

**Lappeenrannan teknillinen yliopisto**

Kauppakorkeakoulu

Kandidaatintutkielma, Talousjohtaminen

# **Budjetointiprosessin kehittäminen – Case: LähiTapiola Savo-Karjala**

Improving the budgeting process – Case: LocalTapiola Savo-Karjala

10.5.2015

Tekijä: Juho Tuukkanen

Ohjaaja: Satu Pätäri

# Sisällysluettelo

1 JOHDANTO .....	4
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	4
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	5
1.3 Tutkimuksen rajaus .....	6
1.4 Tutkimusmenetelmä ja – aineisto .....	6
1.5 Tutkimuksen rakenne .....	7
2 BUDJETOINTI .....	8
2.1 Budjetin määritelmä ja tehtävät .....	8
2.2 Budjetointiprosessi ja sen yhteys yrityksen strategiaan .....	9
2.3 Perinteiset budjetointimenetelmät.....	11
2.4 Budjetoinnin kritiikki.....	12
3 VAIHTOEHTOISET BUDJETOINTIMENETELMÄT.....	14
3.1 Toimintoperusteinen budjetointi.....	14
3.2 Rullaava ennustaminen .....	15
3.3 Budjetoimattomuus.....	17
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON KUVAUS.....	19
4.1 Tutkimusmenetelmä ja – aineisto .....	19
4.2 Vakuutusalan erityispiirteet ja sääntely .....	21
4.3 LähiTapiola Savo-Karjala .....	22
5 TUTKIMUSTULOKSET .....	24
5.1 Budjetoinnin nykytila ja sen käyttötarkoitukset alueyhtiöissä .....	24
5.2 Budjetoinnin yhteys strategiaan.....	28
5.3 Fuusion vaikutukset ja budjetoinnin haasteet .....	29
5.4 Budjetoinnin kehittämistoimet.....	31
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	35
6.1 Tulosten kertaus.....	35
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet.....	37
LÄHTEET.....	38

## **LIITTEET**

Liite 1: Haastattelurunko

## **KUVIOT**

Kuvio 1: Budjetin tehtävät

Kuvio 2: Strategiaprosessin ja budjetointiprosessin yhteys

Kuvio 3: LähiTapiola Savo-Karjalan toimialue

## **TAULUKOT**

Taulukko 1: Taustatietoja haastatelluista

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Budjetointi on laajasti käytössä oleva ja samalla erittäin keskeinen talousohjauksen väline, jonka avulla yritykset asettavat taloudellisia tavoitteita, toteuttavat siihen liittyviä toimenpiteitä ja seuraavat näiden tavoitteiden toteutumista. Budjetti määritellään tietyllä ajanjaksolle, joka on yleensä tilikauden mittainen. Sen on oltava riittävän yksityiskohtainen, muodostettava kattava kuva kaikista yrityksen toiminnoista ja pääasiana tulee olla rahamääräiset suuret. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 230–231)

Vaikka budjetista heijastuukin menneisyyden kehitys, on sillä tarkoitus määrittää ja ennustaa tulevaisuutta mahdollisimman tarkasti sekä allokoita käytettävissä olevia resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi (Wildavsky 2002, 7-8). Hyvin laaditun budjetin avulla johtaminen helpottuu ja mahdolliset ongelmakohdat pystytään havaitsemaan ajoissa. Budjettien avulla on myös mahdollista vertailla erilaisten vaihtoehtojen taloudellisia lopputuloksia ennen lopullisten päätösten tekoa (Shim & Siegel & Shim 2012, 20).

Budjetoinnin yleisyydestä huolimatta tutkimukset ovat osoittaneet, että siihen ollaan kuitenkin hyvin usein tyytymättömiä. Yritysten toimintaympäristö on muuttunut kilpailullisempaan ja epävarmempaan suuntaan, mikä omalta osaltaan heikentää perinteisempien budjetointimenetelmien käytön edellytyksiä (Neely, Bourne & Adams 2003, 22). Muutos ei koske ainoastaan isoja monikansallisia yrityksiä, vaan yhtä lailla myös pienempiä organisaatioita. Yritysten on kyettävä toimimaan entistä ketterämmin toteuttaessaan perimmäistä tarkoitustaan eli arvon luomista sidosryhmille. Tämä taas asettaa budjetoinnille sekä johtamiselle uudenlaisia paineita. On esitetty, että perinteisen vuosibudjetoinnin käyttö johtaa vain keskinkertaiseen tulokseen (Zeller & Metzger 2013, 299).

Perinteisten budjetointimenetelmien rinnalle on kehitetty esimerkiksi toimintoperusteinen budjetointi ja rullaava ennustaminen. Radikaalimmat budjetoinnin kritisoijat ovat esittäneet myös budjetoinnista luopumista, mihin liittyy

kiinteästi koko yrityksen johtamisfilosofian uudistaminen. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 254)

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on muodostaa LähiTapiola-ryhmään kuuluvan Savo-Karjala alueyhtiön johdolle yleiskuva budjetointiprosessien nykytilasta ja tarjota sekä empiriasta että teoriasta esille nousevien asioiden perusteella kehittämisideoita budjetoinnin tehostamiseksi. Tutkielmalla on selkeä tarve, koska nykyinen budjetointiprosessi on johdon mukaan epätydyttävä. Sitä on lähdetty kehittämään kokonaan uudelta pohjalta Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusion yhteydessä, mikä on omalta osaltaan aiheuttanut toiminnalle erinäisiä haasteita ja vaatinut henkilöstöltä paljon panostusta. Esimerkiksi liikekulujen seurannassa vaikeutena on ollut kustannusten jakamisen epäonnistuminen tarkempiin kustannuspaikkoihin, vaikka muilta osin budjettiseurantaa pystytäänkin toteuttamaan kustannuspaikkakohtaisesti. Lisäksi tutkielman tavoitteena on selvittää tiedonkeruuseen osallistuvien LähiTapiolan alueyhtiöiden budjetointikäytäntöjen nykytilaa ja mahdollista kehittämistä, vaikka tutkielman päähuomio kohdistuukin Savo-Karjalaan.

Tutkielmalla pyritään löytämään vastausta seuraavaan ydinkysymykseen:

- Miten LähiTapiola Savo-Karjala alueyhtiön budjetointiprosessia voidaan kehittää?

Ydinkysymykseen pyritään löytämään vastauksia seuraavien alakysymysten avulla:

- Minkälainen budjetointiprosessi yhtiöllä on nyt käytössä ja millä tavalla se on yhteydessä strategiaprosessiin?
- Miten Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusio on vaikuttanut budjetointiin?
- Mitkä ovat nyky menetelmän hyvät ja huonot puolet?

Ydinkysymykseen pyritään löytämään vastauksia kolmen alakysymyksen avulla hankkimalla haastatteluin kerättävää tietoa tutkielmaan osallistuvista LähiTapiolan alueyhtiöistä. Empiirialla pyritään selvittämään budjetoinnin nykykäytäntöjä Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusion muodostamassa toimintaympäristössä, joka on omalta

osaltaan muovannut budjetointikäytäntöjen kehittymistä. Samassa yhteydessä tarkastellaan myös kriittistä osa-aluetta eli strategian huomioimista budjetoinnin taustalla. Käytössä olevien budjetointimenetelmien hyviä ja huonoja puolia etsimällä pyritään löytämään erityisesti konkreettisia ideoita ydinkysymykseen vastaamiseksi. Näitä tavoitteita tukee kirjallisuuskatsauksen muodossa esitelty budjetoinnin teoriaosuus.

### **1.3 Tutkimuksen rajaus**

Tutkielma rajataan koskemaan Suomessa toimivaan LähiTapiola-ryhmään ja siitä edelleen muutamaaan valittuun alueyhtiöön Savo-Karjalan lisäksi. LähiTapiola on asiakkaidensa omistama keskinäinen yhtiö, joka palvelee henkilö-, maatala-, yrittäjä-, yritys- ja yhteisöasiakkaita. Finanssiryhmä tarjoaa ratkaisuja muun muassa vahinko-, henki- ja eläkevakuuttamiseen sekä säästämiseen ja sijoittamiseen. 19 alueellisen alueyhtiön ja alueyhtiön tapaan toimivan pääkaupunkiseudun liiketoiminnan lisäksi yhtiöryhmän muodostavat LähiTapiola Vahinkovakuutus, LähiTapiola Henkiyhtiö, LähiTapiola Varainhoito ja LähiTapiola Kiinteistövarainhoito. Työeläkevakuutuskumppanina LähiTapiolalla toimii Elo ja tämän lisäksi yhtiöryhmä omistaa 25 % pankkipalveluja tarjoavasta S-Pankista. LähiTapiolalla on noin 4000 työntekijää ja yli 1,5 miljoonaa omistaja-asiakasta. (LähiTapiola, 2015a)

Finanssiryhmän monipuolisuudesta huolimatta tutkielmassa keskitytään vakuutustoimintaan. Teorian osalta työ taas rajataan budjetoinnin lähtökohtiin ja käyttötapoihin sekä kritiikin kautta eniten huomiota saaneisiin vaihtoehtoisiin menetelmiin. Valinta on tehty vakuutusalan erityinen luonne ja oletetut tutkimustulokset huomioiden. Ajallisesti tutkielman tekeminen ja tiedonhankinta tapahtuu vuoden 2015 kevättalvella.

### **1.4 Tutkimusmenetelmä ja – aineisto**

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytetään kirjallisuuskatsauksen lisäksi kvalitatiivista tutkimusta. Empiirisen vaiheen osalta työssä tukeudutaan monitapaustutkimukseen (multiple case study). Kirjallisuuskatsauksen aineistona käytetään johdon laskentatoimen kirjallisuutta ja budjetointia käsitteleviä tieteellisiä artikkeleita. Empiirinen tutkimusaineisto kerätään maaliskuussa 2015 toteutettavien

puolistrukturoitujen haastattelujen avulla, joiden vastaajiksi pyritään saamaan alueyhtiöiden budjetoinnista parhaat tiedot omaavia henkilöitä. Aineistoa hankitaan Savo-Karjalan lisäksi viidestä muusta alueyhtiöstä, joissa budjetointiprosessien osalta on olemassa toimivat käytänteet. Mukana olevat alueyhtiöt ovat siten seuraavat: Savo-Karjala, Savo, Kaakkois-Suomi, Loimi-Häme, Keski-Suomi ja Pohjoinen. Kerätyn materiaalin avulla pyritään tekemään vertailuja sekä havainnointia käytössä olevista menetelmistä ja esittämään konkreettisia ehdotuksia Savo-Karjalan budjetointiprosessin kehittämiseksi.

## **1.5 Tutkimuksen rakenne**

Työn johdantoluvussa esitellään tutkielman taustaa, tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä. Lisäksi johdantoluku käsittelee tutkielman rajausta sekä tutkimusmenetelmää ja –aineistoa. Toisessa luvussa tarkastellaan budjetoinnin määritelmää, budjetointiprosessia, perinteisiä budjetointimenetelmiä ja erilaisia budjetointitekniikoita. Luvussa kuvataan myös budjetointiin kohdistuvaa kritiikkiä. Tutkielman kolmannessa luvussa käydään läpi tunnetuimpia vaihtoehtoisia budjetointimenetelmiä: toimintopohjaista budjetointia, rullaavaa ennustamista ja budjetoimattomuutta.

Neljännestä luvusta alkaa tutkielman empiirinen osio ja siinä kuvataan tarkemmin tutkimusmenetelmää, tutkimuksen tarkempaa käytännön toteutusta ja case-yrittystä. Koko tutkielman kannalta tärkein luku on viides luku, jossa esitellään tutkimustuloksia ja työn pohjalta nousevia budjetointiprosessin kehittämissuhteita. Viimeisessä luvussa nostetaan vielä kertaalleen esiin tutkielman keskeisimmät asiat ja tiivistetään tulokset.

## 2 BUDJETOINTI

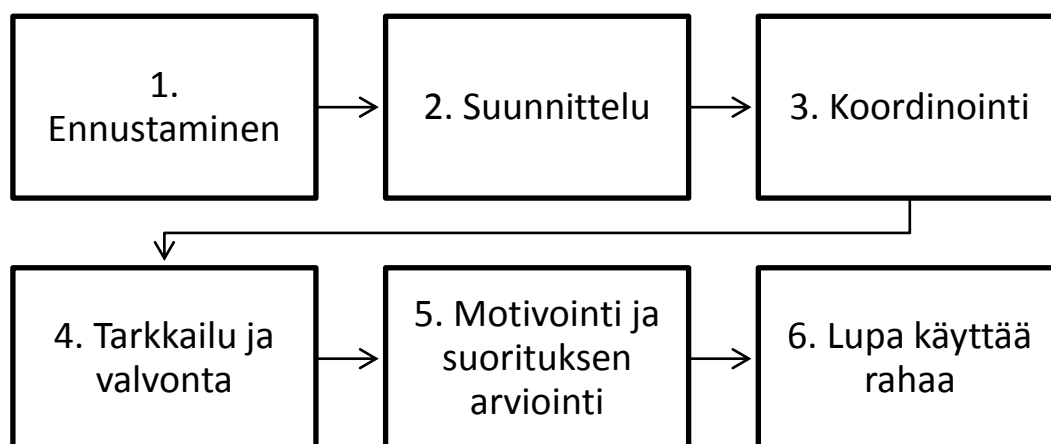
### 2.1 Budjetin määritelmä ja tehtävät

Budjetille voidaan antaa yhteyksistä ja käyttötarkoituksista riippuen hieman erilaisia määritelmiä. Jyrkkiön ja Riistaman (1996, 148) määritelmä budjetille on seuraava:

*”Budjetti on yrityksen tai sen osaston toimintaa varten laadittu mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä määrättyä ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu euromääräinen (tai joskus vain määrällinen) toimintasuunnitelma.”*

Budjetti koostuu yritysten toisistaan poikkeavista organisaatorakenteista ja toimialoista johtuen hieman erilaisista osista. Pääbudjetit ovat tasebudjetti, tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti. Tasebudjetilla esitetään pääomien sitoutuminen ja niiden lähde. Tulosbudjetti kertoo tavoitellun tuloksen ja rahoitusbudjetilla taas varmistetaan yrityksen likviditeetti rahoituskustannukset minimoiden. Pääbudjettien lisäksi yrityksillä voi olla erilaisia alabudjetteja. Yleisimmin käytössä olevat alabudjetit ovat esimerkiksi markkinointi-, osto-, myynti-, investointi- ja hallintobudjetti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 230–231)

Budjetin tehtäväkenttää voidaan pitää laajana ja sillä on hieman erilaisia käyttötarkoituksia riippuen sitä hyödyntävästä tahosta. Esimerkiksi rahoittajille budjetin merkitys on erilainen kuin yritysjohdolle tai hallitukselle. Ikäheimo et al. (2012, 174–176) esittävät kuvion 1 mukaisesti budjetille kuusi tehtävää:



**Kuvio 1: Budjetin tehtävät** (Ikäheimo et al. 2012, 174–176)

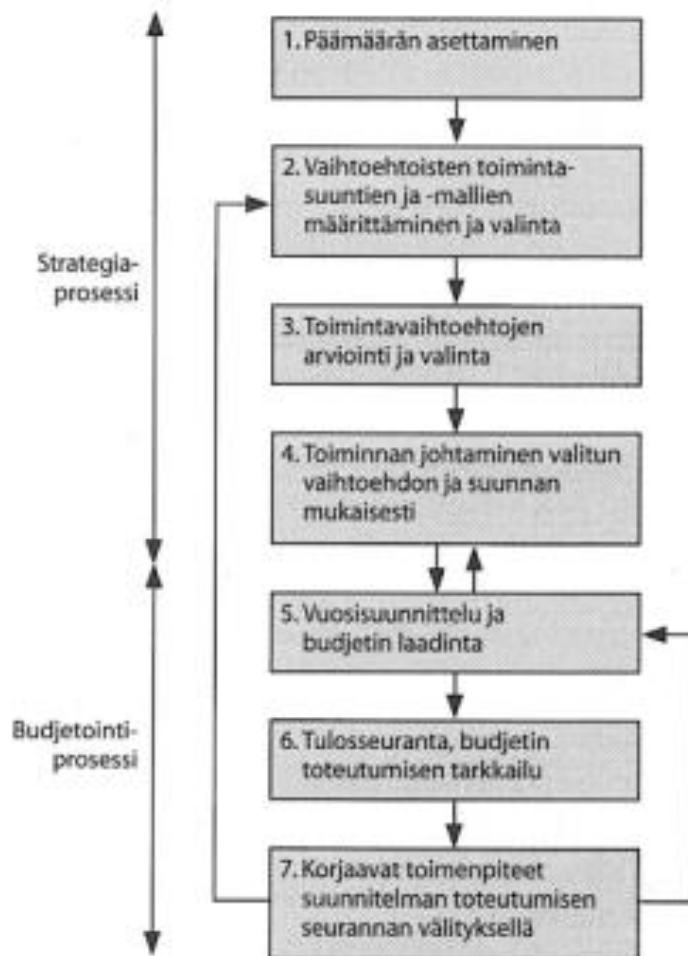


Vuonna 2007 toteutetun tutkimuksen mukaan budjetin tehtävistä hyödyllisimmiksi koettiin operationaalisen toiminnan valvonta sekä suunnittelu. Hyvin järjestetty valvonta mahdollistaa palautteen antamisen ja suunnittelun avulla varmistetaan resurssien riittävyys tehtyjen ennusteiden perusteella. Vähiten tärkeimmiksi budjetin tehtäviksi taas koettiin toiminnan koordinointi erilaisten liiketoimintasegmenttien -ja funktioiden välillä (Shastri & Stout, 19–20)

## **2.2 Budjetointiprosessi ja sen yhteys yrityksen strategiaan**

Budjetointiprosessilla tarkoitetaan järjestelmää, joka taustalla olevan päätöksenteon pohjalta johtaa budjetin syntymiseen, sen hyväksyntään ja lopuksi käyttöönottoon (Ehrhart et al. 2007, 279). Prosessin käynnistämisen taustalla tulee olla menneisyyden arviointi, jonka jälkeen keskiöön tulee ottaa realistinen arvio tulevasta toimintaympäristöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä yrityksen omat suunnitelmat huomioiden. Tavoitteiden selkeyttämiseksi budjetin tärkeimmät osa-alueet tulisi vielä jyvittää suoraan henkilöstölle. Lisäksi on muistettava, että budjetoinnin onnistumiseksi organisaation laskentajärjestelmien ja taloushallinnon on oltava ajan tasalla (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 234–235). Budjetointiprosessiin on varattava riittävästi aikaa, sillä kokonaisuudessaan se voi viedä jopa puoli vuotta ottaen huomioon suunnitteluun, tavoitteiden asetantaan ja erilaisiin neuvotteluihin kuluvan ajan (Jensen 2003, 380).

Budjetin laatimisen tulisi tukeutua yrityksen strategiaan, joka omalta osaltaan määrittelee suunnan tulevan budjetin tavoitteiksi ja lähtökohdaksi. Budjetointiprosessi ei voi onnistua kunnolla ilman selkeitä strategisia suuntaviivoja, mutta myös strategia tarvitsee taloudellisen muodon sen käytäntöön saattamiseksi. Yrityksen onnistuessa sitomaan yhteen tiiviisti nämä kaksi osa-aluetta, on sen menestykselle olemassa paremmat edellytykset. (Blumentritt 2006, 73–74)



**Kuvio 2: Strategiaprosessin ja budjetointiprosessin yhteys (Järvenpää et al. 2010, 209)**

Järvenpää et al. (2010, 209) ovat kuvion 2 mukaisesti hahmottaneet strategian ja budjetoinnin yhteyttä prosessimallin avulla, jonka mukaan budjetti syntyy seitsemänportaisen mallin lopputuloksena. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää prosessin vaiheisiin neljä ja viisi, joiden integroinnin onnistuminen ratkaisee hyvin pitkälti budjetin strategialähtöisyyden. Jotta budjetoinnin yhteys strategiaan koettaisiin tiiviinä, tulisi sen pystyä tuottamaan tietoa strategisista epävarmuustekijöistä ja lisäksi herättämään yrityksen johdossa keskustelua, jonka perusteella voidaan aidosti kyseenalaistaa nykyistä toimintaa.

## 2.3 Perinteiset budjetointimenetelmät

Perinteisellä budjetilla tarkoitetaan vuodeksi kerrallaan tehtävää taloudellista toimintasuunnitelmaa (Wildavsky 1978, 502). Budjetointi voidaan tehdä erilaisin menetelmin yrityksistä ja niiden erityispiirteistä riippuen. Raghunandan et al. (2012, 112) nostavat kuitenkin esiin kolme päätapaa:

1. Autoritaarinen (top-down) menetelmä
2. Demokraattinen (bottom-up) menetelmä
3. Yhteistyömenetelmä (negotiated budget)

Autoritaarinen menetelmä kehitettiin 1990-luvun alkupuolella vastauksena valtioiden kasvaneiden budjettialijäämien asettamien taloudellisten ongelmien hoitamiseen (John & Park 2006, 88). Nykyään kuitenkin hieman harvemmin käytetyssä menetelmässä yrityksen ylin johto määrittelee eri osastojen budjetit, jonka jälkeen ne annetaan alempien organisaatiotasojen toteutettavaksi. Tämän menetelmän etuna on se, että ylimmällä johdolla on yleensä paras kuva yrityksen tilanteesta yhtenä kokonaisuutena. Vastaavasti ongelmaksi tässä voi taas nousta ongelmat budjetin käytännön toteuttamisessa, sillä suorittava taso ei ole päässyt vaikuttamaan sen sisältöön (Montana & Charnov 2008, 288–289).

Myös osallistavana budjetointina tunnettu demokraattinen menetelmä lähtee liikkeelle yksittäisistä osastoista, jotka laativat itsenäisesti omat budjettiehdotukset esiteltäväksi ylemmälle johdolle. Tämän jälkeen näistä ehdotuksista muodostuu keskusteluiden ja tarvittavien korjausten jälkeen koko yrityksen lopullinen budjetti (Albrecht et al. 2008, 877). Demokraattisen menetelmän katsotaan nostavan budjettivastuullisten motivaatiota tavoitteiden saavuttamiseen ja lisäksi sen avulla saadaan käyttöön yksiköiden sisällä olevaa tarkkaa tietoa budjetin pohjaksi (Braun et al. 2009, 477).

Yhteistyömenetelmä yhdistää autoritaarisen ja demokraattisen budjetoinnin piirteitä. Yritysjohdon tehtäväksi muodostuu tavoitteiden asettaminen ja tämän jälkeen varsinainen budjetin laatiminen tapahtuu yrityksen pienemmissä yksiköissä, kuten erilaisilla osastoilla. Budjetin laatiminen yhteistyömenetelmällä saattaa usein vaatia

useampia budjettikiirroksia hyväksytyin kokonaisuuden aikaansaamiseksi. Yhteistyömenetelmä on yleisimmin käytetty budjetointimenetelmä varsinkin suuremmissa yrityksissä ja sen avulla saadaan hyödynnettyä parhaat käytänteet autoritaarisesta ja demokraattisesta menetelmästä. (Järvenpää et al. 2010, 215–216)

Näiden menetelmien lisäksi budjetointia voidaan tehdä muillakin tavoin. Nollapohjabudjetoinnin perimmäisenä ajatuksena on kaikkien yritysten toimintojen tarpeellisuuden arviointi ja priorisointi ennen varsinaisen budjetoinnin suorittamista (Drury 2004, 305). Paljon valtionhallinnon puolella käytetyssä kehysbudjetoinnissa tuleville vuosille määritellään menokehukset, jotka ohjaavat toimintaa ja budjetointia hieman pidemmällä aikavälillä. Nettobudjetoinnissa taas määritellään tietty nettomääräinen tavoite, johon toiminnassa pyritään. Tämän nettotavoitteen mukaisesti budjetti voi siten joustaa melko vapaasti, kunhan vain asetettu tavoite kyetään saavuttamaan (Neilimo & Uusi-Rauva, 242–243).

## **2.4 Budjetoinnin kritiikki**

Nykypäivänä budjetointiin kohdistuu kritiikkiä lähestulkoon joka suunnasta. Perinteisen vuosibudjetoinnin katsotaan tulleen tiensä päähän ja keskustelussa olevat näkemyserot kohdistuvatkin lähinnä joko budjetoinnin uudistamiseen tai sen lopulliseen hylkäämiseen (Hansen et al. 2003, 95). Huolimatta organisaatioiden uudistumispyrkimyksistä dynaamisempaan ja itseohjautuvampaan suuntaan, vanhat budjetointikäytännöt tekevät tästä käytännössä mahdotonta, sillä taustalla olevalla jäykällä ja kontrolloivalla yrityskulttuurilla on edelleen liian suuri vaikutus. Tämän vuoksi perinteisestä budjetoinnista tulisikin pyrkiä eroon (Hope & Fraser 2003, 108, 115). Järvenpää et al. (2003, 153–154) suhtautuvat budjetoinnin asemaan kuitenkin hieman maltillisemmin. Heidän mukaansa taloudellista suunnittelua tullaan tarvitsemaan jatkossakin, joten budjetoinnista luopuminen ei ole yrityksen kannalta paras ratkaisu. He kuitenkin korostavat, että budjetointia tulisi muokata parempaan suuntaan erityisesti strategisen ohjauksen ja suorituskykymittauksen osalta.

Åkerberg (2006, 32–40) nostaa perinteistä budjetointia kritisoidessaan vahvasti esiin yritysten toimintaympäristön muutoksen ja siihen liittyvät johtamisongelmat, jota perinteiseen budjetointiin tukeutuminen aiheuttaa. Joustavuutta ja ketteryyttä

edellyttävä globaali toimintaympäristö vaatii avukseen myös vastaavalla tavalla toimivia suunnitteluprosesseja, joihin tavallinen ja hyvinkin jäykkä budjetointiprosessi ei lukeudu. Vähintään vuodeksi etukäteen tehdyt toimintasuunnitelmat eivät pysty reagoimaan riittävän nopeasti äkillisiin toimintaympäristön muutoksiin. Perinteisellä budjetoinnilla ei siten kyetä helpottamaan johdon työtä muutosten keskellä, saati tuomaan varsinaista lisäarvoa asiakkaille.

Beyond Budgeting Instituutti puhuu budjetoinnista luopumisen puolesta ja se onkin esittänyt kymmenen merkittävää ongelmaa, joita perinteisen budjetoinnin käyttö aiheuttaa (Beyond Budgeting Institute 2013):

1. Estää nopean reagoimisen ennalta-arvaamattomiin muutoksiin
2. Byrokratian takia se on liian yksityiskohtaista ja erittäin kallista
3. Vanhentuu muutamassa kuukaudessa toimintaympäristön muutosten takia
4. Budjetointi ei toimi nykyisessä kilpailuympäristössä
5. On liian irrallaan strategiasta
6. Ei kannusta innovointiin ja oma-aloitteisuuteen
7. Suojelee kustannuksia, jotka eivät tuo mitään lisäarvoa
8. Vahvistaa määräämiseen ja kontrollointiin perustuvaa johtamiskulttuuria
9. Budjetoinnilla tukahdutetaan työntekijöiden motivaatiota
10. Aggressiiviset tavoitteet ja bonukset kannustavat epäeettiseen käyttäytymiseen ja lisäävät maineriskiä

Kaikesta kritiikistä huolimatta Libbyn ja Lindsayn (2007, 2010) tutkimukset ovat osoittaneet, että budjetoinnista ei olla luopumassa ainakaan kokonaan, vaan sillä koetaan edelleen olevan tärkeä merkitys yritysten johtamisessa. Tutkijoiden mukaan kehityssuuntauksena onkin perinteisen budjetoinnin parantaminen vastaamaan paremmin sitä kohtaan esitettyä kritiikkiä.

### 3 VAIHTOEHTOISET BUDJETOINTIMENETELMÄT

Kasvava kritiikki perinteistä budjetointia kohtaan on synnyttänyt kiinnostusta vaihtoehtoisten budjetointimallien kehittämiseen ja käyttöönottoon. Tässä tutkielmassa käsitellään kolmea budjetointikirjallisuudessa eniten huomiota saanutta mallia: toimintoperusteista budjetointia, rullaavaa ennustamista sekä budjetoimattomuutta. Yhteistä näille kaikille malleille on pyrkimys joustavuuden lisäämiseen ja yrityksen toiminnan tarkempaan analysointiin erityisesti taloussuunnittelun näkökulmasta.

#### 3.1 Toimintoperusteinen budjetointi

Toimintoperusteinen budjetointi on toimintoperusteisen kustannuslaskennan tuottaman tiedon ja toimintoperusteisen johtamisen hyväksikäyttöä budjetointitarkoituksessa. Ajatuksena toimintoperusteisessa budjetoinnissa on määrittää resurssitarpeet, kun toimintojen tarve on arvioitu ensin kysyntälähtöisesti. Tämän avulla mahdollistetaan esimerkiksi kustannusten entistä tarkempi käsittely. (Kaplan & Cooper 1998, 301–302)

Toimintoperusteisen budjetin laatiminen jakautuu seuraavaan viiteen vaiheeseen (Drury 2008, 371):

1. Tuotannon sekä myynnin määrän arvioiminen tuote- ja asiakasryhmittäin
2. Toimintojen suoritustarpeen arvioiminen
3. Toimintojen suorittamiseen tarvittavien resurssien määrittäminen
4. Resurssitarjonnan määrittely
5. Tarvittavien toimenpiteiden tekeminen resurssitarjonnan kohdentamiseksi

Toimintoperusteisen budjetoinnin vaiheista käy ilmi, että kyseessä on käytännössä toimintoperusteisen laskennan päivastaiseen järjestykseen käännetty muoto. Malli on kysyntäperusteisuuden vuoksi hyvin asiakaslähtöinen ja sillä pyritään vain tarpeellisten prosessien käyttöön. Kyseessä ei ole ainoastaan budjetointi, vaan pyrkimyksenä on samalla kehittää koko yrityksen toimintoketjuja ja arvonluontia analysoimalla ja kyseenalaistamalla näitä hyvinkin tarkasti. Toimintoperusteisen budjetoinnin käyttö helpottaa liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten

vaikutuksien arviointia yrityksen toimintojen ja resurssien kulutukseen silloin, kun yrityksen käytössä oleva laskentajärjestelmä tuottaa riittävän tarkkaa tietoa. Resursseja ja toimintoja arvioimalla voidaan lisäksi helpottaa yritykseen kohdistuvien muutostarpeiden analysointia. (Järvenpää et al. 2010, 245–246)

Yritysten tulisi kyetä tunnistamaan resurssien sisällä olevaa pelivaraa, jotta toimintoperusteisesta budjetoinnista saataisiin eniten hyötyä. Informaation laadun parantuessa yrityksen käyttöön saadaan myös ei-rahamääräistä tietoa, jonka avulla voidaan edelleen kehittää suorituskykymittausta (Järvenpää et al. 2003, 156–157). Toimintoperusteisen kustannuslaskennan tuottamaa tietoa on kuitenkin varottava soveltamasta liian sokeasti budjetoinnin tarpeisiin. Hyvänä esimerkkinä voidaan käyttää työvoiman tarvetta: jos yrityksen ulkoinen kysyntä kasvaa 5 prosenttia, saatetaan työvoimaan tarvita prosenttimääräisesti paljon suurempi lisäys kysynnän tyydyttämiseksi (Cooper & Slagmulder 2000, 86).

### **3.2 Rullaava ennustaminen**

Jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä perinteinen vuosibudjetointi ei tarjoa johdon päätöksentekoon riittävää tukea. Yritykset ovatkin ottaneet avukseen rullaavan ennustamisen, joka mahdollistaa sopeutumisen jatkuvien muutosten keskellä. Rullaavan ennustamisen ei tarvitse korvata perinteistä budjetointia kokonaan, vaan niitä voidaan käyttää myös rinnakkain toistensa tukena. (Zeller & Metzger 2013, 299)

Rullaavan ennustamisen ajatuksena on pitää ennustehorisontin pituus koko ajan vakioituna, esimerkiksi vuoden mittaisena. Kun ennusteperiodi on toteutunut, lisätään uusi periodi ennusteen loppuun. Näin yrityksellä on jatkuvasti käytössä päivitetty toimintasuunnitelma (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 243). Ennusteeseen heijastuu aina uusimmat yrityksen toiminnan ja taloudellisen tilanteen muutokset, joita voivat aiheuttaa esimerkiksi valuuttakurssien muutokset, äkilliset kysynnän vaihtelut ja ongelmat yrityksen tuotannossa. Näin ollen suunnittelussa ei voida tukeutua pelkästään menneisyyden kehitykseen, vaan se pakottaa jatkuvaan tilanteen arviointiin. Olosuhteiden muuttuessa ja ennustuksien päivittyessä johto kykenee reagoimaan tilanteisiin entistä aikaisemmin verrattuna tavalliseen vuosibudjetointiin (Myers 2001, 41). Rullaavan ennustamisen avulla myös yrityksen todellisen

suorituskyvyn mittaaminen helpottuu, kun vertailu tehdään aina päivitettyihin ja tilanteenmukaisiin ennusteisiin (Drury 2004, 286).

Clarcken (2007, 22) mukaan on olemassa kaksi päätekijää, jotka ovat ajaneet yrityksiä kohti rullaavan ennustamisen käyttöönottoa. Ensiksi huomataan, että se on hyvin käyttökelpoinen väline tulevaisuuden mahdollisuuksien löytämisessä ja riskeihin varautumisessa. Toisekseen rullaavasta ennustamisesta koetaan olevan hyötyä suorituskyvyn mittaamisessa, kun sillä voidaan arvioida tehtyjen toimenpiteiden todellista vaikutusta liiketoiminnan kehitykseen. Vastaavasti Montgomery (2002, 42) nostaa esiin rullaavan budjetin roolin strategisen suunnittelun ja yksityiskohtaisen budjetin yhdistäjänä. Rullaavan ennustamisen tulisi toimia tässä yhteydessä pidemmän aikavälin suunnitelmana budjettiin verrattuna, joka tarjoaa välineen muuntaa strategisia suunnitelmia numeroiksi.

Åkerberg (2006, 58–61) korostaa, että rullaavan ennustamisen käyttöönoton onnistumisen edellytyksenä on yrityksen johtamisjärjestelmän puolueeton tarkastelu sekä uudistaminen. Panostuksia tulee suunnata etenkin myyntiin liittyvän informaation tuottamiseen ja yrityksen kannalta kriittisten menestystekijöiden selvittämiseen, joihin myös rullaavassa ennustamisessa tulisi keskittyä. Hänen mukaansa rullaavalta ennustamiselta voidaan odottaa seuraavia asioita:

1. Vuosituloksen parempaa ennakointia
2. Operatiivisen ohjauksen terävöittämistä ja aikaisempaa reagointia
3. Siirtymistä pois kalenterivuosi-ohjauksesta jatkuvan suunnittelun prosessiin
4. Kassavirran parempaa hallintaa
5. Tarpeettoman työn vähentämistä

Rullaavaan ennustamiseen siirryttäessä vaarana on, että siitä tulee helposti pelkkä perinteisen budjetointiprosessin päivitetty versio. Sen taustalla tulee olla strateginen lähtökohta, jolla pyritään aidosti eroon perinteisen budjetoinnin tehottomista käytännöistä. (Montgomery 2002, 43–44)



### 3.3 Budjetoimattomuus

Monet yritykset ovat perinteiseen budjettiin tyytymättöminä luopuneet siitä kokonaan. Tämän seurauksena lukuisat budjetointiin liittyvät työvaiheet ovat jääneet historiaan, vapauttaen niihin aiemmin käytettyjä henkilöstöresursseja. Tilalle on tullut dynamisempi prosessi, joka tuottaa yrityksille aiempaa enemmän arvoa ja vähentää samalla negatiivisia vaikutuksia kuten politikointia, jäykkää yrityskulttuuria ja turhaa byrokratiaa. Budjetoimattomuus voidaan ymmärtää järjestelmänä, jonka avulla päätöksentekoa voidaan hajauttaa entistä enemmän ja yrityksen suorituskykyä johtaa ilman perinteistä budjetointia. Tavoitteena on korvata perinteisiä budjetointiin liittyviä prosesseja kuhunkin tilanteeseen paremmin sopivilla vaihtoehdoilla. (Hope & Fraser 2003, 19–20, 212)

Budjetoimattomuudella ei siis tarkoiteta ainoastaan tarkoin määrättyjen keinojen käyttöä, vaan se voi olla yhdistelmä esimerkiksi tasapainotetun tulokortin ja rullaavan ennustamisen sovellutuksia (Chartered Institute of Management Accountants 2007). Mallin avulla voidaan siirtyä perinteisistä kiinteistä tavoitteista kohti avoimempaan ja vuorovaikutteisempaa kulttuuria, joka antaa johtajille enemmän vapauksia johtaa toimintaa (Pilkington & Crowther 2007, 29). Uuden kulttuurin nähdään nostavan työntekijöiden motivaatiota, parantavan yrityksen tuottavuutta ja ennen kaikkea näkyvän parempana palveluna ulkoisille asiakkaille (Daum 2003).

Beyond Budgeting Institution (2011) on listannut 12 parhaiten toimivaa pääperiaatetta, jotka edesauttavat organisaation johtamisfilosofian muutosta kohti budjetoimattomuutta:

1. **Arvot** – Sido ihmiset yhteiseen päämäärään.
2. **Johtaminen** – Johda yhteisten arvojen ja järkevän arvostelukyvyn kautta, älä käytä tiukkoja sääntöjä tai asetuksia.
3. **Läpinäkyvyys** – Tee kaikki informaatio avoimeksi ja läpinäkyväksi, älä rajoita tai panttaa sitä.
4. **Tiimit** – Järjestä ihmiset vastuullisiin ja saumattomiin verkostoihin, älä keskitettyihin toimintoihin.

5. **Luottamus** – Luota tiimien omaan kykyyn valvoa suorituskyyä, älä yritä puuttua jokaiseen heidän asiaansa.
6. **Vastuullisuus** – Perusta vastuullisuus kokonaisvaltaisiin kriteereihin ja vertaisarviointeihin, älä hierarkkisiin suhteisiin.
7. **Tavoitteet** – Aseta kunnianhimoisia tavoitteita keskipitkälle aikavälille, älä lyhyen aikavälin kiinteitä tavoitteita.
8. **Palkkiot** – Perusta palkitseminen suhteellisiin tavoitteisiin, älä kiinteiden tavoitteiden saavuttamiseen.
9. **Suunnittelu** – Tee suunnittelusta jatkuva ja kaiken kattava prosessi, älä ylhäältä alaspäin toimivaa vuotuista tapahtumaa.
10. **Koordinaatio** – Koordinoi interaktioita dynaamisesti, älä vuotuisten budjettien avulla.
11. **Resurssit** – Tee resursseista juuri-oikeaan-aikaan saatavilla olevia, ei pelkästään siltä varalta, että niitä satutaan tarvitsemaan.
12. **Kontrollit** – Perusta kontrollointi nopeaan ja usein toistuvaan palautteeseen, älä budjettivaihteluihin.

Järvenpää et al. (2010, 242–243) korostaa, että budjetoimattomuuden takana on ennen kaikkea yrityksen strategian korostaminen. Asetetut strategiset liiketoiminnan tavoitteet voidaan saavuttaa yrityksen eri osastoissa eri tavoin, räätälöityyn suorituskyyymittaukseen tukeutuen. Toimintoja pyritään parantamaan jatkuvasti kustannuskehitys huomioiden. On huomioitava, että toimiakseen budjetoimattomuus tarvitsee tuekseen tarkan talouden mittausjärjestelmän.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON KUVAUS

### 4.1 Tutkimusmenetelmä ja – aineisto

Tämän tutkielman tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Monessa tapauksessa sen tavoitteena on saada kerättyä tutkittavien näkökulmia tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä se, että tutkimusaineiston valinta tehdään harkiten ja saatua aineistoa käsitellään hyvin kokonaisvaltaisesti. Tyypillistä on, että tutkijan tietoisuus aihepiiristä lisääntyy tutkimusprosessin edetessä vaihe vaiheelta. (Kiviniemi 2001, 68)

Tutkielman toteuttamisessa on käytetty tapaustutkimuksen useampaan tapaukseen laajennettua mallia eli monitapaustutkimusta, sillä sen kohteena on useampi kuin yksi LähiTapiolan alueyhtiö. Tapaustutkimuksella tavoitellaan kokonaisvaltaista tutkittavan ilmiön ymmärtämistä yhdistelemällä teoriaa ja empiriaa sopivassa suhteessa. Sen yhteydessä voidaan lisäksi hyödyntää erilaisia tiedonhankkimisen ja analysoinnin menetelmiä hyvin monipuolisesti. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 168)

Empiirisen aineiston hankkimiseksi tutkielmassa käytettiin haastatteluja, joihin osallistui alueyhtiöiden budjetoinnista päävastuussa olevat henkilöt. Haastateltavat henkilöt valikoituvat Savo-Karjalan hallintojohtajan avustuksella ja heidät kontaktoitiin puhelimitse maaliskuussa 2015 haastattelusuostumuksen saamiseksi. Ajatuksena oli saada tutkimukseen mukaan alueyhtiöitä, joissa budjetointikäytänteet ovat hyvällä mallilla. Kaiken kaikkiaan haastatteluita tehtiin viisi kappaletta; Lappeenrannassa, Viitasaarella, Loimaalla, Mikkelissä ja Kuopiossa. Kaikki haastattelut tehtiin yritysten omissa toimitiloissa ja ne nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Valmis kysymyspohja lähetettiin kaikille osallistujille ennen haastatteluiden toteuttamista.

Näiden virallisten haastattelujen lisäksi tehtiin yksi sähköpostiviestin välityksellä toteutettu, sisällöltään muista haastatteluista poikkeava budjetointiin liittyvä haastattelu, jonka vastaajana toimi Pohjoisen alueyhtiön edustaja. Tätä sähköpostin välityksellä tehtyä lyhyttä haastattelua täydennettiin lyhyellä puhelinkeskustelulla vastausten tarkentamiseksi. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 1 on esitelty haastateltavien taustatietoja.

**Taulukko 1: Taustatietoja haastatelluista.**

<b>Alueyhtiö ja haastattelumuoto</b>	<b>Työtehtävä</b>	<b>Ikä</b>	<b>Koulutus</b>	<b>Rooli Budjetoinnissa</b>
<b>Savo-Karjala</b> Yksilöhaastattelu	Hallintojohtaja	47v	AMK	Vastuussa budjetin tekemisestä
<b>Kaakkois-Suomi</b> Yksilöhaastattelu	Hallintojohtaja	51v	Yo-merkonomi	Vastuussa budjetin tekemisestä ja taustatiedon tuottamisesta
<b>Savo</b> Yksilöhaastattelu	Toimitusjohtaja	49v	KTM (kansantaloustiede ja laskentatoimi)	Vastuussa budjetin tekemisestä
<b>Keski-Suomi</b> Yksilöhaastattelu	Hallintojohtaja	50v	Lakimies	Vastuussa budjetin tekemisestä
<b>Loimi-Häme</b> Yksilöhaastattelu	Hallintojohtaja	40v	Taloushallinnon tradenomi	Vastaa budjetin tekemisestä controller apunaan
<b>Pohjoinen</b> Sähköpostiviesti / lyhyt puhelinkeskustelu	Hallintojohtaja	59v	Yo-merkonomi	Vastaa budjetin tekemisestä controller apunaan

Haastattelut suoritettiin maaliskuussa 2015 puolistrukturoitua kysymyslomaketta (Liite 1) apuna käyttäen, vaikka haastattelujen etenemisjärjestys ja asiasisältö hieman vaihtelikin alueyhtiöistä riippuen. Haastateltavat saivat kertoa vapaasti näkemyksiään budjetointiin liittyen valmiiseen kysymyspohjaan tukeutuen ja haastattelijä teki tarpeen mukaan jatkokysymyksiä vastausten tarkentamiseksi. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä noin 290 minuuttia lyhyimmän haastattelun ollessa 37 minuutin mittainen ja pisimmän 88 minuuttia. Tälle aineistolle suoritettiin litterointi, jossa esille nostettiin oleelliset asiat kysymyslomakkeen ja haastatteluissa ilmi nousseiden seikkojen pohjalta. Litteroidut aineistot järjestettiin tämän jälkeen alueyhtiöittäin haastattelulomakkeen kysymysten mukaisesti teemoihin. Kokonaisuudessaan litteroitua aineistoa muodostui noin 16 sivua. Puhelinkeskustelun kesto oli noin 14 minuuttia ja sen pohjalta ei suoritettu litterointia.

## 4.2 Vakuutusalan erityispiirteet ja sääntely

Ihmiset elävät jatkuvassa epävarmuudessa eikä kaikkia ympäristössämme tapahtuvia asioita voida mitenkään hallita. Mitä pidempää aikaväliä tarkastellaan, sen vaikeammaksi riskien arviointi muodostuu. Vakuutusyhtiöiden toiminnan ydin perustuu juuri riskien ja erilaisten epävarmuuksien pienentämiseen hajauttamalla niitä isomman massan vastattavaksi. (Zweifel & Roland 2012, 1–2)

Selkein ero vakuutusalaa muihin toimialoihin verrattaessa on sen erityislaatuinen ansaintalogiikka. Tuotteesta eli käytännössä tietyn riskin siirtämisestä vakuutusyhtiölle maksetaan etukäteen ja vakuutusyhtiö on siten velvollinen korvaamaan asiakkaalle mahdollisesti sattuvan vahingon vakuutussopimuksen mukaisesti. Jotta vakuutusyhtiöt ovat varmasti kykeneviä vastaamaan niille uskotuista riskeistä, joudutaan niiden toimintaa sääntelemään ja valvomaan hyvinkin tarkasti. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 9)

Suomessa vakuutusmarkkinoille on tyypillistä niiden hyvin vahva keskittyneisyys. Neljä suurinta henki- ja vahinkovakuutusryhmää kerää maksutulosta peräti 87 prosenttia. Toinen tyypillinen piirre Suomen vakuutusmarkkinoille on lakisääteisten vakuutusmaksujen korkea 63 prosentin osuus maksutulosta. Vuoden 2013 lopussa Suomessa oli yhteensä 58 kotimaista vakuutusyhtiötä, joiden palveluksessa työskenteli keskimäärin 11 250 henkilöä (Finanssialan Keskusliitto 2014 a). Arvio vakuutusyhtiöiden kotimaiseksi maksutuloksi vuodelle 2014 on 23 miljardia euroa, mikä tarkoittaa 4 prosentin kasvua vuoteen 2013 verrattuna. Kasvua vauhdittaa erityisesti sijoitussidonnaisten henkivakuutusten myynnin hyvä kehitys (Finanssialan Keskusliitto 2014 b).

Pitkään valmistellun, hyvin merkittävästi henki- ja vahinkovakuutustoiminnan valvontaan ja sääntelyyn vaikuttavan, Solvenssi II – direktiivin soveltaminen on määrä aloittaa 1.1.2016. Euroopan vakuutus- ja lisäeläkeviranomainen European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA) on ollut keskeisessä roolissa uuteen direktiiviin valmistauduttaessa ja se onkin tarjonnut ohjeita esimerkiksi vakuutusyhtiöiden hallinnon järjestämiseen ja raportointiin

(Finanssivalvonta 2015). Pohjimmiltaan Solvenssi II – direktiivin on tarkoitus parantaa vakuutuksenottajien asemaa mahdollisissa tappiotilanteissa päivittämällä nyt käytössä olevia vanhentuneita säännöksiä toiminnan vakauden valvonnan, riskienhallinnan ja vakuutusmatematiikan osalta (Euroopan unioni 2014).

Solvenssi II – direktiivi koostuu kolmesta toisiaan tukevasta pilarista. Ensimmäinen pilari käsittelee kvantitatiivisia vaatimuksia, joita vakuutus- ja jälleenvakuutusyritysten on täytettävä. Näitä ovat esimerkiksi vakuutustekninen vastuuelka, vakavaraisuuspääomavaatimus sekä varojen ja velkojen arvostaminen. Toinen pilari pitää sisällään kvalitatiivisiin vaatimuksiin ja valvontaan liittyviä seikkoja, joilla taataan vakuutuksenottajien suoja. Viimeisellä eli kolmannella pilarilla täsmennetään valvontaraportointia ja tietojen julkistamista. Tämä koskee sekä valvontaviranomaisille annettavaa tietoa että julkisemmalle yleisölle tarkoitettuja vuosikertomuksia. (Euroopan unioni 2014)

### **4.3 LähiTapiola Savo-Karjala**

LähiTapiolan vision mukaisesti yritys haluaa olla Suomen johtava turvallisuuden, hyvinvoinnin ja talouden kumppani, joka toimii lähellä sen asiakkaita. Toimintaa ohjaavat seuraavat kolme arvoa (LähiTapiola, 2015b):

1. Onnistumme yhteistyöllä
2. Edistämme omistaja-asiakkaidemme etuja
3. Toimimme yrittäjähenkisesti

Toimimalla arvojen ja visioiden mukaisesti LähiTapiola on asiakkaiden luotettava neuvonantaja, joka välittää aidosti asiakkaidensa tarpeista ja toimii pitkäjänteisenä kumppanina läpi elämän. (LähiTapiola, 2015b)

LähiTapiola Savo-Karjala on yksi LähiTapiola-ryhmään kuuluvista alueyhtiöistä ja se palvelee noin 50 000 asiakastaan Etelä-Savon ja Etelä-Karjalan maakunnissa yli 70 finanssialan osaajan voimin. Kuviossa 3 esiintyvän kattavan palveluverkoston kautta asiakkaille tarjotaan vahinko- ja henkivakuuttamisen sekä säästämisen ja

sijoittamisen palveluja. Tämän lisäksi LähiTapiola Savo-Karjala toimii kumppanina eläkevakuuttamiseen ja pankkiasiointiin liittyvissä palveluissa. Savo-Karjalan alueyhtiö on asiakkaidensa omistama ja vakuutusentottajilla onkin aidosti mahdollisuus osallistua alueyhtiötä koskevaan päätöksentekoon. (LähiTapiola 2015c)



**Kuvio 3: LähiTapiola Savo-Karjalan toimialue** (LähiTapiola 2015c)

Vuonna 2014 Savo-Karjalan maksutulo kasvoi 20,9 miljoonaan euroon tilikauden tuloksen ollessa 1,476 miljoonaa euroa. Maksutulon kasvu tarkoittaa tässä tapauksessa myös markkinaosuuden nousua. 17,814 miljoonan euron korvausmenot olivat keskiarvoa suuremmat johtuen alueella sattuneista isoista vahingoista. Tämä oli osaltaan nostamassa yhdistettyä kulusuhdetta, joka oli 100,7 prosenttia. Paikallisuuden ja henkilökohtaisuuden merkitystä korostava Savo-Karjalan alueyhtiö aikoo keskittyä vuonna 2015 kasvuun ja asiakastyytyvyyteen. Lisäksi yhtiö aikoo avata uusia toimipisteitä ja rekrytoida lisää henkilökuntaa. (Viikkoset 2015)

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Budjetoinnin nykytila ja sen käyttötarkoitukset alueyhtiöissä

#### Kaakkois-Suomi

Kaakkois-Suomen alueyhtiö käyttää budjetoinnissa perinteistä vuosibudjettia, jonka tekemisen tukena hallintojohtaja hyödyntää liiketoimintajohtajien ja muiden esimiesten näkemyksiä. Prosessi käynnistyy loka-marraskuussa ja lopullisesti budjetti hyväksytään joulukuun loppupuolella. Budjetti jaetaan liiketoiminnoittain Exceliä ja Baswaren FPM-ohjelmistoa hyödyntäen. Kaakkois-Suomen alueyhtiössä budjetointia ei nähdä tiukkana tai rajoittavana järjestelmänä, vaan se joustaa tarpeen mukaan. Lisäksi myynnin korostuneen roolin myötä kulujen seuranta ei nouse keskiöön, kuten alla oleva kommentti osoittaa:

*”Meillä ei oo nyt tarkoituksenmukaista lähteä sitten siihen tiukkaan kulukuuriin, sehän vaikeuttais meidän reagointia sitten tässä muuttuvassa toimintaympäristössä aika rajustikin.”* (Hallintojohtaja, Kaakkois-Suomi)

Tästä huolimatta pääbudjetin toteumaa seurataan kuukausittain isojen lukujen valossa ja mahdollisista poikkeamista käydään keskustelua samaan tapaan kuten toimintaympäristön muutoksista tai uusista liiketoimintamahdollisuuksista. Budjetin käyttötarkoituksiksi osoittautuu seuraavan kommentin mukaisesti ohjaus, valvonta ja riskienhallinta:

*”Me toimitaan semmosella toimialalla, että se on oikeestaan kumminkin sitten semmonen valvonnan ja ohjauksen väline riskienhallinnan kautta ja meillä tietysti tällä toimialalla valvova viranomainenkin vaatii, että niitä on tehty tietyille ajanjaksoille suunnitelmaa.”* (Hallintojohtaja, Kaakkois-Suomi)

Budjettiseuranta lisää johdon ja hallinnon turvallisuuden tunnetta sekä toimii jatkuva arviointiprosessina. Budjetoinnin onnistuminen vaikuttaa johtoryhmän palkkaukseen epäsuorasti tiettyjen mittareiden kautta ja nykyinen järjestelmä on koettu toimivaksi.



## Keski-Suomi

Keski-Suomen alueyhtiössä budjetti tehdään syksyisin vuodeksi kerrallaan ja pohjana tässä prosessissa käytetään kuluvan vuoden 12 kuukaudelle suhteutettuja lukuja. Budjetin lukuja päivitetään syksyn edetessä ja lopullinen hyväksytys jätetään myöhään loppuvuoteen. Päävastuullinen ylhäältä alaspäin rakentuvan budjetin laatimisessa on hallintojohtaja, joka käyttää apunaan hieman myös controlleria. Työvälineenä toimii pääasiassa hallintojohtajan itse rakentama Excel pohja ja ryhmätasolla myös FPM-ohjelmisto. Budjetin osalta liikekulut ovat olennaisin erä, vaikka alueyhtiöillä onkin rajalliset keinot vaikuttaa niiden kehitykseen. Korvausmenojen budjetointi on haasteellista ja maksutulon osalta huomio kiinnittyy budjetoidun maksutulon kasvun saavuttamisen keinoihin, jossa liiketoimintajohtajat toimivat apuna. Budjettilyityksiä tehdään tarvittaessa hallituksen hyväksynnällä:

*”Jos joku on järkevä tehdä niin se sitten tehdään.”* (Hallintojohtaja, Keski-Suomi)

Keski-Suomessa budjetti koetaan osaksi vuosisuunnittelua, jonka rooli on auttaa ennustamisessa ja seurannassa. Laajempaa kokonaiskuvaa varten käytössä on skenaariolaskurit vuosille 2015–2018. Budjettiseuranta tapahtuu kuukausittain osana toimitusjohtajan katsausta, eikä suurempia budjettipoikkeamia ole päässyt syntymään. Välitilinpäätöksien yhteydessä liikekuluja kohdennetaan tarkemmin liiketoiminnoille, vaikka itse budjetti rakentuukin isompana kokonaisuutena. Budjettiin ei ole tehty muutoksia tilikauden aikana ja sen onnistuminen vaikuttaa välillisesti palkkaukseen ennalta määrättyjen mittareiden, kuten myynnin ja yhdistetyn kulusuhteen, mukaisesti.

## Loimi-Häme

Loimi-Hämeen alueyhtiössä budjetoinnista vastuussa oleva hallintojohtaja tekee budjetin vuodeksi kerrallaan yhteistyössä controllerin kanssa. Pohjana syksyllä käynnistyvään budjetointiprosessiin käytetään Excel pohjaa, jossa esitetään ja kommentoidaan kuluvan vuoden lukuja. Vaikutusmahdollisuuksien alaisiin lukuihin

paneudutaan hyvin tarkasti, vaikka monet merkittävät budjetin erät tulevatkin melko pitkälti annettuina kuten seuraavasta kommentista käy ilmi:

*”Henkilöstökulut on just sit siinä, et se on melkein niin mitä me voidaan päättää olla ottamatta lisää ihmisiä, jolloin henkilöstökulut on pienemmät, mut jos meillä on tavoitteena päästä X prosentin maksutulon kasvuun, niin me ei päästä.”*  
(Hallintojohtaja, Loimi-Häme)

Mikäli kuukausittaisessa budjettiseurannassa havaitaan poikkeamia, selvitetään niiden syyt controllerin kanssa erityisen tarkasti. Seurannan kanssa on noudatettava kuitenkin erityistä tarkkuutta johtuen vakuutusmaksujen ja korvausten jaksotuksista. Loimi-Hämeessä budjetin rooli seurannan välineenä on keskeinen ja kuluja pystytäänkin seuraamaan hyvin tarkasti jopa toimistoittain yksilöitynä, vaikka tilinpäätöksen osalta käytetään vain alueellista jakoa. Hallintojohtaja halusi myös korostaa lukujen taustojen ymmärtämisen ja suunnittelun merkitystä budjetoinnin käyttötarkoituksina.

Vuosibudjettiin tehdään tarpeen mukaan pieniä muutoksia omaa toimintaa helpottamaan, mikäli budjetin loppusummat eivät merkittävästi muutu ja isompia asioita käsitellään hallituksessa. Budjettiin reagointia onkin tehty esimerkiksi kilpailijoiden markkinointikampanjoiden suhteen. Myös käytössä oleviin skenaariolaskureiden suunnitelmiin tehdään muutoksia, kun tarve ilmenee. Johtoryhmän tulospalkkaukseen on tehty uudistuksia ja uusi malli on tullut käyttöön vasta vuoden 2015 alussa. Nyt budjetin onnistuminen vaikuttaa välillisesti palkkaukseen.

## **Savo**

Savon alueyhtiössä toimitusjohtaja tekee budjetin vuodeksi kerrallaan ja käyttää prosessin teknisessä puolessa apunaan kirjanpitäjää. Savossa budjetin tekeminen on kokonaisuudessaan melko nopea prosessi ja se on tarkoitus siirtää myöhemmin hallintojohtajan vastuulle. Muista alueyhtiöistä poiketen Savossa budjetin tekemisen

tietojärjestelmänä toimii suurimmilta osilta FPM. Kevyillä resursseilla pyöritettävän budjetoinnin tärkeimmäksi tehtäväksi koetaan tällä hetkellä liiketoiminnoittain tapahtuva toimintakulujen budjetointi sekä näiden kuukausittainen seuranta ja analysointi. Toiminnassa tapahtuvia muutoksia arvioidaan tarkasti budjetoinnin kannalta ja tarvittaessa myös budjetti joustaa, kuten seuraava kommentti osoittaa:

*”Jos me huomataan kesken vuoden et tavallaan joku arvio budjetin teossa on menny väärin, niin ei me hirttäydytä sen budjetin takia ja pistetä toimintaa pilalle, vaan joustetaan ennemmin siinä budjetissa sitten.”* (Toimitusjohtaja, Savo)

Budjettipoikkeamien osalta tarkastellaan myös sitä, onko itse budjetti ollut alun perinkin väärässä vai johtuvatko poikkeamat toiminnan epäonnistumisesta. Perinteisesti ylhäältä alaspäin toimivan budjetoinnin apuna käytettiin viime vuonna onnistuneesti henkilöstöä, jonka tehtävänä oli ylimääräisten kulujen etsiminen ja karsinta. Pidemmän aikavälin skenaarioanalyysijä alueyhtiössä päivitetään kerran vuodessa yhdessä hallituksen kanssa. Budjetoinnin onnistuminen vaikuttaa mutkan kautta henkilöstön palkkaukseen ja tähän ollaan oltu tyytyväisiä, vaikka sopivien tulospalkkiotasojen määrittämisessä on ollut hienosäädön tarvetta.

## **Savo-Karjala**

Savo-Karjalan alueyhtiössä hallintojohtaja toimii päävastuullisena vuosibudjetin tekemisessä keskusteluapunaan toimitusjohtaja, liiketoimintajohtajat ja talousjohtaja. Budjetin laatimiseen osallistuu parin päivän ajaksi myös controller, joka koetaan hyväksi avuksi. Budjetointiprosessi käynnistyy kesälomien jälkeen skenaariolaskureiden tarkastelulla ja päivittämisellä, jotka omalta osaltaan muodostavat pohjaa budjetin rakentamiselle. Edellä mainittujen skenaariolaskureiden lisäksi budjetin laatimisessa käytetään Exceliä ja FPM-ohjelmistoa. Ennen joulukuussa tapahtuvaa lopullista budjetin hyväksymistä alueyhtiön johto käy useita keskusteluja hallituksen kanssa. Savo-Karjalan osalta budjettia käsitellään liiketoiminta-alueittain, joita ovat yritys/maatila-, henkilöasiakas-, korvaus-, ja hallintoliiketoiminta. Budjetin pääkäyttötarkoituksiksi hallintojohtaja mainitsee suunnittelun, toiminnan analysoinnin ja suorituskyvyn arvioinnin.

Budjetin osalta kuluja ei voida lähteä ylittämään ilman päteviä syitä ja perustavanlaatuisia keskusteluja ainakaan ilman kompensointia ja alueyhtiössä tätä ei olekaan tehty, kuten seuraavasta kommentista käy ilmi:

*”Mun tietääkseni tässä alueyhtiön historiassa sitä tavallaan niinkun kulubudjettia ei oo avattu tai tarkistettu kesken vuotta ylöspäin ainakaan.”* (Hallintojohtaja, Savo-Karjala)

Vaikka hallitus ja toimitusjohtaja seuraavat budjettitoteumia kuukausittain, voidaan tarvittavia muutoksia kuitenkin tehdä, jos ne perustellaan hyvin ja ne ovat aidosti tarpeellisia. Mahdollisiin poikkeamiin puututaan tarkasti ja niiden syitä analysoidaan. Kuluvalla vuodelle alueyhtiön budjetoinnin onnistumisen yhteyttä palkkaukseen on uudistettu. Periaate on, että toimitusjohtajan koko alueyhtiötä koskevasta tulokortista johdetaan alaspäin työntekijäryhmille erilaisia ja selkeästi mitattavissa olevia tulospalkkion perusteita. Kaiken kaikkiaan Savo-Karjalan budjetoinnista on löydettävissä pientä rullaavuutta, kun budjetointia ja siihen liittyvää analysointia tehdään jatkuvana prosessina skenaariolaskureihin tukeutuen.

## **5.2 Budjetoinnin yhteys strategiaan**

Kaakkois-Suomen alueyhtiössä strategian koetaan olevan vahvasti taustatekijänä ohjaamassa budjetointia. Strateginen tahtotila, laajan palveluverkoston ylläpitäminen yhdistettynä tiettyyn kasvutavoitteeseen, määrittelee resurssitarpeet ja toimintamallit, jonka pohjalta budjetointia toteutetaan. Hieman tiukempaan kustannustehokkuuteen pyrkivä ja kannattavuutta kasvun ohessa korostavan Keski-Suomen alueyhtiön budjetoinnin taustalla on hyvin selkeästi näkyvissä strategiset linjaukset. Savon alueyhtiössä korostetaan, että strategia, vuosisuunnitelma ja budjetti kulkevat käsi kädessä. Vahva kasvutavoite on sallinut budjetin osalta hieman korkeamman riski – ja toimintakulusuhteen.

Vuoden 2014 syksyllä Loimi-Hämeen alueyhtiöllä oli havaittavissa pieniä ongelmia strategian ja budjetoinnin yhteyden luomisessa. Hallituksen strateginen linjaus maksutulon kasvutavoitteesta syntyi vasta joulukuussa ja toimiva johto joutui laatimaan useampia varjobudjetteja lopullisen päätöksen tueksi. Tilanteeseen on tehty muutos ja tulevaisuudessa strategiset päätökset tulevat ohjaamaan budjetointia. Seuraava kommentti tiivistää hyvin vuoden 2014 syksyn tilanteen:

*”Sit oli se ongelma, et hallitus ei uskaltanut päättää sitten suuria strategisia valintoja, kun meillä ei oikein ollu esittää liikekuluja.”* (Hallintojohtaja, Loimi-Häme)

Savo-Karjalassa hallituksen linjaamat strategiset valinnat ovat budjetoinnin perustana ja siten myös vaikuttamassa sen sisältöön. Kannattavaan liiketoimintaan perustuvassa toiminnassa myyntiin vaikuttavat valinnat tulevat korostumaan jatkossa strategian ja budjetoinnin osalta. Seuraavaan kommenttiin tiivistyy Savo-Karjalassa näkyvä budjetoinnin ja strategian välinen läheinen yhteys:

*”Kun me toimitaan sen strategian mukaisesti, niin sillä on selkeä yhteneväisyys budjetointiin.”* (Hallintojohtaja, Savo-Karjala)

Savo-Karjalassa korostetaan myös sitä, että alueyhtiön strateginen tapa toimia viedään selkeästi asiakasrajapintaan ja päivittäiseen toimintaan, mikä taas vaikuttaa kaiken toiminnan kautta budjetoinnin onnistumiseen.

### **5.3 Fuusion vaikutukset ja budjetoinnin haasteet**

Vuoden 2013 alussa virallisesti toimintansa fuusion jälkeen aloittaneella LähiTapiolan liiketoiminnalla on ollut selkeästi vaikutusta alueyhtiöiden budjetointiin. Entisen Tapiolan keskitetyn mallin tilalle tutkimuksen kohteina olleisiin alueyhtiöihin on adoptoitu Lähivakuutuksessa aiemmin käytössä ollutta budjetointimallia tarvittavin muutoksin. Osa Lähivakuutuksessa aiemmin käytetyistä budjetoinnin työkaluista on

kuitenkin säilynyt hämmästyttävänkin ennallaan. Tapiolan vanhaa mallia kuvataan myynnin budjetoinnin osalta näin:

*”Espoo teki laskelmat myyntiin liittyen ja laitto esityksen, että Etelä-Savossa teillä on näin ja näin paljon henkilöitä ja valtakunnan tavoite on tämä ja jos osuus lasketaan tekijämäärän mukaan niin teille tulee tällänen kakku ja sit jos katotaan väestöpohjaa niin tulee tällänen kakku ja täähän vaikuttaa ihan hyvältä ja nää on yhteneväiset et heidän esitys tästä asiasta on tällänen.”* (Hallintojohtaja, Savo-Karjala)

Tähän esitykseen annettiin kommentteja Tapiolan paikallisalueiden toimesta ja lopullinen budjetti muotoutui useiden kommenttikierrosten jälkeen. Lähivakuutuksen puolella budjetointia on toteutettu aiemmin melko pitkälti nykyisen LähiTapiolan mallin mukaisesti, sillä itsenäiset lähivakuutusyhdistykset ovat vastanneet aiemminkin itse omista budjeteistaan. Vanhaan Lähivakuutuksen budjetointiin verrattuna Espoon pääkonttorilla on kuitenkin nykyisin suurempi rooli toiminnan ohjauksessa.

Fuusio on aiheuttanut haasteita myös budjetoinnille. Tämä on näkynyt alueyhtiöissä erityisesti vuoden 2014 budjetin rakentamisessa. Tällöin Tapiolan ja Lähivakuutuksen budjetteja yhdistettiin isommaksi kokonaisuudeksi, mikä osoittautui ongelmalliseksi erityisesti luotettavien vertailutietojen puuttumisen vuoksi:

*”2014 vuoden budjetin tekeminen oli hankalaa, koska ei ollu niinku luotettavia vertailutietoja mistään. Siitä huolimatta 2014 vuoden budjettikin piti yllättävän hyvin niinkun se oli yllättävän pieni se kokonaisliikekulujen heitto.”* (Hallintojohtaja, Keski-Suomi)

Savo-Karjalan osalta ongelmana on viime aikoina ollut yleinen budjettiseuranta ja erityisesti liikekulujen seuranta liiketoiminnoittain. Raportointi ja seuranta ovat olleet lähestulkoon olemattomia, eivätkä ne ole täyttäneet yhtiön tahtotilaa. Tämän lisäksi budjettipoikkeamien analysointi on ollut puutteellista ja kirjanpidossa on havaittu lieviä ongelmia. Nyt tilannetta on korjattu tiliöinnin tehostamisella, kuluista vastaavien henkilöiden vastuun lisäämisellä ja yleisellä budjetointiin liittyvien toimintatapojen

parantamisella. Savo-Karjalassa lisähaastetta asettaa lähiaikoina tapahtuneet henkilövaihdokset. Uusi toimitusjohtaja on tullut talon ulkopuolelta ja entinen yritys – ja maatilaliiketoiminnan johtaja on noussut hallintojohtajan paikalle. Muissa tutkimukseen osallistuneissa alueyhtiöistä budjetoinnin haasteiksi ovat nousseet luotettavan historiatiedon puuttuminen erityisesti Tapiolan puolelta, tietojärjestelmien tehottomuus tiedonkeruun osalta, henkilöstön osallistumisen vähäisyys, budjetin tekemiseen kuluva työmäärä, automaation puute ja ryhmän yhteisten linjausten vähäinen määrä.

#### 5.4 Budjetoinnin kehittämistoimet

Yleisellä tasolla tutkimukseen osallistuneiden alueyhtiöiden budjetoinnista voi tehdä karkean päätelmän, että nykyisin käytössä olevaan hyvin perinteiseen vuosibudjetointiin ollaan kohtuullisen tyytyväisiä, eikä sen toivota muuttuvan suuremmin ainakaan jokaisessa alueyhtiössä. Kaakkois-Suomen alueyhtiössä esille nousi tiedonkeruuseen kuluva suuri työmäärä ja päällekkäisten järjestelmien aiheuttamat ongelmat. Ratkaisuksi tähän odotetaan ryhmätasolla vuonna 2015 käyttöön tulevaa SAP-järjestelmää, joka voisi tarjota myös mahdollisuuden siirtyä budjetoinnissa kohti rullaavampaa mallia kommentin mukaisesti:

*”Onko semmoseen rullaavaan budjetointiin mahdollisuus sitten SAPin myötä siirtyä ni se on tietysti yks toive et antaisko se toiminnanohjaukseen paremman työkalun, jos olis semmosia vähän lyhyempiä planeja niin sanotusti.”* (Hallintojohtaja, Kaakkois-Suomi)

Kaakkois-Suomessa toivotaan Loimi-Hämeen tapaan toimivia työkaluja henkilöstön budjetointiprosessiin osallistamiseksi edes jollain tasolla. Loimi-Hämeessä osallistamista on kokeiltu vuonna 2013 laajennetun johtoryhmän muodossa, mutta kokemukset eivät vielä olleet tarpeeksi vakuuttavia, vaikka asia koetaankin tärkeäksi. Ongelmaksi muodostui tällöin budjetin liiallinen kasvaminen. Loimi-Hämeessä uudelta tietojärjestelmältä ei odoteta liikoja, sillä haasteeksi muodostuu alueyhtiöiden suuri määrä, mikäli budjetointimalleja halutaan räätälöidä jokaiselle erikseen. Rullaavan ennustamisen voisi nähdä tuovan helpotusta budjetointityön

tasaisemmaksi jakamiseksi ympäri vuoden ja parantavan myös budjetin tarkkuutta ja oikeanlaisuutta tilanteiden muuttuessa hyvinkin usein. Pohjoisen alueyhtiöstä kehittämisideoiksi mainittiin tietojärjestelmien rationalisointi, ryhmätason ohjeistukset ja budjetointiin kuluvan työajan vähentäminen.

Savon ja Keski-Suomen alueyhtiöissä nykymuotoiseen vuosibudjetointiin suhtaudutaan melko positiivisesti. Keski-Suomessa kehittämiskohteita nähdään olevan tietojärjestelmässä, jonka pitäisi pystyä tuottamaan nopeammin ja yksinkertaisemmin budjetointiin liittyviä raportteja ja toteumatietoja. Toisaalta ilmi tulee myös se, että tietoisuus liiketoiminnan tilasta säilyy parempana, kun lukuihin joutuu paneutumaan tarkemmin. Kehityssuuntauksena nähdään olevan siirtyminen kohti tarkempaa liikekulujen kustannuspaikkakohtaista seurantaa ja sitä kautta edelleen vuosittain tapahtuvaan kustannuspaikkakohtaiseen budjetointiin. Tässä ongelmaksi muodostuu kuitenkin kustannusten jakoperusteiden luominen ja niiden tarkkuus, jotta vältytään vääriä johtopäätöksiltä. Savon alueyhtiössä kehittämistoiveeksi muodostuu ryhmätason yhtenevien käytäntöjen luominen esimerkiksi tilinpäätöksen muiden tuottojen – ja kulujen tarkempaan käsittelyyn, jotka kuitenkin heijastuvat budjetointiin, mutta joiden käsittely voi vaihdella hyvinkin paljon alueyhtiöiden välillä. Muilta osin Savossa halutaan pitää budjetoinnin ohjat omissa käsissä. Mahdollista budjetointiprosessin kehittämiseen liittyvää lisäsääntelyä jopa pelätään, kuten seuraavasta kommentista käy ilmi:

*”Minä oon ihan tyytyväinen tähän, et oikeestaan pelkään sitä että tulis jotain tavallaan semmosta turhaa byrokratiaa jos siitä ei oo hirveesti lisähyötyä.”* (Toimitusjohtaja, Savo)

Budjetoinnin omaehtoiseen kehittämiseen ja vapaampaan malliin uskotaan myös Kaakkois-Suomen alueyhtiössä:

*”Meitä ei ole kahlittu mihinkään malliin et itsellä on mahdollisuus kehittää sitä prosessia vaikka mihin jos on vaan tarvittavat työkalut”* (Hallintojohtaja, Kaakkois-Suomi)



Savo-Karjalassa budjetointiprosessin keskeisimmät kehittämistoimet kohdistuvat kappaleessa 5.3 esiteltyihin puutteisiin ja muutamiin toisista alueyhtiöistä esiin nousseisiin seikkoihin, jotka ovat ehdottomasti harkinnan arvoisia budjetoinnin toimintoja kehitettäessä. Kehittämisehdotukset esitetään seuraavassa listassa tarkennuksineen ja ne sisältävät myös ryhmätason parannuksia:

#### **1. Budjettiseurannan tehostaminen**

*Budjetin toteutumista seurataan isojen lukujen valossa kuukausittain toimitusjohtajan katsauksen yhteydessä ja mahdollisten budjettipoikkeamien syyt selvitetään perinpohjaisesti.*

#### **2. Liikekulujen tarkka seuranta liiketoiminnoittain**

*Varmistetaan liikekulujen tiliöinnin onnistuminen ja selvennetään vastuukysymykset kuluista vastaaville henkilöille.*

#### **3. Kirjanpidossa havaittujen puutteiden korjaaminen**

*Lukujen oikeellisuuden suhteen tulee saada täydellinen varmuus.*

#### **4. Henkilöstön tehokkaampi osallistaminen**

*Otetaan henkilöstöä mukaan entistä aktiivisemmin budjetointiprosessiin ja lisätään näin sitoutumista yhteisiä tavoitteita kohtaan.*

#### **5. Controllerin tehostettu käyttö ja kollegoiden hyödyntäminen**

*Alueyhtiön hallintojohtaja on ensimmäistä kertaa itse vastuussa budjetoinnin laatimisesta ja tämän vuoksi tehostettu tuki ja koulutus voi olla tarpeen.*

#### **6. Rullaavaan ennustamiseen siirtymistä harkitaan**

*Budjetin tekeminen jaksoittuu tasaisemmin koko vuodelle ja ennustettavuutta parannetaan. Reagointikyky nousee ja budjetointi tarkentuu. Suorituskykyä vertaillaan aina tuoreimpaan ja päivitettyyn ennusteeseen.*

## **7. Liiketoiminnoittain tehtävää budjettia harkitaan**

*Kyseinen budjetointimalli aiheuttaisi lisätyötä, mutta toisi mukanaan kokonaisuuden paremman hallinnan ja lisäksi liiketoimintojen seuraamisen tarkkuutta.*

## **8. Budjetointiin tarvitaan ryhmätason linjauksia**

*Alueyhtiöille on saatava yhteisiä linjauksia budjetointiin liittyen. Käytännöt ovat nyt hyvin kirjavat alueyhtiöstä riippuen.*

## **9. Tietojärjestelmien toimintaa tehostettava**

*Budjetointia varten tapahtuva tiedonkeruu on hankalaa ja vaatii paljon käsityötä. Ongelmia aiheuttaa myös tiliöinti, raporttien laatiminen ja budjettiseurannan toteuttaminen.*

## **10. Harkitaan budjettiseurannan viemistä toimistotasolle**

*Tämä aiheuttaisi nykyjärjestelmien kanssa paljon lisätyötä, mutta mahdollisesti SAPin tai muun uuden tietojärjestelmän käyttöönoton avulla lisääntyvän automaation myötä malli voisi olla toimiva. Toimistotasolla tehtävä seuranta lisäisi liikekulujen käsittelyn tarkkuutta huomattavasti ja auttaisi mahdollisten ongelmien paikantamisessa.*

Tutkielmasta saadut kehittämissuositukset liittyvät yleisesti perustason budjetoinnin parantamiseen, Savo-Karjalan henkilöstövaihdoksiin liittyviin seikkoihin ja tietojärjestelmien kehittämiseen. Savo-Karjalan kannalta tärkeintä lyhyellä aikavälillä on huomioida listan viisi ensimmäistä kehittämissuositusta. On myös havaittavissa, että LähiTapiolassa budjetointia voidaan harkita vietävän rullaavan ennustamisen suuntaan budjetoinnin modernimman kehityssuunnan mukaisesti, mutta kokonaan budjetin tekemisestä tuskin ollaan luopumassa. Sille valvovat viranomaisetkin asettavat jo omat vaatimuksensa.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tulosten kertaus

Tutkielman tärkeimpänä tehtävänä oli tutkia siihen osallistuvien alueyhtiöiden nykyisiä budjetoitiprosesseja ja pyrkiä siten löytämään Savo-Karjalaa hyödyttäviä budjetoinnin kehittämisehdotuksia sekä teorian että empirian perusteella. Tutkimuksen teorian osalta keskityttiin perinteiseen budjetoitikirjallisuuteen ja akateemiseen tutkimustietoon. Empiiristä aineistoa hankittiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla suoraan alueyhtiöiden budjetoinnista vastaavilta henkilöiltä.

Tutkimuksessa esitettiin kolmeen alakysymykseen haettiin vastauksia suoraan haastattelujen perusteella näiden taustalla oleva teoriapohja huomioiden. Kävi ilmi, että tutkimuksen kohteena olleissa alueyhtiöissä on käytössä perinteiseen vuosibudjetointiin tukeutuva malli, jonka tekemisen päävastuussa on käytännössä vain yksi henkilö eli hallintojohtaja yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Budjettien tekemiseen alueyhtiöissä käytetään Exceliä ja FPM-ohjelmistoa hieman erilaisin painotuksin. Budjetointia tukee myös pidemmän aikavälin skenaariolaskurit.

Alueyhtiöiden strategioiden ja budjetoinnin voi nähdä kulkevan hyvin käsi kädessä Loimi-Hämeen vuoden 2014 poikkeuksesta huolimatta. Teorian osalta (Blumentritt 2006; Järvenpää et al. 2010) asia koetaan erittäin merkitykselliseksi ja käytännössä asia näkyikin alueyhtiöissä esimerkiksi toiminnan kyseenalaistamisena ja budjetoinnin toteuttamisena strategian pohjalta.

Budjetin kritisoinnin yhteydessä paljon esillä ollut budjetin liiallinen jäykkyys ja toimintaympäristön muutoksiin sopeutumattomuus (Åkerberg 2006; Beyond Budgeting Institute 2013) ei tutkimuksen mukaan ole ongelma ainakaan näissä alueyhtiöissä, vaan budjettiin tehdään tarvittaessa nopeastikin tilanteen vaatimia muutoksia. Alueyhtiöissä budjettiseurantaa tehdään isojen lukujen valossa kuukausittain ja poikkeamien syitä analysoidaan hyvinkin tarkasti. Kaikissa alueyhtiöissä budjetoinnin onnistuminen yhdistyy välillisesti palkkaukseen.

Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusion vaikutus budjetointiin on hyvin selkeä: nykyisin käytössä oleva malli on tullut Lähivakuutuksen puolelta tietyin muutoksin. Siellä ennen tehty budjetointi on paljon lähempänä nykyisen alueyhtiömallin budjetointia, kuin entinen Tapiolan keskitetympi malli. Fuusio liittyy myös budjetoinnissa havaittuihin haasteisiin, mikä on näkynyt erityisesti budjetin rakentamisessa vuodelle 2014 ja tarkan tilastotiedon puutteena. Muita vaikeuksia on aiheutunut alueyhtiöstä riippuen henkilöstön vähäisestä osallistumisesta, automaation puutteesta, liiallisesta työmäärästä ja yhteisten linjausten puutteesta. Budjetointiin ollaan kuitenkin melko tyytyväisiä etenkin sen ennustavan, seuraavan ja arvioivan roolin vuoksi. Siitä koetaan olevan apua myös liiketoiminnan syvällisempään analysointiin ja toimintojen parempaan tuntemiseen.

Tutkielman ydinkysymykseen **Miten LähiTapiola Savo-Karjala alueyhtiön budjetointiprosessia voidaan kehittää?** pyrittiin vastaamaan hakemalla tietoa alakysymyksiin haastattelujen avulla ja peilaamalla tätä tietoa teoriaan. Tältä pohjalta muodostettiin työn viidennessä luvussa esitelty kymmenen kohdan listaus kehittämisehdotuksista, joista suuri osa koskee operatiivisen budjetoinnin kuntoon saattamista Savo-Karjalan poikkeuksellisessa tilanteessa. Näistä ehdotuksista viisi ensimmäistä ja ehdottomasti tärkeintä toimenpidettä on toteutettavissa kuluvan vuoden aikana ja viisi jälkimmäistä ehdotusta vaatii pidempiaikaista harkintaa, analysointia ja lisäkeskusteluja. On todennäköistä, että kehittämisehdotukset 6, 7 ja 10 tarvitsevat tuekseen tehokkaammin toimivia ja pidemmälle automatisoituja tietojärjestelmiä.

Tutkimuksen tulokset olivat lähes odotetun kaltaisia eli melko pitkälti vuosibudjetointia puolustavia, joskin ajatuksiin nousee ainakin osittainen mahdollisuus siirtymisestä kohti rullaavaa ennustamista modernimman budjetointiteorian (Zeller & Metzger 2013; Drury 2004; Clarke 2007) mukaisesti. Käytännön tasolla tutkielman tuloksista voi hyötyä Savo-Karjalan lisäksi myös muut alueyhtiöt. Kehittämisehdotuksissa olevien asioiden noudattaminen ja uusien mallien syvälinen pohdinta voi lisätä nykyisen budjetointiprosessin tehokkuutta.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan ilmentää kohtalaisella tarkkuudella LähiTapiolan alueyhtiöiden käytössä olevia budjetointimenetelmiä, vaikka varsinaista yleistystä ei voidakaan tehdä. Tutkimus kattaa neljänneksen kaikista alueyhtiöistä, eikä laajempaan peittoon olisi ollut mahdollisuutta päästä käytössä olleella ajalla ja kandidaatin tutkielman laajuusrajoituksilla. Toisaalta alueyhtiöiden määrän kasvattaminen olisi voinut alkaa näkyä saadun aineiston kylläntymisenä. Nyt kerätty aineisto sisältää kaiken oleellisen aiheen tutkimiseksi, eikä missään haastattelussa ilmennyt tulosten luotettavuuteen vaikuttavia puutteita.

Tutkimustulosten luotettavuuteen voi vaikuttaa heikentävällä tavalla alueyhtiöiden erilaiset koot ja muut toiminnan ominaispiirteet. Lisäksi Savo-Karjalan alueyhtiössä on tehty tuoreita avainhenkilöiden vaihdoksia, eli tilanne ei ole sen myötä vielä aivan normaali. Luotettavuutta voi heikentää myös vielä näkyvissä olevat fuusion vaikutukset ja tutkielman tekijän kokemattomuus tutkijana ja aihepiirin osaajana. Tästä huolimatta toinen tutkija olisi todennäköisesti päätenyt samalla aineistolla ja metodeilla hyvin yhteneviin tuloksiin tämän tutkielman kanssa.

Jatkotutkimusaiheiden osalta olisi mielenkiintoista nähdä, miten Savo-Karjalan budjetointiprosessi kehittyy tulevina vuosina kehittämissuunnitelmien pohjalta ja tehtyjen henkilövaihdosten jälkeen. Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe olisi vuonna 2015 käyttöön tulevan SAP -ohjelmiston vaikutusten arviointi LähiTapiolan budjetointiin tai taloudensuunnitteluun laajemmin.

## LÄHTEET

### Artikkelit:

Blumentritt, T. (2006) Integrating strategic management and budgeting. *Journal of Business Strategy*, Vol. 27, Iss. 6, pp. 73 – 79.

Clarke, P. (2007) The Rolling Forecast: As a Catalyst for Change. *Accountancy Ireland*. Vol. 39, No. 5, pp. 22–24.

Cooper, R & Slagmulder, R. (2000) Activity-based budgeting--part 1. *Strategic Finance*, Vol. 82, No. 3, pp. 85–86.

Ehrhart, K & Gardner, R & von Hagen, J & Keser, C. (2007) Budget processes: Theory and experimental evidence. *Games and Economic Behavior*, Vol. 59, No. 2, s. 279–295.

Finanssialan Keskusliitto. (2014b) Arvio vakuutusmarkkinoiden kehityksestä 2014. Helsinki, Finanssialan Keskusliitto.

Hansen, S & Otley, D & Van der Stede, W. (2003) Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, pp. 95–116.

Hope, J & Fraser, R. (2003) Who needs budgets? *Harvard Business Review*, pp. 108–115.

John, K & Park, C-K. (2006) Top-down Budgeting as a Tool for Central Resource Management. *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 6, No. 1, s. 87-125.

Libby, T & Lindsay, R. (2007) Beyond budgeting or better budgeting? *Strategic Finance*, Vol. 89, No. 2, s. 46–51.

Libby, T & Lindsay, R. (2010) Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, Vol. 21, Iss. 1, pp. 56–75.

Montgomery, P. (2002) Effective Rolling Forecasts. *Strategic Finance*, Vol. 83, Iss. 8, pp. 41–44.

Myers, R. (2001) Budgets on a Roll. *Journal of Accountancy*. Vol. 192, Iss. 6, pp. 41–46.

Neely, A & Bourne, M & Adams, C. (2003) “Better budgeting or beyond budgeting?” *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, Iss. 3, pp. 22–28.

Pilkington, M & Crowther, D. (2007) Budgeting and control. *Financial Management*, March, pp. 29–30.

Raghunandan, M & Ramgulam, N & Raghunandan-Mohammed, K. (2012) Examining the Behavioural Aspects of Budgeting with particular emphasis on Public Sector/Service Budgets. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 14, s.110-117.

Shastri, K & Stout, D. (2008) Budgeting: Perspectives from the Real World. *Management Accounting Quarterly*, Vol. 10, No. 1, s. 19–20.

Wildavsky, A. (1978) A Budget for All Seasons? Why the Traditional Budget Lasts. *Public Administration Review*, Vol. 38, No. 6, pp. 501-509.

Zeller, T & Metzger, L. (2013) “Good Bye Traditional Budgeting, Hello Rolling Forecast: Has The Time Come?” *American Journal Of Business Education*, Vol. 6, No. 3, s. 299–310 .

### **Kirjat:**

Albrecht, W & Stice, E & Stice, J & Swain, M. (2008) *Accounting: Concepts and Applications*. 10. p. USA, Thomson South-Western.

Braun, K & Tietz, W & Harrison, W. (2009) *Managerial Accounting*. 2. p. New Jersey, Prentice Hall.

Drury, C. (2004) *Management Accounting for Business Decisions*. 2.p. London, Thomson Learning.

Drury, C. (2008) *Management and Cost Accounting*. 7. p. London, Cengage Learning.

Hope, J & Fraser, R. (2003) *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston, Harvard Business School Publishing.

Ikäheimo, S & Malmi, T & Walden, R. (2012) *Yrityksen laskentatoimi*. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Ilvessalo, S & Voutilainen, R. (2009) *Näkökulmia vakuutusliiketoiminnan strategiseen johtamiseen*. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Jyrkkiö, E & Riistama, V. (1996) *Operatiivisen laskentatoimen perusteet*. Porvoo, WSOY.

Järvenpää, M & Länsiluoto, A & Partanen, V & Pellinen, J. (2010) *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki, WSOYpro Oy.

Järvenpää, M & Partanen, V & Tuomela T-S. (2003) *Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki, Edita Prima Oy.

Kaplan, R & Cooper, R. (1998) *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. USA, Harvard Business Review Press.

Kiviniemi, K. (2001) *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa: Aaltola, J & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Montana, P & Charnov, B. (2008) *Management*. 4. p. New York, Barron's Educational Series Inc.

Neilimo, K & Uusi-Rauva, E. (2009) *Johdon Laskentatoimi*. Helsinki, Edita Prima Oy.

Saarela-Kinnunen, M & Eskola, J. (2001) *Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus?* Teoksessa: Aaltola, J & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Shim, J & Siegel, J & Shim, A. (2012) *Budgeting Basics and Beyond*. 4. p. New Jersey, John Wiley & Sons Inc.

Wildavsky, A. (2002) *Budgeting: A Comparative Theory of the Budgeting Process*. 4. p. New Jersey, Transaction Publishers.

Zweifel, P & Roland, E. (2012) *Insurance Economics*. Berlin, Springer-Verlag.



Åkerberg, P. (2006) Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki, Gummerus Kirjapaino Oy.

### Internet-lähteet:

Beyond Budgeting Institute. (2011) 12 Beyond Budgeting Principles [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.3.2015]. Saatavilla <http://bbri.org/about/the-beyond-budgeting-principles/>

Beyond Budgeting Institute. (2013) What is the problem? [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.3.2015]. Saatavilla <http://old.bbri.org/beyond-budgeting/bb-problem.html>

Chartered Institute of Management Accountants. (2007) Beyond budgeting, Topic Gateway Series [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.3.2015]. Saatavilla [http://www.cimaglobal.com/documents/importeddocuments/cid\\_tg\\_beyond\\_budgeting\\_oct07.pdf](http://www.cimaglobal.com/documents/importeddocuments/cid_tg_beyond_budgeting_oct07.pdf)

Daum, J. (2003) Interview with Jeremy Hope: The Origins of Beyond Budgeting and of the Beyond Budgeting Round Table (BBRT) [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.3.2015]. Saatavilla [http://www.juergendaum.com/news/01\\_10\\_2004.htm](http://www.juergendaum.com/news/01_10_2004.htm)

Euroopan unioni. (2014) Vakuutus- ja jälleenvakuutustoiminnan aloittaminen ja harjoittaminen (Solvenssi II) [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.4.2015]. Saatavilla [http://europa.eu/legislation\\_summaries/internal\\_market/single\\_market\\_services/financial\\_services\\_insurance/l22030\\_fi.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/single_market_services/financial_services_insurance/l22030_fi.htm)

Finanssialan Keskusliitto. (2014a) Vakuutusyhtiöt Suomessa 2013 [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.4.2015]. Saatavilla [http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Vakuutusyhtiöt\\_Suomessa\\_2013.pdf](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Vakuutusyhtiöt_Suomessa_2013.pdf)

Finanssivalvonta. (2015) Solvenssi II –hanke [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.4.2015]. Saatavilla <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Saantelyhankkeet/Solvenssi/Pages/Default.aspx>

LähiTapiola Savo-Karjala vahvisti asemiaan. Viikkoset [verkkoliite]. Keskiviikko 11. maaliskuuta 2015 [viitattu 3.4.2014]. Saatavilla: <http://viikkoset.fi/epaper/20150311/#>

LähiTapiola. (2015c) LähiTapiola Savo-Karjala [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.4.2015]. Saatavilla <http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/yhtiot/savo-karjala/esittely>

LähiTapiola. (2015b) Visiot ja arvot [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.4.2015] Saatavilla <http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa/visio-ja-arvot>

LähiTapiola. (2015a) Yhtiöryhmätietoa [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.2.2015]. Saatavilla <http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa>

### **Haastattelut:**

20.3.2015 LähiTapiola Kaakkois-Suomi: Hallintojohtaja, Lappeenranta.

23.3.2015 LähiTapiola Keski-Suomi: Hallintojohtaja, Viitasaari.

26.3.2015 LähiTapiola Loimi-Häme: Hallintojohtaja, Loimaa.

27.3.2015 LähiTapiola Savo-Karjala: Hallintojohtaja, Mikkeli.

30.3.2015 LähiTapiola Savo: Toimitusjohtaja, Kuopio.

1.4.2015 LähiTapiola Pohjoinen: Hallintojohtaja (sähköpostiviesti ja puhelinhaastattelu)

## LIITE 1: Haastattelurunko

Haastateltavien taustatiedot (ikä, koulutus, työtehtävät, rooli budjetoinnissa)

1. Minkälainen budjetointiprosessi alueyhtiöllä on nyt käytössä?

- Minkälaista budjettia käytetään?
- Kuka sen tekemisestä vastaa? Minkälaisella aikataululla se tehdään?
- Mitä tietojärjestelmiä sen laatimisen yhteydessä käytetään?
- Miten budjetin toteutumista valvotaan? Miten usein tarkastuksia tehdään?
- Onko budjetoinnissa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen yhdistetty palkkaukseen? Onko malli toimiva?
- Miten nykyiseen malliin on päädytty? Onko muutoksia tehty usein? Mitkä syyt ovat johtaneet muutoksiin?

2. Yhdistyykö alueyhtiön strategia budjetointiprosessiin?

- Jos yhdistyy, miten?

3. Miten Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusio on vaikuttanut budjetointiin?

- Onko malli otettu esimerkiksi suoraan toisesta yhtiöstä vai onko fuusion yhteydessä tehty jonkinlaisia uudistuksia budjetointiin?

4. Mitä hyvää nyky menetelmässä on? Entä huonoa?

5. Miten alueyhtiön budjetointiprosessia voitaisiin kehittää?

- Esimerkiksi resurssit, ajankäyttö, ohjeistus, budjetin lähtökohta, vastuut...
- Koetaanko budjetista saatavan riittävästi hyötyä?