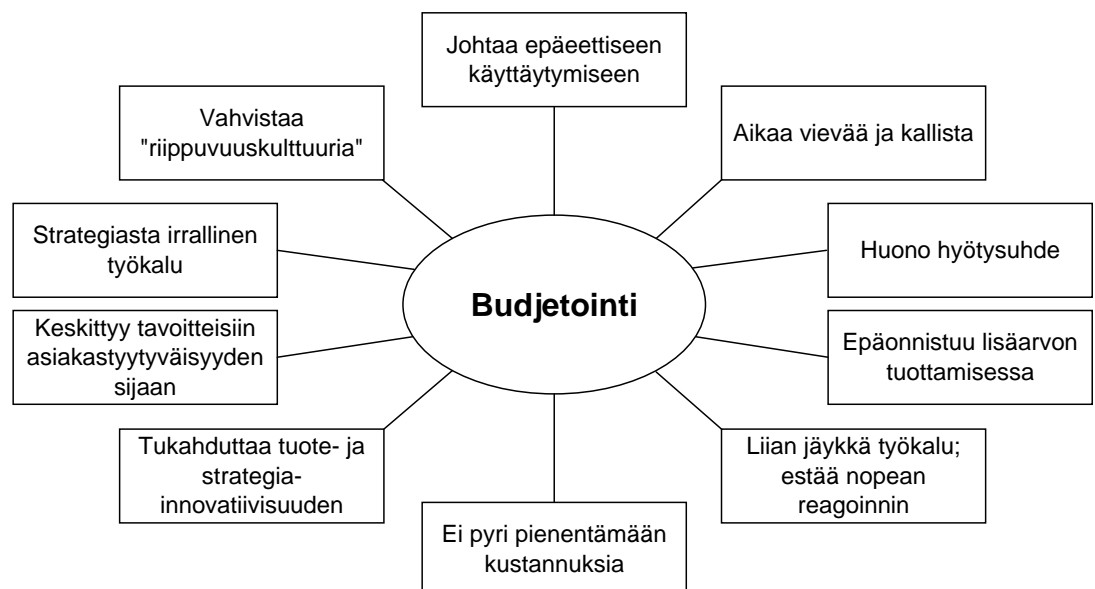
Yritykset pyrkivät pärjäämään nykyisessä kilpailuympäristössä kehittämällä tuotteita ja palveluita sekä parantamalla tuottavuutta ja asiakaspalvelua lisäämällä näin joustavuutta ja innovatiivisuutta. Tämä asettaa haasteita perinteiselle vuosibudjetoinnille; tilanteet muuttuvat, joten tuottojen ja kustannusten syntyhetkellä vallitsee eri olosuhteet kuin budjetoitaessa. Myös vuosibudjetoinnin resurssi-intensiivisyys nähdään sen heikkoutena. Yritysjohdo käyttää suuren osan ajastaan budjetoinnin tekemiseen, mikä kyseenalaistaa budjetista saatavan hyödyn. Budjetoinnin panokset voivat helposti kasvaa hyötyjen suuruiseksi tai jopa suuremmiksi. Budjetteja laaditaan usein liian pitkälle ajalle kerrallaan, eikä niitä päivitetä riittävän usein. Usein budjetti pidetään muuttumattomana koko budjettikauden ajan, vaikka se olisi vanhentunut nopeasti valmistumisensa jälkeen. Toisaalta budjetin jatkuva tarkistaminen ja korjaaminen olisivat myös aikaa vieviä ja kalliita toteuttaa. (Yli-Olli 2004, 32-33)

Budjetit rajoittavat joustavuutta ja reagointinopeutta. Monissa tapauksissa budjetti sitoo yrityksen toiminnan budjettikaudella suunnitelmaan, joka perustuu vain

ennusteisiin. Kankea suunnitelma ei taivu nopeisiin muutoksiin ja voi vaikeuttaa kilpailua, kun keskitytään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Huomionarvoisia tekijöitä saattaa jäädä kokonaan huomaamatta. Budjettia toteutetaan usein myös strategiasta irrallisena työkaluna. Jos yritys tavoittelee kannattavuutta vain budjettikaudella, ei välttämättä voida riittävästi keskittyä pitkän tähtäimen strategiaan tavoitteisiin. Tietyissä tapauksissa budjetti ja strategiat voivat olla jopa ristiriidassa keskenään. Budjetti perinteisesti rakennetaan yrityksen sisäisten tekijöiden pohjalta. Se ei juurikaan huomioi esimerkiksi kilpailuympäristön muutoksia tai asiakastytyväisyyttä. (Yli-Olli 2004, 33-34)

### 3.2 Beyond Budgeting Round Table

Beyond Budgeting Round Table -työryhmä (BBRT) on esittänyt kymmenen syytä, jotka aiheuttavat ongelmia perinteisessä budjetoinnissa. Nämä epäkohdat on esitetty kuvassa 4.



**Kuva 4.** Budjetoinnin kymmenen ongelmaa (The Budgeting Problem)

Kymmenen budjetoinnin epäkohtaa (The Budgeting Problem):

1. *Aikaa vievää ja kallista* – Huolimatta tietotekniikan kehitymisestä budjetointi on edelleen hidasta ja kallista. Aikaa kuluu keskimäärin neljästä viiteen kuukautta vuosittain. Se sitoo paljon henkilöstöä ja vaatii jopa 20-30 % hallituksen ja talousjohdon ajasta.
2. *Huono hyötysuhde* – Budjetoinnin aiheuttamat hyödyt vaihtelevat suuresti. Myös yrityksen käsitys budjetoinnin merkityksestä voi poiketa merkittävästi todellisuudesta.
3. *Epäonnistuu lisäarvon tuottamisessa* – Budjetointi keskittyy sisäisesti neuvoteltuihin tavoitteisiin, jotka pyrkivät edellisen kauden tuloksen marginaaliseen parantamiseen. Tulos on yrityksen näkökulmasta mieluinen tavoite, mutta ulkopuoliselle tarkkailijalle se näyttää vaikealta. Budjetti ei huomioi asiakkaan tai osakkaan lisäarvon maksimointia.
4. *Liian jäykkä työkalu, joka estää nopeat muutokset* – Vain noin 20 % yrityksistä muuttavat budjettiaan kauden aikana. Toisaalta 85 % johtoryhmistä käyttää strategian kehittämiseen alle tunnin kuukaudessa.
5. *Ei pyri pienentämään kustannuksia* – ”Käytä tai menetä.” Budjetin alittamista pidetään monissa organisaatioissa virheenä. Tästä johtuen johtajat poikkeuksetta kyseenalaistavat resurssitarpeen ja ymmärrettävästi eivät halua siirtää näitä seuraavalle budjettikaudelle.
6. *Tukahduttaa tuote- ja strategiainnovatiivisuuden* – ”Älä ota riskejä.” Se ei ole sen arvoista. Mikäli sitä ei ole budjetissa, voit jäädä kiinni. Mutta jos otit riskin ja se onnistui, on se todennäköisesti esimiehesi ansiota. Mikäli se ei onnistunut, saatat menettää työpaikkasi.
7. *Keskittyy myyntitavoitteisiin asiakastyytyväisyyden sijaan* – Vaikka kaikki haluavat miellyttää asiakkaita, näin ei kuitenkaan toimita eikä asiakastyytyväisyydestä palkita. Kaikki tähtäävät myyntitavoitteisiin suostuttelemalla asiakkaita ostamaan tuotteensa.
8. *Strategiasta irrallinen työkalu* – Noin 70 % yrityksistä epäonnistuu strategian toteuttamisessa – selkeä osoitus budjetin kyvystä toiminnan ohjaamiseen.

9. *Vahvistaa ”riippuvuuskulttuuria”* – Keino selviytyä ja menestyä budjetin kanssa on tehdä mitä käsketään.
10. *Johtaa epäeettiseen käyttäytymiseen* – Tulosjohtaminen on yleinen seuraus budjetoinnille. Tietyissä tilanteissa työntekijät tekevät vain sen verran, että heidän tekemättömyyttään ei huomata.

### **3.3 Kohti parannusehdotuksia**

Huolimatta merkittävästä kritiikistä perinteistä budjetointia kohtaan on huomioitava sen olevan yhä pääasiallinen koordinointi- ja suunnittelujärjestelmä monissa yrityksissä. Tästä syystä sen ”kieltämiseen” on myös suhtauduttava varauksella.

Tulisikin poimia budjetoinnin hyviä ominaisuuksia sekä pyrkiä löytämään epäkohdille ratkaisuja. Käytettävän menetelmän olisi vastattava nykyaikaisen liiketoimintaympäristön haasteisiin joustavana ja riittävän yksinkertaisena suunnittelutyökaluna.



## 4 VAIHTOEHTOISIA BUDJETOINTIMENETELMIÄ

Perinteiselle budjetoinnille on esitetty useita vaihtoehtoisia menetelmiä. Jeremy Hope & Robin Fraser (2000) ehdottavat budjetoinnin hylkäämistä, mutta on esitetty myös budjetoinnin kehittämistä siten, että tarvittavien voimavarojen antaminen strategian toimeenpanemiseksi varmistettaisiin. (Yli-Olli 2004, 36)

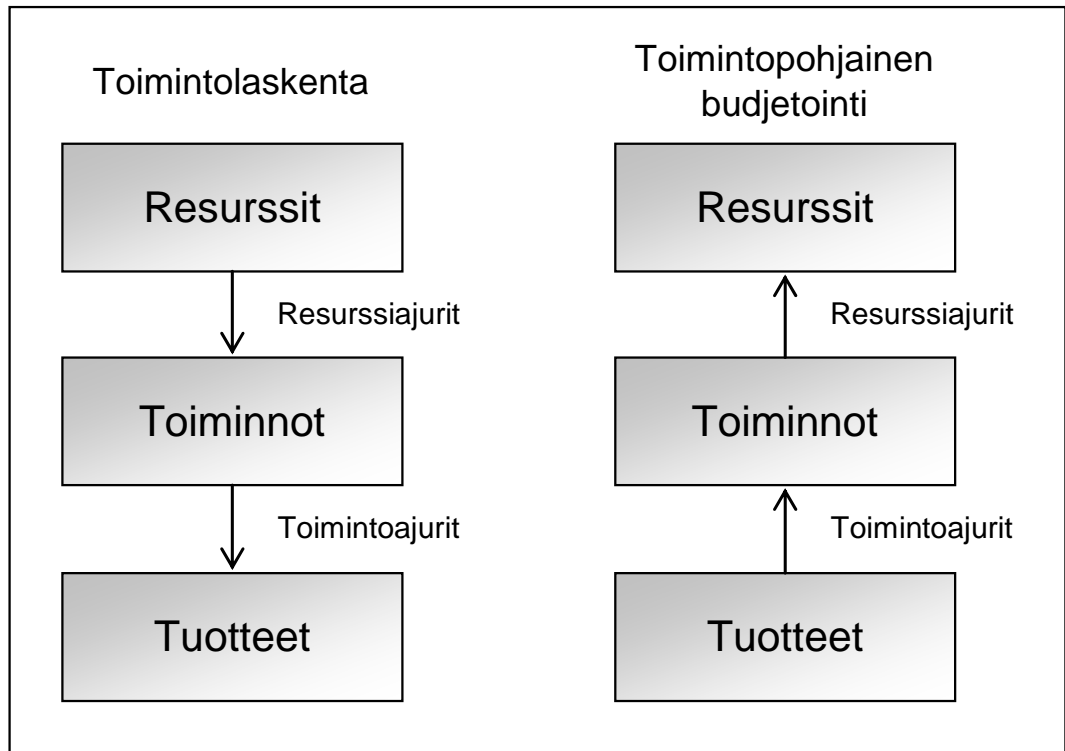
Tunnettuja vaihtoehtoja perinteiselle budjetointikäytännölle ovat muun muassa toimintopohjainen budjetointi, nollapohjabudjetointi ja rullaava ennustaminen. Näitä menetelmiä käsitellään tarkemmin seuraavassa. Lisäksi tutustutaan uuteen, nousevaan ilmiöön, beyond budgeting -menetelmään.

### 4.1 Toimintopohjainen budjetointi

Toimintopohjainen budjetointi voidaan nähdä yhtenä toimintolaskennan tulosten hyväksikäyttöalueena. Toimintopohjaista budjetointia pidetään käänteisenä toimintolaskentana; kun määrät ja volyymit arvioidaan laskentakohteille ja toimintoajureille, saadaan resurssien kustannukset laskettua aikavälille. Toimintopohjainen budjetti tuo esiin esimerkiksi yli- tai alikapasiteetin vaikutukset perinteistä budjetointia tehokkaammin. Huolimatta siitä, että toimintopohjaista budjetointia on sivuttu toimintolaskentaa käsittelevässä kirjallisuudessa jo 1980-luvulla, vasta 1998 Robin Cooper ja Robert Kaplan julkaisivat yksityiskohtaisen ohjeen toimintopohjaisen budjetoinnin rakentamiseksi. (Mikkola 1999, 34-36)

Toimintopohjainen budjetointiprosessi on yksinkertaisuudessaan toimintolaskentaa takaperin. Toimintolaskennassa resurssit kohdistetaan kaksivaiheisesti tuotteiden kustannuksiksi. Toimintopohjaisessa budjetoinnissa aloitetaan tuotteista ja siirrytään kaksivaiheisesti resursseihin. Toimintopohjaiselle budjetoinnille tyypillistä on resurssien muuttuvuuden tarkastelu sekä vapaan

kapasiteetin määrittäminen. (Mikkola 1999, 36-37, 47) Kuvassa 5 on esitetty toimintolaskenta ja toimintopohjainen budjetointi.



**Kuva 5.** Toimintolaskenta ja toimintopohjainen budjetointi. (Mikkola 1999, 37)

Toimintopohjaista budjetointia käyttämällä tavoitellaan resurssisäästöjä budjetin laadinnassa. Se myös painottuu perinteistä budjetointia vahvemmin yrityksen toimintojen suunnitteluun. Toimintopohjaisessa mallissa keskitytään kustannusten tarkkailun sijasta kustannusten pienentämiseen. (Mikkola 1999, 47)

Cooper & Kaplan jakavat toimintopohjaisen budjetointiprosessin viiteen vaiheeseen: (Mikkola 1999, 37)

1. Seuraavan kauden tuotanto- ja myyntivolyymit ennustetaan tuotteittain ja asiakkaittain.
2. Toimintojen kustannukset ennustetaan.
3. Toimintojen suorittamiseksi vaadittavien resurssien kustannukset lasketaan.
4. Käytössä olevat resurssimäärät selvitetään.

## 5. Toimintojen kapasiteetti määritetään.

Toimintopohjainen budjetointi tukee ajatusta jatkuvasta parantamisesta. Sitä pidetään hyvänä työkaluna muutosjohtamiseen ja työntekijöiden käyttäytymisen ohjaamiseen. Menetelmä yhtenäistää työntekijöiden toiminnot yrityksen strategiaan. Toimintopohjainen budjetointi auttaa erottamaan asiakkaalle lisäarvoa tuottavat toiminnot ja sitä voidaan käyttää suorituskyvyn mittaamisen apuna. On myös nähty toimintopohjainen budjetointi soveltuvan enemmän liiketoiminnan päätöksentekoprosessin kuin budjetointiprosessin tueksi. Toimintopohjainen budjetointi soveltuu kaikille toimialoille ja on hyödyllinen erityisesti yrityksille, joiden kustannusten tarkkailu koetaan tärkeäksi. (Mikkola 1999, 45-46)

Toimintopohjaisen budjetoinnin käyttöä on kirjallisuudessa esitetty niukasti. Käytännön kokemukset kuitenkin osoittavat, että toimintopohjaisen budjetoinnin avulla on voitu vähentää budjetointiprosessiin kuluvia resursseja sekä simuloida eri tekijöiden muutoksia ja rakentaa erilaisia skenaariomalleja tulevaisuudesta. Budjetointitavalla nähdään lukuisia hyviä puolia, mutta kritiikkiä se ei ole juurikaan saanut osakseen. Tähän vaikuttanee vielä vähäiset käyttömäärät, mistä johtuen aiheesta ei ole saatavilla riittävästi luotettavaa tietoa. (Mikkola 1999, 43-44, 47)

## 4.2 Nollapohjabudjetointi

Nollapohjabudjetoinnin perusideana on aloittaa budjetointiprosessi ”puhtaalta pöydältä” miettimällä, mitä kustannuksia tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja suunnitellun toiminnan toteuttamiseksi. Ajatus tämän taustalla on edellisen budjetin vanhentuminen. Tietyissä tilanteissa saatettiin hyväksyä edellisen budjetin kaltainen ehdotus liian heikoin perustein. Merkittävin ero perinteiseen budjetointiin on nollapohjabudjetoinnin toimintolähtöisyys verrattuna perinteisen funktio- tai vastuualuelähtöisyyteen. Kun budjetointiprosessit ovat suuria, on koko budjetin tarkasteleminen haasteellista. Nollapohjabudjetti vaikuttaa teoriassa hyvältä ratkaisulta, mutta laajan budjettimateriaalin takia se huomattiin liian

kalliiksi ja raskaaksi menetelmäksi käytännössä. (Mikkola 1999, 412; Bergstrand 1995, 113-114)

Nollapohjabudjetointi (Zero-Base Budgeting) kehitettiin 1960-luvun lopulla. Sen suosio kasvoi voimakkaasti, ja siitä tuli 1970-luvun merkittävimpiä johtamisvälineistä. Voimakas suosion kasvu aiheutti myös merkittävää kritiikkiä, joka johti suosion hiipumiseen 1980-luvulla. Nollapohjabudjetointi suunnattiin erityisesti kasvavien yleiskustannusten ja tukitoimintojen hallitsemiseksi, mutta myöhemmin toimintolaskennan kehittyessä tämä havaittiin toimivammaksi vaihtoehdoksi. (Mikkola 1999, 41)

Nollapohjabudjetointi nähdään työkaluna toimintojen suunnitteluun, kun perinteinen budjetointi tavoittelee motivointia ja kustannusten tarkkailua. Toimintonäkökulma onkin yhdistävä tekijä nollapohjabudjetin ja toimintolaskennan sekä toimintojohtamisen välillä. (Mikkola 1999, 42-43)

### **4.3 Rullaava ennustaminen**

Rullaavan budjetoinnin lisäksi puhutaan myös rullaavasta ennustamisesta. Molemmissa menetelmissä budjetointi ja ennustaminen toteutetaan useammin, mikä lisää niiden tarkkuutta. Ne poistavat kiinteään ajanjaksoon liittyvän budjetin ongelman: budjettikauden loppupuolella budjetti on olemassa vain hyvin lyhyelle aikajaksolle. Haittapuolina menetelmissä on resurssi-intensiivisyys; budjetointiprosessin toistaminen useasti saattaa nostaa kustannukset ja vaadittavan työmäärän liian suuriksi. Myös rullaavan budjetoinnin ohjausvaikutuksia on kritisoitu. (Yli-Olli 2004, 37-38)

Rullaavan ennustamisen tarkoituksena on luoda mahdollisimman luotettavia ennusteita eikä tavoitteita rullaavan budjetoinnin tapaan. Rullaavaa ennustamista käytettäessä on yrityksen kehitettävä strategiset tavoitteensa muuta kautta, esimerkiksi Balanced Scorecardin avulla. Työmäärän vähentämiseksi rullaavaa

ennustamista ei tarkoituksenmukaisesti pyritä laatimaan budjetin tarkkuudella. (Yli-Olli 2004, 38)

#### **4.4 Budjetoinnista luopuminen**

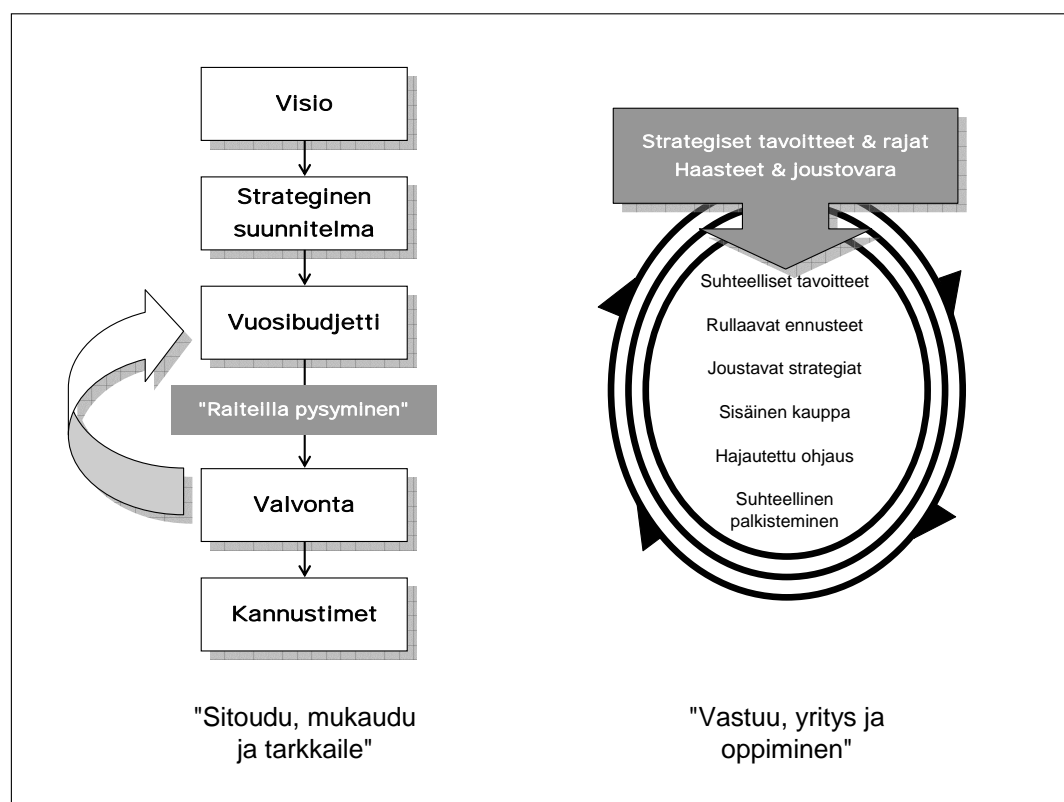
Perinteistä vuosibudjetointia kritisoidessa on esitetty myös ajatuksia beyond budgeting -menetelmästä (BB, vapaasti suomennettuna: budjetoinnin ulkopuolelle). BB:n ajatuksena on budjetoinnista luopuminen, ja sen puolesta ovat puhuneet erityisesti johdon konsultit. Vuonna 1998 perustettua, budjetoinnin kehityksen suuntauksista raportoivaa työryhmää johtavat yhdysvaltalaiset Jeremy Hope ja Robin Fraser. Työryhmästä on käytetty nimitystä Beyond Budgeting Round Table (Budjetoinnista luopumisen pyöreä pöytä, BBRT). Hope ja Fraser ovat kirjoittaneet BB:stä useita artikkeleita sekä kirjoja. (Yli-Olli 2004, 38-39)

Perinteinen suorituskyvyn hallinnan johtaminen on liian jäykkä nykyajan nopeasti muuttuvalle taloudelle. Kaksi uutta lähestymistapaa, hajauttaminen ja strateginen johtaminen, ovat nousseet suosioon, mutta samalla ne ovat kaatuneet liian jäykkiin budjetointijärjestelmiin. (Hope & Fraser 2000, 30)

Aikakaudella, jolloin liiketoimintaympäristö sekä kilpailu muuttuvat arvaamattomasti ja asiakkaat osaavat vaatia, vain harvat voivat suunnitella tulevaisuutensa tarkasti. Organisaatioiden tulee löytää uusia menetelmiä, jotka tehokkaasti mahdollistavat keskijohdon nopean päätöksenteon perustuen kuranttiin tietoon. Yritykset eivät tarvitse vain tehokkaampaa strategista johtamista, vaan niiden tulee myös suunnitella uudelleen organisaationsa siirtääkseen käskyvaltaa entistä enemmän keskijohdolle. Nämä ovat budjetoinnista luopumisen kaksi kriittistä perusedellytystä. (Hope & Fraser 2000, 30-32)

Menestyäkseen yritysten on voitava hajauttaa johtamisjärjestelmä (esim. nopea päätöksenteko) sekä tehostaa suorituskyvyn hallintaa (esim. nopea, avoin ja oleellinen tiedonkulku). Ruotsalaisella Svenska Handelsbankenilla on vain 15 %

markkinaosuus, mutta silti sen menestystarina on jatkunut budjetoinnista luopumisen jälkeen lähes 30 vuotta. Syy tähän on tehokkaan suorituskyvyn hallinnan ja hajauttamisen onnistunut toteutus. Huolimatta siitä, että budjetointi koetaan taakaksi, siitä on äärimmäisen vaikea luopua. Vain voittamalla perinteisen budjetoinnin rajoitteet voidaan rakentaa työkalu, joka toimii nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Uusi menetelmä on kyseenalaistava, uudistuva ja itseriittoinen sekä tukee innovatiivisuutta ja oppimista. (Hope & Fraser 2000, 35)



**Kuva 6.** Budjetointi ja budjetoinnista luopuminen. (Hope & Fraser 2000, 34)

Kuvassa 6 on verrattu perinteistä budjetointia BB-malliin. Vasemmalla oleva perinteinen budjetointi toimii kaavamaisesti ja kankeasti perustuen vahvaan kontrollointiin. Oikealla esitetty näkemys tavoitetilasta on joustava, reagoitukykyinen ja kannustava. BB-malli tähtää ennalta asetettujen tavoitteiden sijaan menestykseen pidemmällä tähtäimellä.

Budjetoinnista luopuminen ei yksistään riitä ohjauskeinoksi, vaan onnistunut toteutus vaatii muutoksia organisaatioissa ja käyttäytymisessä. Hope & Fraser (2001, 22-23) ovat ilmaisseet 12 BB:n teesiä:

1. *Hallinto* – käytä selkeitä arvoja ja rajoja toiminnan perustana, älä toiminta-ajatusta ja suunnitelmia.
2. *Tulosvastuu* – anna johtajille vastuu kilpailullisista tuloksista, älä budjetin noudattamisesta.
3. *Valtuuttaminen* – anna vapaus ja mahdollisuus toimia, älä hallitse ja pakota.
4. *Rakenne* – ohjaa verkostoja ja prosesseja, älä toimintoja ja osastoja.
5. *Koordinointi* – kehitä koko yrityksen vuorovaikutussuhteita prosessisuunnittelulla ja nopealla tiedonkululla, älä budjetin tarkoilla toimintaohjeilla.
6. *Johtaminen* – anna haasteita ja opasta, älä käske ja hallitse.
7. *Tavoitteenasettelu* – lyö kilpailijat, älä budjettia.
8. *Strategia* – kehitä strategiaa jatkuvasti, älä vuosittaisena toimintona.
9. *Ennakoiva johtaminen* – ennakoi strategisella johtamisella, älä lyhyen tähtäimen korjauksilla.
10. *Resurssijohtaminen* – käytä resursseja tarvittaessa, älä jaa niitä.
11. *Koko ja hallinta* – käytä johtamisessa muutamaa tärkeää mittaria, älä laajoja yksityiskohtaisia raportteja.
12. *Motivointi ja palkitseminen* – perusta palkitseminen yritys- ja yksikötason kilpailulle, älä ennalta määritettyihin tavoitteisiin.

Kohdat 1-6 koskevat tehokasta organisaatiota sekä käyttäytymistä ja kohdat 7-12 tehokasta suorituskyvyn hallintaa.

KTM Pertti Åkerberg on käsitellyt budjetoinnista luopumista kirjassaan *Budjetoinnin mielettömyys*. Kirjassa esitetään tavanomaisia perusteita budjetoinnin toimimattomuudelle: kallista, aikaa vievää, tylsää... Åkerberg ei niinkään tuo uusia ratkaisuehdotuksia, vaan stimuloi lukijaa pohtimaan budjetoinnin tarpeellisuutta; ei ole laatia raskasta budjettia, joka pahimmassa

tapauksessa on vanhentunut jo ennen budjettikauden alkua. Myös budjetointityötavat saavat kritiikkiä: Lapin mökillä toteutettu suunnitelma vastaa harvoin todelliseen tarpeeseen. Yritykset tuottavat paljon tietoa, joka ei aina ole toiminnan kannalta oleellista, vaikka voidaankin esittää hienoina ”toimintaa kuvaavina” diagrammeina. (Saarelainen 2006)

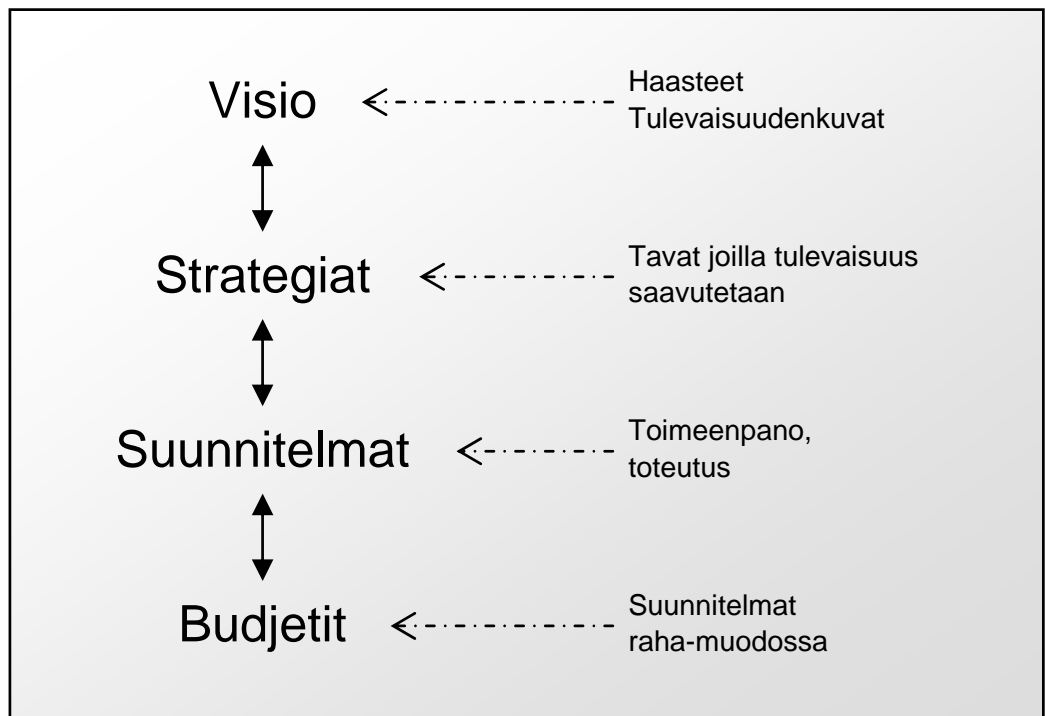


## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Budjetointia on käytetty vuosikymmeniä yritystoiminnan suunnitteluvälineenä. Onko sillä kuitenkaan edellytyksiä toimia tässä haasteellisessa tehtävässä? Avustaako budjetointi toiminnansuunnitteluprosessia vai onko se vain tapa kuvata tehdyt suunnitelmat?

### 5.1 Budjetointi osana yritystoimintaa

Uusi-Rauva, Haverila, Kouri & Miettinen (2003, 61) ovat kuvanneet yrityksen johtajuuden ja liiketoiminnan suhdetta kuvan 7 mukaisesti. Visio ja strategiat kuvastavat johtajuuden (leadership) osa-aluetta, kun suunnitelmat ja budjetit ovat liiketoiminnan hallinnan (management) osa-alueita. Kuva kertoo oman osuutensa perinteisestä budjetoinnista: erillinen työkalu suunnitelmista ja strategioista – saati visiosta. Mallin mukaan budjetit ovat vain tehtyjen suunnitelmien raha- tai arvomääräisiä esityksiä. Tällaisena erillisenä osana yrityksen suunnittelussa budjetointia yleisesti käytetään.



**Kuva 7.** Johtajuus ja liiketoiminnan hallinta. (Uusi-Rauva et al. 2003, 61)

Budjettia ilmeisesti toteutetaan monissa yrityksissä ja organisaatioissa tavan vuoksi – niin on aina ennenkin tehty! Etenkin julkisella sektorilla budjetti tuntuu olevan useammin rajoite, kuin toimintaa helpottava työkalu. Päiväkodeille ja kouluille annetaan tietyt määrärahat, joiden käyttö aiheuttaa ongelmia: liiallinen käyttö kostonuu budjettikauden loppupuolella, kun taas käyttämättä jääneet varat koetaan menetyksinä.

Maailmalla kehitetään jatkuvasti upeita johtamismenetelmiä ja liiketoiminnan apuvälineitä. Harvemmin kuitenkaan tapaa esimerkkejä siitä, miten järjestelmät sovitetaan jo olemassa olevien toimintatapojen rinnalle. Etenkin budjetointi – raskas ja tärkeänä pidetty kummajainen – taipuu heikosti juurikaan minkään liiketoiminnan osa-alueen äkillisiin muutoksiin. Kilpailutilanteet painostavat nopeaan reagointiin, jossa koko organisaation on kyettävä vastaamaan ympäristön tarpeisiin. Näihin vaadittaviin muutoksiin on varauduttava ja ne tulee ottaa huomioon suunnittelutyössä. Budjetointi ei nykyisellään sitä tee.

## 5.2 Budjetoinnin tarpeellisuus

Keskittymällä siihen, miksi tehdään, saadaan usein parempia tuloksia, kuin keskittymällä siihen, mitä tehdään. Yrityksen olisi syytä keskittää resurssinsa asioiden tarpeellisuuden määrittämiseen, kuin perusteettomaan budjetointiin. Tietyissä tilanteissa budjetti voi toki olla hyväkin vaihtoehto yrityksen kannalta. Tarpeeksi vakaa toimintaympäristö mahdollistaa budjetoinnin käytännöllisyyden.

Suurin osa toimialoista on kuitenkin epävakaita ja kilpailtuja. Näillä toimialoilla toimivien yritysten tulee voida selkeästi perusteella tarpeensa budjetointiin. On voitava osoittaa siitä olevan konkreettista hyötyä yrityksen toiminnalle. Mikäli näin ei ole, tulee selvittää, miten budjetointia voidaan ja tulisi kehittää halutun vaikutuksen aikaansaamiseksi.

Budjetoinnista kokonaan luopuminen on merkittävä ratkaisu mille tahansa yritykselle. Budjetti on ollut eräänlainen turva: kun kaikki muu ympärillä muuttuu, budjetointi pysyy vakaana.

## 5.3 Budjetointi suunnittelun tukena

Budjetin käyttö suunnitteluvälineenä vaatii muutoksia asenteissa ja toimintatavoissa. Budjetointia tulee kehittää suunnitteluvälineeksi, eikä vain tyytyä käyttämään sitä suunnitelmien kuvaamiseen. Ajattelemalla budjettia sääntöjen sijaan ohjeina, voidaan sillä hyvinkin saavuttaa etuja yrityksen suunnittelussa.

Eri budjetointimenetelmät käyttäytyvät eri lailla suunnitteluvälineenä. Perinteinen budjetointi ei niinkään tässä tehtävässä onnistu, mutta esimerkiksi toimintopohjainen budjetointi kykenee yhdistämään tiiviisti suunnitelmat käytännön toteutukseen, jolloin sen suunnitelmallinenkin arvo kasvaa.

Myös nollapohjabudjetti toimii perinteistä budjetointia tehokkaammin yrityksen suunnittelussa. Toimintoperusteisempi ja ”tuorempi” tarkastelutapa mahdollistaa menetelmän tehokkaamman käytön suunnittelussa. Toisaalta kalliina järjestelmänä sen aiheuttama hyöty on kyseenalainen.

Rullaavan ennustamisen ja budjetoinnin haittana on niiden syklisyys: tiheä budjetointi- tai ennustamisväli voi pienentää motivaatiota ja laadittuihin suunnitelmiin ei suhtauduta riittävällä vakavuudella. Kun ennuste tai budjetti laaditaan usein, voi katse olla liiaksi jo seuraavassa, kun ”nykyistä on niin vähän jäljellä”. Tällöin ei välttämättä keskitytä riittävästi nykytilanteeseen ja tiedosteta omaa toimintaa. Tämä luonnollisesti vaikeuttaa suunnitelmien tekemistä.

Budjetoinnista luopuminen ei varsinaisesti helpota suunnittelua, mutta budjetoinnista säästyneet resurssit mahdollistavat suunnitelmien toteuttamisen joillain muilla keinoin. Kuvan 6 tavoin strategisten suunnitelmien ja talouden ohjauksen tulisikin linkittyä toisiinsa tiiviisti, jolloin ”kaikki vaikuttaa kaikkeen”-periaatteen mukaisesti hahmotettaisiin resurssien hallinnan ja strategisen johtamisen välinen yhteys.

Kokonaisuutena budjetointi ei mainittavasti toimi suunnittelutyökaluna, vaan lähinnä suunnitelmia kuvaavana välineenä. Budjetointia tulisikin kehittää siten, että sitä voitaisiin tehokkaammin hyödyntää suunnittelussa.

## **6 YHTEENVETO**

Budjetointi on 1920-luvulla kustannusten ja kassavirtojen johtamiseksi kehitetty taloushallinnon työkalu, josta on myöhemmin syntynyt keskeinen osa liiketoimintaa. Budjetti on määritelmän mukaan organisaatiolle tehty mahdollisimman taloudelliseen tulokseen tähtäävä toimintasuunnitelma.

### **6.1 Budjetointi**

Budjetoinnin merkitys vaihtelee yrityksestä riippuen. Pääpiirteittäin budjetin tarkoituksena on kuitenkin luoda kokonaiskuva yrityksen tai sen osan toiminnasta. Budjetti tähtää resurssien optimaaliseen hyödyntämiseen.

Budjetointiprosessi koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja valvonnasta. Monesti budjetin lähtökohtana on tavoitetulos. Budjettia toteutetaan budjettikauden aikana. Tunnetuimpia budjetointitekniikoita ovat kiinteä, tarkistettu, rullaava ja liukuva budjetti, joista kiinteä on yleisin.

Budjetti voidaan laatia yrityksessä monella eri tavalla. Usein menetelmät sijoittuvat kuitenkin jonnekin demokraattisen build-up-menetelmän ja autoritaarisen break-down-menetelmän välille. Tavallisesti budjetointi toteutetaan yrityshierarkian kaikilla tasoilla.

### **6.2 Kritiikki**

Budjetointia on kritisoitu merkittävästi talouden ohjauskeinona. Se ei kykene vastaamaan muuttuvan liiketoimintaympäristön haasteisiin ja on kallis sekä raskas työkalu. Kankea järjestelmä ei reagoi muutoksiin riittäväällä intensiteetillä. Strategiasta irrallisena työkaluna budjettia käytetään yleisesti, mikä saattaa johtaa joissain tapauksissa tuloksia jopa kauemmas strategisesta tavoitetilasta.

Kirjallisuudessa on esitetty lukuisia budjetoinnin ongelmia, joista beyond budgeting -mallia luonut Beyond Budgeting Round Table -työryhmä on esittänyt omat näkemyksensä. BBRT on myös esittänyt oman ratkaisunsa budjetointikäytännön kehittämiseksi siitä kokonaan luopumalla.

### **6.3 Muut menetelmät**

Tunnetuimpia budjetoinnille vaihtoehtoisia menetelmiä ovat toimintopohjainen sekä nollapohjabudjetointi, rullaava ennustaminen ja budjetoinnista luopuminen. Kaikki esitetyt ratkaisut poistavat joitain perinteisen budjetoinnin ongelmia, mutta ehdottoman kokonaisvaltaista menetelmää ei ole vielä löydetty.

Toimintopohjainen budjetointi perustuu toimintolaskennan ajatukseen. Toimintolaskentaa hyödynnetään käänteisesti siirtymällä tuotteista toimintojen kautta kaksivaiheisesti resursseihin.

Nollapohjabudjetoinnin ajatuksena on laatia budjetti aina ”puhtaalta pöydältä”. Se kehitettiin 1960-luvulla ja se oli suuressa suosiossa 1970-luvulla. Menetelmä on kuitenkin raskas ja siitä on käytännössä kokonaan luovuttu yritysmaailmassa.

Rullaava budjetointi tarkoittaa budjetin uudelleenlaatimista kesken edellisen budjettikauden. Näin saavutetaan tilanne, jossa budjetti on aina laadittuna riittävän pitkälle tulevaisuuteen. Rullaavan budjetoinnin resurssi-intensiivisyyttä on pyritty pienentämään siirtymällä likimääräisempään rullaavaan ennustamiseen.

Beyond Budgeting Round Table -työryhmä on tutkinut budjetoinnista luopumisen mahdollisuutta vuosituhannen lopulta alkaen. Menetelmä on saanut jonkin verran suosioita ja käytäntö on osoittanut sen – ainakin jossain tapauksissa – menestyksekkääksi ratkaisuksi.

## LÄHTEET

Akkanen, P. (1982). Budjettivalvontajärjestelmän rakenne ja muotoutuminen. Helsinki. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-58. 419 s.

Anckar, P. (1999). Budjetointi ja rahoitusbudjetointi case yrityksessä. Pro Gradu -työ. Lappeenranta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 77 s.

Bergstrand, J. (1995). Tehokas talouden ohjaus. Toinen painos. Juva. Suomen Ekonomiliitto, SEFEK Oy & Weilin+Göös.

Horngrén, C., Foster, G., Datar, S. (2000). Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Tenth Edition. New Jersey. Prentice-Hall, Inc. 906 s.

Ihantola, E-M. (1991). Organisaation budjetointi-ilmapiirin kehitysmekanismit. Tampere. Tampereen yliopisto. 330 s.

Ihantola, E-M. (1998). The Budgeting Climate in Its Organizational and Social Context – Deeper Insights. Tampere. Tampereen yliopisto. 39 s.

Jääskeläinen, V. (1979). Strategisen suunnittelun ja budjetoinnin perusteet. Kolmas painos. Espoo. Suomen Ekonomiliitto & Weilin+Göös. 219 s.

Mikkola, M. (1999). Toimintopohjainen budjetointi. Diplomityö. Lappeenranta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 79 s.

Uusi-Rauva, E., Haverila, M., Kouri, I., Miettinen, A. (2003). Teollisuustalous. Neljäs painos. Tampere. Infacs Johtamistekniikka Oy. 438 s.

Widebäck, G. (1970). Budgetering. Stockholm. Bonniers. 155 s.

Yli-Olli, M. (2004). Rullaava ennustaminen osana strategista talouden ohjausta. Pro Gradu -työ. Lappeenranta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 90 s.

**Artikkelit:**

Hope, J. & Fraser, R. (2000). Beyond Budgeting. Strategic Finance. Volyymi n:o 82. Lehti n:o 4, s. 30-35.

Hope, J. & Fraser, R. (2001). Figures of Hate. Financial Management. Feb 2001, s. 22-25.

**Verkkolähteet:**

The Budgeting Problem. [BBRT:n www-sivuilla]. [viitattu 19.4.2007] Saatavissa <<http://www.bbrt.org/bbprob.htm>>

Saarelainen, J. Budjetoimatta paras. Talentumin lehtiarkisto. 24.11.2006 [viitattu 20.4.2007]. Saatavissa <<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1072365>>



Perinteisen budjetoinnin parannusta vaativat kysymykset ja kehittämisalueet: (Yli-Olli 2004, 35)

- Miten budjetointi voitaisiin sitoa paremmin strategisten päämäärien saavuttamiseen?
- Miten resurssien allokointi voidaan yhdistää strategiaan?
- Miten budjetointi voidaan sovittaa sellaiseksi, että se seuraa ja ohjaa liiketoimintaprosesseja arvoketjun mukaisesti aina raaka-aineiden hankinnasta lopputuotteen kuljettamiseen lopulliselle kuljettajalle?
- Onko parempia tapoja asettaa budjettitavoitteita kuin perinteisesti on tehty historiallisen tiedon pohjalta?
- Voidaanko välttää vääristeleviä vaikutuksia, joita ilmenee kun johdon palkkiot on kytketty budjettitavoitteiden saavuttamiseen?
- Voidaanko budjettivariansseja käyttää oppimis- ja sopeuttamisprosesseissa syyllisten etsimisen sijaan?
- Ennen kaikkea, voidaanko budjetointiprosessi muodostaa sellaiseksi, että se lisää arvoa organisaation toiminnoille sen sijaan, että se toimisi organisaation ja johdon resurssien rajoitteena?