



LUT-kauppariikoriakoulu

Kauppatieteiden kandidaatintutkikielma

Talousjohtaminen

Case: Palvelualan pk-yrityksen taloudenohjauksen suunnittelu ja tarpeet

Case: Planning and needs of financial management in service SMEs

6.1.2020

Tekijä: Topi Noponen

Ohjaaja: Helena Sjögren

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Topi Noponen
Tutkielman nimi:	Case: Palvelualan pk-yrityksen taloudenohjauksen suunnittelu ja tarpeet
Akateeminen yksikkö:	LUT School of Business and Management
Suuntautumisvaihtoehto:	Kauppätieteet / Talousjohtaminen
Ohjaaja:	Helena Sjögrén
Hakusanat:	Budjetointi, budjetoititarpeet, budjetoinnin suunnittelu, budjetointiprosessi, pk-yritys

Budjetointia on tutkittu paljon sen käyttöönotosta lähtien ja erilaisia budjetointimenetelmiä on myös kehitelty. Kriitikkistä huolimatta perinteinen budjetointi on säilyttänyt asemansa käytetyimpien taloudenohjausjärjestelmien joukossa, myös pienemmissäkin organisaatioissa. Tässä tutkielmassa on tavoitteena selvittää palvelualan pk-yrityksen näkökulmasta olennaisia huomioita budjetointiin ja eritoten sen suunnitteluun.

Tutkielman teoriaosuudessa esitellään budjetointia taloudenohjausjärjestelmänä, sekä sen muodostumista, tavoitteita ja merkitystä pk-yrityksien ohjauksen välineenä. Lisäksi tutustutaan budjetoinnin kohtaamaan yleiseen kritiikkiin ja pk-yritysten erityisiin ominaisuuksiin ja rajoitteisiin taloudenohjauksessa. Empiirinen osuus on suoritettu laadullisena case-tutkimuksena, jossa tutkimusaineistona on käytetty puolistrukturoitua haastattelua. Haastateltavana oli ensimmäistä budjettiaan suunnittelevan palvelualan pk-yrityksen toimitusjohtaja.

Tutkimuksesta ilmeni pk-yrityksen laativan budjetteja samoista syistä kuin isommatkin yritykset. Pk-yritystä rajoittaa luonnollisesti sen pienemmät resurssit ja puutteelliset taidot, sekä toimintaympäristön yksilölliset haasteet. Pk-yrityksen kannattaa keskittyä budjetoinnissa myynnin ja kulujen ennustamiseen, strategian linkittämiseen, sekä oikeanlaisen osallistamisen ja mittareiden suunnitteluun.

ABSTRACT

Author:	Topi Noponen
Title:	Case: Planning and needs of financial management in service SMEs
School:	LUT School of Business and Management
Degree programme:	Business Administration, Financial Management
Instructor:	Helena Sjögrén
Keywords:	Budgeting, budgeting needs, budgeting planning, budgeting process, SME

Budgeting has been popular subject of research and various budgeting methods have also been developed since its introduction. Despite the criticism, traditional budgeting has retained its position as one of the most widely used financial management systems, even in smaller organizations. The purpose of this thesis is to explore the importance of budgeting, and especially its planning, from the perspective of a service SME.

The theoretical part of the thesis introduces budgeting as an financial management system, as well as its formation, objectives and importance as a tool for SME management. In addition, the general criticism of budgeting and the particular characteristics and constraints of SMEs in financial management will be explored. The empirical part has been carried out as a qualitative case study using semi-structured interview material. The interview was with the CEO of a service SME, as they are planning their first budget.

The study showed that SMEs set up budgets for the same reasons as larger companies. Obviously, an SME is constrained by its smaller resources and lack of skills, as well as by the individual challenges of its operating environment. In budgeting, SMEs should focus on forecasting sales and costs, and planning the right kind of engagement for employees. Linking the budget to strategy and planning the performance metrics should not be forgotten either.

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	1
1.1 Aiemmat tutkimukset aiheesta	1
1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	3
1.3 Aineisto ja tutkimusmenetelmä	4
1.4 Tutkimuksen rakenne	4
2. Budjetointi taloudenohjausjärjestelmänä	5
2.1 Budjetoinnin suunnitteleminen	5
2.1.1 Budjetoinnin tavoitteet	7
2.1.2 Henkilöstön osallistaminen ja palkitseminen	8
2.1.3 Budjettijärjestelmä	9
2.2 Operatiivinen ja strateginen budjetointi.....	10
2.3 Mittareiden ja arvioinnin suunnittelu	13
2.4 Perinteisen budjetoinnin kritiikki	14
3. Pk-yrityksen budjetointi	17
3.1 Ensimmäinen budjetti	17
3.2 PK -yrityksen ominaisuudet ja rajoitteet budjetoinnissa	18
4. Palvelualan pk-yrityksen budjetoinnin suunnittelu ja tarpeet.....	20
4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineisto	20
4.2 Haastattelun tulokset	21
4.2.1 Budjetoinnille asetetut vaatimukset ja tavoitteet	21
4.2.2 Strategiaan linkittyminen	23
4.2.3 Varsinaisen budjetoinnin suunnittelun rakentuminen	24
4.2.4 Palveluliiketoiminta ja yrityksen koko.....	26
5. Yhteenveto ja johtopäätökset	29

5.1 Keskeiset tutkimustulokset	29
5.2 Tutkimuksen yleistettävyys ja jatkotutkimukset.....	32
Lähdeluettelo:	33

LIITTEET

Liite 1. Haastattelun kysymykset

1. Johdanto

Budjetointi ja siihen liittyvät uudet käytännöt ovat saaneet paljon huomiota erilaisissa tutkimuksissa 2000-luvulla (Asogwa & Etim 2017; Hansen & Van der Stede 2004; Nguyen, Weigel & Hiebl 2018). Perinteinen vuosibudjetti on edelleen monella yrityksellä käytössä, laajasta ja tunnetusta kritiikistään huolimatta. Budjetteja myös otetaan käyttöön uusissa ja vanhemmissakin yrityksissä eri syistä. Yksi syy sen suosioon on sen soveltuvuus jokaiseen liiketoimintaympäristöön, sillä se auttaa yrityksiä määrittelemään päämääränsä ja pysymään keskittyneenä niihin, sekä varsinaisesti saavuttamaan ne (Asogwa & Etim 2017). Pienemmissä yrityksissä liiketoimintaa suunnitellaan ehkä ensin toiminnallisemmista lähtökohdista, mutta Ikäheimo, Malmi & Walden (2016, 146) muistuttavat budjetoinnin varmistavan toimintaan saatavilla olevat voimavarat, sekä sen edellyttämät taloudelliset tulokset. Suunnittelu vähentää epävarmuuden tunnetta, jonka vähentäminen on ollut rationaalisen johtamisen tehtävä jo 1900-luvun alusta alkaen (Pellinen 2017, 11). Pienemmissä ja uusissa yrityksissä epävarmuus on usein merkittävä tekijä. Myös rahoituksen riittävyys korostuu tällaisissa yrityksissä (Pellinen 2017, 83). Näihin tekijöihin mahdollinen helpotus löytyy budjetoinnista. Mutta millainen prosessi on suunnitella budjetti, mitä pitää ottaa huomioon ja kuinka erityisesti liiketoiminnan koko vaikuttaa budjetointiin? Näihin kysymyksiin perehdytään tässä tutkimuksessa, erityisesti palvelualan pk-yrityksen näkökulmasta, sillä Falknerin ja Hieblin (2015) mukaan Euroopan unionissa 99 prosenttia taloudellisesta toiminnasta voidaan jäljittää pk-yrityksiin, jotka muodostavat kaksi kolmasosaa kaikista yksityisen sektorin työpaikoista. Sekä budjetoinnin tärkeä rooli taloushallinnossa, että pienten ja keskisuurien yritysten merkitys kansantaloudessa tekevät aiheesta edelleen ajankohtaisen ja aiheellisen tutkittavan.

1.1 Aiemmat tutkimukset aiheesta

Yritysmaailmaan kohdistuvat tieteelliset tutkimukset keskittyvät usein suuryritysten toiminnan tarkasteluun ja pienien yritysten eroavuudet talouden ohjauksessa jäävät vähemmälle huomiolle. Pienten yritysten budjetointipäätöksiä Yhdysvalloissa ovat tutkineet Danielson ja Scott (2006). Heidän mukaansa yritykset eivät käytä tarpeeksi varsinaisia investointimenetelmiä, kuten nettonykyarvon laskentaa tai sisäisen korkokannan menetelmää, vaan nojaavat enemmän kokemuksiinsa, ”mututuntumaan” ja

takaisinmaksuaikoihin. Syynä tähän nähdään ensinnäkin taloudellisen koulutuksen ja teorioiden olettamien täydellisten rahoitusmarkkinoiden puute. Täydellisillä rahoitusmarkkinoilla yritykset pystyvät rahoittamaan kaikki arvoa kasvattavat investointinsa. Cuzdriorean (2017) tutkimuksen mukaan kassavirtojen suunnittelu, varianssianalyysi ja standardikustannuksien laskenta olivat budjetoinnin ohella käytetyimpiä perinteisiä laskentatoimen käytäntöjä romanialaisissa pk-yrityksissä.

Isompien yritysten budjetoinnista löytyy paljon tutkimusta aina 1960-luvulta tähän päivään. Hansen & Van der Stede (2004) ovat tutkineet ja keränneet budjetoinnin motiiveja. Heidän mukaansa budjetointiin on tutkittu olevan loputtomasti syitä, mutta yleisimmät neljä kategoriaa olivat operatiivinen suunnittelu, strategian muodostaminen, tavoitteiden viestintä ja suorituskyvyn arviointi. Kaplan ja Norton (2000) jakavat budjetoinnin operatiiviseen ja strategiseen, ja sanovat yrityksen tarvitsevan molempia hallitakseen taktiikoitaan ja strategioitaan. Henkilöstön osallistamisella budjetointiin on Parker & Kyj (2006) toimesta tutkittu olevan paljon hyötyjä ja myös budjetteihin liitetty palkitseminen on saanut huomiota tutkimuksissa, kuten Huang & Chen (2010). Perinteistä vuosibudjettia kohtaan taas on kirjoitettu paljon kritiikkiä, jota esimerkiksi Neely, Bourne ja Adams (2003) ovat keränneet. He tiivistävät kritiikin 12 ongelmaan, jotka kohdistuvat vuosittaiseen budjettiin. Budjetointi ei kritiikin mukaan esimerkiksi auta strategian toteuttamisessa, sekä on hidas ja byrokraattinen tapa ohjata taloutta. Sen nähdään myös luovan yritykseen vääristynyttä käyttäytymistä.

Pienillä yrityksillä on myös monesti vähemmän markkinavoimaa kuin suurilla, joka vaikuttaa moniin päätöksiin, myös budjetoinnissa. On mielenkiintoista nähdä, miten budjetoimattoman yrityksen johto näkee budjetin ja mitä sellaisella haluttaisiin yrityksessä saavuttaa. Ensimmäisen budjetin luomisprosessista ja odotuksista ei ole paljoa tutkimusta, ainakaan pk-yrityssektorilla. Budjetoinnin varhaisempi tutkimus myös painottuu valmistussektorille, eikä palveluntarjoajiin. Tämä tulee ilmi esimerkiksi kirjoitetun kritiikin kautta, jossa parantamishdotukset keskittyvät pääasiassa tuotannon tarkempaan kulujen arvioimiseen (Neely ym. 2003). Pienien yritysten budjetointiin liittyvät tutkimukset keskittyvät usein lähinnä investointeihin ja niiden rahoittamiseen, kuten Danielson ja Scott (2006). Budjetoinnista

luodut tutkimukset myös keskittyvät budjetointimenetelmiin (Asogwa & Etim 2017; Ekholm & Wallin 2011; Nguyen ym. 2018), eivätkä niinkään suunnittelemiseen ja tavoitteisiin, kuten tässä tutkimuksessa. Budjetoinnin suunnittelu saattaa myös olla pk-yrityksille vieraampaa, sillä niiden johto on usein keskittynyt pääliiketoimintaan, eikä niinkään taloudelliseen johtamiseen, jonka piiriin budjetointi kuuluu.

1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tavoitteena on selvittää olennaisia huomioita budjetoinnin suunnittelemiseen ja haastattelun perusteella pohtia sopivia tekniikoita pk-yrityksen voimavarat ja tavoitteet huomioiden.

Päätutkimuskysymyksenä on:

"Mitä pienen palvelualan yrityksen täytyy huomioida taloudenohjaustaan suunnitellessa?"

Alatutkimuskysymyksinä on:

Mitä taloudenohjausjärjestelmältä vaaditaan palvelualan pk-yrityksessä?

Millaisia rajoitteita siihen liittyy palvelualan pk-yrityksessä?

Mitä pk-yritys tavoittelee taloudenohjauksen suunnittelulla?

Millaisia valintoja pk-yrityksen täytyy tehdä ohjausjärjestelmää rakentaessaan?

Tutkimus rajautuu pk-yrityksiin, joilla ei vielä ole budjettia tai muuta suurempaa taloudenohjausjärjestelmää. Tällöin saadaan ehkä erilaisia tuloksia kuin jo budjetin omaavista yrityksistä. Tutkittavalla yrityksellä on akuutti tarve budjetille ja se on kasvanut aggressiivisesti, joten työssä keskitytään nimenomaan moderneihin, Suomessa toimiviin budjettiratkaisuihin palvelukonseptissa.

1.3 Aineisto ja tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen haastattelututkimus, sillä tutkimuksessa halutaan saada käsitys budjetointiin ryhtymisen motiiveista, sen vaatimasta suunnittelusta ja liiketoimintaympäristön vaikutuksista suoraan aiheen kanssa tällä hetkellä työskentelevältä yritykseltä. Koska tutkimus tehtiin ainoastaan yhteen yritykseen, on kyseessä tapaustutkimus (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58). Koska haastattelu oli puolistrukturoitu, pystyttiin vastauksiin reagoimaan, mikä tarjosi mahdollisuudet syvällisemmän tiedon hankkimiseen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35). Vapaamman muotoinen haastattelu antoi myös mahdollisuuden selventää kysymyksiä esimerkein ja esittää lisäkysymyksiä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen viitekehyksenä toimii erilaiset budjetoinnin teoriat ja tutkimukset. Tutkielmassa aluksi selvitetään budjetointia taloudenohjausjärjestelmänä, sen eri muodoissa ja ominaisuuksissa. Budjetoinnin suunnittelua ja budjetointiprosessia tutkitaan budjetointiin kuuluvien osabudjettien ja eri käyttötarkoitusten, sekä menetelmien näkökulmista. Seuraava osa työstä keskittyy nimenomaan pienien ja keskisuurten, sekä ensimmäistä budjettia suunnittelevien yritysten erityispiirteisiin budjetoinnissa. Kun tutkimuksen kannalta keskeinen teoriaosuus on käsitelty, tutkimus etenee empiriaosuuteen, jossa haastattelemalla palvelualan pk-yrityksen toimitusjohtajaa pyritään saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelu analysoidaan ja sen tuloksia yhdistetään teoriaosuudessa tehtyihin huomioihin. Lopuksi yhteenvedossa käsitellään tutkimuksen tulokset, tehdään johtopäätöksiä ja arvioidaan mahdollisia jatkotutkimuksen tarpeita.

2. Budjetointi taloudenohjausjärjestelmänä

Budjetoinnille on laskentatoimen kirjallisuudessa monia määritelmiä. Lähtökohtaisesti budjetointi tarkoittaa toiminnan ja sen taloudellisten vaikutusten etukäteistä suunnittelua ja se linkittyy strategiaan (Pellinen 2017, 69). Asogwa ja Etim (2017) mukaan termi myös yhdistetään yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen ja sitä pidetään avaintekijänä aina sen luonnista sen toteutukseen asti. Usein budjetoinnista puhuttaessa viitataan perinteiseen budjetointiin. Perinteinen budjetointi tarkoittaa yrityksissä tulojen ja menojen suunnittelua ja ennustamista vuositasolla. Budjetti luodaan usein syksyllä ja tulevalle tilikaudelle, joka usein alkaa vuoden vaihteesta. Sitä kutsutaan myös kiinteäksi budjetoinniksi (Pellinen 2017, 69). Pellinen jakaa budjetoinnin aikaulottuvuuden kannalta kiinteään, joustavaan ja jatkuvaan, joista jokaisella on etunsa erilaisissa toimintaympäristöissä. Ennustamisella tarkoitetaan tietenkin todennäköistä taloudellista tulosta, jos toimintasuunnitelma toteutetaan ja se mahdollistaa toimenpiteiden tekemisen ennen varsinaisen ennustustuloksen syntymistä (Ikäheimo ym. 2016, 146). Budjetissa esitetään rahoituksen lähteet ja käyttö, sekä määritellään mistä tuloja saadaan ja mihin niitä käytetään, joko osastoittain, hallintoalueittain tai tuotteittain (Churchill 1984, Asogwa & Etim 2017). Vaikka budjetointi ymmärretään eri organisaatioissa ja yhteyksissä hieman eri tavoilla, sen merkitystä yritysten ja julkishallintojen johtamisjärjestelmissä ei voida kiistää (Åkerberg 2017, 17).

2.1 Budjetoinnin suunnitleminen

Ikäheimo ym. (2016, 145) näkevät yrityksen budjetin enemmän rahamääräisenä toiminnan suunnitelmana, kuin vain ennustuksina tuloista ja menoista. Heidän mukaansa budjetin laatii toimiva johto koko organisaation kanssa. Suunnittelu onkin budjetoinnin tärkeimpiä vaiheita, sillä budjetin on tuettava valittua strategiaa. Ikäheimo ym. (2016, 146) mukaan budjetointi on myös yrityksen toiminnan suunnittelun tukemista. Toimintaa täytyy suunnitella ensin toiminnallisista lähtökohdista, budjetti ainoastaan luo raameja toiminnalle ja auttaa ohjaamaan haluttuun taloudelliseen lopputulokseen. Budjetointiprosessissa eri vaihtoehtoja punnitaan ja suunnitelmia muokataan niin pitkään, että taloudellisetkin tavoitteet saadaan täyttymään. Tietenkin tässä vaiheessa vasta teorian tasolla, sillä budjetti laaditaan tulevalle

tilikaudelle. Churchill (1984) näkee budjetit sitoumuksina ennustuksien saavuttamiseen, olivatpa ne luotu sitten suunnittelun tai ohjauksen apuvälineiksi.

Budjetointiprosessi muodostuu suuresta määrästä valintoja, joista ensimmäiset liittyvät liiketoiminnan ominaisuuksiin ja sitä kautta budjetointimenetelmiin. Kun aikaulottuvuus, budjetoinnin lähtökohdat ja kohteet, sekä yrityksen talouden johtamistapa on valittu, siirrytään varsinaiseen suunnitteluun, jonka Pellinen (2017, 76) jakaa kirjassaan tulosierron, kassakierron ja pääomakierron suunnitteluun. Luonnollisesti budjetointiprosessissa ei välttämättä tehdä absoluuttisia päätöksiä, vaan eri menetelmiä ja käytäntöjä voidaan hyödyntää tietyssä osa-alueissa ja varsinkin alkuun testailla eri menetelmien etuja.

Budjetointiprosessi alkaa myynnin ennakoinnilla ja myyntibudjetilla. Myynnin ennakoiminen vaatii usein ulkopuolisten tekijöiden huomioimista, kuten taloussuhdanteet, lainsäädäntö, kilpailijoiden toimet ja asiakkaiden arvostuksessa tapahtuvat muutokset. Vaikka näihin ei johdolla ole mahdollisuutta vaikuttaa, ymmärrys toimialan ja liiketoimintaympäristön dynamiikasta on elintärkeää strategian, toiminnan ja talouden järkevälle suunnittelulle. Vihjeitä myyntimääristä, tai tässä tapauksessa palvelun kysynnästä, voidaan saada esimerkiksi myyvältä henkilöstöltä eri osastoilta tai toimipaikoista, mediaa seuraamalla tai aiempien vuosien tilastoja hyödyntäen. (Pellinen 2017, 76-78) Hansenin (2011) mukaan yritykset usein arvioivat aluksi peruskysynnän, jolla on vaikutuksia sekä operatiiviseen suunnitteluun, että suorituskyvyn arviointiin liittyviin mittareihin. Kokonaisvaltainen kysyntä muodostuu Hansenin (2011) mukaan ulkoisista makrotaloudellisista tekijöistä, jotka ohjaavat kuluttajia luonnollisesti, sekä sisäisestä myyjän panoksesta, joka taas luo mahdollista lisämyyntiä. Myynnin synnyttämiä kuluja voidaan arvioida laskemalla edellisellä tilikaudella yhteen myytyyn palveluun menneet suhteelliset kulut, tai tarkemmin selvittämällä yksikkökustannukset, jotka ovat neutraaleja suhteellisissa myyntimäärissä ja myyntihinnoissa tapahtuville muutoksille. Kiinteät kustannukset ovat ehkä helpommin arvioitavia, sillä ne muodostuvat toimintaedellytysten ylläpidosta, kuten tietyn henkilöstön palkoista ja työtilojen kustannuksista, sekä hallinnon ja markkinoinnin kuluista. Tuotoista ja kuluista syntyy tulosbudjetti. (Pellinen 2017, 76-82)

2.1.1 Budjetoinnin tavoitteet

Ennen kuin budjettia aloitetaan suunnittelemaan, on syytä miettiä yrityksen motiivit sen tekemiseen. Budjetoinnin syitä ja tavoitteita on monia, ja ne ovat varmasti osittain päällekkäisiä ja toisiinsa liittyviä. Ne myös eroavat organisaation toimintaympäristön ja liiketoiminnan ominaisuuksien perusteella. Hansen & Van der Steden (2004) tekemässä tutkimuksessa budjetoinnin neljä tärkeintä käyttötarkoitusta olivat operatiivinen suunnittelu, strategian muodostaminen, tavoitteiden viestintä ja suorituskyvyn arviointi. Näistä operatiivinen suunnittelu ja suorituskyvyn arviointi ovat operatiivisempia ja keskittyvät lyhyemmän tähtäimen ohjaukseen, kun taas strategian muodostus ja tavoitteiden viestintä ohjaavat pidemmän aikavälin suunnitelmaa. Ekholm ja Wallin (2011) huomasivat tutkimuksessaan, että yrityksille, jotka luottavat strategian noudattamisen tuovan kilpailuetua, sopii parhaiten perinteinen vuosibudjetti. Hansen ja Van der Stede (2004) selvittivät aiempia tutkimuksia, joissa syitä budjetointiin löydettiin paljon enemmän, mutta termien käyttö erosi eri tutkijoiden käsissä. He pyrkivät yhdistämään tutkimuksissa löytyneet samaa tarkoittavat tai lähekkäiset käyttötarkoitukset ja valikoimaan oleellimmat. Heidän valitsemansa neljä pääsyitä olivat käytännön määrittämiä ja yhdistivät useissa tutkimuksissa ja organisaatioissa tunnistetut lyhyen- ja pitkän aikavälin suunnitelmat. Näiden lisäksi suunnitelmien välittäminen kommunikoinnilla oli suosittu käyttötarkoitus, kuten myös suorituskyvyn arviointi, joka nähtiin erityisen tärkeänä tutkimuksessa. Useamman eri motiivin perusteella luotu budjetti voitaisiin ajatella ristiriitaiseksi, mutta kokeellisessa tutkimuksessa ilmeni, että useaan eri tarkoitukseen tehty budjetti voi synnyttää myös positiivisia ulkoisvaikutuksia (Fisher, Maines, Peffer & Sprinkle 2002). Tämä tarkoittaa sitä, että useamman budjetointisyyn yhdistäminen voi luoda enemmän arvoa, kuin yksittäisten päämäärien tavoittelu erikseen. Näin ollen budjetointia kannattaa ajatella kokonaisuutena, eikä vain yksittäisenä menetelmänä.

Sivabalan, Booth, Malmi ja Brown (2009) taas näkevät budjetoinnin operatiivisiksi hyödyiksi ensin suunnittelun ja kontrollin, sitten vasta arvioinnin. Heidän mukaansa rullaavaa budjettia, jota nimensä mukaisesti päivitetään pitkin budjetointikautta, esimerkiksi kuukausittain,

käytetään ohella samoista syistä. Kuten edempänä tullaan huomaamaan, budjetoinnin motiiveihin kuuluu myös omistajien intresseistä, kuten osingon maksusta, huolehtiminen. Churchill (1984) lisää budjetointiin kolme harvemmin yhdistettyä käyttötarkoitusta: henkilöstön valtuuttaminen, kouluttaminen ja parempi hallinta. Budjettien avulla päätäntävaltaa voidaan jakaa, sillä budjetin kautta selviää jaettava vastuu, tavoitteet ja suoritusta pystytään seuraamaan vertaamalla yhteisymmärryksessä budjetoituun. Budjettien opettavainen puoli näkyy budjettien käyttöönotossa, jolloin yksiköiden johtajat oppivat budjetoinnin tekniikan ja omien yksiköidensä linkittymisen koko liiketoimintaan. Budjetointi antaa yksiköiden johtajille myös ammattimaisempia keinoja johtaa. Churchillin (1984) mukaan yksiköiden johtajat voivat käyttää budjettia ikään kuin tekosyynä. Se voi olla tekosyy, jota voi käyttää motivoinnissa, tai ikävimmissäkin asioissa, kuten esimerkiksi irtisanomisissa.

2.1.2 Henkilöstön osallistaminen ja palkitseminen

Budjetilla ohjataan organisaatiota, mutta se tapahtuu ihmisten toiminnan kautta. Kun budjettiin on laitettu realistiset, saavutettavat tavoitteet, joiden asetannassa henkilöstö on ollut mukana, motivoi tämä heitä toimimaan ahkerammin tavoitteidensa eteen. Myös suoritusten arviointi ja mahdollinen palkitseminen oikein määriteltynä voi motivoida henkilöstöä ja parantaa tehokkuutta, ja se voidaan yhdistää budjetoinnin yhteydessä luotuihin tavoitteisiin. (Ikäheimo ym. 2016, 147) Tällaisia mittareita voidaan yhdistää esimerkiksi eri osastojen myyntibudjetteihin tai miksei myös ostobudjetteihin. Monesti palkitseminen kohdistuu johtoportaan ja eri osastojen johtajiin, mutta pienemmissä organisaatioissa palkinnon voi jakaa myös osaston kesken. Aina palkintojen ei myöskään tarvitse olla suuria rahapalkintoja, vaan pienemmätkin palkinnot motivoivat, kun ne täytyy ansaita. Churchillin (1984) mukaan yritykset saattavat käyttää motivoinnissa hieman korkeimmilla odotuksilla tehtyä budjettia, mutta käyttää realistisempaa arviota suunnitelmissaan.

Henkilöstön osallistamisella budjetointiin on tutkitusti myös paljon muita hyötyjä. Parker & Kyj (2006) näkevätkin budjetoinnin yleisenä informaatiokanavana esimiehiltä alaisille, mutta myös toisin päin. Heidän mukaansa työntekijöillä on yksityistä tietoa omalta operatiiviselta alueeltaan, jonka he voivat saattaa budjetin laatijoiden tietoon. Jaettu tieto on riippuvainen

henkilöstön sitoutumisesta yritykseen. Kun henkilö on hyvin sitoutunut yritykseen, haluaa hän yrityksen menestyvän ja pyrkii parantamaan omaa suoritustaan ja koko organisaatiota jakamalla kaiken tietonsa. Tiedon avulla yritys voi luoda parempia strategioita henkilöstölle ja antaa parempaa tukea budjetin muodossa, jos sekä henkilöstö, että johto näkevät saman asian tärkeäksi menestymisen kannalta. Myös ylhäältä tuleva tieto budjetointiprosessissa auttaa henkilöstöä ymmärtämään tavoitteet ja toimintatavat, sekä selkeyttämään henkilön roolia, joka johtaa parempaan suorituskyykyyn. Oman roolin selkeytyminen lisää myös sitoutumista organisaatioon. Budjetointiin osallistaminen myös laskee rimaa kommunikoinnissa ja saattaa parantaa yleistä ilmapiiriä keskustelelevampaan suuntaan (Simons 1995). Tällöin henkilöstö uskaltaa tuoda huolensa esille paremmin, koska se sitten liiketoimintastrategiaa tai mitä tahansa, jolla on vaikutusta tuottavuuteen.

2.1.3 Budjettijärjestelmä

Budjettijärjestelmällä tarkoitetaan pääbudjeteista ja osabudjeteista koostuvaa kokonaisuutta, jossa kerrotaan miten eri budjetit kytkeytyvät toisiinsa. Pääbudjetteja ovat yleensä tulos-, rahoitus- ja tasebudjetti. Osabudjetteina voi olla esimerkiksi markkinointibudjetti ja myyntibudjetti, joiden tiedot siirretään pääbudjetteihin, kun ne ovat tehty. Tulosbudjetti kertoo suunnitellun toiminnan tuloksen, on tavallisesti suoriteperusteinen ja muistuttaa tuloslaskelmaa. Rahoitusbudjetti taas on maksuperusteisesti tehty kassavirtamallin muotoon ja sen tarkoitus on ylläpitää yrityksen maksuvalmiutta ja muita rahoituksellisia toimia mahdollisimman edullisin rahoituskustannuksin. Tasebudjetti kuvaa yrityksen taloudellista asemaa budjettikauden päättyessä. Se tehdään, jos halutaan esimerkiksi kasvattaa jotain taseen erää tai karsia toista. Pellisen (2017, 82) mukaan käyttöomaisuuttaan suunnitellaan yrityksen on luotava kassabudjetti, budjetoitu tase ja investointibudjetti. Osabudjetit muodostavat pääbudjetit ja niitä lähdetään rakentamaan usein toimintaa eniten rajoittavista tekijöistä, kuten myynnistä. (Ikäheimo ym. 2016, 148) Myynti on usein tärkein yksittäinen tulosta säätelevä tekijä (Pellinen 2017, 76). Osabudjetteja tehdään oman käyttötarpeen mukaan ja yrityksillä on hyvin erilaisia tarpeita riippuen liiketoiminnasta. Osabudjeteissa on huomioitava yleisen kustannustason nousun vaikutus ja tiedossa olevat kasvavat kustannukset, ja jos kulut eivät saa nousta, täytyy joitakin eriä pienentää (Lindfors &

Syvänperä 2014). Esimerkiksi tämä osoittaa osabudjettien liittyvän ja vaikuttavan tiukasti toisiinsa.

Budjeteilla on erilaisia tavoitteita ja yksi budjetti voi toteuttaa samaan aikaan useampaa, mutta välillä tehdään myös erillisiä budjetteja omiin käyttötarkoituksiinsa. Esimerkiksi suunnitteluun ja suorituskyvyn arviointiin voi olla erilliset, eroavat budjetit (Arnold & Artz 2019; Churchill 1984). Eriteltyihin budjetteihin voi olla syynä budjettitavoitteiden keskinäiset ristiriidat, jolloin kirjallisuuden perusteella Arnold ja Artz niiden käyttöä suosittelevat. Yleinen perinteisen budjetin rinnalla kulkeva budjetti on rullaava budjetti (Sivabalan ym. 2009). Sen avulla pystytään ottamaan tuoreet muutokset huomioon pitkin tilikautta. Sivabalan ym. (2009) mukaan kirjallisuudessa rullaavan ennustuksen ja budjetoinnin on uskottu korvaavan vuosittaisen, mutta silti yritykset käyttävät niitä yhdessä. Myös Ekholm ja Wallin (2011) tutkimus osoittaa rullaavan ennustuksen ja budjetoinnin toisiaan täydentäviksi järjestelmiksi. He huomauttavat joidenkin yritysten käyttävän myös ”hybridi” versiota, jossa kiinteitä kuluja käytetään pienen epävarmuuden alueilla ja joustavia budjetteja suuremman epävarmuuden alueella, kuten myyntimäärissä ja muuttuvissa kuluissa.

2.2 Operatiivinen ja strateginen budjetointi

Kaplan ja Norton (2000) jakavat budjetoinnin operatiiviseen ja strategiseen. Operatiivinen budjetti syntyy oletetuista kuluista ja tuloista. Näitä tuloja yritys tarvitsee toimiakseen ja niitä luodessa syntyy myös vastaavat kulut, eli kyseinen budjetti turvaa toiminnan ylläpitämisen. Sen piiriin kuuluu nykyisten tuotteiden ja asiakkaiden ylläpitämisen lisäksi tulevan budjettikauden tuotelanseeraukset ja uusien asiakkaiden houkutteleminen. Toimintopohjainen budjetointi luo operatiiviselle budjetille vankan perustan. Operatiivinen ja strateginen budjetointi voidaan nähdä myös lyhyen ja pitkän aikavälin budjetteina.

Operatiiviseen budjettiin liittyy olennaisesti rahoitusbudjetti ja Ikäheimon ym. (2016, 149), sekä Churchillin (1984) mukaan se on etenkin pienissä ja aloittelevissa yrityksissä keskeisessä roolissa. Myös Pellinen (2017, 83) allekirjoittaa kassavirtojen ja rahan tarpeen ennakkoinnin

tärkeyden. Rahoitusbudjetin seuranta pitää yrityksen kassavirrat tarvittavalla tasolla toiminnan pyörittämiseen ja varoittaa mahdollisista lisärahoitustarpeista, oli niitä suunniteltu tai ei. Rahoitusbudjettia seuraamalla vältytään maksukykyongelmilta ja nähdään pysyvätkö kassavirrat suunniteltuina. Jos rahaa tuleekin odotettua enemmän, tai vastaavasti vähemmän, voi pieni yritys miettiä uudelleen rahoituksensa rakennetta itselleen edullisemmaksi. Rahoitusbudjetti on tarkoituksenmukaista luoda pienemmille ajanjaksoille, varsinkin jos liiketoimintaan liittyy kausiluontaisuutta tai vahvoja suhdannevaihteluja. Samat ominaisuudet vaikuttavat yrityksen tarvitsemaan kassavarantoon. Rahoitusbudjetti ajaa myös yritystä suunnittelemaan operatiivisia toimenpiteitä tarkemmin pienentääkseen käyttöpääoman määrää. (Ikäheimo ym. 2016, 149) Kokemuserusteisesti voidaan suunnitella kassavirtoja sopeuttamalla ostolaskujen maksua myyntisaamisten kanssa samoille periodeille.

Strateginen budjetointi taas rahoittaa yrityksen kasvuun tarvittavat aloitteet. Sen avulla tunnistetaan kasvuun vaadittavat toimet ja resurssit, kuten esimerkiksi uudet asiakaskunnat, markkinat tai yhteistyösopimukset. Hyväksytyt aloitteet saavat johdon tuen, toteuttavan tiimin ja budjetin, jonka rajoissa toimia. Monesti strategian implementointi epäonnistuu, koska tarvittavaa pääomaa, muita taloudellisia resursseja ja työvoimaa ei ole varsinaisesti budjetoitu, sillä suunnitelmat ja budjetit on tehty erillään. Tällöin aloitteet joudutaan toteuttamaan kiireisillä työntekijöillä ja pienillä resursseilla, jotka muodostuvat operatiivisen budjetin jämistä. Kasvutavoitteiden saavuttamisen kannalta budjettien eriytys strategiseen ja operatiiviseen on näin ollen tärkeää. (Kaplan & Norton 2000)

On luonnollista, että rahaa sitoutuu käyttöomaisuuteen liiketoiminnan kasvaessa, esimerkiksi investointien muodossa. Jatkuvalle kehittämiselle ja markkinoinnille, sekä tulevaisuuden suunnittelulle varmistetaan yrityksen tulevaisuutta ja Pellisen (2017, 83) mukaan siksi myös strategisessa budjetoinnissa on syytä ottaa huomioon kassavirrat. Hänen mukaansa investoinneissa kannattaa sopeuttaa alkavat maksuerät ja suuremmat kertamaksut muut menoerät huomioiden, ettei esimerkiksi saman kuukauden loppuun satu suuria menoeriä, kun järkevällä budjetoinnilla ja neuvottelulla ne pystyttäisiin jaksottamaan. Lopuksi lasketaan riittävätkö rahat vuositasolla vai pitääkö maksukyvyyn turvaamiseen miettiä keinoja. Pellisen

(2017, 84) mukaan yksinkertaisimmillaan operatiivisesta kassavirrasta vähennetään investointeihin ja liikepääomaan (saataviin ja varastoon) sitoutuneiden varojen muutos, maksettavat verot, velkojen korot ja lyhennykset, jolloin selviää kassan muutos vuoden aikana ja jäljelle jäävä pelivara. Koska rahan sitoutuminen liiketoimintaan on kallista, täytyy kassa suunnitella pienempiin jaksoihin, ettei maksukyky kärsi pitkän vuotta. Mitä vähemmän pelivaraa kassassa on, sitä tarkempaa ja toistuvampaa kassan suunnittelua tarvitaan (Pellinen 2017, 85).

Vapaa kassavirta (Free Cash Flow) tarkoittaa niitä kassavaroja, jotka jäävät jäljelle kuin liiketoiminnan kassavirroista vähennetään investointien kassavirrat. Siinä ei huomioida rahoituksen kassavirtoja, eli se kertoo kertyneen, periaatteessa irrotettavan ylijäämän tutkittavalta ajalta. Tämä vapaa kassavirta voidaan käyttää esimerkiksi suunniteltua suurempiin, tai lisäinvestointeihin, tai vaihtoehtoisesti käyttöpääoman lisäykseen, velan maksuun tai lisäosinkoihin. Vapaata kassavirtaa käytetään yritysten arvonmäärityksessä, kun tulevaisuuden ylijäämät diskontataan nykypäivään. Tällöin sitoutunut käyttöpääoma ja investoinnit pienentävät yrityksen arvoa, elleivät ne kasvata näitä kassavirtoja tulevaisuudessa. Siksi nykyään vapaata kassavirtaa suunnitellaan ja seurataan yrityksissä. (Ikäheimo ym. 2016, 150) Vapaan kassavirran suunnittelu auttaa yrittäjää myös oman korvauksensa, osinkojen muodostamisessa.

Kuten ilmenee, yrityksen omistajien intressit voidaan nähdä osana laveaa strategista budjetointia. Intressejä voidaan yhdistää budjetointiin myös suunnittelemalla voiton ja oman pääoman suhdetta, jota voidaan seurata ROE -tunnusluvulla. Tähän tunnuslukuun pystytään vaikuttamaan vaikuttamalla myynnin suhteelliseen kannattavuuteen, pääoman kiertonopeuteen ja omavaraisuuteen. Näitä tarkastelemalla johto voi tehdä strategisia päätöksiä, joiden viimekädessä pitäisi näkyä omistajille pääoman tuottona. Kun jokaisella on tavoitetaso, aletaan miettiä toimia, joilla ne saavutetaan. Esimerkiksi, voidaanko sitoutunutta pääomaa pienentää ulkoistamisella, tai olisiko leasing velkarahoitusta parempi vaihtoehto omavaraisuuden kannalta. (Pellinen 2017, 85-86)

2.3 Mittareiden ja arvioinnin suunnittelu

Åkerberg (2017, 21) kuvailee perinteisen budjetoinnin suureksi varianssianalyysiksi. Tällä hän tarkoittaa asetettujen tavoitteiden vertaamista usein viereen laitettavaan, toteutuneeseen lukuun. Erotuksen pitäisi sitten kertoa miten tavoitteisiin on onnistuttu vastaamaan. Mitä tarkemmat jaksotukset kirjanpidossa tehdään, sitä lähempänä totuutta tuloslaskelmat ovat yrityksen tuloksesta. Lindforsin ja Syvänperän (2014) mukaan budjetteja laadittaessa jaksotukset kannattaa tehdä kirjanpidon kanssa samalla tavalla, jotta seuranta pysyy ajan tasalla. Heidän mukaansa myös budjetin seuranta kannattaa suunnitella ja luoda rutiineja siihen. Raporttien jakaminen vastuuhenkilöille, poikkeamien analysointi ja virheiden korjaus antavat mahdollisuuksia puuttua taloudelliseen kehitykseen, joka poikkeaa suunnitellusta. Myös positiiviset poikkeamat täytyy tutkia ja mahdollisesti hyödyntää tulevaisuudessa. Mittareita pohtiessaan johdon täytyy myös päättää, keskittyvätkö he lopulliseen nettotulokseen vai ainoastaan tuloihin ja kustannuksiin, joista toimintayksikkö on vastuussa ja joihin se pystyy vaikuttamaan (Churchill 1984). Valinta saattaa olla olennaisin, kun liiketoimintayksiköllä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa katteeseensa.

Budjetteja käytetään sekä henkilöstön, että yksiköiden suorituskyvyn arviointiin, ja tätä kautta motivointiin, koska se nähdään suhteellisen objektiivisena tapana. Tämä luo kuitenkin paineita budjettia ja henkilöstöä kohtaan. Paine voi auttaa keskittymään olennaiseen, parantaa suorituskykyä ja luoda tervettä onnistumisen tunnetta, mutta myös ajaa vääränlaista käyttäytymistä budjetteja kohtaan. (Huang & Chen 2010) Näin ollen arviointia suunnitellessa täytyy olla tarkkana ja korostaa päämääriä pelkkien budjettitavoitteiden rinnalla.

Koska eri tulosityksiköjen johtajat eivät ole suoraan vastuussa omistajille, kannattaa tulosityksiköjen tavoitteiden asetannassa käyttää esimerkiksi liiketoimintaan sitoutuneet pääoman tuottoastetta, ROCE -tunnuslukua. Siihen vaikuttavat vastaavat keinot kuin ROE -tunnuslukuun, mutta sen ongelmaksi muodostuu tulosityksikön sitoutuneen pääoman määrittely. Sen sitoutunut pääoma voi olla esimerkiksi osuus koko yrityksen toiminnan sitomasta pääomasta tai ne käyttöomaisuuserät, joihin tulosityksikön johto voi vaikuttaa. Kun ROE on laskettu, on syytä verrata sitä toimialan muihin yrityksiin ja omistajien odotuksiin.

Listautuneille yrityksille tämä tunnusluku nousee huomattavasti tärkeämpään asemaan, sillä sijoittajat vertailevat kohteitaan myös tämän tunnusluvun avulla. (Pellinen 2017, 86)

Budjetointiprosessin tärkeänä osana tuloskierron suunnittelussa Pellinen (2017, 82) mainitsee skenaarioiden ja herkkyyksianalyysien tekemisen. Niiden tarkoituksena on katsoa miten yritys selviäisi erilaisista toimiympäristön muutoksista ja minkälaisilla suunnitelmilla silloin toimittaisiin. Usein skenaarioita luodaan ainakin kolme: pahin mahdollinen, paras mahdollinen ja todennäköinen. Tällaiset herkkyyksianalyysit ovat tarpeen erityisesti, jos budjettia laadittaessa tiedetään mahdollisesta tulevasta lakimuutoksesta, jolla on vaikutuksia liiketoimintaan, tai epäillään kilpailijan tekevän jotain radikaalia.

2.4 Perinteisen budjetoinnin kritiikki

Perinteistä budjetointia on pitkään kritisoitu ja sen heikkouksia on kirjallisuudessa tuotu esiin useasti. Myös monet yritykset ovat osoittaneet tyytymättömyyttään perinteiseen budjetointiin (Neely ym. 2003). Suunnitellessa budjettia, on hyvä huomioida siihen kohdistunut kritiikki, sillä suunnitteluvaiheessa ongelmiin saattaa pystyä vielä vaikuttamaan. Neelyn ym. (2003) loivat kirjallisuuskatsauksen perusteella 12 ongelmakohtaa perinteisestä budjetoinnista, jotka jakautuivat kolmeen kategoriaan: kilpailustrategiaan, liiketoimintaprosessiin ja organisaation kyvykkyyteen.

Kilpailustrategiaan liittyviksi ongelmiksi nähtiin ensinnäkin budjetin olevan irrallinen strategiasta ja usein siksi ristiriitaisia päätöksenteon kanssa. Budjetti myös keskittyy liikaa kulujen karsimiseen, eikä arvon luontiin. Sen tuoma arvo nähdään pieneksi ja sitä väitetään byrokraattiseksi, sekä luovaa ajattelua rajoittavaksi. Se rajoittaa myös reagointia ja joustavuutta, luoden itsestään esteen muutokselle. (Neely ym. 2003) Nguyen ym. (2018) yhdistävät tähän kategoriaan myös budjettien olevan huonoja dynaamisessa ympäristössä hitaan sopeutumiskykynsä takia. Toisaalta kaikki toimintaympäristöt eivät kuitenkaan aina ole yhtä alttiita muutokselle. He huomauttavat myös budjettien strategisen hyödyn olevan osittain kiinni sen implementoinnista ja henkilöstön osallistamisesta niiden tekemiseen. On

kuitenkin selvää, että budjettikaudelle tarkoitetut kustannusleikkaukset tai tulokset saattavat olla ristiriidassa yrityksen pitkän aikavälin strategian kanssa.

Liiketoimintaprosessiin liittyy ongelmat kuten se, että budjetit ovat aikaa vieviä ja kalliita. Myös niiden luomis- ja päivitysväli, usein vuosi, nähdään liian pitkäksi. Ne myös perustuvat oletuksiin ja arvailuun vailla näyttöä. Budjettien nähdään myös luovan kannustimia vääristyneisiin käyttäytymismalleihin. (Neely ym. 2003) Nguyen ym. (2018) osoittavat budjetoinnin vievän paljon resursseja kootessaan useampia empiirisiä tutkimustuloksia, mutta muistuttavat myös muiden taloudenohjausmenetelmien luovan usein suuria kuluja ja vievän aikaa, ehkä vain pitemmälle ajanjaksolle jaotellummin. Myös Ikäheimo ym. (2016, 154) mukaan budjetteja kritisoidaan niiden nopean vanhentumisen takia. Niitä laadittaessa luodaan oletuksia esimerkiksi markkinoiden ja kustannustasojen kehityksestä, jotka saattavat osoittautua vääriksi jo budjettikauden alussa. Tällöin budjettien ohjaava vaikutus heikkenee huomattavasti. Koska budjetit usein yhdistyvät palkitsemiseen, saattavat ne aiheuttaa riskin, jossa budjetin saavuttaminen nousee tärkeämmäksi tavoitteeksi henkilöstölle kuin varsinaisen liiketoiminnan kehittäminen. Esimerkiksi myyntien keskittäminen tietylle jaksolle voi tuottaa osaston johtajalle bonukset, mutta aiheuttaa yritykselle harmia seuraavan kauden kassavirtojen ollessa suunniteltuja pienempiä. Ikäheimon ym. (2016, 154) mukaan eri osastot saattavat tarkoituksella myös liioitella kulujaan, koska niitä luultavasti karsitaan prosessin loppupuolella kuitenkin. Osasto saattaa myös pyrkiä käyttämään koko budjettinsa, vaikkei se välttämättä kuluisi, ettei ensi kaudella siitä tehdä nykyistä pienempää. Tällainen toiminta hankaloittaa strategisten muutosten ajamista.

Organisaation kyvykkyyden ongelmina kerrottiin budjettien vahvistavan ylhäältä alas suuntautuvaa autoritääristä johtoa ja kontrollia, samalla haitaten verkostomaisempien organisaatorakenteiden omaksumista. Niiden väitetään myös vahvistavan osastojen välistä erillisyyttä tiedonjakoon kannustamisen sijasta, sekä laskevan henkilöstön omanarvon tunnetta. (Neely ym. 2003) Nguyen ym. (2018) näkevät autoritäärisen johdon tukemisen haittaavan koordinaatiota ja aiheuttavan tehottomuutta, sekä vähentävän työntekijöiden kykyä reagoida uusiin mahdollisuuksiin, uhkiin tai muutoksiin asiakkaiden vaatimuksissa.

Suurimpina ongelmina he näkevät kommunikoinnin ja yhteistyön puutteen budjetteja suunnitellessa.

Ylipäätään kirjallisuudesta löydetty kritiikki keskittyy siihen, ettei suunnittelu ja budjetointiprosessi tuota tuloksia. Pohjimmiltaan sen sanotaan olevan kallis, hidas, luovan liian vähän arvoa ja korostavan auktoriteetteja, sekä itsekästä käyttäytymistä, eikä niinkään aja liiketoiminnan suorituskyvyn parantamista. Budjetointi nähdään sisäisenä lyhyen aikavälin tavoitteiden tuijottamisena, eikä sen nähdä ajavan strategiaa, saati luovan arvoa omistajille pitemmällä aikavälillä. (Neely ym. 2003) Budjetoinnin lähtökohdaksi otetaan myös usein viime vuoden budjetti, eikä strategisia tavoitteita tai ulkoisia vertailukohtia (Ikäheimo ym. 2016, 154). Ikäheimon ym. (2016, 154) mukaan hyvät investoinnit saattavat myöhästyä, koska niitä ei ole huomioitu käytössä olevassa budjetissa. Kuitenkin Nguyen ym. (2018) muistuttavat, etteivät kaikki nämä ongelmat esiinny jokaisessa organisaatiossa ja osaa niistä liioitellaan.

3. Pk-yrityksen budjetointi

Tässä osiossa tutustutaan pienien ja keskisuurten yritysten ensimmäiseen luotavaan budjettiin, sekä niiden ominaisuuksiin ja rajoitteisiin budjetoinnissa ja sen suunnittelussa. Kuten aiemmin todettiin, pienempiin yrityksiin kohdistunutta tutkimusta ei ole läheskään yhtä paljon, joten haastattelun toivotaan valottavan teemaa enemmän.

3.1 Ensimmäinen budjetti

Ensimmäisen budjetin suunnittelu on hieman pidempi ja tarkempi prosessi, kuin sitä seuraavien, sillä painotuksien arviointi ja strategian implementointi konkretisoituu. Siinä korostuu myös budjetointiprosessin vaiheet, sillä myöhempinä vuosina saatetaan luottaa aiempiin laskelmiin ja asetettuihin tavoitteisiin. Silti ensimmäisessäkin budjetissa voidaan käyttää hyödyksi aiempien vuosien tietoja myynneistä ja menoista, jos sellaisia on (Pellinen 2017, 76).

Ensimmäinen budjetti voidaan nähdä myös ensimmäisenä mahdollisuutena parantaa perinteistä budjettia. Kuten aiemmin todettiin, yksi perinteisen budjetoinnin ongelmista on se, että siinä nojaututaan helposti menneisyyteen. Neely ym. (2003) näkevät niin sanotun nollapohjabudjetoinnin yhtenä parannuskeinona. Siinä tarkoituksena on perustella menot täysin uudestaan, ilman edellisvuoden tietoja, jolloin vältetään rakentamasta budjettia tehottomalle ja/tai epätarkalle historiatiedolle. Tavallaan metodia toteutetaan joka tapauksessa, sillä menneisyydestä on vain toteutumalukuja, eikä varsinaisia budjetteja. Yleensä metodin uskotaan pääsevän arvoonsa alati muuttuvassa toimintaympäristössä (Neely ym. 2003). Menetelmä käy järkeen myös siksi, että budjetointi aloitetaan syystäkin. Taloutta halutaan kontrolloida ja suunnitella, ja aiemmat luvut ovat syntyneet suhteellisen vapaasti ilman selkeitä rajoja.

Ensimmäiseen budjetointiprosessiin kuitenkin voidaan saada ulkoista apua, esimerkiksi tilintarkastajalta. Williamsin ja O'Donovanin (2015) mukaan tilintarkastajien roolit konsultteina ovat yleistymään päin, sillä tilintarkastajilla on usein vahva osaaminen monesta

taloushallinnon alasta, heidän mukaansa myös budjetoinnista. Heidän mukaansa aiemmillä tutkimuksilla osoitettiin, että tilintarkastajat ovat eniten käytetty ulkoinen apu taloushallinnon konsultoinnissa. Ylipäätään ulkoisilta toimijoilta pk-yritykset saavat tarvittavia heiltä puuttuvia tietoja, taitoja ja pätevyyttä. Syinä tilintarkastajan käyttöön konsultoinnissa luetellaan muun muassa tilintarkastajan tunteminen jo, ja tähän luottaminen. Konsultin pätevyys nähdään myös itse yritystä motivoivana, mutta myös maantieteellinen läheisyys, aikataulut ja ulkoistamisen tehokkuus olivat olennaisia kriteereitä valintaan päädyttyessä.

3.2 PK -yrityksen ominaisuudet ja rajoitteet budjetoinnissa

Pienet yritykset eroavat suurista luonnollisesti resurssien määrän ja liiketoiminnan kokoluokan perusteella. Nämä kummatkin vaikuttavat myös budjetoinnin mahdollisuuksiin, hyötyihin ja tarpeisiin. Suurempi toiminta-aste vaatii enemmän suunnittelua ja resursseja siihen. Pienet yritykset ovat usein yrittäjävetoisia ja rahoitteisia, joten myös budjetointipäätöksiin suhtautuminen eroaa niissä.

Danielson ja Scott (2006) tutkivat pienien yritysten investointipäätöksiä ja niiden suunnittelua. Samalla tutkimuksessa selvisi yrittäjillä olevan henkilökohtaisia periaatteita, jotka liittyivät usein myös yrittäjien ikään ja muihin demografisiin tekijöihin. Yleisimmät investointipäätökset olivat korvausinvestointeja ja niitä esiintyi etenkin vanhempien yrittäjien keskuudessa. Pienistä yrityksistä 45% lykkäisi lupaavaa investointia, kunnes se voitaisiin rahoittaa omilla tuloilla. Omavaraista rahoitusta odottivat eniten pienimmät ja nuorimmat yritykset, sekä vähiten kouluttautuneet yrittäjät. Monella yrittäjällä on henkilökohtainen raja ulkoisessa rahoituksessa, mitä enempää he eivät halua lainata. Vanhempien yrittäjien huomattiin olevan konservatiivisempia yritystoiminnan rahoittamisessa. Tällaiset itse kehitetyt rajat, jotka perustuvat periaatteisiin eivätkä laskelmiin, ovat perinteistä investointiteoriaa vastaan. Tutkimuksessa ilmeni myös vain noin kolmasosalla yrityksistä olevan kirjoitettu liiketoimintasuunnitelma. Lainarahaa investoinneissaan käyttävät yritykset suunnittelivat enemmän toimintaansa ja tekivät laskelmia tulevista kassavirroista. Danielson ja Scott (2006) näkevät koulutuksen puutteen niin omistajissa, kuin yritysten johdossa haittaavan teorioiden suosittelujen investointimenetelmien käyttöä ja rahoituksen suunnittelua. Budjetoinnissa

investoinnit ovat oma, mutta tärkeä lukunsa. Niihin suhtautuminen näkyy jo budjetointivaiheessa ja varaamalla niille resursseja pystyvät pienemmätkin yritykset tarttumaan lupaaviin mahdollisuuksiin niiden ilmaantuessa, huolimatta ajatuksista ulkoista rahoitusta kohtaan.

Cuzdriorean (2017) tutki Romaniassa pienien ja keskisuurien yritysten johdon laskentatoimikäytäntöjä. 37 yrityksen tutkimuksesta hän selvitti sekä perinteisten, että modernien käytäntöjen käytön yleisyyttä. Kassavirtojen suunnittelu, varianssianalyysi ja standardikustannuksien laskenta oli budjetoinnin ohella käytetyimpiä perinteisistä käytännöistä. Erityisesti kassavirtojen budjetointi ja erilaiset kustannuslaskelmat olivat myös aikaisempien tutkimusten mukaan suosittuja. Moderneista käytännöistä sekä taloudellisen, että ei-taloudellisen suorituskyvyn mittaaminen nousi yleisimmäksi, mutta myös kehittyneimmissä maissa suosittu kilpailuaseman seuranta oli yleistä. Modernit laskentatoimen käytännöt olivat kuitenkin suhteellisen vähän käytössä ja niiden käyttö väheni yrityksen koon pienentyessä. Isojen yritysten käyttämät käytännöt, kuten toimintopohjainen kustannuslaskenta, on vain harvalla pienellä yrityksellä käytössä. Tähän Cuzdriorean epäilee yhdeksi syyksi pienten yritysten vähäisen markkina- ja neuvotteluvoiman, jolloin menetelmästä ei ole paljoa hyötyä. Vastaavaa päätelmää voidaan olettaa syyksi moneen muuhunkin taloushallinnon osa-alueeseen panostamiseen. Vaikka tarkoilla laskelmilla voidaan nähdä tarpeellisia kehityskohteita, ei kaikkiin silti saata olla mahdollisuutta vaikuttaa.

4. Palvelualan pk-yrityksen budjetoinnin suunnittelu ja tarpeet

Aiemmissa luvuissa käsiteltiin budjetointia taloudenohjausjärjestelmänä ja sen suunnittelua kirjallisuudessa, erityisesti pienten palveluyritysten näkökulmasta. Tämä luku keskittyy palvelualan pk-yrityksen budjetoinnin suunnittelun ja tarpeiden empiiriseen tutkimiseen. Aluksi esitetään tutkimusmenetelmä ja aineisto, jonka jälkeen analysoidaan näitä empiirisiä havaintoja aiheeseen liittyen.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää, jolla pyritään ymmärtämään tutkittavan ilmiön merkitystä ja tarkoitusta, sekä saamaan parempi käsitys siihen liittyvistä ajatuksista ja tunteista (Hirsjärvi & Hurme 2015, 22-23). Pk-yrityksen budjetoinnin suunnittelemista tutkittiin puolistrukturoidulla haastattelulla, joka tehtiin palvelualalla toimivan pk-yrityksen toimitusjohtajalle, joka on samalla myös yrityksen perustajajäsen ja omistaja. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että kysymykset ovat etukäteen valmisteltuja, mutta niiden esitysjärjestys ja muoto voi muuttua, eikä vastauksia ole sidottu valmiisiin vaihtoehtoihin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47). Samalla selvitetään, mitä kaikkea yritys on huomionnut budjettien laadinnassa ja mitä uutta sen kannattaisi vielä miettiä ennen ensimmäisen budjetin laadintaa. Haastattelu tehtiin vain yhdelle yritykselle, joten kyseessä on tapaustutkimus. Aihe ilmeni osittain suhteellisen vieraaksi haastateltavalle, joten kysymykset saivat osin selittävän luonteen ja rinnalleen esimerkkejä. Näin ollen puolistrukturoidun haastattelun hyvät ominaisuudet pääsivät esiin, myös lisäkysymysten muodossa.

Tutkittava ja haastateltava yritys on nopeasti kasvanut palvelualan pk-yritys, jossa omistaja toimii itse toimitusjohtajana ja on päävastuussa budjetista. Yritys on työvoimavaltaisella toimialalla, jossa kuitenkin pääomaa sitoutuu kalustoon. Yrityksellä on myös monta eri toimipaikkaa. Yritys on päättänyt ottaa käyttöön taloudenohjausjärjestelmän ja on suunnitellut ensisijaisesti vuosibudjettia. Budjetin laadinta oli haastattelun aikaan hyvin alkutekijöissä, mutta siitä haluttavat ominaisuudet ja alustavat suunnitelmat olivat pohdinnan alla. Haastattelu kesti hieman vajaan tunnin, jonka aikana kaikki haastattelukysymykset ja

niistä nousseet keskustelut saatiin käytyä läpi. Haastattelu nauhoitettiin analysoinnin helpottamiseksi.

4.2 Haastattelun tulokset

Haastattelun tuloksia analysoitiin ensin kuuntelemalla se kokonaisuudessaan uudestaan, tehden samalla huomioita ja muistiinpanoja. Sitten analysoinnin helpottamiseksi ja sitaattien tarkan muodon saavuttamiseksi haastattelu litteroitiin, samalla huomioiden painotukset ja haastateltavalle vieraampien termien selitykset. Litteroitaessa esiin nousi teemoja, jotka osittain liittyivät toisiinsa ja osittain olivat hyvin itsenäisiäkin. Lopulta haastattelusta nousseet teemat ja huomiot kirjattiin raportin muotoon.

Haastattelusta nousi esiin neljä pääteemaa, jotka omilta osiltaan auttavat vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Teemat ovat seuraavat:

1. Budjetoinnille asetetut vaatimukset ja tavoitteet
2. Budjetoinnin linkittyminen strategiaan
3. Varsinaisen budjetoinnin suunnittelun rakentuminen
4. Palvelutoiminta ja yrityksen koko

4.2.1 Budjetoinnille asetetut vaatimukset ja tavoitteet

Ensimmäiseksi kantavaksi teemaksi rakentui budjetoinnille asetetut tavoitteet ja siltä vaaditut ominaisuudet. Budjetoinnin tuleva tarkoitus kyseisessä pk-yrityksessä ilmeni jo toimitusjohtajan määriteltessä budjetointia:

”Firman taloudellisen puolen määrittelemistä, että tavoitteet asetetaan ja niitä koitetaan seurata. Vähän tällaista talouden suunnittelua jollain tavalla, aina tietylle kaudelle.”

Tietyinä kautena ajateltiin olevan vuosi, kunhan budjetoinnissa päästäisiin vauhtiin. Tavoitteet olivat operatiivisella pohjalla ja haastateltava korosti päivittäisten kulujen

arviointia, sekä varattujen varojen riittävyyden seuranta. Myös eri toimipaikkojen suorituskyvyn mittaus ja tavoitteiden viestintä nousi esille vaatimuksena budjetoinnille. Budjetointi nähtiin ylimmän johdon ohjausjärjestelmänä, joka voisi helpottaa toimipaikkojen päälliköiden päätöksiä luomalla raamit, mutta myös antamalla tietyn vapauden tehdä pienimuotoisia investointeja ja päätöksiä. Yrityksessä oli aloitettu päälliköiden tutustuttaminen tuloslaskelmaan, joka tulee auttamaan myös tulevien budjettien ymmärtämistä ja hallintaa. Tavoitteiden ja kulujen karsinnan nähtiin näin tulevan helpommin ymmärrettäväksi ja kun kassavirrat ja kulut selkeytyvät, osataan niiden suhteen tehdä päätöksiä. Kouluttaminen ja valtuuttaminen tukevat Churchillin (1984) käyttötarkoituksia budjetoinnille.

Budjetoinnille tunnistettiin myös pidemmän aikavälin hyötyjä, mutta painopistettä oli selkeästi suunniteltu lyhyemmän aikavälin toimiin:

”Joo päätarkoitus on varmaan nuo päivittäiset kulut ja kun tuloslaskelmaa katsotaan, niin tiettyjä rivejä pitäisi pystyä seuraamaan ja tietyille kulueralueille olisi niille varatut rahaerät.”

Yrityksellä oli tavoitteena myös luoda omat budjetit jokaiselle toimipaikalle ja niiden avulla vertailla eri toimipaikkoja keskenään ja toisaalta erillään, sillä niiden kulurakenteet eroavat toisistaan. Suorituskyvyyttä arvioidaan ja palkitaan jo, mutta budjetit koettiin mahdollisiksi mittareiksi toimipaikkojen päälliköille. Lisäksi esimerkiksi markkinointibudjetissa olisi tarkoitus mitata markkinoinnin suorituskykyä. Eri toimipaikkojen tilanteet vaikuttavat myös niiden tavoitteisiin budjetoinnin näkökulmasta, sillä vakiintuneimmilla markkina-alueilla budjetin toivottiin tehostavan toimintaa ja saavan enemmän irti resursseista, esimerkiksi kuluja karsimalla. Eri tilanteissa oleviin toimipaikkoihin budjetoinnin toivottiin taas helpottavan resurssien allokointia.

Kysyttäessä useamman päällekkäisen budjetin käytöstä vastattiin, että budjetointi haluttaan pitää ainakin alkuun ”simppeleinä” ja omistajien käsissä. Sen tavoitteet liitettiin loppupeleissä selkeästi strategiaan, kuten toimipaikkojen osalta selvisi ja seuraavaksi tullaan huomaamaan. Näin ollen Hansenin ja Van der Steden (2004) neljä budjetoinnin pääkäyttötarkoitusta, operatiivinen suunnittelu, strategian muodostaminen, tavoitteiden viestintä ja suorituskyvyn

arviointi, ilmenevät myös tässä tapauksessa. Budjetille on ajateltu useampi eri tarkoitus, joka Fisherin ym. (2002) mukaan voi synnyttää positiivisia ulkoisvaikutuksia.

4.2.2 Strategiaan linkittyminen

Toisena korostuneena teemana haastattelussa oli budjetoinnin linkittyminen strategiaan. Aluksi toimitusjohtaja ei suoraan osannut yhdistää näitä asioita, mutta haastattelun edetessä kävi ilmi, että budjetointi tulee tukemaan valittuja liiketoimintastrategioita, mikä oli Ikkäheimon ym. (2016, 84) mielestä erittäin oleellista. Vaikka budjetointi nähtiin tässä vaiheessa vielä operatiivisten toimien ohjaajana ja kulujen karsijana, uskottiin yrityksessä budjetoinnin auttavan myös tulevaisuudessa investoinneissa ja strategiassa toimia markkinoilla.

Yritys on kasvanut rajusti lähivuosina ja sen strategisena tavoitteena oli, kuten aiemmin mainittiin, pyrkiä vakiinnuttamaan toimipaikkojensa toiminta ja saamaan loputkin toimipaikat yhtä suosituiksi ja tuottaviksi:

”Joo ilman muuta kasvu on rajoitettu maantieteellisesti, että se pysyy omissa hyppysissä eikä ole tarkoituskaan kasvattaa tieteen tahtoen liian isoksi, että kyllä se varmaan tämä kokoluokka alkaa olemaan ja tämän trimmaaminen iskukuntoon on seuraavien vuosien juttu. Tietysti kaikki on mahdollista, mutta ei ole suunnitelmassa eikä oikeastaan tavoitteissakaan enää juuri kasvattaa.”

Tähän tullaan pyrkimään allokoimalla varoja budjetoinnin kautta oikeisiin paikkoihin, sekä karsimalla ylimääräisiä kuluja, jotta toiminta tehostuu. Neelyn ym. (2003) kritisoivat budjetointia strategiaan liittymättömänä, koska se keskittyy monesti kulujen karsimiseen, eikä tavoitteisiin. Tässä tapauksessa väite on outo, koska tavoitteena on yleinen kulujen karsinta ja sitä kautta toiminnan tehostaminen. Neelyn ym. (2003) myös mainitsema autoritäärisen johdon vahvistus kuulostaa enemmän positiiviselta, kun halutaan pitää ohjat omissa käsissä. Budjetoinnissa huomioitavia ulkoisia asioita pohdittaessa ilmeni markkinoilla tapahtuvien muutoksien, kuten lainsäädännön, kilpailijoiden toimien, tekniikan trendien, sekä niihin liittyvä asiakkaiden arvostuksessa tapahtuvien muutoksien vaikutus liiketoimintaan ja tätä

kautta strategiaan, jolla selvittää ajankohtaisista muutoksista. Osa näistä kuului Pellisen (2017, 76) luettelemaan vaikuttajiin budjetoinnissa.

Myös ennalta tiedossa oleviin investointeihin pystytään budjetointitoiminnalla varautumaan ja päälliköt näkevät, ovatko pienemmät investoinnit järkeviä kyseisellä jaksolla, vai kannattaako odottaa. Tämä kohtaa Pellisen (2017, 83) ajatukset kassan sopeuttamisesta investointeihin, mutta enemmänkin toisin päin. Investoinnit toteutetaan, kun kassa sen mahdollistaa. Päälliköiden osallistaminen budjetointiin, tuo heidän sisäistä tietoaan toimipaikan toiminnasta esiin, mikä johtaa parempiin strategioihin toimipaikkakohtaisesti, kuten Parker & Kyj (2006) totesivat. Lähivuosille, jolloin budjetointi ajatellaan ottaa käyttöön, ei ole näillä näkymin suunnitteilla suurempia investointeja, vaan investoinnit tulevat olemaan luonteeltaan korjausinvestointeja, jotka saattavat tulla täysin yllätyksinä. Tämä hankaloittaa niihin varautumista ja niiden suunnitelmallisuutta, eivätkä investoinnit kohtaa silloin täysin Kaplanin & Nortonin (2000) näkemystä strategisesta budjetoinnista. He ajattelivat investoinnit aina etukäteen suunniteltuina budjetissa, osana strategiaa ja kasvua. Toisaalta yllätyksissä toimitusjohtajan mielestä korostuu juuri perusliiketoiminnan tehokkuus ja suuremmissa ja ennakoitavammassa suunnitelmissa strateginen budjetointi kuulostaa järkevältä.

4.2.3 Varsinaisen budjetoinnin suunnittelun rakentuminen

Yrityksen budjetoinnin suunnittelu oli hyvin alkutekijöissä, joten haastattelussa pohdittiin, minkälaiset keinot sopisivat juuri kyseiseen palveluyritykseen, miten budjettiprosessi etenee ja mitä yrityksen kannattaa ottaa huomioon budjetteja suunnitellessaan. Toimitusjohtajan mukaan budjetointia lähdetäisiin rakentamaan kirjanpidon historiatietojen perusteella:

”Pitää sitä hieman katsoa taaksepäin, että saa suuruusluokasta käsityksen ja mielikuvan, miten homma on toiminut kyseisillä kuluilla ja että voiko siitä kiristää tai tehdä jotain tietyille riville.”

Tämä on Pellisen (2017, 76) mukaan tyypillistä. Tarkkuudesta puhuttaessa tarkoitus olisi tehdä jokaiselle toimipaikalle oma budjetti, lukuun ottamatta yhteistä markkinointibudjettia, jota sitäkin kuitenkin allokoidaan eri paikoille. Toimitusjohtajan mukaan myynnin voi ennustaa

historian perusteella hyvinkin tarkasti, sillä niissä ei ole ollut suuria heittälyjä vuosittain. Lisäksi myyntibudjetteja suunnittelemaan otetaan mukaan toimipaikkojen päälliköt, kuten muun muassa Pellinen (2017, 76), Ikäheimo ym. (2016, 147), Parker & Kyj (2006) suosittelevat. Päälliköt ovat kauemmin alalla työskennelleitä, joten heillä on kokemusta alasta. Nuorempien työntekijöiden tietotaito saattaa näkyä paremmin muualla, kuten varsinaisessa palvelussa. Myyntiin vaikuttaa toimitusjohtajan mukaan muutama tekijä, kuten kilpailutilanne ja keskihinnat, joiden muutoksienkin vaikutukset voidaan jossain määrin arvioida. Tämä on hyvä, sillä Pellisen (2017, 76) mukaan myynti on usein tärkein yksittäinen tulosta säätelevä tekijä.

Budjetit toimitusjohtaja näkee itsensä ja toisen perustajajäsenen hallitsemiksi ja päälliköiden työkaluiksi, joilla sitten ohjataan henkilöstöä. Johtoportaita on kapea yrityksessä, mutta päälliköt ja markkinointipäällikkö otetaan mukaan oman osuutensa suunnitteluun. Toimipaikkojen päälliköiden vastuulle jää myös muun henkilöstön informoiminen tavoitteista ja rajoitteista. Budjettien seurannasta toimitusjohtaja sanoo:

”Näkisin, että se on meidän vastuullamme. Sitten pidetään joitain välipalavereita ja jos on tarvetta puuttua, niin mietitään syitä yhdessä päällikön kanssa, mutta seuranta kuitenkin täällä yläkerrassa.”

Seuranta olisi lähinnä kuukausittaista varianssianalyysia ja joitain tunnuslukuja, jotka voisi yhdistää palkitsemiseen. Aluksi katsottaisiin lopputulosta ja jos siinä on eroa arvioon, tutkitaan tarkemmin mihin riveihin pitää tai olisi voinut vaikuttaa, kuten Churchill (1984) totesi. Koska budjetointi on täysin uusi asia heille, uuden kirjanpitäjän toivotaan auttavan siinä ja ulkopuolistakin apua, esimerkiksi tilintarkastajalta tai tilitoimistosta harkitaan:

”Taloushallinnon ammattilaisina niillä varmaan työkalut, neuvot ja taidot on.”

Eryteisesti käytännön työkalut budjetointiin toimitusjohtajaa kiinnostivat, sekä kuinka prosessissa lähdetään liikkeelle. Hän myönsi, että ennen ensimmäisen budjetin käyttöön ottoa täytyy opiskella ja paneutua asiaan.

Kassavirtojen suunnittelu investoinneissa ja päivittäisessä budjetoinnissa, sekä varianssianalyysin ja kustannuslaskujen käyttö oli tuttua yrityksessä jo ennestään ja niitä

tultaisiin yhdistämään budjettiin. Nämä kaikki olivat myös tyypillisiä taloushallinnon toimia Romaniassa sijaitsevilla pk-yrityksillä Cuzdriorean (2017) tutkimuksessa. Vaikka henkilöstö tulee osallistumaan budjettien ja palkitsemisen suunnitteluun, ymmärsi toimitusjohtaja siinä piilevät vaarat, kuten liian helppojen tavoitteiden asettamisen budjetteihin:

”Olen kuullut härskejäkin esimerkkejä, miten ne vaan käytetään.”

Myös palkitsemisesta aiheutuvat vääristyneet käyttäytymismallit, joita Huang ja Chen (2010), sekä Neely ym. (2003) yhdistivät budjetteihin perustuvaan palkitsemiseen, tullaan ottamaan huomioon. Toimitusjohtaja korosti palkitsemisen, kuten vuosibonusien yhdistämistä budjettiin, sillä palkallisen työntekijän intressit budjetoinnissa saattavat erota omistajien intresseistä. Palkitsemiseen liitetään myös ei-taloudellisia mittareita ja tällä hetkellä oli suunnitelmissa 3-4 eri osa-aluetta, joiden perusteella palkitseminen tapahtuu. Toimitusjohtaja tunnisti myös kassavirtojen seurannan ja suunnittelun tärkeyden, sekä tarpeen, joita sekä Pellinen (2017, 83), Ikäheimo ym. (2016, 149) ja Churchill (1984) korostivat. Myös omistajien näkökulma ja siihen liittyvät tunnusluvut, kuten sijoitetun pääoman tuotto vaikutti haastateltavan mielestä potentiaaliselta budjettiin liitettävältä. Tällaiset tunnusluvut auttavat päälliköitä ymmärtämään omistajien intressit ja toisaalta omistajia seuraamaan niiden toteutumista (Pellinen 2017, 86). Alkuun budjetin on kuitenkin tarkoitus olla yksinkertainen ja selkeä, joten hienompia ominaisuuksia otetaan käyttöön budjetointivuosien edetessä.

4.2.4 Palveluliiketoiminta ja yrityksen koko

Yhden selkeän kaikkeen linkittyvän teeman muodosti palveluliiketoiminnan tuomat vaikutukset budjettiin ja yrityksen koko. Kuten aiemmin on tullut ilmi, budjetoinnin tutkiminen on keskittynyt pääasiassa suuriin valmistusyrityksiin, joten teorian tarjoamat mallit eivät täysin kohdanneet tutkittavassa yrityksessä. Myös liiketoiminnan muut piirteet, kuten henkilöstön määrä ja kysynnän muodostuminen vaikuttavat budjetointipäätöksiin.

Palveluliiketoiminta näkyy toimipaikkojen budjeteissa ensinnäkin niissä riveissä, johon pystyy vaikuttamaan:

”Jos kassa ei kilahtele niin silloin pitää jotain tehdä. Yleensä se on niihin kiinteihin kuluihin vaikuttamista ja niihin riveihin, joihin voidaan vaikuttaa.”

Palvelut vaativat toimivat laitteet, joten korjausinvestoinnit ovat usein nopeita, eikä niihin aina pysty valmistautumaan. Palvelu, jota yritys tarjoaa, on myös hyvin paikka- ja joidenkin kuluttajien mielestä hintasidonnainen, joten asiakkaiden käyttäytyminen voi muuttua kesken budjettikauden.

”Hinnat pysyvät vuosittain aika samana, mutta lähinnä tehdään kilpailijoiden kampanjoihin kertaluonteisia vastauksia, tällaisia kuukauden hintakampanjoita pidetään.”

Kuitenkin kuten aiemmin tuli ilmi, toimitusjohtaja on luottavainen myynnin ennustettavuuteen. Palvelulle ominainen lainsäädännön ja tekniikan trendien vaikutus, sekä investointien luonne käsiteltiin myös aiemmin.

Suuri liiketoiminnan muodosta johtuva tekijä ilmeni olevan yrityksen suuri henkilökunta.

”Joo kyllä tuo henkilöstöasioiden parissa työskentely on aikaa vievää, aika kuluttavaa ja työlästä.”

Henkilökunta vaatii ohjausta ja sen kulut ovat iso tekijä budjeteissa, silti henkilöstökulut ovat ennakoitavia, eivätkä luultavasti aiheuta ongelmia budjetoinnissa. Palvelualan eroavaisuuksia budjetoinnissa löytyi käydessä läpi perinteisen budjetoinnin kritiikkejä. Neely ym. (2003) mainitsemissa ongelmissa ei huomioida sitä, miten esimerkiksi tämä toimiala on suhteellisen vakaa, eikä tarvitse alituista muokkausta. Strategialla on myös suuri vaikutus siihen, tukeeko budjetointi sitä vai ei. Tässä tapauksessa budjetti voi hyvinkin tukea ja auttaa strategian toteutumisessa. Historiaperusteinen vertailutieto ja arviot ovat myös usein ainoita tiedonlähteitä, sillä toimitusjohtajan mukaan ulkoiset vertailukohtat ovat vähissä. Monet kritiikit myös kuulostivat isommassa mittakaavassa toimivien yritysten ongelmilta, eivätkä hänen mielestään tule heitä koskettamaan. Toimiala on sellainen, ettei työntekijöiltä vaadita nopeaa reagoitua tai edes jatkuvaa kommunikointia keskenään. Palkitseminen saattaa kuitenkin johtaa Neelyn ym. (2003) mainitsemaan lähekkäisten toimipaikkojen väliseen keskinäiseen kilpailuun, riippuen mittareista ja myyntiin vaikuttamiskeinoista.

Yrityksen kokoluokan määrittämiä asioita budjetoinnissa nähtiin myös epäolennaisen kritiikin lisäksi. Esimerkiksi kapea johtoporras, joka vastaa budjeteista ja niiden seurannasta. Budjetoinnin lähtökohtana on kirjanpidon tiedot, eikä haluta alkaa tekemään vaikeita laskutoimenpiteitä. Budjetti halutaan myös pitää simppeleinä työkaluna, pienessä mittakaavassa, eikä siihen haluta tuhjata resursseja enempää kuin siitä uskotaan saavan hyötyä. Tämä jää nähtäväksi, sillä Nguyen ym. (2018) osoittivat budjetoinnin vievän paljon resursseja.

”Varmaan tulee työllistämään, mutta ainakaan vielä ei ole työllistänyt, kun ei olla päästy vauhtiin.”

Läpi haastattelun tuli esille, että budjetointi ei ollut tuttu aihe yrityksessä ja että sen suunnittelu oli alkutekijöissä.

”Tämä budjetointi on aika uusi asia niin nämä vastauksetkin ovat vähän sen suuntaisia, tietää mitä se tarkoittaa, mutta ei oikeastaan miten sitä käytännössä lähestytään ja minkälaisilla työkaluilla. Myös missä laajuudessa se tässä meidän toimialalla pitäisi tehdä. Tässä on kuitenkin aika paljon opiskeltavaa.”

Ilman budjetteja on yritys kuitenkin selvinnyt tähänkin asti, joten budjetin tekemisellä ei ole kiire.

”Varmaan nämä ensimmäiset budjetit ovat tällaista harjoittelua ja vuosien kuluessa ne hioutuvat kohdilleen. Tulevat budjetointiprosessit varmaan eroavat aika paljonkin.”

Toimitusjohtaja ei ottanut paineita budjetoinnin laatimisesta, sillä toiminta on vakaalla pohjalla. Kuitenkin asiaan ruvetaan tarkemmin tutustumaan ja keskittymään heti kun aikaa asialle vapautuu. Tavoitteena on saada syksyille jo alustava, yksinkertainen budjetti.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus tutustua pk-yrityksen budjetoinnin suunnitteluun, erityisesti palvelualalla. Haluttiin selvittää mitä taloudenohjausjärjestelmää suunnitellessa täytyy huomioida, mitä siltä vaaditaan ja mitä sillä tavoitellaan. Lisäksi haluttiin tutustua erilaisiin vaihtoehtoihin, joita suunnittelussa tulee valittavaksi. Tämä tehtiin tutustumalla budjetoinnin teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin, sekä haastattelemalla budjetointia aloittavaa yritystä. Haastattelun perusteella luotiin empiirinen osuus, jossa tutustuttiin palvelualan pk-yrityksen toimitusjohtajan ajatuksiin asiasta ja tehtiin teoriaan kytkeytyviä tulkintoja, joilla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Samalla saatiin käsitystä budjetointiin kohdistuneesta kritiikistä, budjetointiprosessin etenemisestä, toimialan ja yrityksen koon mahdollisista vaikutuksista budjetointiin ja budjetoinnin linkittymisestä muuhun yrityksen johtamisprosessiin. Budjetointia on tutkittu kirjallisuudessa aiemminkin paljon, mutta usein suuryritysten näkökulmasta ja keskittyen juuri valmistusliiketoimintaan.

5.1 Keskeiset tutkimustulokset

Tutkittavan ilmiön määrittäväksi tutkimusongelmaksi oli valittu *”Mitä pienen palvelualan yrityksen täytyy huomioida taloudenohjaustaan suunnitellessa?”* Pää tutkimuskysymystä avustamaan asetettiin myös apukysymyksiä: *”Mitä taloudenohjausjärjestelmältä vaaditaan ja millaisia rajoitteita siihen liittyy palvelualan pk-yrityksessä? Mitä pk-yritys tavoittelee taloudenohjauksen suunnittelulla? Millaisia valintoja pk-yrityksen täytyy tehdä ohjausjärjestelmää rakentaessaan?”*

Vaatimukset ja tavoitteet taloudenohjausjärjestelmältä, tässä yhteydessä lähinnä budjetilta, myötäilivät vahvasti teoriassa esitettyjä. Hansenin & Van der Steden (2004) nostamat operatiivinen suunnittelu, strategian muodostaminen, tavoitteiden viestintä ja suorituskyvyn arviointi esiintyivät haastateltavan budjetoinnin tulevassa tarkoituksissa. Myös Churchillin (1984) mainitsevat henkilöstön valtuuttaminen, kouluttaminen ja parempi hallinta nousivat esiin budjetoinnin suunnittelussa. Toimitusjohtajan sanojen mukaan budjetointi tulisi olemaan pääasiassa päivittäisten kulujen ja kassavirtojen seurantaa, talouden suunnittelua ja ohjausta. Budjetointia tullaan hyödyntämään yrityksessä enemmän ja tarkemmin, kunhan

ensimmäisistä vuosibudjeteista on opittu ja niiden rakentaminen muodostuu rutiiniksi. Tämä voidaan nähdä luontaiseksi etenemistavaksi, sillä on helpompaa lähteä aluksi pienillä askelmilla ja tavoitteilla, ja edetä oppien ja ymmärryksen aiheesta lisääntyessä suurempiin harppauksiin ja budjetoinnin tehokkaampaan hyödyntämiseen. Budjetointia käytetään myös nykyisen strategian toteuttajana, sillä sen ominaisuudet kohtaavat kulujen karsinnassa ja toiminnan tehostajana. Tämä on mielenkiintoinen huomio, varsinkin tunnetun kritiikin näkökulmasta.

Rajoitteina budjetoinnille, kuten varmasti muillekin taloudenohjausjärjestelmille pk-yrityksissä, ovat lähinnä osaaminen ja resurssit, jotka osaltaan vaikuttavat myös tavoitteisiin. Danielson ja Scott (2006) huomasivat koulutuksen puutteen vaikuttavan investointipäätöksiin ja samanlaisia havaintoja voidaan tehdä budjetoinnin suunnittelussa. Pk-yrityksen toimitusjohtaja myönsi, ettei aihe ollut vielä tuttu, ja että opettelemista on edessä. Luonnollisesti myös pienemmät resurssit vaikuttavat suunnittelun ja budjettien luonnin saamaan panokseen. Pienempien yritysten johtajat hoitavat paljon taloudenohjaustaan itse, koska he haluavat pysyä tarkasti toiminnan johdossa ja toisaalta hyödyntää omat resurssit tarkkaan. Tutkittavassa yrityksessä kuitenkin oltiin valmiita ja halukkaita ottamaan myös ulkopuolista apua budjetoinnin suunnitteluun, jos sitä tultaisiin tarvitsemaan. Yhtenä rajoittavana tekijänä voidaan nähdä myös pelko henkilöstön käyttäytymisen vääristymisestä. Henkilöstön osallistamisella budjetointiprosessiin on monia hyviä puolia, mutta myös nurjia, jotka yrittäjä helposti tunnistaa. Työntekijöiden intressit eroavat omistajien intresseistä hyvin luontaisilla tavoilla, esimerkiksi tehdyn työn määrässä. Yrittäjän pyrkiessä tehostamaan toimintaa kuluja karsimalla ja mittaamalla suorituskykyä budjetoinnin avulla, työntekijältä usein vaaditaan enemmän tai hänen asemansa kärsii. Näin ollen heidän tuomansa panos budjetointiin voi olla vääristynyt, ellei hyvää suoritusta osata yhdistää budjetoinnissa palkintoihin.

Päätutkimuskysymykseen, mitä pk-yrityksen täytyy huomioida taloudenohjausjärjestelmää tehdessään, saatiin paljon vastauksia eri osa-alueilta. Teoriaosuus valotti budjetointiprosessissa huomioitavia seikkoja, kuten eteen tulevia valintoja ja käytännön

toimia, mutta empiria tarjosi osittain tukea, osittain haasteita teorialle. Empiirisessä osuudessa nousseet huomiot olivat lähinnä toimialakohtaisia ja yrityksen rakenteisiin liittyviä. Näin ollen budjetoinnin suunnittelun voidaan olettaa olevan hyvin yrityskohtaista. Huomioitavat seikat riippuvat yrityksen toimialasta, rakenteesta, koosta ja sen taloudenjohtamistyylistä. On kuitenkin mahdollista tehdä jonkinlaista listaa huomion arvoisista asioista ja kuvassa 1 on näistä tärkeimpiä. Tulevan myynnin ja kulujen ennustaminen ja arviointi näyttäytyy operatiivisessa budjetoinnissa suuressa roolissa, oli se sitten tehty kirjanpidon historiatietojen pohjalta, tai puhtaasti arvioimalla. Haastattelu todisti myös ulkoisten tekijöiden, kuten kilpailijoiden toimien ja asiakkaiden mieltymyksissä tapahtuvien muutoksien olevan tärkeää huomioitavaa myyntiä arvioitaessa. Ulkoiset tekijät vaikuttavat myös muihin budjetoinnin osa-alueisiin, kuten rahoituksen suunnitteluun. Budjetointi täytyy yhdistää yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin, jotta siitä saadaan paras mahdollinen hyöty, kuten tutkittavassa yrityksessä aiotaan tehdä. Myös vapaa kassavirran suunnittelu on tärkeää ja tuo budjetointia lähemmäksi omistajia. Tällöin budjetointi ei myöskään jää vuosittain toteutettavaksi irtonaiseksi ja väkinäiseksi askareeksi. Budjetoinnista mielekkään ja entistä tehokkaamman saa ottamalla sen suunnitteluun mukaan henkilöstöä, jotka vaikuttavat toteutuvaan budjettiin, ja sen yhdistämisellä näiden henkilöiden palkitsemiseen. Palkitsemisessa ja seurattavien mittareiden valinnassa täytyy kuitenkin olla tarkka ja valita päämääriä ajavia tunnuslukuja ja tavoitteita. Budjetointia suunnitellessa on hyvä huomioida myös vallitseva kritiikki sitä kohtaan, jonka esimerkiksi Neely ym. (2003) ovat tiivistäneet ja jota ollaan tässäkin tutkimuksessa esitetty. Ottamalla kritiikki jo suunnitellessa huomioon, voidaan vaikuttaa positiivisesti lopputulokseen. On myös empirian perusteella huomioitava, ettei kaikki kritiikki kohtaa pienemmän mittakaavan, saati palvelualan yritysten budjetoinnissa.



Kuva 1 Tärkeitä huomion kohteita pk-yrityksen budjetoinnissa

5.2 Tutkimuksen yleistettävyyden ja jatkotutkimukset

Tutkimusongelma muodostui rajauksista ja viitekehystä huolimatta suhteellisen laajaksi, ja tämä tutkimus pystyy vastaamaan siihen vain rajallisesti, joten aihetta ja mahdollisuuksia jatkotutkimuksille on. Tutkimuksen yleistettävyyttä ja soveltamista rajoittaa luodut rajoitukset, sekä käytetyt menetelmät. Empiriaosuudessa haastateltiin vain yhtä palvelualan pk-yritystä, joka sopi tutkimukseen hyvin ensimmäisen budjetin suunnittelun ollessa siellä meneillään, mutta valitettavasti vasta alkuvaiheessa. Pieni otos vain yhdeltä toimialalta heikentää tutkimustulosten yleistettävyyttä ja tulevissa tutkimuksissa otoksen olisi hyvä olla suurempi, sisältäen eri vaiheissa suunnittelussa olevia yrityksiä, mieluiten erilaisilta palvelualoilta. Tällöin tulevat tutkimukset voivat johtaa paremmin yleistettäviin tuloksiin. Tulokset saattavat myös erota, sillä budjetoinnin suunnittelu ja tavoitteet riippuvat toimialasta kuten tässä tutkimuksessa todettiin.

Tämän tutkimuksen tulokset lisäävät ymmärrystä pk-yrityksen budjetoinnin suunnittelusta ja siinä esiintyvistä vaihtoehdoista. Nämä tiedot voivat olla hyödyllisiä muille budjetointia aloittaville yrityksille, olivat ne sitten minkäkokoisia tahansa. Myös muilla toimialoilla toimivat yritykset voivat hyötyä tutkimuksesta, sillä suunnittelussa on myös paljon universaaleja vaiheita. Budjetointi voi olla myös prosessina vieras, kuten haastateltavalle, joten tutkimus voi tutustuttaa aiheeseen yrityksiä ja toisaalta osoittaa taloushallinnon apupalveluita tarjoaville yrityksille aiheeseen liittyvää kysyntää. Mahdolliset jatkotutkimukset voisivat jatkaa tämän tutkimuksen aiheista suuremmilla otoksilla, eri kokoisilta ja eri toimialoilla toimivilta yrityksiltä. Myös budjetoinnin suunnittelun ja seurannan nostamat ongelmat herättivät mielenkiinnon apupalveluiden tarjonnasta. Olisi mielenkiintoista tietää, kuinka moni budjetoinnin kanssa painivista yrityksistä olisi valmis maksamaan neuvoista ja toisaalta avaamaan liiketoimintansa taustaa saadakseen apua budjetoinnin hyödyntämiseen ja parantamiseen. Myös budjetointiin siirtymisen rajapinta alkoi kiinnostamaan. Tässäkin tutkimuksessa selvisi motiiveja budjetoinnin aloittamiseen, mutta milloin on aika siirtyä budjetoinnin pariin, ja mitkä ovat ne taloudelliset rajat, jolloin siirtyminen "kannattaa"? Myös nämä voisivat olla konsulttipalveluita tarjoaville yrityksille hyödyllisiä tutkimuskohteita ja mielenkiintoista luettavaa kasvaville pk-yrityksille.

Lähdeluettelo:

Arnold, M. & Artz, M. (2019) The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 73, 50-67.

Asogwa, I. & Etim, O. (2017) Traditional budgeting in today's business environment. *Journal of Applied Finance and Banking*, 7, 3, 111-120.

Churchill, N. (1984) Budget choice: Planning vs. control. *Harvard Business Review*, 150.

Cuzdriorean, D. (2017) The use of management accounting practices by Romanian small and medium-sized enterprises: A field study. *Accounting and Management Information Systems*, 16, 2, 291-312.

Danielson, M. & Scott, J. (2006) The capital budgeting decisions of small businesses. *Journal of Applied Finance*, 16, 2, 45-56.

Ekholm, B. & Wallin, J. (2011) The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance and Accounting*, 38, 1-2, 145-164.

Falkner, E. & Hiebl, M. (2015) Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*, 122-144.

Fisher, J; Maines, L; Peffer, S. & Sprinkle, G. (2002) Using budgets for performance evaluation: Effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance. *The Accounting Review*, 77, 4, 847-865.

Hansen, S. (2011) A Theoretical analysis of the impact of adopting rolling budgets, activity-based budgeting and beyond budgeting. *European Accounting Review*, 20, 2, 289-319

Hansen, S. & Van der Stede, W. (2004) Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15, 4, 415-439.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press.

Huang, C & Chen, M. (2010) Playing devious games, budget-emphasis in performance evaluation, and attitudes towards the budgetary process. *Management Decision*, 48, 6, 940-951.

Ikäheimo, S; Malmi, T. & Walden, R. (2016) Yrityksen laskentatoimi. 6. uud. p. Helsinki, Talentum Pro.

Kaplan, R. & Norton, D. (2000) Linking strategy to planning and budgeting. Harvard Business School Publishing. Balanced Scorecard Report.

Lindfors, H. & Syvänperä, O. (2014) Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 4. uud. p. Helsingin seudun kauppakamari.

Nguyen, D; Weigel, C. & Hiebl, M. (2018) Beyond budgeting: review and research agenda. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14, 3, 314-337.

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

Parker, R. & Kyj, L. (2006) Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 1, 27-45.

Pellinen, J. (2017) *Talousjohtaminen*. 2. P. Helsinki, Alma.

Simons, R. (1995). *Levers of control*. Boston: Harvard Business School Press.

Sivabalan, P; Booth, P; Malmi, T. & Brown, D. (2009) An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting & Finance*, 49, 4, 849-871.

Williams, B. & O'Donovan, G. (2015) The accountants' perspective on sustainable business practices in SMEs. *Social Responsibility Journal*, 11, 3, 641-656.

Åkerberg, P. (2017) *Budjetointi 2020-luvulla*. 1. p. Helsinki, Alma.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelussa esitetyt kysymykset

1. Miten määrittelette budjetoinnin ja mitä se teidän mielestänne tarkoittaa?
2. Minkälaisia tavoitteita teillä on budjetointia kohtaan?
 - A. Taloudellisia?
 - B. Strategisia?
 - C. Ohjauksellisia?
 - D. Pitkän ja lyhyen aikavälin?
 - E. Omistajan näkökulmasta?
3. Minkälaisia vaatimuksia teillä on tulevalle taloudenohjausjärjestelmälle (budjetti)?
 - A. Aiotteko tehdä ”perinteisen budjetin” vai jonkin muun?
 - B. Laajuus, tarkkuus, ymmärrettävyys?
 - C. Oletteko ajatelleet budjetointia operatiivisena ja strategisena?
 - D. Operatiiviset ja strategiset vaatimukset?
4. Miten olette huomioineet yrityksen vision, mission ja strategian budjettia suunnitellessanne?
 - A. Tavoitteet markkinoilla, entä sisäiset? Tulevat investoinnit/kasvu?
5. Minkälaisia osabudjetteja olette suunnitelleet tekevänne?
 - A. Missä järjestyksessä olette osabudjetteja laatineet tai laatimassa?
 - B. Mitä eri osabudjetteja teette?
 - C. Oletteko miettineet useampaa yhtäaikaista budjettia eri tarkoituksiin?
 - D. Oletteko kuulleet rullaavasta budjetista/ennustuksesta? Näkisittekö sellaisesta hyötyä tällä palvelualalla?
 - E. Tehdäänkö eri yksiköille omia budjetteja esim. myyntiin? Jos tehdään, tutkitaanko yhdessä vai erikseen?
 - F. Mitä rahoitusbudjetissanne huomioidaan, onko kassavirtoja tarvinnut suunnitella ja sovitella, esimerkiksi investointien takia?
 - G. Oletteko tehneet/suunnitelleet tekevänne skenaario ja herkkyysanalyysyjä?
6. Ketkä ovat mukana tekemässä budjetteja?
 - A. Alaiset?
 - B. Eri yksiköiden / vastualueiden henkilöt?
 - C. Ulkopuolisia?
 - D. Oletteko miettineet osallistamisen hyötyjä?
7. Oletteko huomioineet budjetointia suunnitellessanne ulkoisia asioita kuten,
 - A. Taloussuhdanteet
 - B. Lainsäädännön muutokset

- C. Kilpailijat
 - D. Asiakkaiden arvostuksessa tapahtuvia muutoksia
 - E. Jotain muuta?
8. Minkälaisia laskelmia olette tehneet tai suunnitelleet tekevänne budjetointia varten?
- A. Toimintopohjaista, muuttuvat/kiinteät kulut, investointilaskuja?
 - B. Rahoituslaskelmia?
 - C. Oletteko tutkineet vanhoja lukuja, vai nojaatteko suoraan arvioihin?
9. Miten mielestänne erityisesti palveluliiketoiminta tulee näkymään budjetissa? Entä yrityksen koko?
- A. Näkyykö budjetoinnissa henkilökohtaisia periaatteita tai sääntöjä?
 - B. Jotain muuta "erikoista"?
10. Oletteko törmänneet ongelmiin tai mietityttäviin asioihin suunnittelussa tai laadinnassa? Millaisiin?
11. Onko budjetti työllistänyt mielestänne paljon odotuksiinne nähden?
12. Oletteko kuulleet yleistä kritiikkiä perinteistä budjetointia kohtaan? Oletteko huomioineet näitä asioita omassa suunnittelussa?
- A. Irtonaisuus strategiasta, kulujen karsintaa eikä arvonluontia, byrokraattinen ja ajattelua rajoittava, rajoittaa reagointia ja joustavuutta
 - B. Aika ja hinta, vanhenee, perustuu oletuksiin ja arvauksiin, luo vääristynyttä käyttäytymistä
 - C. Vahvistaa autoritääristä johtoa, haittaa verkostomaista organisaatorakennetta, haittaa osastojen välistä erillisyyttä, laskee henkilöstön oman arvon tunnetta. Sanotaan vähentävän henkilökunnan reagointikykyä ja aiheutuvan huonosta kommunikoinnista
 - D. Ei tuota tulosta, lyhyen aikavälin suunnittelua, estää kehitystä
13. Miten budjetteja on tarkoitus seurata, varianssianalyysillä, tunnusluvuilla?
- A. ROE ja ROCE eli oman pääoman tuottoaste ja sitoutuneen pääoman tuottoaste?
 - B. Jakautuuko seurannan vastuu yksiköiden vastaaville vai johdolle?
 - C. Kuukautista, kvartaalista?
 - D. Tutkitaanko lopullisia lukuja kuten nettotulosta, vai tuloja ja kustannuksia johon yksiköt voivat vaikuttaa?
14. Oletteko pohtineet mahdollista palkitsemista budjetteihin liittyen? Oletteko kuulleet niiden hyvistä tai huonoista puolista?
15. Miten luulette ensimmäisen budjetointiprosessin eroavan mahdollisista tulevista?