

Anne Oikarinen

**Budjetointi strategisen talousjohtamisen
päätöksenteon tukena**

POHTO Oy, Tuote- ja tapahtumakohtainen budjetointityökalu

Budjetointi strategisen talousjohtamisen

päätöksenteon tukena

POHTO Oy, Tuote- ja tapahtumakohtainen budjetointityökalu

Anne Oikarinen
Opinnäytetyö
Syksy 2023
Taloushallinnon kehittämisen tutkinto-
ohjelma YAMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Taloushallinnon kehittämisen tutkinto-ohjelma

Tekijä: Anne Oikarinen

Opinnäytetyön nimi: Budjetointi strategisen talousjohtamisen päätöksenteon tukena

Työn ohjaaja: Johanna Hyvönen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2023

Sivumäärä: 54 + 1 liite

Opinnäytetyön tavoitteena oli budjetoinnin jatkuva kehittäminen vastaamaan paremmin kohdeyrityksen tarpeita. Tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksen budjetointia hyödyllisellä ja käytännönläheisellä tavalla digitalisoiden. Kehittämistehtävän lähtökohtana oli näkemys siitä, miten budjetointia tulisi kehittää niin, että se palvelisi tehokkaammin kohdeyrityksen johtoa päätöksenteossa ja tulevaisuuden suunnittelussa. Kehittämistehtävän tavoitteena oli myös selvittää, voiko budjetoinnin avulla varmistaa toiminnan linjaamista halutun strategian mukaiseksi ja huolehtia yrityksen toiminnan myönteisestä kasvusta. Kehitystehtävän tavoitteena oli myös hyödyntää budjetoinnin automatisoinnin tuoma mahdollisuus resurssisäätöihin, informaation tehokkaampaan hyödyntämiseen ja nopeampaan reagointiin muutostilanteessa.

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteiden vuoksi kvalitatiivinen tutkimusote valittiin kehittämistyön lähestymistavaksi. Tarkemmaksi tiedonhankintamenetelmäksi valittiin liiketaloustieteissä runsaasti sovellettava tapaustutkimus, jossa perehdyttiin tutkittavan ilmiön kannalta valittuun tapaukseen. Tapaustutkimus soveltui kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä oli tuottaa kehittämisehdotus tai -idea budjetointityökaluksi. Budjetointityökalua kehitettiin yrityksen strategisen talousjohtamisen päätöksenteon tueksi. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Teemahaastattelun avulla kartoitettiin ylimmän johdon ja koulutuspäälliköiden tarpeet kehitettävälle budjetointityökalulle. Haastattelukysymykset liittyivät nykytilanteeseen, budjetoinnin ja budjetointityökalun kehittämiseen sekä budjetoinnin kehittämisestä strategisen talousjohtamisen päätöksenteon tukena.

Tietoperusta rakentui strategisen talousjohtamisen ja budjetoinnin teorioiden ympärille. Strategisen talousjohtamisen teoriassa tarkasteltiin taloushallinnon roolia yrityksen strategian toteuttamisessa ja sen kykyä luoda arvoa yritykselle. Budjetoinnin teoria keskittyy budjetoinnin merkitykseen taloushallinnon työkaluna ja sen rooliin päätöksenteon tukena. Strategisen talousjohtamisen avulla yritysjohto pyrkii toteuttamaan toiminta-ajatustaan, saavuttamaan päämääränsä ja kehittymään muuttuvassa toimintaympäristössä.

Asiasanat: budjetointi, strateginen talousjohtaminen, digitaalinen budjetointityökalu, talousohjaus, ylimmän johdon päätöksenteko, pk-yritys

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Accounting Development.

Author: Anne Oikarinen

Title of thesis: Budgeting to support strategic financial management decision-making.

Supervisor: Johanna Hyvönen

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2023

Number of pages: 54 + 1 appendix

This thesis was made for The Institute of Management and Technological Training, which is one of the leading institutes in Finland in the fields of Business Management and Leadership, Management of Technology and Organizational Development. The aim of this Master's thesis was the continuous development of budgeting to better meet the company's needs. The purpose was to develop the target company's budgeting in a useful and practical way by digitalizing it. The starting point of the development was a vision of how budgeting should be developed so that it serves the management of the target company more efficiently in decision-making and future planning. The goal of the development was also to find out whether budgeting can be used to ensure the alignment of operations in accordance with the desired strategy and ensure the growth of the company's operations. The goal of the development task is also to achieve the potential brought by the automation of budgeting for saving resources, more efficient utilization of information and faster reaction to change.

Due to the characteristics of qualitative research, a qualitative research sample was chosen as the approach for the development work. A case study, which is widely used in business economics, was chosen as a more detailed data acquisition method, in which the case chosen in terms of the phenomenon under study was familiarized. The case study was suitable as an approach to development work when the task was to produce a development proposal or idea as a budgeting tool. The budgeting tool was developed to support the company's strategic financial management decision-making. An interview was used as the data collection method. Thematic interviews were used to survey the needs of management and chief of training and education for the budgeting tool to be developed. The interview questions were related to the current situation, the future, the development of budgeting and the budgeting tool, and the development of budgeting as a support for strategic financial management decision-making.

The professional knowledge base was built around the theories of strategic financial management and budgeting. In the theory of strategic financial management, the role of financial management in the implementation of the company's strategy and its ability to create value for the company were examined. The theory of budgeting focuses on the importance of budgeting as a financial management tool and its role as a support for decision-making. With the help of strategic management, company management strives to implement its operating concept, achieve its goals, and develop in a changing operating environment.

Keywords: budgeting, strategic financial management, digital budgeting tool, decision making in management, financial control management, small and medium -sized enterprises

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	7
1.2	Tutkimuksen rajaus	8
1.3	Tutkimusongelma	9
1.4	Toimeksiantajan esittely POHTO Oy.....	9
2	TUTKIMUSSTRATEGIA	11
2.1	Tutkimusmenetelmät	12
2.2	Tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät.....	13
2.3	Tutkimuksen metodologia.....	15
3	STRATEGINEN TALOUSJOHTAMINEN.....	18
3.1	Strategia menestyksen mahdollistajana	20
3.2	Talousviestintä talousjohtamisen tukena.....	22
4	BUDJETOINTI JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMÄNÄ.....	24
4.1	Budjetoinnin suunnitteleminen.....	25
4.2	Budjettijärjestelmä	27
4.3	Budjetointimenetelmät	29
4.4	Budjettitarkkailu	31
4.5	Budjetoinnin integroiminen strategiseen suunnitteluun.....	32
4.6	Budjetoinnin haasteet strategisessa päätöksenteossa	34
5	TUOTE- JA TAPAHTUMAKOHTAISEN BUDJETOINTITYÖKALUN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSELLE	37
5.1	Kohdeyrityksen nykytilan kartoitus	38
5.2	Teemahaastattelujen tulokset.....	39
5.3	Budjetointityökalu	43
6	POHDINTA	45
6.1	Uskottavuus ja luotettavuus.....	47
6.2	Tutkimuksen eettisyys	50
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	56

1 JOHDANTO

Yritys on modernin yhteiskunnan keskeinen hyvinvoinnin luoja, ja johtamisen avulla yritystä ohjataan kohti sen tavoitteita. Talousjohtamisen keskeisin tehtävä on huolehtia siitä, että yritys saavuttaa asettamansa taloudelliset tavoitteet. Tämä edellyttää ymmärrystä talousjohtamisen perustehtävistä ja yrityksen taloudellisista päämääristä. Näiden perusasioiden hallinta muodostaa hyvän perustan tehokkaalle talousohjaukselle. Talousjohtamisen keskeiset tehtävät liittyvät myös taloudellisten tavoitteiden mittaamiseen ja seurantaan. Tunnuslukujen systemaattinen seuranta ja niiden hyödyntäminen päätöksenteossa ovat olennainen osa talousjohtamista. Hyvät taloustavoitteita mittaavat tunnusluvut tarjoavat arvokasta tietoa, jota voidaan käyttää yrityksen strategisen suunnittelun ja päätöksenteon tukena. Kokonaisuudessaan talousjohtamisen perustehtävänä on varmistaa, että yritys toimii taloudellisesti kestävällä pohjalla ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Tämä edellyttää aktiivista roolia talousprosessien ohjauksessa ja jatkuvassa yhteistyössä muiden organisaation osien kanssa. Yhteistyö on olennainen osa talousjohtamista, jotta varmistetaan, että taloudelliset näkökulmat otetaan huomioon kaikissa organisaation päätöksissä. Yrityksen talouden johtaminen voidaan hahmottaa suunnittelun, toimeenpanon ja seurannan kautta. Suunnittelun näkökulmasta talouden johtamistehtävä käsittää yrityksen taloudellisten päämäärien asettamisen ja tarvittavien toimenpiteiden suunnittelun esimerkiksi budjetointia hyödyntäen. Suunnitteluvaiheessa keskitytään määrittelemään, mitkä ovat yrityksen taloudelliset tavoitteet ja millaiset toimenpiteet ovat tarpeen niiden saavuttamiseksi (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 10–11). Tässä kehittämistyössä keskitytään budjetointiin strategisen talousjohtamisen päätöksenteon välineenä.

Budjetointi muodostaa keskeisen välineen vuosittaisen talousjohtamisessa yrityksessä. Budjetoinnin avulla yritys määrittelee taloudelliset tavoitteensa, toteuttaa suunniteltuja toimenpiteitä ja seuraa tavoitteiden saavuttamista. Budjetointi on monivaiheinen prosessi, joka liittyy tiiviisti yrityksen laajempaan talouden johtamiseen (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 230).

Jyväskylän yliopiston johdon laskentatoimen professori Jukka Pellinen (2017) kirjoittaa talousjohtamisen keskeisenä tehtävänä kirjassaan ”Talousjohtaminen” seuraavasti: ”Talousjohtamisen tärkeimpänä tehtävänä on varmistaa toiminnan linjaaminen halutun strategian mukaiseksi ja huolehtia toiminnan suotuisasta kannattavuuskehityksestä.”

Kehittämistehtävä koostuu kohdeyrityksen budjetoinnin kehitystarpeista ja budjetoinnin roolista päätöksenteon välineenä. Keskeisiä käsitteitä ovat talousohjaus, toiminnan ohjaus ja budjetointi. Kehitystehtävällä hyödynnetään budjetoinnin automatisoinnin tuomaa potentiaalia resurssien säästämiseen, informaation tehokkaampaan hyödyntämiseen ja nopeampaan reagointiin muutostilanteissa. Kilpailusta huolimatta yrityksellä on mahdollisuus menestyä, kun yritys tekee ja toimeenpanee päätöksiä, jotka perustuvat oikeaan ja relevanttiin tietoon. Nämä päätökset on luonnollisesti sovitettava yhteen yrityksen strategiasta löytyviin pitkän tähtäyksen tavoitteisiin ja päämääriin (Kamensky 2010, 346–347).

Kohdeyritys toimii nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tuottaen palveluita pääosin suomalaiselle vientiteollisuudelle. Nopeasti vaihtelevat kansainvälisen kaupan suhdanteet sekä toimintaympäristön erilaiset häiriötekijät erityisesti 2020-luvun aikana ovat vaikuttaneet siihen, että asiakkaat tekevät palveluhankintojaan koskevat päätökset useammin viime hetkillä, ja muutokset jo tehtyihin päätöksiin ovat jatkuvasti tavallisempia. Palveluyrityksen menestymisen kannalta on näin ollen tärkeää rakentaa ketteriä toimintamalleja nopean muutosreagoinnin saavuttamiseksi. Kehitettävän budjetointityökalun avulla tuotettava parempi ennakointi ja ajantasaisen tiedon hyödyntäminen auttavat palveluyritystä välttämään väärinmitoitettua tuotannon kustannukset tapahtumissaan, ja toisaalta lisäämään tuotanto- ja markkinointipanoksiaan oikeisiin kohteisiin ja ajankohtiin.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Budjetoinnin tarkoituksena on antaa operatiiviselle suunnittelulle yrityksen asettamien taloudellisten tavoitteiden mukaiset raamit, eli määrittellä toiminnan taloudellisten tavoitteiden toteutuminen. POHTOn tämän hetkinen budjetoinnin toteutustapa määrittää taloudelliset tavoitteet myynnin ja kustannusten osalta kirjanpidossa käytettävän tilijaon tarkkuudella, mutta budjetointia ja talouden seuranta ei tehdä tapahtumakohtaisesti, eikä myöskään reaaliaikaisesti. Tämän vuoksi talouden seuranta on nykyisellään kohdeyrityksen johdon näkökulmasta liian historiatietoon painottuvaa. Jotta talouden seuranta saadaan sekä tapahtumakohtaiseksi että ajantasaiseksi, yrityksen on pystyttävä jatkossa luomaan työkalu, joka antaa tehokkaammin taloudellista tietoa jokapäiväiseen päätöksentekoon ja auttaa tekemään nopeasti tarvittavia muutoksia toimintaan tapahtumatasolla. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, mitä vaatimuksia yrityksen

budjettityökalulle asetetaan ja mitä yksilöityjä hyötyjä budjettityökalun käytöstä odotetaan tulevan kohdeyrityksen toiminnalle.

Kehittämistehtävän tavoitteena on budjetoinnin jatkuva kehittäminen vastaamaan paremmin yrityksen tarpeita. Tarkoituksena on kehittää kohdeyrityksen budjetointia hyödyllisellä ja käytännönläheisellä tavalla digitalisoiden. Kehittämistehtävän lähtökohtana on visio siitä, miten budjetointia tulisi kehittää niin, että se palvelisi tehokkaammin yrityksen johtoa päätöksenteossa ja tulevaisuuden suunnittelussa. Visio kuvaa yrityksen tavoitteellista tilaa, johon yritys pyrkii tietyn ajan kuluessa. Visio edustaa näkemystä, joka ei ole vielä toteutunut, mutta joka heijastaa yrityksen toivomaa suuntaa ja saavutuksia. Visio tulee asettaa tavoitteelliseksi, mutta samalla se on tärkeää pitää realistisena, jotta se on saavutettavissa. Aikaan sidottu visio antaa suunnan ja aikataulun tavoitteen saavuttamiselle. Vision avulla voidaan seurata edistymistä ja tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä (Malmi ym. 2006, 62–63). Kehittämistehtävän tavoitteena on tutkia, voiko budjetoinnin avulla varmistaa, että yrityksen toiminta linjataan halutun strategian mukaisesti ja samalla huolehditaan yrityksen kannattavuuden suotuisasta kehityksestä.

Kohdeyrityksessä perinteinen vuosibudjetti tehdään karkealla tasolla tuotto- ja kustannuserittäin, mutta varsinaisesti toimintaa ohjataan kuukausitasoisilla ennusteilla. Tavoitteena on kehittää budjetointia edelleen ja työn pohjalta kohdeyrityksen johdon tavoitteena on kehittää digitaalinen budjetointityökalu, joka integroidaan yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään. Budjetointityökalun varsinainen käyttöönotto on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle, koska kehittämistyö on vielä kesken. Kehittämistehtävän suoritan itsenäisesti ilman projektiorganisaatiota, mutta saan kohdeyrityksen toimitusjohtajalta tukea kehittämistehtävän aikana. Erityisesti tietoa tarvitaan yrityksen yksilöidyistä tarpeista sekä mielipiteitä budjetointityökalusta, joita tiedustelen aktiivisesti kehittämistehtävän edetessä.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Kohdeyrityksen strategia käsittää yrityksen brändin määrittämisen, viestinnän, visuaalisen ilmeen, asiakkuudet ja yhteistyöverkostot, sekä kasvu- ja kannattavuustavoitteet. Tässä opinnäytetyössä strateginen tarkastelu rajataan talouden johtamisen menetelmistä budjetointiin. Kehittämistehtävässä tarkastelu on rajattu koskemaan yhtä yritystä. Kehittämistehtävä on myös rajattu koskemaan pk-yritystä sekä yksityistä sektoria, eli julkishallinto on rajattu työn ulkopuolelle.

Euroopan komission määritelmän mukaan, pienet ja keskisuuret yritykset määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa sekä taseen loppusumma on alle 43 miljoonaa euroa. Pienet ja keskisuuret yritykset muodostavat Euroopan talouden selkärangan. Ne luovat työpaikkoja ja talouskasvua ja varmistavat yhteiskunnan vakauden (Euroopan komissio 2015, 3–4).

1.3 Tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, kuinka yritys voi kehitettävän budjetointityökalun avulla parantaa toimintaansa oikea-aikaisemmaksi ja tehokkaammaksi muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimusongelmaa voidaan tarkastella seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millaisia ovat kohdeyrityksen tarpeet ja vaatimukset digitaaliselle budjetointityökalulle?
2. Miten budjetointityökalu auttaa kohdeyrityksen toiminnan kehittämisessä?

1.4 Toimeksiantajan esittely POHTO Oy

POHTO on koulutus-, valmennus- ja konsultointiyritys, joka auttaa yrityksiä menestymään kehittämällä osaamista, ja joka muuttaa tulevaisuutta. POHTO on kehittämiskumppani, joka tunnistaa ja tuottaa tulevaisuuden muuttamiseen tarvittavaa osaamista teollisuusyrityksissä, erityisesti suurteollisuudessa. POHTO on aina palvellut elinkeinoelämän aloja, joilla tarvitaan uutta osaamista ja asennetta. Yritykselle keskeistä on aina ollut yhteistyö yliopistojen ja muiden tutkimuslaitosten kanssa, ja tutkitun tiedon jalostaminen työelämässä tarvittavaksi osaamiseksi (POHTO 2023).

Pohjois-Suomen Teollisuusopisto, myöhemmin POHTO, aloitti toimintansa vuonna 1974. Kaksi vuotta aiemmin oli perustettu toimintaa tukeva säätiö, jonka jäseninä olivat keskeiset työmarkkinajärjestöt sekä pääosin Pohjois-Suomen alueella toimivat suuremmat teollisuusyritykset. Toiminta-alueita olivat tuotanto- ja kunnossapitotekniikka, esimiestaidot ja henkilöstöhallinto sekä liikkeenjohto ja taloushallinto. Koulutuksen sisältö kehittyi nopeasti ja vuoteen 1984 mennessä kurssinimikkeitä oli 150. Koulutettavia oli vuosittain 4000 lähes 500 yrityksestä (POHTO 2023).

Tänä päivänä POHTO nojaa yhä keskeiseen perustehtäväänsä, eli toimimiseen asiakasorganisaatioidensa menestyksen ja kilpailukyvyn edistäjänä. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat edelleen keskeiseltä osin teollisuudesta ja teollisuuden verkostoissa toimivista tuotanto- ja palveluyrityksistä, mutta koulutus- ja kehittämistoiminta kattaa myös julkisen sektorin ja PK-yrityskentän tarpeita. POHTOn koulutuksissa toteutuvat nykyajan ja tulevaisuudenkin vaatimukset tehokkaalle oppimiselle: käytännönläheisyys, tekemällä oppiminen ja vuorovaikutteisuus, jossa hyödynnetään myös uusimpia teknologisia viestinnän ratkaisuja, jotka yhä enemmän mahdollistavat oppimisen siellä, missä asiakkaat toimivat, ajasta ja paikasta riippumatta (POHTO 2023).

Koko POHTOn historian ajan on ollut selvää, että Suomessa ei pärjää vain kotimarkkinoihin keskittymällä, vaan on katsottava laajemmin. Asiakkuuksista suurin osa muodostuu globaaleista vientiyrityksistä. Kovassa kilpailussa menestyvät ne yritykset, joilla on kyky innovoida, kehittää uusia teknologioita, palveluita ja liiketoimintamalleja. Tavoitteena on yhdistää tuloksellisuuden ja vastuullisuuden vaatimukset sekä olla ketterä uusien teknologioiden käyttöönotossa ja hyödyntämisessä. POHTO haluaa olla edelläkävijä työelämän osaamisen kehittämisessä. Kun puhutaan asiakkaiden kouluttamisesta, tulee tavoitteiden saavuttamiseksi yrityksen oman henkilöstön olla osaamisessaan edelläkävijöitä. Asiantuntijatyölle luonteenomaisesti yrityksessä pystytään erottamaan tärkeimmäksi kilpailueduksi ja voimavaraksi yrityksen henkilöstö, henkilöstön osaaminen ja osaamistaan ylläpitävä henkilöstö (POHTO 2023).

POHTO on ollut Suomessa ja jopa Euroopan mittakaavassa edelläkävijän roolissa virtuaalisten oppimisympäristöjen rakentajana. Näistä edustavimpana esimerkkinä pidetään 1999 POHTOn tiloissa käyttöön otettua elektroniikkatehdasta, jonka vihki käyttöön silloinen, ja juuri hiljattain edesmennyt presidentti Martti Ahtisaari. POHTOlla ja elektroniikkatehtaalla oli merkittävä osansa silloisen ”Oulun ihmeen” mahdollistajana. Oulun ihmeellä tarkoitettiin Oulun seutukunnan nousua Helsingin jälkeen Suomen toiseksi vahvimmaksi kasvukeskukseksi silloisen IT-buumin vaikutuksesta.

2 TUTKIMUSSTRATEGIA

Tutkimusprosessin kulku kietoutuu monella tavalla tieteellisten tutkimusten vertailuperustaan ja tutkimusetiikkaan. Tutkimusprosessin aikana tehdään valintoja ja päätöksiä, joita tieteellisen tutkimuksen ehdot ja tutkimusetiikka edellyttävät. Tutkimusstrategia kuvaa menetelmällisten valintojen kokonaisuutta, joka ohjaa tutkimuksen suunnittelua sekä teoreettisella että käytännöllisellä tasolla. Tutkimusstrategia muodostaa tutkimuksen raamit ja antaa suunnan sekä metodologiselle lähestymistavalle että konkreettisille menetelmille, joita tutkimuksessa käytetään. Tutkimusstrategia auttaa tutkijaa tekemään johdonmukaisia päätöksiä siitä, miten tutkimuskysymyksiin vastataan, millaisia aineistoja kerätään ja miten niitä analysoidaan. Hyvin harkittu tutkimusstrategia mahdollistaa tutkimuksen tulosten tarkoituksenmukaisen tulkinnan ja antaa pohjan tutkimuksen luotettavuudelle (Vilka 2015, 56).

Työelämän tutkimusaiheiden on noustava sen omista käytännöistä ja mielenkiinnon kohteista, koska kysymyksessä on lähes pääsääntöisesti soveltavasta tutkimuksesta, jonka tavoite on saada suoraan kehittämiseen, päätöksentekoon ja toimintaan käytännön hyötyä. Työelämässä toteutettu tutkimustoiminta ei voi olla vapaa toimeksiantajan lähtökohdista, kuten toimeksiantajan toiminnalleen valitsemista strategiasta, painopistealueista tai arvoista (Vilka 2015, 58–59).

Kehittämistehtävän teoria koostuu strategisesta talousjohtamisesta ja talousohjauksen osalta budjetoinnista. Kehittämistehtävän tavoitteena on määritellä vaatimukset budjetointityökalulle, sekä kuvata budjetointityökalun tuottamat hyödyt kohdeyrityksen strategiselle johtamiselle.

Tutkimustyöskentely käynnistyy johdon ja päälliköiden yhteisessä noin yhden tunnin mittaisessa tilaisuudessa, jossa käydään vapaasti keskustellen läpi kohdeyrityksen henkilöstön ajatuksia budjetoinnin nykytilasta ja kehittämistarpeista. Tämän jälkeen kootaan haastattelukysymykset puolistrukturoituun teemahaastatteluun. Aineistonkeruun jälkeen suoritetaan aineiston analyysi, jonka perusteella tunnistetaan ja valikoidaan tärkeimmät sekä oleellimmat kehitysideat haastattelujen pohjalta. Analyysivaiheessa kerätty aineisto käydään läpi järjestelmällisesti ja tarkasti tavoitteena löytää merkittäviä teemoja, yhteyksiä ja keskeisiä havaintoja. Analysoinnissa otetaan huomioon, kuinka kehitysideat ovat toteutettavissa. Lopputuloksen tarkoituksena on tuottaa kehitysehdotuksia budjetointityökalun avulla strategisen taloushallinnon johdon päätöksenteon tueksi.

2.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteiden vuoksi kvalitatiivinen tutkimusote valittiin kehittämistyön ilmiön tarkasteluun. Tarkemmaksi tiedonhankintamenetelmäksi valittiin liiketaloustieteissä runsaasti sovellettava tapaustutkimus, jossa perehdytään tutkittavan ilmiön kannalta valittuun tapaukseen. Tapaustutkimus tarjoaa erinomaisen lähestymistavan kehittämistyölle, erityisesti kun tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tapaustutkimus mahdollistaa syvällisen ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 52).

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus edustaa tieteellisen tutkimuksen suuntausta, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä syvällisesti. Tutkimusmenetelmä painottaa kokonaisvaltaista näkökulmaa. Kvalitatiivinen tutkimus kattaa laajan kirjon erilaisia perinteitä, lähestymistapoja sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä, jotka mahdollistavat monipuolisen näkökulman tutkimuskohteeseen. Kvalitatiivinen tutkimus sopii erinomaisesti ihmisen käyttäytymisen, kulttuurin, kokemusten ja merkitysten syvälliseen tarkasteluun (Denzin & Lincoln 1998, 5–7). Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäisiä tapauksia, joissa tiedonkeruun lähtökohtana on todellinen tilanne, jota pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti (Heikkilä 2014, 15).

Kehittämistyön lähestymistavassa korostetaan työvaiheiden jatkuvaa toistoa, kunnes haluttu tulos on saavutettu, sekä sopeutumista muutoksiin, kun uutta tietoa ja ymmärrystä kertyy kehittämistyön edetessä (Fyr & Dyer 2014, 79–98).

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa selvitetään POHTOn budjetoinnin kehittämisen mahdollisuudet digitaalista budjetointityökalua hyödyntämällä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on tarjota ratkaisuja olemassa olevaan ongelmaan, joka juontaa juurensa organisaation tarpeeseen korjata nykyisen budjetointikäytännön puutteet. Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla pyritään edistämään yrityksen toimintaa, lisäämään yrityksen tehokkuutta sekä vastaamaan muuttuviin tarpeisiin. Tämä lähestymistapa mahdollistaa tutkimustiedon soveltamisen käytäntöön ja voi tuottaa kestäviä parannuksia yrityksen toimintaan. Tutkimuksellisen kehittämistyön ero tieteelliseen tutkimukseen on työn päämäärässä. Tieteellisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, laajentaa ymmärrystä ja testata teorioita. Tieteellisessä tutkimuksessa pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin tai luomaan uutta

teoreettista tietoa. Pääpaino on uuden tiedon luomisessa ja olemassa olevan tietämyksen laajentamisessa. Tutkimuksellisen kehittämistyön päämäärä on puolestaan löytää uusia tai parantuneita käytännön keinoja ongelman ratkaisemiseksi tai käytännön haasteisiin vastaamiseksi. Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla pyritään tuottamaan konkreettisia ratkaisuja ja kehittämään uusia käytännön työkaluja tai menetelmiä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on saada aikaan uusia keinoja ongelman ratkaisemiseksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18–20).

2.2 Tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät

Kehitystehtävän aineistonhankintamenetelmäksi valittiin haastattelu. Haastattelu on tiedonkeruumuodoista sopiva tälle kehitystehtävälle, sillä se on menetelmänä joustava ja siinä ollaan vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, jolloin haastattelutilanteessa on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 34).

Haastattelututkimuksen aineiston käsittelyssä litterointi on ensimmäinen vaihe, joka kääntää puhutun kielen tekstimuotoon. Litterointiprosessissa tallennettu haastattelu tai videotallenne siirretään kirjoitetuksi tekstiksi, joka helpottaa aineiston analysointia ja tulkintaa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 139). Litteroinnin avulla tutkimuksen tekijä jäsentää tutkimuksesta saadun aineiston, joka auttaa jäsentämään ja kuvailemaan tutkittavaa asiaa. Tutkittava aineisto luokitellaan esimerkiksi teemoittain, jossa aineisto jäsenellään aihealueittain teemojen mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–93).

Tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten mukaan litterointi voidaan suorittaa eri tasoilla ja eri tavoin. Sanatarkassa litteroinnissa kirjoitetaan tarkasti kaikki puhutut sanat, äännähdykset, tauot ja muut ilmaisut, jotka esiintyvät tallenteessa. Tämä tarjoaa kattavan kuvan haastattelusta tai keskustelusta, ja se sopii erityisesti laadulliseen tutkimukseen, jossa tutkitaan puhujien ilmaisuja, tunnetiloja ja kielenkäyttöä syvällisemmin. Osittaisessa litteroinnissa kirjoitetaan vain ne osat tallenteesta, jotka liittyvät tutkimuksen teemoihin tai keskeisiin kysymyksiin. Epäolennaiset osat, kuten keskustelun välissä olevat tauot tai toistuvat sanat, jätetään pois. Osittainen litterointi voi säästää aikaa ja resursseja, ja se soveltuu tilanteisiin, joissa tutkimus keskittyy tietyille näkökulmille tai kysymyksille. Valinta sanatarkan ja osittaisen litteroinnin välillä riippuu tutkimuksen tavoitteista, resurssien saatavuudesta ja tutkimuksen luonteesta. Päätös lähestymistavasta kannattaa tehdä sen perusteella, mikä parhaiten palvelee tutkimuksen tarpeita (Vilka 2015, 136). Sanatarkassa

litteroinnissa aineisto puretaan pikkutarkasti, jolloin haastattelusta litteroidaan kaikki muun muassa tauot, äänenpainot ja naurahdukset. Tutkimuksen haastattelun voi myös purkaa teema-alueittain, jolloin samaa teema-aluetta koskevat keskustelut kootaan saman teeman alle. Mikäli aineisto litteroidaan teema-alueittain, ei haastattelujen purkaminen sanatarkasti ole välttämätöntä, vaan haastattelut voidaan litteroida ja taulukoida esimerkiksi teemojen mukaisesti. Teema-alueittain litteroituun aineistoon tulee merkitä vastaajien tunnistetiedot, jotta jatkokäsittelyssä pystytään erottamaan vastaajat toisistaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 148).

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa haastattelijan tavoitteena on luoda luottamuksellinen ympäristö, jotta haastateltava voi kertoa vapaasti ja avoimesti tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Luottamus on olennainen osa onnistunutta haastattelua, ja se auttaa luomaan avoimen ilmapiirin, jossa haastateltava tuntee olevansa turvassa ja kunnioitetussa asemassa (Kananen 2017, 91). Teemahaastattelut toteutetaan puolistrukturoituja kysymyksiä hyödyntäen. Nämä kysymykset suunnitellaan siten, että ne mahdollistavat syvällisen ymmärryksen tutkittavasta kohteesta ja antavat mahdollisuuden selvittää haastateltavien todellisia ajatuksia. Teemahaastattelun avulla tutkijan tavoitteena on syventää käsitystään ilmiöstä esittämällä kysymyksiä, jotka liittyvät eri teemoihin. Näiden teemojen avulla pyritään kattamaan mahdollisimman laaja näkökulma tutkittavaan ilmiöön. Teemahaastattelun runko muodostuu tutkijan ennakkokäsityksistä tutkittavaa aihetta kohtaan, ja se auttaa ohjaamaan kysymysten suuntaa ja sisältöä (Kananen 2017, 89–90).

Haastattelu on hyvin joustava menetelmä, ja juuri sen vuoksi se sopii erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelu on sopiva tiedonkerumuoto silloin, kun kyseessä on vain vähän kartoitettu aihe. Lisäksi, jos ennalta tiedetään, että tutkimuksen aiheeseen saadaan vastauksia monitahoisesti, voi haastattelu olla paras vaihtoehto aineistonkeruuseen. Saatuja vastauksia voi olla tarpeen selventää lisäkysymysten avulla, ja se mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen itse tilanteessa. Aineistonkeruuta voidaan sovittaa tilanteen mukaisesti ja ottaa huomioon haastateltavien tarpeet (Hirsjärvi & Hurme 2015, 205–206).

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna eli teemahaastatteluna, joiden kysymykset pohjautuvat ilmiön teoreettiseen viitekehykseen ja aihe on kaikille sama. Haastattelujen kestot olivat noin 40 minuuttia ja haastattelut suoritettiin yrityksen toimitiloissa. Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelutilanteessa pystyttiin keskittymään pelkästään kysymysten esittämiseen ja haastateltavan kuuntelemiseen. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin, minkä jälkeen ne analysoitiin ja

niistä tehtiin tulkintoja. Haastattelutilaisuuden lisäksi oli mahdollista ottaa yhteyttä tarkentavien kysymysten esittämiseksi ja lisätiedon saamiseksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa ennakoon laaditut kysymykset ovat olemassa, mutta niiden järjestystä voidaan muuttaa haastattelutilanteen mukaisesti. Myös kysymysten sanamuotoja voidaan soveltaa tarpeen vaatiessa. Haastatteliija voi jättää esittämättä etukäteen laaditut kysymykset, jotka eivät ole tilanteeseen sopivia, ja samalla hän voi esittää haastattelun kuluessa tulevia kysymyksiä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2020, 108).

Kehitystehtävään haastateltiin kohdeyrityksen toimitusjohtajaa sekä koulutuksen kehittämispäälliköitä, koska heillä on paras tieto yrityksessä haastateltavista teemoista. Haastattelu painottui puhtaasti yrityksen sisäiseen näkökulmaan budjetoinnista strategisen talousjohtamisen päätöksenteon tukena sekä kehitettävään digitaaliseen budjetointityökaluun. Opinnäytetyön kehittämistehtävän tarkoituksena on kehittää ratkaisu POHTO Oy:n budjetoinnin kehittämiseen budjetointityökalun avulla.

Haastattelun aineiston läpikäymiseen käytetään analyysimenetelmänä teemoittelua. Aineisto on pieni, joten analyysi tehdään tekstinkäsittelyohjelmalla ja haastattelun osapuolet ovat ylin johto ja koulutus­päälliköt. Teemoittelu edustaa yhtä laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä ja se on rinnastettavissa sisällönanalyysiin. Teemoittelussa keskitytään tunnistamaan aineistosta ne aiheet tai teemat, jotka ovat merkityksellisiä tutkimusongelman kannalta (Eskola & Suoranta 2008, 174–180).

2.3 Tutkimuksen metodologia

Kehittämistoiminta lähtee aina jostakin tieto- ja todellisuuskäsityksestä. Uusi tieto syntyy pääosin niissä ympäristöissä, joissa konkreettista toimintaa tapahtuu. Käytännön toimintaan liittyvä tieto kumpuaa suoraan käytännön työskentelystä ja vastauksista käytännön haasteisiin (Toikko & Rantanen 2009, 42). Tässä kehittämistehtävässä keskitytään yrityksen sisäiseen toimintaan liittyvien ongelmien ratkaisuun, ja tuloksina voidaan esittää yrityksessä aikaansaatuja muutoksia tai niihin tähtääviä tavoitteita. Kehittämistyössäni ratkaistaan käytännön ongelmia ja samalla myös kehitetään budjetointityökalua aidossa toimintaympäristössä. Kehittämisen todellisuuskäsitys syntyy käytännön kokemuksesta ja arjessa esiin nousevista kysymyksistä. Kehittämistehtävä kuvataan käytännönläheisellä lähestymistavalla, jonka avulla analysoidaan yrityksen nykytilannetta tutkimusongelman valossa. Kehittämistehtävästä saatavilla tuloksilla pyritään parantamaan

yrittäjien toimintamalleja, ja opinnäytetyön kehittämistoiminnan päätavoitteena on konkreettisesti muuttaa todellisuutta näkyvällä tavalla. Kehittämistehtävää tarkastellaan johdon näkökulmasta ja tavoitteena on saada toimivia ratkaisuja strategisen talousjohtamisen päätöksenteon tueksi. Opinnäytetyön tietopohjan tulee perustua kirjalliseen lähteeseen, ja tähän voidaan reflektoida kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta asiasta. Tieto tulee hankkia monipuolisesti käyttäen kansainvälisiä lähteitä, alan asiantuntijakirjallisuutta ja tieteellisiä tutkimuksia.

Kehittämistoiminnan reflektiivisessä näkemyksessä on kyse kehittämismenetelmien, toimintatapojen ja kehittämisen perusteluiden sekä organisaation jatkuvaa uudelleenarviointia (Toikko & Rantanen 2009, 54). Kehittäminen on alati muuttuvaa koska liiketoimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, joten kehittämisen tavoitteiden tarkka määrittely voi olla mahdotonta (Toikko & Rantanen 2009, 53). Kohdeyrityksessä päämääränä on säännöllisesti päivittää strategista taloushallintoa kehittämällä budjetointia ylimmän johdon päätöksenteon tueksi sekä nykytarpeita vastaavaksi. Sen avulla voidaan vertailla suunniteltuja tuloksia toteutuneisiin tuloksiin ja tunnistaa mahdolliset poikkeamat ja kehityskohteet. Tämä auttaa kohdeyritystä reagoimaan nopeasti muutoksiin ja varmistamaan strategian onnistumisen. Budjetointi tarjoaa tietoa päätöksenteon tueksi, ja auttaa ylintä johtoa arvioimaan eri vaihtoehtojen vaikutuksia taloudelliseen tilanteeseen ja siten tekemään perusteltuja päätöksiä, jotka ovat linjassa strategian kanssa.

Faktanäkökulmaa kehittämistoiminnassa voidaan lähestyä ottamalla huomioon itse kehittämistoiminnan kohde. Yksi mahdollinen tavoite voi olla taloudellisen tuloksen parantaminen, mikä liittyy suoraan konkreettiseen todellisuuteen. Faktanäkökulmaa leimaa erityisesti kyky erottaa objektiivinen todellisuus ja siihen liittyvät väitteet toisistaan. Lisäksi faktanäkökulmassa arvioidaan annetun tiedon totuudenmukaisuutta ja tiedon antajan rehellisyyttä (Toikko & Rantanen 2009, 37–38). Faktanäkökulmaan perustuvassa lähestymistavassa tiedon kerääminen ja seuranta on tärkeää. Näin kohdeyritys varmistaa sen, että parannukset pysyvät tehokkaina ja mahdolliset uudet haasteet havaitaan ajoissa. Kohdeyrityksessä reaalityökalu on havaittavissa ja tavoitteena on tehdä käytännön toimenpiteitä, jotka varmistavat budjetoinnin tukevan päätöksentekoprosesseja ja olevan linjassa yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. Budjetointi auttaa yritystä tunnistamaan taloudelliset riskit ja haavoittuvuudet sekä mahdollistaa varautumisen ja riskienhallinnan. Se auttaa varmistamaan, että strategiset päätökset ovat kestäviä taloudellisessa mielessä. Budjetoinnin avulla yritys voi arvioida menneitä suorituksia ja oppia aiemmista kokemuksistaan. Tämä auttaa parantamaan budjetointiprosessia ja strategista päätöksentekoa tulevaisuudessa. Yrityksen

suorituskyky kasvaa parantuneen tehokkuuden ja kilpailukyvyn myötä, kun strategia ja budjetointi ovat saumattomasti yhteensovitettut ja molemmat tukevat toisiaan.

Kehittämistoiminnan intressi on keskeinen tutkimuksellisen kehittämistoiminnan metodologinen seikka. Osallistujilla on hyvin usein toisistaan poikkeavia näkemyksiä kehittämisen perusteluista, tavoitteista ja toimintatavoista (Toikko & Rantanen 2009, 44). Intressin selkeyttäminen auttaa varmistamaan, että kehittämistoiminnan tulokset ovat relevantteja ja hyödyllisiä. Intressinä voi olla tehdä kohdeyrityksen toiminnasta, kuten esimerkiksi budjetoinnista tehokkaampaa, reaaliaikaisempaa ja käyttäjäystävällisempää. Selkeä intressi auttaa pitämään toiminnan suunnan selkeänä ja varmistaa, että kehittämistoiminta on tarkoituksenmukaista. Organisaation strateginen kehittäminen etenee tyypillisesti ylhäältä-alas-logiikan mukaisesti. Vaikka työntekijöitä ja keskijohtoa osallistettaisiin strategiaprosessin kuluessa, strategian muotoilu on viimekädessä ylimmän johdon käsissä (Toikko & Rantanen 2009, 49). Lähtökohtana kehittämistyössäni on yrityksen johdon havaitsemat ongelmakohdat toiminnan ja talouden ohjauksessa sekä päätöksenteossa, erityisesti kun yrityksen liiketoimintaympäristössä tapahtuu muutoksia.

3 STRATEGINEN TALOUSJOHTAMINEN

Strateginen talousjohtaminen muodostaa keskeisen osan yrityksen johtamista, tarjoten välttämättömän perustan laajemmalle johtamistyölle ja siten edistäen yrityksen menestystä ja kehittymistä. Tavoitteena on integroida sekä taloudellisia että tietojärjestelmien ulkopuolisia tietoja, jotka tukevat strategista päätöksentekoa. Strategisen talousjohtamisen päätavoitteena on strateginen suunnittelu, toteutus, analyysi ja seuranta. Yrityksen strategisia asioita pohdittaessa kaksi yleistä näkökulmaa nousee esiin. Ensimmäisessä näkökulmassa tarkastellaan strategisia tekijöitä, jotka kattavat koko yrityksen toiminnan. Toisessa näkökulmassa keskitytään strategisiin elementteihin, joilla on keskeinen vaikutus yrityksen menestymiseen (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 40, 331).

Strateginen talousjohtaminen keskittyy pitkän aikavälin suunnitteluun, jonka päämääränä on määritellä tavoitteet ja keinot saavuttaa haluttu tila sekä taloudellisesti että ei-taloudellisesti. Strategisissa suunnitelmissa hyödynnetään johdon laskentatoimen tarjoamia raportteja ja analyyseja, ja nämä suunnitelmat toimivat perustana esimerkiksi vuosisuunnitelmille eli budjeteille (Alhola & Lauslahti 2005, 259). Johdon laskentatoimi tarjoaa tukea strategiselle päätöksenteolle ja sen toteutukselle käyttäen hyväksi erilaisia laskentamalleja ja analyysejä (Ikäheimo ym. 2019, 136–137).

Strateginen talousjohtaminen kattaa ne johtamistoimet, joilla yhdistetään yrityksen taloudellinen puoli sen strategiaan. Strategisen talousjohtamisen päätökset, jotka perustuvat taloushallinnon tuottamaan tietoon, voivat mahdollistaa kilpailuedun vahvistumisen parhaimmillaan tai pahimmillaan johtaa koko liiketoiminnan kaatumiseen (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 331). Kohdeyrityksessä budjetointityökalu mahdollistaa yrityksen tavoitteiden konkretisoinnin taloudellisiksi luvuiksi ja suunnitelmiksi. Budjetoinnin avulla voidaan määritellä selkeät tavoitteet ja suunnitelmat, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa. Budjetoinnin avulla yritys voi arvioida, miten resursseja tulee kohdentaa eri toimintojen välillä. Tämä auttaa priorisoimaan investointeja, päätöksiä ja resurssien käyttöä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Kehittämistehtävässä perehdytään strategisen ja operatiivisen talousjohtamisen tehokkaaseen yhdistämiseen. Yrityksen talousjohtamisen päivittäisten ja tulevaisuuteen suuntautuvien päätösten tulee olla keskinäisessä yhteydessä ja tukea toisiaan, joten strategisen ja operatiivisen

talousjohtamisen täydellinen erottaminen on mahdotonta. Strateginen talousjohtaminen kattaa kaikkien menestystekijöiden hallinnan yrityksessä, ja sen tavoitteena on vahvistaa kilpailuetua. Strategian määrittely hahmottaa pitkän aikavälin suunnan, toimien ohjenuorana yrityksen toiminnalle ja asettaen tavoitteet. Ylimmän johdon strateginen talousjohtaminen kattaa muun muassa strategisten tavoitteiden asettamisen, liiketoimintojen tarkastelun taloudellisina sijoituksina, toimialan kilpailijoiden analysoinnin, resurssien hallinnan ja organisaation sisäisten strategisten vahvuuksien tunnistamisen (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 11). Operatiivinen johtaminen kuvaa päivittäisten johtamistehtävien hoitamista yrityksessä. Oleellista on, että operatiivinen johtaminen on linjassa strategisten suuntaviivojen kanssa. Vuosisuunnittelussa yrityksen strategia konkretisoidaan ohjaaviksi tavoitteiksi, toimenpiteiksi, suoritettaviksi tehtäviksi ja määritellään niitä varten tarvittavat taloudelliset resurssit. Prosessi mahdollistaa jokaiselle toimijalle oman vuotuisen toimintasuunnitelman laatimisen (Vilkkumaa 2005, 41).

Koko organisaation osallistuminen on keskeinen tekijä strategioiden onnistuneessa toteuttamisessa. Operaatioiden ja strategioiden yhteensovittaminen vaatii yhteistä ponnistelua ja sitoutumista kaikilta organisaation tasoilta. On tärkeää kiinnittää huomio strategisen ja operatiivisen johtamisen integrointiin hyvän vuosisuunnittelun avulla (Kamensky 2010, 309). Kohdeyrityksen budjetointia tehdään sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Budjetointityökalu yhdistää operatiivisen talousjohtamisen yrityksen strategiseen talousjohtamiseen. Kohdeyrityksessä koko organisaation osallistuminen on avainasemassa strategioiden toteuttamisen onnistumisessa. Se edistää yhteistä näkemystä, sitoutumista ja yhteistyötä, mikä puolestaan luo parhaat mahdollisuudet strategisten tavoitteiden saavuttamiselle.

Strategian laadukkaan suunnittelun ja toteutuksen kannalta on olennaista, että yrityksen arvot, visio ja toiminta-ajatus ovat selkeitä ja niistä ollaan yksimielisiä. Toiminta-ajatus määrittelee yrityksen olemassaolon tarkoituksen. Toiminta-ajatus on myös muuttumaton. Organisaation arvot puolestaan määrittelevät yrityksen asenteet ja käytösmallit. Päämäärä eli visio ei ole samalla tavalla muuttumaton sisällöltään kuin toiminta-ajatus ja arvot, mutta se pysyy kuitenkin useimmiten muuttumattomana strategisen suunnittelun ajan (Kaplan & Norton 2002, 56–57).

Yritystoiminnan tavoite on tuottaa voittoa omistajilleen yrityksen arvonnousun ja/tai osinkovirran kautta. Pitkällä tähtäimellä yrityksen menestyksen ratkaisevat neljä asiaa, joita konsultti, KTM Mika Kamensky nimittää menestyksen timantiksi, eli strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Strategia, johtaminen ja osaaminen ovat olleet esimiesten agendalla jo pidempään, mutta

vuorovaikutuksen merkitys strategisessa johtamisessa on tullut yhä korostuneemmaksi, ellei jopa tärkeimmäksi liiketoiminnan draiveriksi. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on ensiarvoisen tärkeää, että esimiehet, mutta myös organisaatio, tuntevat ja ymmärtävät yrityksen tulevaisuuden kriittiset menestystekijät ja osaavat toimia niiden mukaisesti eli tehdä oikeita asioita oikein. Perinteisesti olemme hyviä suunnittelemaan asioita, ja panostamme paljon aikaa suunnitelmien tekemiseen ja hiomiseen. Toki hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, mutta suunnitelmat pitää myös toteuttaa. Suunnitelmat pitää jalkauttaa, kääntää tavoitteet tuloksi ja seurata tulosten saavuttamista. Erityinen haaste on luoda looginen linkki strategiasta jokapäiväiseen operatiiviseen toimintaan (Niskavaara 2017, 159).

3.1 Strategia menestyksen mahdollistajana

Tulevaisuuden toteuttamisen tärkein työkalu yrityksissä on strategia. Ritakallion ja Vuoren (2018) mukaan strategian keskiössä on prosessi, joka jatkuvasti muovaa, päivittää ja toteuttaa strategiaa. Toimintaympäristö on muodostunut vaikeammin ennustettavaksi ja nopeammin muuttuvaksi. Ympäristön muutostahtiin vaikuttaa yhtä aikaa keskeisimmät megatrendit, kuten teknologian kehittyminen ja digitalisaatio, tiedon nopea lisääntyminen, kaupungistuminen ja globalisaatio. Teknologia ja digitalisaatio ovat muokanneet myös sitä, miten strategiaa on mahdollista suunnitella ja toteuttaa. Teknologia ja digitalisaatio sekä tiedon lisääntyminen ovat myös mahdollistaneet organisaatioiden kasvun tavalla, jota ei ole koskaan aiemmin nähty (Ritakallio & Vuori 2018, 11–13).

Strategian merkityksestä kertoo Mika Kamenskyn (2010) argumentointi strategian välttämättömyydestä. Hänen näkemyksensä mukaan suurin osa uusista yrityksistä epäonnistuu viiden vuoden sisällä perustamisestaan johtuen puutteellisesta strategisesta suunnittelusta. Kamensky korostaa, että menestyneillä yrityksillä on yhdistävä piirre, eli ne pystyvät ennakkoinnin, havainnoinnin sekä joustavan sopeutumisen avulla vastaamaan ympäristön muutoksiin. Yrityksen strategian tulee olla selkeä ja kaikkien organisaatotasolla tiedossa, jotta henkilöstö voi päivittäisessä työssään tukea pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Strategian avulla yritys ohjaa sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä varmistaakseen, että asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet saavutetaan. Strategisessa johtamisessa keskitytään olennaisesti oikeiden asioiden tekemiseen sekä nykyhetkessä että tulevaisuudessa. On kuitenkin tärkeää välttää liiallista

painottamista strategisessa ajattelussa ja osaamisessa, sillä se voi johtaa odotetusta poikkeavaan lopputulokseen (Kamensky 2010, 23–26).

Strategisen toimenpideohjelman tarkoituksena on muuntaa kilpailustrategiat käytännön toimenpiteiksi. Ohjelma tekee strategiasta selkeän asettamalla konkreettiset ja yksityiskohtaiset toimenpiteet tulostavoitteiden kautta. Ensiksi strategia hajotetaan toimenpiteiksi asettamalla selkeät tulostavoitteet. Sen jälkeen suunnitellaan toimenpiteet, määritellään suoritusavoitteet ja osoitetaan vastuuhenkilöt. Tällä tavoin toimenpideohjelma on kohdennettu tavoitteisiin ja sisältää käytännön toimenpiteet, joilla on selkeät vastuuhenkilöt (Kamensky 2010, 68).

Kehittämistehtävässä kohdeyrityksen matala organisaatorakenne lisää joustavuutta ja nopeutta päätösprosesseissa. Yrityksen strategia on tiedossa organisaation kaikilla työntekijöillä ja henkilöstö toimii strategiaa hyödyntäen ja vahvistaen. Strategian toteuttamisen kannalta on olennaista, että eri työvaiheissa työskentelevät ihmiset tiedostavat, millaisia vaikutuksia heidän tekemisillään on yrityksen tulokselle ja taloudelliselle asemalle. Tämä vaatii talousjohtamista, jossa otetaan huomioon työntekijät taloudelliseen tulokseen tietoisesti vaikuttavina tekijöinä (Järvenpää ym. 2017, 55–56).

Strategia on johdonmukaisuutta yrityksen toimintaan kohdistuvien merkittävien ongelmien ratkaisemisessa. Yrityksen toiminta muodostuu yksittäisistä päätöksistä ja tavoitteista, joissa pitäisi olla yhteinen juoni. Juoni muodostuu keskenään yhteensopivista analyyseistä, käsitteistä, toimintaohjeista, perusteluista ja toiminnasta, jotka tähtäävät tärkeiden ongelmien ratkaisemiseen. Ongelmien tunnistamisen ja tilanneanalyysin perusteella muodostetaan karkea toimenpideohjelma, jonka pohjalta laaditaan tätä lyhyemmän aikavälin toimintasuunnitelmat. Tällä hetkellä strategia-ajattelu korostaa joustavuutta ja jatkuvasti uudistuvaa ja toimintaa uudistavaa strategiaprosessia. Strategiaa uudistavaa toimintaa on käsitelty toisaalta yrityksen taloustieteen näkökulmasta ylimmän johdon roolia korostaen ja toisaalta yrityksen sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa uusien käytäntöjen keksimisen kannalta tärkeiden ihmisten sosiaalisina käytäntöinä (Pellinen 2017, 52–53).

Päätöksenteko-oikeuksien merkitys strategian onnistuneen toimeenpanon kannalta on ratkaiseva. Pellinen (2017) korostaa sitä, että yrityksessä jokaisen on tiedettävä, mistä hän saa päättää ja mistä toimista häntä pidetään vastuussa. Johtajia on hyvä muistuttaa päätöksenteon halvaantumisen vaarasta, mihin haluttomuus delegoida päätöksenteko-oikeuksia alaisille usein

johtaa. Delegointipäätöksistä riippumatta johdon on luotava käytännöt, joilla varmistetaan kilpailutilannetta ja merkittäviä ongelmia koskevan tiedon kulku organisaatiohierarkiassa ja samalla luodaan väylät lateraaliselle tiedonvaihdolle organisaation eri vastualueiden välillä (Pellinen 2017, 54).

Strateginen suunnittelu on prosessi, jonka aikana organisaatio määrittelee, millaista sen liiketoiminnan tulisi olla tulevaisuudessa ja miten tämä tavoite saavutetaan. Strategisen suunnittelun aikana organisaation johto arvioi liiketoiminnan mahdollisuuksia ja määrittelee, millaisin toimenpitein mahdollisuudet voidaan hyödyntää. Organisaatiot käyttävät strategista suunnittelua muuttaakseen toimintaansa ja parantaakseen suoriutumistaan, muodostaakseen viitekehysten resurssien allokointiin, budjetointiin ja suoriutumisen arviointiin, muodostaakseen toimivan prosessin tiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen päätöksenteossa, tehtyjen päätösten perustelemiseen ja vahvistamiseen, sekä vahvistaakseen toiminnan suuntaa yleisesti (Niemi 2018, 127).

3.2 Talousviestintä talusjohtamisen tukena

Kuten kaikessa johtamisessa, talusjohtamisessa korostuu ihmisten välinen vuorovaikutus. Talusjohtamisen erityistavoitteisiin kuuluvat tehokkuus, todellisuudenmukaisuus ja tuloksellisuus, jotka muodostavat talusjohtamisen perustan. Se on keskeinen osa yleisjohtamista, ja se kuuluu jokaisen johtajan osaamisvaatimuksiin. Laskentatoimi on tekninen osa talusjohtamista, yhtä tärkeää kuin muutkin talusjohtamisen tukipilarit, kuten esimerkiksi tietotekniikka. Ihmiset ovat aina keskeisessä roolissa myös talusjohtamisen kontekstissa (Pellinen 2017, 14).

Johtamisen eri osa-alueilla talus heijastuu pitkän aikavälin strategisina tavoitteina, jotka konkretisoituvat taloudellisina tunnuslukuina. Näitä tunnuslukuja voidaan käyttää kasvun, kannattavuuden ja vakavaraisuuden kuvaamiseen. Talouden järjestelmät muodostavat olennaisen osan organisaation ohjausjärjestelmää eli suunnittelun ja seurannan. Avoimuus ja kommunikointi edellyttävät aktiivista keskustelua taloudellisesta tilanteesta ja organisaation tavoitteista. Talus toimii voimavarana, motivoi henkilöstöä kohti yhteisesti määriteltyjen organisaation tavoitteiden saavuttamista (Niskavaara 2017, 13–14).

Talousjohtamiseen tuo haasteita saatavilla olevan tiedon määrä (Järvenpää ym. 2017, 36). Johtajat eivät voi hyödyntää kaikkea saatavilla olevaa informaatiota johtamisessaan (Pellinen 2017, 165). Tiedon johtamisen keskeisenä tavoitteena on varmistaa tiedon tehokas hyödyntäminen päätöksentekotilanteessa. Tiedolla on merkitystä vasta, kun se osataan soveltaa käytännössä. Organisaation näkökulmasta oleellista on, että tarvittava tieto on helposti saatavilla ja sen soveltaminen on vaivatonta (Sydänmaanlakka 2003, 164–165, 171).

Talousviestintä ei rajoitu ainoastaan lukujen raportointiin ja laskelmien tuottamiseen. Talousviestinnän tarkoitus on vaikuttaa henkilöstön mielipiteisiin, asenteisiin, näkemyksiin ja toimintaan ohjaamalla huomiota ja parantamalla toiminnan läpinäkyvyyttä. Talousviestinnän keskiössä on pääasiassa vaikuttaminen. Taloushallinnon tuki operatiiviselle johtamiselle on merkittävimmillään silloin, kun se mahdollistaa johtajille aikaa jokapäiväisestä toiminnan ohjauksesta tulevaisuuden suunnitteluun. Strategisen johtamisen näkökulmasta taloushallinnon rooli korostuu erityisesti silloin, kun se haastaa ja kehittää strategisia oletuksia ja valintoja. Tämä edellyttää yrityksen ulkoympäristön perusteellista analysointia ja tulevaisuusorientoituneisuutta. Ongelmien ennakointi muodostaa olennaisen osan tehokasta viestintää (Partanen 2007, 27–28).

Elämme jo nyt tilanteessa, jossa kaikilla ihmisillä ja organisaatioilla on maasta ja maantieteellisestä sijainnista riippumatta mahdollisuus saman uusimman tiedon käyttämiseen. Tieto sinänsä ei ole mikään kilpailuetu tai menestystekijä. Menestyksen ratkaisee kyky käyttää tietoa tehokkaammin kuin kilpailijat. Tiedonhallinta hyödyttää yrityksiä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Sen avulla voi vähentää kuluja oppimalla välttämään toistuvia virheitä, tehostaa päätöksentekoprosesseja, lyhentää uusien ideoiden tuotteistamisen elinkaarta ja parantaa kykyä reagoida liiketoimintaympäristön muutoksiin (Åkerberg 2017, 180).

4 BUDJETOINTI JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMÄNÄ

Pk-yritysten rahoituksen, kasvun sekä liiketoiminnan kehittämisen asiantuntija ja kauppatieteiden tohtori, DI Toivo Koski (2017) kirjoittaa, että liiketoiminnan suunnittelu, liiketoiminnan suunnittelun eteneminen ja rakenne elää sen mukaan, mitä varten suunnitelma tehdään. Lisäksi yrityksen kehitysvaihe ja toimiala vaikuttavat siihen, millä rakenteella liiketoiminnan suunnittelua tehdään. Liiketoiminnan suunnittelu ohjaa myös yrityksen talouden suunnittelua tai joskus toisinkin päin. Esimerkiksi kassavirta- ja liikevaihtoennusteet perustuvat usein myyntibudjettiin, joka puolestaan perustuu myyntiprosessin suunnitteluun. Päätökset uusista liiketoiminnoista ja investoinneista perustuvat investointilaskelmiin. Yrityksen rahoitustarvetta arvioidaan muun muassa yrityksen kasvutavoitteiden kautta. Yrityksen liiketoimintojen suunnittelu ja johtaminen sekä talousjohtaminen muodostavat yhtenäisen prosessin, ja ne ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Näitä osa-alueita ei ole perusteltua erottaa toisistaan, sillä ne ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa eivätkä toimi erillisinä toimintoina (Koski 2017, 11).

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2017) mukaan budjetoinnin yhteinen piirre määritelmässä on, että budjetti nähdään yrityksen toiminnan ohjausvälineenä. Budjetointi toimii siis usein talousohjauksen keinona yhdessä tunnuslukujen seurannan kanssa. Oikein laadittu ja hyödynnetty budjetti on arvokas suunnittelu-, toiminnanohjaus- ja seurantaväline, vaikka siihen kohdistuukin kritiikkiä. Budjetilla tarkoitetaan rahamääräistä toimintasuunnitelmaa, joka pyrkii mahdollisimman edulliseen taloudelliseen tulokseen ja on laadittu yrityksen tai sen osaston toimintaa varten tietynä ajanjaksona (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 231).

Budjetoinnin keskeisenä tehtävänä on toimia yrityksen johdon päätöksenteon tukena. Budjetointi auttaa konkretisoimaan kehittämissuunnitelman, etsimään mahdollisimman edullisen rahamääräisen suunnitelman ja täsmentää yrityksen tavoitteet (Järvenpää ym. 2017, 235).

Johdon ohjausjärjestelmät ovat perinteisesti ajateltu olevan passiivisia työkaluja, jotka tarjoavat yrityksen sisäistä informaatiota ylimmän johdon tarpeisiin. Chenhallin (2003, 129) mukaan ohjausjärjestelmien piiriin kuuluva informaatio ulottuu organisaatiossa paljon laajemmalle. Johdon ohjausjärjestelmät sisältävät johdon laskentatoimen järjestelmien lisäksi asiakkaisiin ja kilpailijoihin liittyvää informaatiota. Näiden lisäksi johdon ohjausjärjestelmistä saadaan ei-taloudellista päätöksentekoa tukevaa informaatiota. Malmin & Brownin (2008, 290) tutkimuksissa johdon

ohjausjärjestelmät sisältävät järjestelmiä, sääntöjä, käytäntöjä ja arvoja, joiden avulla ylin johto varmistaa työntekijöiden käyttäytymisen ja päätöksiin olevan yhdenmukaisia yrityksen tavoitteiden ja strategioiden kanssa. Johdon ohjausjärjestelmistä erotetaan pelkät päätöksentekoa tukevat järjestelmät, joten esimerkiksi budjetointi voi olla johdon ohjausjärjestelmä, kun sen avulla pyritään saavuttamaan tavoite yksilöiden ja yrityksen välillä.

Pellisen (2017, 69) mukaan laskentatoimen tarjoama tieto on keskeinen ohjausväline organisaatiossa, sillä se muodostaa yhden merkittävimmistä mekanismeista, jotka koordinoivat yrityksen toimintaa. Pääasiallisesti budjetointi viittaa toiminnan ja siihen liittyvien taloudellisten vaikutusten ennakkosuunnitteluun, ja se on aina yhteydessä yrityksen strategiaan. Laskentainformaatioita käytetään etenkin organisaation ylimmissä johtoportaisissa päätöksenteon ja valvonnan perustana. Pellinen myös muistuttaa, että organisaation toiminnan tuloksellisuuden johtamisessa pyritään varmistamaan liiketoiminnan suotuisa kannattavuuskehitys sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä talousjohtamisen avulla. Ensisijainen tavoite on yrityksen talouden suotuisa kannattavuuskehitys.

4.1 Budjetoinnin suunnitteleminen

Yrityksen talouden ohjausjärjestelmä rakentuu erilaisten prosessien avulla, jotka käsittävät liiketoiminnan suunnittelun, raportoinnin, mittaristot sekä erilaiset toteutusmenetelmät. Ohjausjärjestelmien päätehtävänä on tukea organisaatiota saavuttamaan asetetut tavoitteet ja päämäärät (Alhola & Lauslahti 2006, 248–249). Budjetointiprosessi sisältää olennaisena osana yrityksen aiemman kehityksen arvioinnin asetettuihin budjettitavoitteisiin nähden. Menestyksekkäs budjetointi edellyttää ylimmän johdon tukea ja sitoutumista budjetointiprosessiin. Budjetoinnin avulla johtaminen on eräänlainen oppimistapahtuma, jossa budjetoinnin merkitys yrityksen johtamisvälineenä kasvaa. Budjetin avulla yritys määrittelee tavoitteet, implementoi suunnitellut toimenpiteet ja seuraa niiden toteutumista (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 234–235). Budjetteja voidaan laatia menestyksekkäästi hyvin monella tavalla. Budjetoinnin lähestymistapa ja toteutus heijastavat yrityksen luonnetta, sen johtamistapaa sekä toimintaympäristöä (Pellinen 2017, 73). Budjetointiprosessi koostuu lukuisista valinnoista, joista ensimmäiset liittyvät liiketoiminnan ominaisuuksiin ja sitä kautta budjetointimenetelmiin. Kun budjetoinnin lähtökohdat ja kohteet, sekä yrityksen talouden johtamistapa on valittu, siirrytään varsinaiseen suunnitteluun, jotka voidaan jakaa tuloskierron, kassakierron ja pääomakierron suunnitteluun. Budjetointiprosessissa ei tehdä

varsinaisesti päätöksiä, vaan eri menetelmiä ja käytäntöjä hyödynnetään tietyissä osa-alueissa ja alkuun testataan eri menetelmien etuja (Pellinen 2017, 76).

Budjetointiprosessissa strategia muunnetaan konkreettisiksi toimintasuunnitelmiksi ja arvioidaan strategian toteuttamiseen tarvittavien voimavarojen riittävyttä. Tulossuunnittelussa on arvioitava, onko nykyinen strategia oikea kaava rahan tekemiseen. Käytettävän strategian pitää pysyä ajan hermoilla, ja budjetointi on oikea väline strategian tarkistamiseen (Pellinen 2017, 73).

Neilimon & Uusi-Rauvan (2017, 234) mukaan budjetointiprosessi koostuu budjetin suunnittelu-, toteutus- ja tarkkailutehtävistä. Budjetointiprosessiin kuuluu keskeisenä osana yrityksen aiemman kehityksen arvioiminen asetettujen budjettitavoitteiden suhteen. Tätä arviointia voidaan toteuttaa vuositason budjetoinnissa, joka suoritetaan kalenterivuositain. Tällöin edellisen vuoden budjetin toteutumätiedot ovat jo käytettävissä. Tästä arvioinnista voidaan käynnistää seuraavan vuoden budjetointi. Seuraavaksi yrityksen budjetoinnissa on tehtävä hahmotelmia tulevan budjettivuoden toimintaympäristön kehityksestä ja yrityksen omista toimintasuunnitelmista. Toteutusvaihe on yleensä kevään ja kesän aikana seuraavaa budjettivuotta varten. Budjetointiprosessin seuraava vaihe on budjetin suunnittelu ja laatiminen yrityksen sekä sen tulosyksikköjen ja toimintojen tarpeisiin. Tämä vaihe sijoittuu usein vuodenvaihteen läheisyyteen.

Kun yrityskohtainen budjetti on valmistunut, on olennaista kohdistaa keskeiset budjettitavoitteet henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Esimerkiksi myyntibudjetin tavoitteet jaetaan myyjäkohtaisiksi tavoitteiksi. Onnistunut budjetointi edellyttää ylimmän johdon tuen ja sitoutumisen budjetointiprosessiin. Avainhenkilöiden on ymmärrettävä budjetin merkitys ja heidän toiminnallisen vastuualuejakonsa on oltava selvä (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 234–235).

Merchant ja Van der Stede (2017, 297–305) kirjoittavat budjetoinnin neljästä päätehtävästä, jotka ovat suunnittelu, yhteistyön parantaminen, kommunikaatio ja valvonta. Suunnittelun avulla yrityksen johdon on ajateltava liiketoimintamahdollisuuksia ja mahdollisia resurssien puutteita. Suunnittelun avulla päästään parempaan riskien ja mahdollisuuksien havaitsemiseen sekä yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtämiseen. Ympäristössä tapahtuviin muutoksiin pystytään reagoimaan huomattavasti paremmin, kun päätösten seuraamukset osataan ottaa paremmin huomioon. Suunnittelu- ja budjetointiprosessi pakottaa henkilökunnan jakamaan informaatiota keskenään koko organisaation laajuudessa. Informaation jakaminen johtaa todennäköisesti aina parempiin päätöksiin, kun huomioidaan useampi eri näkökulma ja kun johdolla

on tieto liiketoimintaan liittyvistä mahdollisuuksista ja riskeistä. Budjetointi ja suunnittelu auttavat ylemmän johdon valvontaa. Valvonnan kautta ylin johto saa tietoa liiketoiminnasta ja tuloksia voidaan verrata ennalta asetettuihin standardeihin ja mikäli tarpeen, johto tekee korjaavia toimenpiteitä. Tulee kuitenkin muistaa, että liika kontrolli saattaa rajoittaa liiketoiminnan innovatiivisuutta aja kykyä tuottaa ainutkertaisia luovuutta vaativia ratkaisuja. Sekä liiallisella että liian vähäisellä kontrollilla voi olla tuhoisia seurauksia. Epäonnistunut ohjaus voi johtaa suuriin taloudellisiin tappioihin, maineen menetyksiin tai pahimmillaan jopa konkurssiin. Kuitenkin yhä enemmän tähdätään siihen, että ohjauksen avulla pystyttäisiin ehkäisemään ongelmia etukäteen, eli ennen kuin ne aiheuttavat haittaa yrityksen toiminnalle. Suunnitelmista käydään kattavia keskusteluja ja ne hyväksytään aina korkeammalla tasolla ennen toimenpiteiden aloittamista.

Budjetointiprosessi alkaa aina strategian jalkauttamisella ja tavoitteiden asettamisella. Tämä vaihe huolellisesti tehtynä luo edellytykset yrityksen tulevaisuuden onnistumiselle. Seuraavassa vaiheessa tavoitteet muutetaan tuloslaskelmiksi ja taseiksi, eli rahassa mitattaviksi suureiksi. Kun budjetit on laadittu, päivitetään ennusteet ja laaditaan raportit (Åkerberg 2017, 17).

Budjetin ja budjetoinnin keskeinen tehtävä on tukea yrityksen toiminnan suunnittelua. Vaikka toiminnalliset näkökulmat tulisi suunnitella ensin, budjetin avulla varmistetaan, että suunnitelluille toimenpiteille on käytettävissä tarvittavat resurssit. Samalla varmistetaan, että suunnitellut toimenpiteet johtavat haluttuun taloudelliseen lopputulokseen. Budjetointiprosessin aikana etsitään vaihtoehtoisia lähestymistapoja ja suunnitelmia muokataan tarpeen mukaan, kunnes toiminta on sekä toiminnallisesti että taloudellisesti hyväksyttävää. Merkille pantavaa on, että budjetointiprosessi pakottaa koko organisaation suunnittelemaan toimintaansa ja talouttaan systemaattisesti vähintään kerran vuodessa (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 146).

4.2 Budjettijärjestelmä

Budjetti voidaan jaotella kahteen erilliseen osaan, eli toimintaosaan ja taloudelliseen osaan. Toimintaosassa käsitellään yrityksen kannalta keskeisiä ympäristöön ja nykytilanteeseen liittyviä näkökohtia. Kaiken toiminnan tulisi juontaa juurensa aiemmin laaditun strategian perusteella. Taloudellisessa osassa arvioidaan eri osa-alueita numeerisessa muodossa, ja talousbudjetti laaditaan vuodeksi kerrallaan. Se koostuu pääbudjeteista, kuten tulos-, rahoitus- ja tasebudjeteista, sekä osabudjeteista, kuten myynti- ja kustannusbudjeteista. Budjetin laadinnassa aloitetaan

yleensä osabudjeteista, joissa kunkin osaston suunnitelmat määritellään. Usein myyntibudjetti on ensimmäinen askel, koska se ohjaa merkittävästi yrityksen eri toimintoja ja tarjoaa pohjan muiden budjettien, kuten kustannus- ja investointibudjettien, laatimiselle (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 176).

Budjettijärjestelmät ovat yritys-, toimiala- ja yrityskokosidonnaisia, mutta muutamat yleiset piirteet sisältyvät liki kaikkien yritysten budjettijärjestelmiin. Budjettijärjestelmällä tarkoitetaan pääbudjeteista ja osabudjeteista koostuvaa kokonaisuutta. Pääbudjetteja ovat yleensä tulos-, rahoitus- ja tasebudjetti. Tulosbudjetti on tuloslaskelmamuotoinen ja ilmaisee yrityksen budjetoidun tuloksen. Tavanomainen budjetointikausi on yksi vuosi, joka saatetaan jakaa neljännesvuosi- tai kuukausibudjeteiksi tavoiteasetannan ja tarkkailun täsmentämiseksi ja tarkkailun nopeuttamiseksi. Toinen pääbudjetti on rahoitusbudjetti, jonka tavoitteena on varmistaa yrityksen likviditeetti mahdollisimman edullisin rahoituskustannuksin. Myös rahoitusbudjetti jaksotetaan perusajanjaksoaan vuotta lyhyemmille kausille tulosbudjetin tapaan. Tasebudjetti kuvaa yrityksen taloudellista asemaa budjettikauden päättyessä (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 236). Budjettiin kuuluvat yleensä tulos- ja rahoitusbudjetit sekä ennakoitu tase, mutta siihen voidaan myös sisällyttää muita suunnitelmia. Mitä pienemmästä ja ennustettavammasta yritystoiminnasta on kyse, sitä vähemmällä budjetoinnilla voidaan selviytyä (Pellinen 2017, 69–70).

Budjetointijärjestelmään kuuluu yleensä osa- tai alabudjetteja. Perinteisesti ne on määritelty yrityksen keskeisille toiminnoille. Tällöin yrityksen alabudjetteja ovat olleet myynti-, osto-, valmistus-, varasto-, kustannus- ja investointibudjetit. Budjetointiprosessi alkaa esimerkiksi myynnin ennakkoinnilla, mikä vaatii hyvin usein ulkopuolisten tekijöiden huomioimista, kuten taloussuhdanteet, lainsäädäntö, asiakkaiden ostokäyttäytymisessä tapahtuvat muutokset ja kilpailijoiden toimet. Yrityksen johdolla ei ole mahdollisuutta näihin vaikuttaa, mutta ymmärrys liiketoimintaympäristön dynamiikasta on tärkeää strategian, talouden ja toiminnan suunnittelulle. Ennen budjetin vahvistamista on suositeltavaa määritellä yrityksen budjettivuoden keskeiset tuloskriteerit eli ne tavoitteet, joiden saavuttamista pidetään erityisen merkittävänä budjetointijakson aikana (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 234–235). Myynti on usein tärkein yksittäinen tulosta säätelevä tekijä (Pellinen 2017, 76).

Budjetointi ja siihen perustuva raportointi muodostavat yhden merkittävimmistä johtamisjärjestelmistä. Budjetointi on suunnittelua tulevaisuuteen, ottaen huomioon toiminnan ja sen taloudelliset vaikutukset. Tuloksena voi olla kiinteä vuosibudjetti, toiminta-asteen mukaan

joustava budjetti tai rullaavasti tarkentuvat budjetit. Budjetteihin kootut tiedot ovat olennaisia tulevaisuuden ennustamisessa ja toiminnan sopeuttamisessa ennakoitujen muutosten mukaisesti (Pellinen 2017, 69).

Budjettiprosessin aikana on tarpeen tehdä vähintään kerran vuodessa perusteellinen analyysi siitä, suuntaako yritys kohti asetettuja tavoitteita ja tehdäänkö oikeita toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi. Budjetti toimii arviointivälineenä yrityksen rahoitustilanteesta, kuten varmistaen, että tulo-rahoitus riittää uusiin tarvittaviin investointeihin. Lisäksi budjetti toimii erinomaisena viestintävälineenä, koska sen muoto ja kieli on usein muokattu niin, että sen ymmärtävät kaikki. Parhaimmillaan budjetti edistää strategioiden tehokasta toteutusta, mikä korostaa tarvetta huolehtia budjetin ja strategian jatkuvasta vuoropuhelusta (Alhola & Lauslahti 2005, 96).

Tutkimuksessaan Merchant ja Van der Steden (2017, 297) kirjoittavat, että suurin osa yrityksistä aloittaa budjetointiprosessinsa 4–6 kuukautta ennen tilikauden loppua ja saavat budjetoinnin valmiiksi tilikauden kahden viimeisen kuukauden aikana. Useimmissa yrityksissä budjetoinnin loppuun saattaminen kestää siis noin neljä kuukautta.

4.3 Budjetointimenetelmät

Budjetointikirjallisuudessa erotetaan yleensä kolme budjetointimenetelmää, jotka ovat demokraattinen menetelmä, autoritaarinen menetelmä ja yhteistyömenetelmä. Demokraattisessa menetelmässä henkilöstö sitoutetaan budjetointiin, mikä mahdollistaa tuloksikkoo- tai toimintokohtaisen erityisosaamisen hyödyntämisen budjetoinnissa. Autoritaarinen budjetointi on erittäin käyttökelpoinen erityisesti yrityskriisin aikana, kun on tarpeen ohjata yritystä keskitetysti ja tarkasti johdon tavoitteiden mukaan. Yhteistyömenetelmässä yhdistetään edellä mainitut menetelmät, jossa vaaditaan varsin paljon organisaatiokeskusteluja budjetoinnin yhteydessä (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 239).

Budjetointimenetelmällä tarkoitetaan yrityksen budjetointisuunnittelun organisointia ja budjetoinnin laadinnan prosessin vastuunjakoja. Toisin sanoen se kuvaa, miten budjetoinnin suunnittelu ja seuranta vastuutetaan ja jaetaan organisaatioissa. Nämä menetelmät myös Järvenpää ym. (2017) yleisesti jakavat kolmeen eri budjetointimenetelmään, jotka ovat demokraattinen menetelmä, autoritaarinen menetelmä ja yhteistyömenetelmä. Demokraattisessa budjetointimenetelmässä

johdon tehtävänä on luoda yleiset puitteet, mutta muuten ohjeistus on melko vähäistä. Tämä menetelmä sopii yrityksiin, joissa tulosyksiköt ovat hyvin itsenäisiä ja vahva sitoutuminen koko yrityksen strategiaan. Autoritaarinen budjetointimenetelmässä ylimmällä johdolla on keskeinen rooli budjetoinnissa, ja ylin johto määrittelee budjetin pääkohdat strategian perusteella. Tämä menetelmä soveltuu erityisesti pieniin yrityksiin, joissa ylimmällä johdolla on vahva tuntemus resurssitarpeista, yrityksen tilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä. Kun yrityksen johto on vastuussa budjetoinnista, strategian ja budjetoinnin välillä on vahva yhteys, kun strategiset suunnitelmat integroituvat operatiiviseen toimintaan. Toisin kuin demokraattinen budjetointi, autoritaarisessa menetelmässä ei tarvita laajaa kommunikointia. Yhteistyöbudjetointimenetelmä edustaa näiden kahden ääripään välimuotoa. Yrityksen johto yhdessä tulosyksikköjohtajien kanssa asettaa budjetoinnin tavoitteet. Tämä menetelmä soveltuu erityisesti suurille organisaatioille, koska yrityksen eri osissa oleva oleellinen tieto toiminnasta, resurssitarpeista, tilanteista ja näkymistä integroidaan prosessin hallinnan avulla. Menetelmä on kuitenkin aikaa vievä ja vaatii tarkkaa prosessien hallintaa (Järvenpää ym. 2017, 243–245).

Budjetoinnissa on usein piirteitä autoritaarisesta, nopeasta ja tehokkaasta budjetoinnista sekä ennusteeseen perustavasta budjetoinnista. Tällaista budjetointia kutsutaan osallistuvaksi budjetoinniksi, jossa budjetointi alkaa esimerkiksi toimitusjohtajan asettamasta tulostavoitteesta ja sen tiedottamisesta kaikille budjetointiin osallistuville. Tämän jälkeen budjetti valmistellaan alhaalta ylös ja kootaan yrityksen budjetiksi. Kun budjetti on hyväksytty hallituksessa ja sitä aletaan pitämään sitovana tuloslupauksena, jota voidaan käyttää myös arvioinnin ja palkitsemisen perustana (Pellinen 2017, 75).

Budjetointimuotoja voidaan myös jaotella niiden lähtökohdan perusteella, puhuen muutosbudjetoinnista tai nollabudjetoinnista. Muutosbudjetoinnissa lähtökohtana on nykyinen toiminta, ja budjetoinnin tavoitteena on ennakoida toiminnassa tapahtuvia muutoksia ja sopeuttaa kokonaisuus näiden muutosten mukaiseksi. Toisaalta nollabudjetoinnin perusajatuksena on asettaa kaikki nykyinen toiminta kyseenalaiseksi, priorisoida voimavarat organisaation tehtävän toteuttamisen kannalta keskeisiin toimintoihin, tunnistaa toissijaiset toiminnot ja vähentää niiden resursointia (Pellinen 2017, 74).

Demokraattisessa, eli alhaalta ylöspäin tapahtuvassa budjetointimenetelmässä koko yrityksen henkilöstö osallistuu budjetointiprosessiin. Aluksi johto asettaa strategian pohjalta tietyt raamit, joiden sisällä jokainen tulosyksikkö suunnittelee budjettinsa. Tämän jälkeen ylimmällä johdolla on

rooli kerätä kaikki budjetit yhteen ja tehdä niihin tarvittavat muutokset. Tämän budjetointitavan vahvuutena on, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa ja tuoda esiin oma näkemyksensä, mikä lisää sitoutumista budjettiin. Heikkoutena voi olla vaikeus saavuttaa yhteisymmärrystä johdon ja eri yksiköiden välillä, mikä saattaa tehdä prosessista haastavan (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 239).

4.4 Budjettitarkkailu

Budjettitarkkailun avulla pyritään seuraamaan budjettitavoitteiden toteutumista ja havaitsemaan mahdollisia eroja sekä analysoimaan näiden erojen syitä. Budjettitarkkailun keskeisenä tavoitteena on ohjata yrityksen toimintaa siten, että se pystyy mahdollisimman tehokkaasti saavuttamaan budjettitavoitteensa (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 244).

Budjettitarkkailussa on oleellista määrittää, kuka vastaa tiettyjen asioiden seuraamisesta ja miten näistä asioista raportoidaan yrityksen muille osapuolille. Budjetin laatijan tehtävänä on järjestää asianmukainen seuranta, ja tämä voidaan toteuttaa sekä osa- että pääbudjettitasolla (Järvenpää yms. 2017, 223).

Budjettitarkkailussa on keskeistä päättää yrityksessä siitä, kuka seuraa mitäkin ja miten yrityksen sisällä asiasta raportoidaan. Budjettitarkkailun keskeisin tehtävä on strategian toteutumisen arviointi ja varmistaminen, että tavoiteltu tulos saavutetaan. Poikkeavissa tilanteissa budjettitarkkailun tulisi toimia tukena korjaavien toimenpiteiden valinnassa (Järvenpää yms. 2017, 267).

Budjettiprosessin keskeinen vaihe on budjettien tarkkailu, joka tarjoaa arvokasta tietoa yrityksen johdolle vertailemalla toteutunutta tulosta budjetoituun tulokseen. Ilman budjetoinnin systemaattista seuranta on vaikea arvioida suunnitelman onnistumista ja tunnistaa tarvetta mahdollisille korjaaville toimenpiteille. Yksinkertainen muutosten havainnointi ei riitä, vaan on tärkeää syventyä muutosten analysointiin. Tarkkailuajanjakso määräytyy yleensä budjetoinnissa asetetun aikakehyksen mukaisesti, ja suositeltavaa on noudattaa sitä. Seuranta voi toteuttaa kuukausittain, mutta lyhyempien budjettijaksojen tapauksessa suositellaan suunnitellun ajanjakson noudattamista. Budjettitarkkailussa erityishuomiota tulisi kiinnittää strategian toteutumisen arviointiin ja poikkeamien syvälliseen analysointiin. Havaittujen poikkeamien yhteydessä tarkkailu tukee korjaavien toimenpiteiden valintaa (Järvenpää ym. 2017, 251).

Budjetti mahdollistaa tehokkaan toiminnan seurannan ja valvonnan. Yrityksen ylimmällä johdolla on mahdollisuus vertailla toteutuneita tuloksia ja rahankäyttöä suunniteltuun ja puuttua merkittäviin poikkeamiin. Samalla tavalla budjetti on hyödyllinen myös sen yksikön johdolle, jota budjetti koskee (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 146).

4.5 Budjetoinnin integroiminen strategiseen suunnitteluun

Vuosittain laadittavassa budjetissa strategian toteuttamista pohditaan konkreettisten toimien kautta, mikä tekee siitä luonnollisen jatkeen strategialle. Budjetoinnin keskeisenä tehtävänä on tunnistaa käytännön toimenpiteet strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja varmistaa liiketoiminnan menestyminen (Alhola & Lauslahti 2005).

Yrityksen talousohjauksen perustana tulee olla valitun strategian systemaattinen toteuttaminen. Mika Kamensky (2010, 19) kuvaa strategian kolmella osin päällekkäisenä ja samalla keskinäisesti tukevana kokonaisuutena. Kamenskyn määritelmä sisältää kaiken tarvittavan strategian tehokkaaseen toimeenpanoon, mukaan lukien toimintasuunnitelman ja rahallisen version, eli budjetin laatimisen. Kamenskyn keskeiset ohjeet korostavat, että strategia on yrityksen harkittuja valintoja keskeisten tavoitteiden ja toimintasuuntaviivojen suhteen muuttuvassa maailmassa. Yritys pyrkii strategian avulla hallitsemaan toimintaympäristöään sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä ja niiden vuorovaikutussuhteita. Tavoitteena on varmistaa, että asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehitystavoitteet saavutetaan.

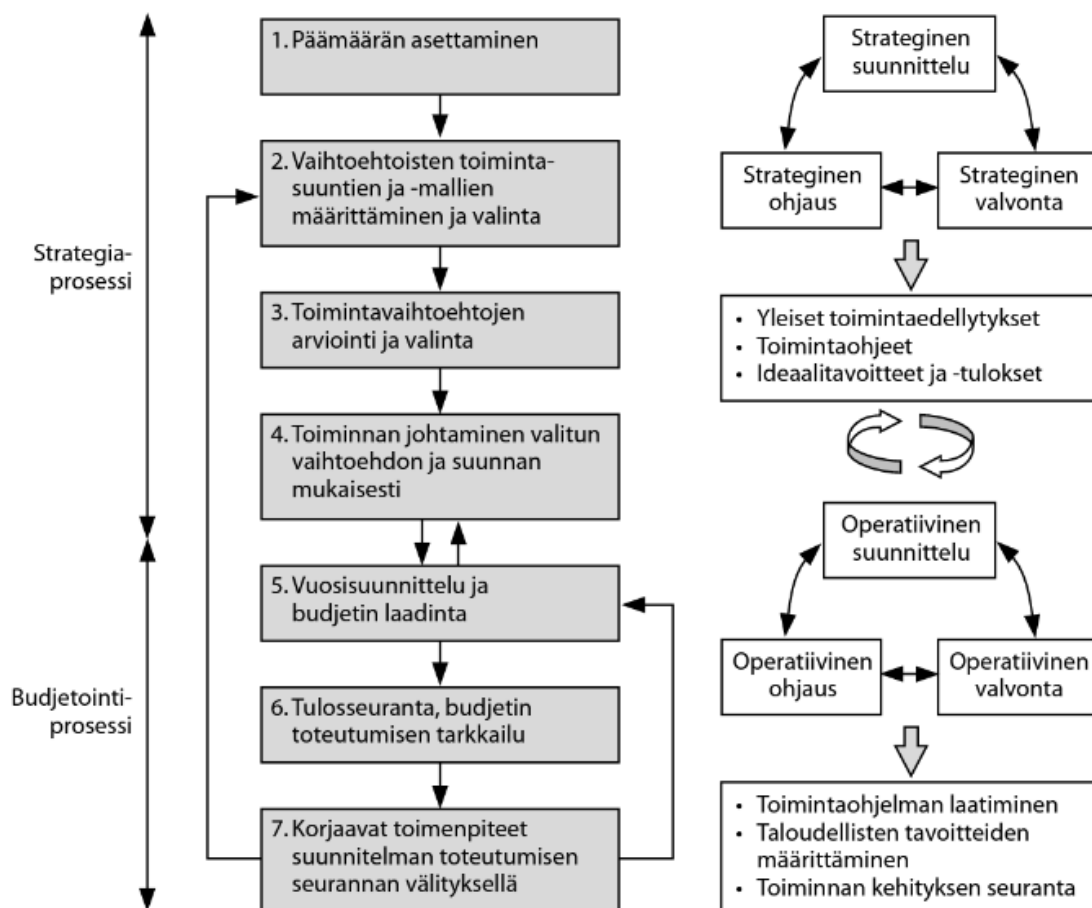
Strategian toteuttamisesta voidaan kehittää jatkuva prosessi, jossa laadittu mittaristo yhdistää strategian ja budjetin tavoitteet ja strategiset aloitteet toisiinsa. Tämä mahdollistaa toimintojen joustavan ohjauksen oikeaan suuntaan, ja palautejärjestelmä tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan harjoittaa strategista oppimista. Menetelmä edellyttää yhteistyötä eri toimintojen välillä ja avoimuutta uusien strategisten näkemysten kehittämiseksi. Kiinteä budjetti saattaa olla liian jäykkä strategialähtöisen johtamismenetelmän tarpeisiin ja muuttuvat ennusteet ovat joissakin tapauksissa tarkoituksenmukaisempia (Kaplan & Norton 2002, 301–303).

Strategiasuunnittelussa määritellään visio ja strategia, jolle määritetään myös mittarit. Mittareille asetetaan seuraavien vuosien tavoitteet ja suuntaviivat budjetoinnin pohjaksi (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 146). Strategiasuunnitelma toteutetaan käytännön toimenpiteiden avulla. Budjetin

tehtävä on tunnistaa operatiiviset keinot strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä varmistaa liiketoiminnan menestyminen (Ahola & Lauslahti 2005, 95).

Budjetointi ja strategia ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa. Budjetointi toimii tukena strategisen johtamisen ja -määrittelyn operatiivisella tasolla. Kun yrityksen resursseja ja kehittämistavoitteita kohdennetaan ja suunnitellaan lyhyellä aikavälillä, tämä myös edistää pitkän aikavälin kilpailukykyä (Järvenpää ym. 2017, 236–237).

Budjetoinnin ja strategian välistä yhteyttä ja vaiheita voidaan kuvata peräkkäisinä toimenpiteinä, mikä mahdollistaa strategian ja budjetoinnin integroinnin vaiheittaisena prosessina. Kun budjetointiprosessissa tuotetaan korjaavia toimenpiteitä, joilla on vaikutusta strategian kehittämiseen ja sen täsmentämiseen, budjetoinnin yhteys strategiaan vahvistuu (Järvenpää ym. 2017, 236).



KUVIO 1. Budjetointi- ja strategiaprosessin yhteys (Järvenpää ym. 2017, 237).

4.6 Budjetoinnin haasteet strategisessa päätöksenteossa

Ihantolan & Merikannon mukaan (2005) budjetti nähdään tapana kontrolloida yritystä ja yrityksen toimintaa asettamalla yrityksen toiminnalle selkeät taloudelliset rajat. Budjetoinnin laatimisen apuna käytetään kirjanpidosta saatavaa informaatiota. Kirjanpidon määräytyksiä voidaan tarvittaessa muokata, jotta kirjanpito palvelisi mahdollisimman hyvin budjetoinnin tarpeita. Budjetoinnin onnistumisen kannalta kirjanpitoinformaation laatu on tärkeää. Epätäydellinen informaatio lisää budjetointiin käytettävää aikaa, koska budjetointiin liittyvä päätöksenteko hankaloituu.

Budjetit laaditaan käyttämällä hyväksi historiallista toteumatietoa oletuksena tulevaisuuteen katsovassa talousarviossa. Menneeseen ajanjaksoon pohjautuvat oletukset yleensä sivuuttavat markkina-, kilpailija- ja asiakaslähtöisesti laaditut ennusteet, jolloin ne eivät heijasta budjetoitavalla aikavälillä tapahtuvia mahdollisia liiketoimintaympäristön muutoksia. Ennusteet ovat luonteeltaan taaksepäin katsovia ja jos tehdyt oletukset ovat vääriä, eli jos liiketoimintaympäristössä tapahtuu suuria muutoksia, budjetin ohjaava vaikutus heikkenee (Ikäheimo ym. 2019, 162).

Bergmann ym. (2020) mukaan budjetointi on hyvin yleinen toimintatapa, mutta samalla yksi eniten kritisoiduista taloushallinnon prosesseista. Budjetointi on kykenemätön tarjoamaan yrityksille muuttuvan toimintaympäristön vaatimaan dynaamisuutta. Budjetoinnin kritiikki voidaan jakaa ainakin kahteen kategoriaan, eli tiedon vanhentumiseen ja päätöksenteon keskittymiseen liikaa yritysten sisäisiin tekijöihin. Yritysten liiketoimintaympäristö on muuttunut merkittävästi. Kilpailun kansainvälistyminen, rahoitusmarkkinoiden sääntelyn purku ja tietotekniikan kehitys on johtanut liiketoimintaympäristön muutosten kiihtymiseen ja pitkälle katsovan taloudellisen suunnittelun vaikeutumiseen (Järvenpää ym. 2017, 12).

Budjetoinnin kritiikki voi kohdistua myös budjettitarkkailun satunnaisuuteen, sen yleispiirteeseen ja ajoitusongelmiin. Vaikka budjetointiprosessi olisi toimiva ja tehokas, on tärkeää kiinnittää huomioita budjettitarkkailuun, jotta se tukisi jatkuvaa kehittymistä ja toiminnan parantamista (Järvenpää ym. 2017, 279–280). Kritiikistä huolimatta budjetointi säilyy keskeisenä toiminnallisen ja taloudellisen ohjauksen välineenä. Sen tehokkuus korostuu oikein käytettynä, ja ongelmat voivat syntyä, kun menetelmää ei osata käyttää oikein tai se ei ole räätälöity ideaalisesti kyseiselle yritykselle (Ikäheimo ym. 2019, 183).

Yrityksen keskeisin haaste ja tarkoitus liittyvät asiakkuuksien luomiseen ja olemassa olevien asiakassuhteiden syventämiseen. Johtamisjärjestelmien ja arkipäivän toiminnan tulee tukea tätä. Yksi merkittävimmistä johtamisjärjestelmistä on budjetointi ja siihen pohjautuva raportointi. Budjetointi on luonteeltaan hyvinkin sisäänpäin kääntynyttä, sitä tehdään omia todellisia tai kuviteltuja tarpeita varten. Harva tosissaan kuvittelee, että budjetoinnilla luodaan jotain suoranaista arvoa ulkoiselle, maksavalle asiakkaalle. Harvassa ovat myös ne yritykset, joiden budjetit todella pohjautuvat niitä edeltävien strategiakerroksien ydinkohtiin. Varsinkin ensimmäisen vuoden budjetilla on useimmiten vain löyhä yhteys kevään strategiakerroksen todellisiin tavoitteisiin, koska kokenut organisaatio on strategiakerroksella varmistanut, että ensimmäinen suunnitteluvuosi on riittävän vaatimaton, jotta sitä voidaan käyttää turvallisesti budjetoinnin pohjana. Merkittävä kasvu ja kannattavuuden parantuminen tapahtuu vasta ensimmäisen vaatimattoman vuoden jälkeen. Budjetointi tarjoaa mahdollisuuden manipulaation hyödyntämiseen. Sen sijaan, että budjetointi helpottaisi toimitusjohtajan ja hallituksen työskentelyä, toimitusjohtaja joutuu painiskelemaan budjetoinnin heikkouksien kanssa. Valitettavasti pelkästään operatiivinen organisaatio ei ole se, joka saattaa syyllistyä manipulaatioon. Ei ole harvinaista, että myös ylin johto ja hallitus käyttävät budjetointia omaksi edukseen helpottaakseen bonusten saantia (Åkerberg 2017, 39).

Åkerbergin (2017, 39–44) mukaan budjetointi on johtamisjärjestelmä, joka koetaan usein aikaa vievänä, heikkolaatuisena ja kalliina. Se saattaa myös heikentää yrityksen sisäistä luottamusta, mikä on olennainen osa kehittämishenkisen ilmapiirin luomisessa. Yrityksen johto voi myös helposti manipuloida budjetteja omaksi edukseen, mikä taas vähentää sisäistä luottamusta.

Budjetointi on saanut voimakasta kritiikkiä viime vuosina. Sen on väitetty vaativan kohtuuttomasti aikaa laatimisvaiheessa ja olevan valmistuessaan jo vanhentunut. Kun koko organisaatio osallistuu budjetointiprosessiin, siihen käytetään helposti tuhansia työtunteja, jotka joidenkin mielestä voitaisiin käyttää paljon tuottavammin. Vaikka budjetointia ei toteutettaisi, tavoitteiden asettamiseen ja suorituksen arvioinnin kriteerien sekä tasojen sopimiseen kuluu aina aikaa. Tämä aikatekijä säilyy muuttumattomana riippumatta siitä, missä vaiheessa nämä päätökset tehdään tai millä prosessilla ne käydään läpi. Toinen olennainen huomio liittyy budjetin vanhentumiseen. Budjettia laadittaessa tehdään välttämättä oletuksia markkinoiden kehityksestä, kustannustasosta ja muista tekijöistä, jotka ohjaavat suunnittelua. On tärkeää huomata, että nämä oletukset voivat osoittautua virheellisiksi joko budjetointivaiheessa tai itse budjetointikauden aikana. Tämä taas heikentää merkittävästi budjetoinnin ohjaavaa vaikutusta, kun oletukset eivät vastaakaan todellisuutta (Ikäheimo yms. 2019, 167).

Budjetointia on myös kritisoitu siitä, että se johtaa sisäiseen pelaamiseen ja polikointiin. Yksiköt pyrkivät budjetoimaan todellista enemmän menoja, jos ne uskovat, että niitä todennäköisesti prosessin loppuvaiheessa leikataan yritystason tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä yhteydessä pohditaan sitä, että toimimalla näin, organisaation yksiköllä olisi riittävästi varoja nykyisen toiminnan jatkamiseen budjetin päätyttyä. Kuitenkin toinen näkökulma nostaa esiin riskin, että yksiköt saattavat pyrkiä kuluttamaan kaikki heille budjetoidut varat, vaikka tälle ei ole liiketaloudellista perustetta. Tämä tapahtuu mahdollisesti siksi, että yksiköt haluavat varmistaa seuraavan vuoden budjetin olevan vähintään yhtä suuri kuin kuluvan vuoden budjetti. Vaikka budjetointiin liittyy kritiikkiä, se säilyttää silti asemansa keskeisenä taloudellisen ja toiminnallisen ohjauksen työkaluna. Samankaltainen haaste näyttää koskevan kaikkia johtamisen oppeja, sillä menetelmät itsessään voivat olla hyviä, mutta niiden tehokkuus riippuu siitä, miten niitä sovelletaan käytännössä (Ikäheimo yms. 2019, 168).

5 TUOTE- JA TAPAHTUMAKOHTAISEN BUDJETOINTITYÖKALUN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSELLE

Kehitettävän budjetointityökalun päätavoite on mahdollistaa kohdeyrityksen koulutuksen budjetin laatiminen ja tarjota reaaliaikainen vertailu suunnitellun budjetin ja todellisten myyntien sekä kulujen välillä. Työkalu mahdollistaa tapahtumanjärjestäjille tarkan seurannan tapahtuman taloudellisesta suorituskyvystä. Budjetointityökalu tarjoaa käyttäjille mahdollisuuden luoda tapahtuman budjetin ottaen huomioon eri kustannus- ja tulolähteet. Sen lisäksi työkalu tarjoaa reaaliaikaisen vertailumahdollisuuden suunnitellun budjetin ja toteutuneiden myyntien sekä kulujen välillä. Tämä auttaa havaitsemaan mahdolliset poikkeamat ja tekemään tarvittaessa muutoksia suunnitelmiin. Kehitettävä budjetointityökalu on käyttäjäystävällinen ja tarjoaa selkeän näkymän tapahtuman taloudelliseen tilanteeseen. Tällainen työkalu antaa tapahtumanjärjestäjille paremman hallinnan taloudelliseen suunnitteluun ja auttaa tekemään tietoon perustuvia päätöksiä tapahtuman onnistumisen varmistamiseksi.

Pilvipalveluna toteutettava työkalu tekee maksullisten tapahtumien budjetoinnista ja myyntivaiheen seurannasta vaivatonta, sekä ajasta ja paikasta riippumatonta. Ensimmäinen tutkimuskysymys on, millaisia ovat kohdeyrityksen tarpeet ja vaatimukset digitaaliselle budjetointityökalulle. Toinen tutkimuskysymys on, miten budjetointityökalu auttaa kohdeyrityksen toiminnan kehittämisessä.

Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa tietoa digitaalisen, yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään integroitavan budjetointityökalun toteuttamiseksi. Budjetointityökalun varsinainen käyttöönotto on rajattu opinnäytetyöstä, koska työ on vielä kesken. Toteutan kehittämistehtävän itsenäisesti ilman projektiorganisaatiota, saaden kohdeyrityksen toimitusjohtajalta ja kehittämispäälliköiltä tukea kehittämistehtävän aikana. Erityisesti tietoa tarvitaan yrityksen yksilöidyistä tarpeista sekä kehittämisajatuksia budjetointityökalusta, joita tiedustelen aktiivisesti kehittämistehtävän edetessä.

Kohdeyrityksessä vuosibudjetti tehdään karkealla tasolla tuotto- ja kustannuserittäin, ja toimintaa ohjataan kuukausitasoisilla ennusteilla. Budjetointityökalun automatisointi tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää budjetoinnin automatisoinnin tuomaa potentiaalia. Tämä näkyy resurssien säästämisenä, informaation tehokkaampana hyödyntämisenä ja nopeampana reagoitina muutostilanteissa. Kehittämistyö on lähtenyt liikkeelle pikkuhiljaa siten, että olen osallistunut

kuukausipalaveriin, jossa kehitysideoita on talouskatsastuksen jälkeen käyty läpi vapaamuotoisesti keskustellen. Mukana keskusteluissa on ollut taluspäällikkö, toimitusjohtaja ja kehittämisspäälliköt.

5.1 Kohdeyrityksen nykytilan kartoitus

Yrityksen ylin johto, kaksi henkilöä, edustaa 100 prosenttia yhtiön osakekannasta, ja muodostaa yhtiön hallituksen. Pitkäaikainen kokemus alalta ja molempien omistajien osallistuminen myös operatiiviseen toimintaan saavat aikaan sen, että strategiatyö ja budjetointi toteutuvat hyvin ketterillä malleilla ja tehokkaalla ajankäytöllä. Strategiatyö ja siitä viestiminen tapahtuu päivittäisessä työssä, ja tarvittaessa nopeasti reagoiden.

Strategiaan ja talouden ohjaukseen liittyvää viestintää toteutetaan lähinnä Excel-taulukkolaskentaohjelmaa ja erilaisia Power Point -esityksiä hyödyntäen. Vuosibudjetti viestitään karkealla tasolla koko henkilöstölle. Taloushallinto on järjestetty ulkopuolisen toimijan kanssa, joka tuottaa kuukausittain taloudelliset raportit ja budjettiseurannan. Henkilöstölle järjestetään noin kerran kuukaudessa ns. talouskahvitilaisuus, jossa käydään läpi edellisen kuukauden taloudelliset tulokset sekä luodaan katsaus tulevien kuukausien ennusteisiin.

Yrityksen strategiset ja taloudelliset tavoitteet määritellään vuositasolla, ja toteutumaa on seurattu kirjanpitoaineiston valmistuttua kuukausitasolla. Yksittäisten projektien talouden seuranta on perustunut pääosin jälkilaskentaan, jota on tehty osittain rutiinomaisesti, mutta kuitenkin niin, että kaikkia projekteja ei ole jälkilaskettu. Talouden operatiivista ohjausta on tehty viestimällä hyviä käytäntöjä ja toimintaperiaatteita henkilöstön yhteisissä palavereissa.

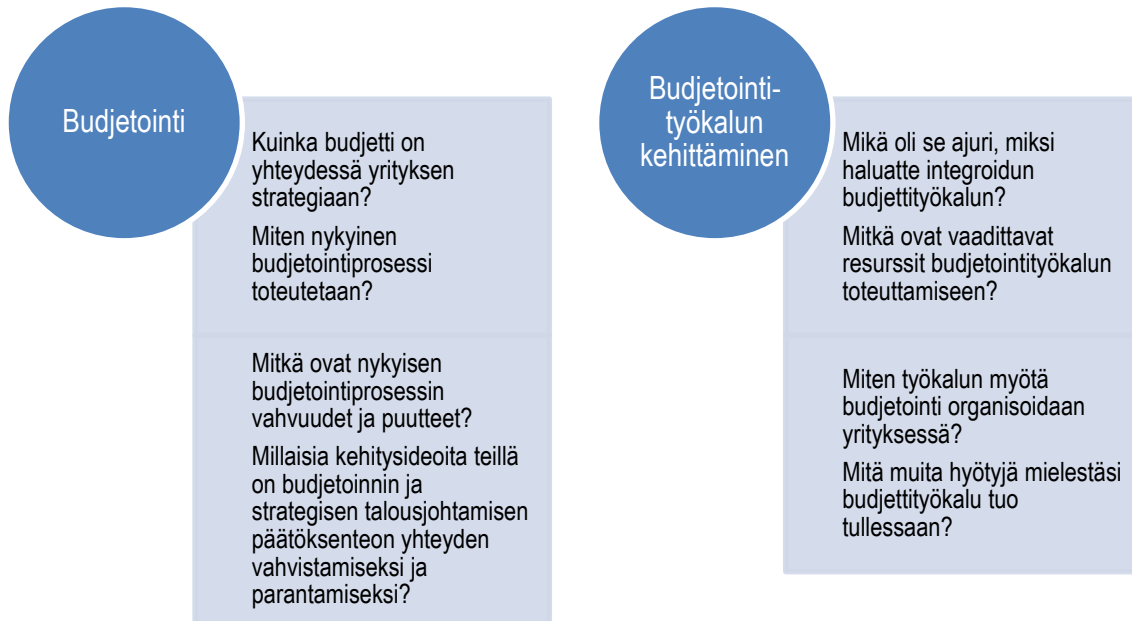
Yrityksen johdon mukaan strategiatyö ja talouden ohjaus toteutuvat käytännössä hyvin ja ilman mainittavaa ajankäyttöä. Sen puutteet kuitenkin ovat liittyneet siihen, että taloutta seurataan lähinnä ”peruutuspeilistä”, jolloin reagointikyky nopeissa ulkoisissa muutoksissa ei ole tarpeeksi tehokasta.

5.2 Teemahaastattelujen tulokset

Haastateltavien lukumäärä oli melko pieni ja haastattelujen tekijänä oli yksi henkilö, eli asianomainen. Haastattelun tekeminen ja siihen valmistautuminen vaati aika paljon etukäteissuunnittelua ja aikaa. Haastattelussa kuvastui haastateltavien kokemus ja osaaminen.

POHTOn budjetoinnin lähtötilanteen kartoituksessa esitettiin johdon ja koulutuspäälliköiden edustajille haastattelukysymykset, joilla selvitettiin nykyisen budjetointimallin toteutustapa, sen hyödyt ja puutteet sekä kehittämistavoitteet. Haastattelukysymykset (LIITE 1) pohjautuvat budjetoinnin teoreettiseen viitekehykseen, ja ne määriteltiin ja testattiin johdon edustajien kanssa. Kysymykset lähetettiin sähköpostiviestinä haastatteluun osallistuville etukäteen tutustuttavaksi, ja haastattelut toteutettiin suullisesti aikavälillä 10.8.2022 – 13.3.2023. Työkiireiden vuoksi vastausaikaa jatkettiin, ja näin saatiin toteutettua kaikki suunnitellut haastattelut kahdelle johdon edustajalle, talous- ja hallintopäällikölle sekä kolmelle koulutuspäällikölle. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelut tallennettiin, jotta vastauksiin voitiin tarvittaessa palata aineiston litteroinnin yhteydessä. Haastattelut ja niihin liittyvät keskustelut toteutettiin avoimesti, yksittäiset vastaukset tunnistaen. Vastausten anonymisointia ei nähty tarpeelliseksi haastattelujen kohderyhmän pienen koon avoimen käsittelytavan vuoksi. Haastattelujen jälkeen ryhdyttiin käsittelemään haastatteluaineistoa.

Teemahaastattelun runko koostui kahdesta teemasta, eli budjetoinnista ja sen hahmottamisesta osana kohdeyrityksen toimintaa, sekä budjetointityökalun kehittämisestä. Teemojen alle luotiin haastattelukysymykset. Puolistrukturoitu haastattelumuoto antoi mahdollisuuden käydä kehittämistehtävän teemoja läpi tarkasti ja välillä otsikoista poiketenkin, kuitenkin niin että keskustelussa pysyttiin tutkimuskysymysten näkökulmasta tärkeiden teemojen ympärillä.



KUVIO 2. Haastattelurungon teemat.

Ensimmäisessä budjetointiin liittyvässä kysymyksessä kysyttiin, kuinka budjetti on yhteydessä kohdeyrityksen strategiaan. Vastauksista ilmeni, että strategiatyötä oli yrityksessä tehty, ja se tunnettiin pääpiirteittäin henkilöstön keskuudessa. Johto näki budjetin strategiyhteyden selkeämmin kuin päällikötaso. Johdon edustaja kuvasi budjetin strategialähtöisyyttä: "Meillähän strategiasta johdetaan vuosittain oikeastaan kaikki, mitä budjetointiin sisältyy. Vaikka ei niitä strategiakytkentöjä aina tuodakaan esiin keskusteluissa". Päällikötason haastateltava taas kuvasi budjetin strategialähtöisyyttä: "Johdolta tai johtoryhmältä tulee myynti- ja katetavoitteet, ja niihin sitten pyritään tekemällä sellainen tuotetarjonta, jotka täyttävät nämä tavoitteet. Strategiasta varmaan johdetaan ainakin kasvutavoite ja jotain alueellisia painotuksia."

Toisella kysymyksellä selvitettiin yrityksen nykyisen budjetointiprosessin toteutustapaa. Vastauksista ilmeni, että yrityksen ylin johto aluksi määrittää syksyllä koko seuraavan tilikauden liikevaihto- ja katetavoitteet. Näiden tavoitteiden mukaisesti kukin vastuullinen päällikkö suunnittelee kevät- ja syyskauden avoimen koulutustarjonnan, joka mahdollistaa tavoitteisiin pääsemisen. Tämä tarkoittaa budjetoinnissa sitä, että tarjonnan pitää ylittää budjetoitu liikevaihdon taso, jotta tavoitteisiin pääsy koulutustapahtumien peruuttamisten ja siirtämisten jälkeen olisi mahdollista. Päällikkö kuvasi budjettiprosessin vuorovaikutteisuutta: "Budjetit tarkastetaan johdon toimesta, ja tarvittaessa väännetään johdon kanssa lähinnä volyymistä, että suunnitelma on

tavoitetasoltaan riittävä ja realistinen. Budjetin seuranta toteutetaan yhteisesti kuukausitasolla sen jälkeen, kun kyseisen kuukauden kirjanpitoajot on saatu tiloimistolta."

Kolmas kysymys koski nykyisen budjetointiprosessin vahvuuksia ja puutteita. Vastauksista ilmenivät erityisesti puutteet budjetoinnin seurannassa ja hyvien käytäntöjen jakamisessa. Johdon edustaja kuvasi nykyisen prosessin keskeistä ongelmaa seuraavasti: "Me tehdään budjetointia aivan liikaa laput silmillä. Päälliköt, jotka omilla päätöksillään pitkälti vaikuttaa tapahtumien kannattavuuteen, eivät pääse kiinni lukuihin, joista näkisi, onko se tapahtuma kannattava vai ei. Vasta jälkilaskennassa, jota tehdään aika satunnaisesti, paljastuu se, miten on onnistuttu." Samaa tuli esille yhden päällikön vastauksessa: "On vaikeaa tietää ennen kuin jälkikäteen, jos joku tapahtuma on mennyt miinukselle. Järjestelmästä ei saa tapahtumakohtaisia lukuja, minkä takia on vaikea tehdä päätöksiä silloin kun vielä voisi vaikuttaa siihen kannattavuuteen."

Neljäs kysymys selvitti näkemyksiä budjetoinnin ja strategisen talousjohtamisen yhteyden vahvistamiseksi. Vastauksista kuvastui se, että strategiaa tulee jatkossa viedä tarkemmin operatiiviselle tasolle, kun nykyisessä järjestelmässä strategia jalkautuu suhteellisen heikosti arjen työskentelyyn. Kun budjetointia viedään tapahtumatasolle, myös tapahtumiin liittyvät strategiset valinnat ovat helpommin määritettävissä. Johdon sanoin: "Työkalun käyttöön ottaminen tuottaa paljon yksityiskohtaisempaa dataa, jota voimme koota yhteisiin kehittämissalavereihin ja kehittämispäiviin. Datan avulla näemme, mikä vie meitä eteenpäin ja mikä mahdollisesti vain tuottaa tappiota. Silloinhan me voimme tehdä paremmin meille tärkeitä tuotevalintoja ja määrittää strategisia tavoitteita. Strategiassahan on kyse valinnoista, ja niitä voidaan tehdä jatkossa huomattavasti paljon nopeammin ja tarkemmin."

Budjetointityökalun kehittämiseen liittyvässä ensimmäisessä kysymyksessä tutkittiin erityisiä perusteita sille, että yritys haluaa rakentaa itselleen muihin järjestelmiin integroitavan budjettityökalun. Vastauksista tulivat esille tiedon oikea-aikaisuuden ja tarkkuuden vaatimukset. Budjettiseurannan kerrottiin olevan nykyisellään liian epätarkkaa ja jälkijättöistä. Budjetointi halutaan viedä tapahtumatasolle siten, että kustannusten ja kannattavuuden seuranta olisi mahdollisimman reaaliaikaista. Uudistetut järjestelmät mahdollistavat integroinnin myyntiin ja ostoihin, jolloin päälliköt voisivat seurata yksittäisten tapahtumien myynnin ja myyntikatteen kehitystä käytännössä reaaliaikaisesti. Johdon edustaja kuvasi budjetointityökalun mahdollistamia asioita seuraavasti: "Koulutus päälliköt vaikuttavat eniten kurssien kannattavuuteen tekemällä käytännössä kaikki muuttuvia kuluja koskevat päätökset. Eli myyntikate määräytyy operatiivisessa

päivittäisessä toiminnassa. Miten päälliköt pystyvät johtamaan omaa työtään, jos luvut ovat pimennossa, niin kuin nykyjärjestelmässä on?"

Toinen kysymys käsitteli työkalun suunnittelun resursseja. Vastauksista kävi ilmi se, että yrityksessä on investoitu uuteen keskenään integroituun toiminnanohjaus- ja CRM-järjestelmään, joka mahdollistaisi budjetointityökalun kehittämisen. Järjestelmätoimittaja on myös ilmaissut kiinnostuksensa kehittää tuotettaan budjetointityökalun osalta. Johdon vastauksista ilmeni resurssien saatavuus: "Olemme käyneet alustavia keskustelua järjestelmätoimittajan kanssa, ja uskomme saavamme työkalun kehittämiseen tarvittavat resurssit nykyisestä henkilöstöstä ilman lisäresurssien hankkimista. Kustannukset liittyvät siten omaan ajankäyttöömme, muita investointeja emme tarvitse."

Kolmannen kysymyksen myötä selvitettiin kehitettävän budjetointityökalun vaikutuksia budjettiprosessiin ja budjetoinnin organisoimiseen. Vastauksista tuli esille se, että aiemmin toteutettu järjestelmä uudistus, jossa käytännössä kaikki toiminnanohjaus- ja myyntiprosessit on viety pilvipalvelimille, oli onnistunut hyvin, ja henkilöstö oli siirtynyt käyttämään uusia järjestelmiä kiitettävällä tasolla. Budjetointityökalun myötä työskentelyn nähdään helpottuvan aikaisemmasta, kun ei tarvita erillisiä Exceleitä tai muita taulukkopohjia, vaan suunnittelu tapahtuu kaikille helposti saavutettavassa ja tehokkaasti jaettavassa ympäristössä pilvipalveluna.

Neljäs kysymys käsitteli budjettityökalun tuottamia mahdollisia muita hyötyjä tulevaisuudessa. Vastauksissa korostui sisäisen viestinnän ja kustannustehokkuuden parantuminen. Johdon edustaja kuvasi: "Uskon, että se auttaa viestinnässä kaikin puolin, kun ei tarvitse toistella erilaisia hyviä käytäntöjä ja ohjeita, vaan hyvät käytännöt ovat kaikkien todettavissa avoimessa datassa." Lisäksi lukujen ja kokonaisuuden ymmärtämisen nähtiin paranevan, kun taloustieto tulee kaikkien nähtäväksi reaaliaikaisesti. Päällikkö kuvasi hyötyjä: "Onhan se hyvä nähdä omien ja muidenkin päälliköiden päätösten vaikutus kannattavuuteen, varmasti se ohjaa kaikkien toimintaa oikeaan suuntaan." Johto näki myös hyviä mahdollisuuksia tulospalkkausjärjestelmien kehittämiseen työkalun antaman informaation parantuessa: "Olemme johdon keskuudessa nähneet yhdeksi kehittämisen alueeksi sen, että jollain tavalla voisimme palkita henkilöstöä hyvistä tuloksista. Uskon, että työkalu antaa siihen kehittämiseen hyviä eväitä."

5.3 Budjetointityökalu

Tuote- ja tapahtumakohtainen budjetointityökalu on työkalu, joka auttaa kohdeyritystä suunnittelemaan ja seuraamaan tuote- ja tapahtumakohtaista taloudellista suorituskykyä. Tämä työkalu mahdollistaa yrityksen johdon jäsenten tarkan taloudellisen analyysin, jonka avulla se voi tehdä nopeampia ja tarkempia päätöksiä tuotteiden ja tapahtumien kehittämisessä. Budjetointityökalun kehittäminen on tärkeä osa strategista talousjohtamista, sillä se mahdollistaa yritykselle tarkan ja luotettavan budjetin laatimisen.

Tuote- ja tapahtumakohtainen budjetointityökalu auttaa yrityksen johtoa ja tulosvastuullisia päälliköitä ymmärtämään, miten tuotteet ja tapahtumat vaikuttavat sen taloudelliseen suorituskykyyn. Tämä auttaa yritystä tekemään parempia päätöksiä ja suunnittelemaan toimintansa tehokkaammin. Työkalu antaa myös yrityksen työntekijöille paremman käsityksen tuotteiden ja tapahtumien kannattavuudesta ja auttaa heitä tekemään päätöksiä niiden kehittämisessä.

Budjetointityökalun avulla viestitään tehokkaasti taloudelliset tavoitteet ja päätöksenteon liikkumavara kaikille organisaatiotasolle ja eri tehtäviin. Yrityksen toiminta koostuu käytännössä lukuisista eri kokoisista koulutus- ja kehittämisprojekteista, joiden taloudelliset tulokset kumuloituvat yrityksen kokonaistulokseen. Yrityksessä tehdään merkittävä osa muuttuviin kustannuksiin vaikuttavista päätöksistä päällikkötasolla, johdon vastatessa lähinnä kiinteisiin kustannuseriin sisältyvistä päätöksistä. Siksi on tärkeää luoda työkalu, jonka avulla päälliköt pystyvät suunnittelemaan, toteuttamaan ja seuraamaan toimintansa taloudellisia tuloksia projektitasolla. Työkalu kerää dataa, jonka avulla johto pystyy seuraamaan yksittäisten päätösten vaikutusta kokonaistalouden kehitykseen lähes reaaliajassa.

Budjetointityökalussa määritellyt keskeiset tunnusluvut: liikevaihto, myyntikate, käyttökate ja NPS, eli suositteluindeksi, kytketään henkilöstön palkitsemisjärjestelmään, jolloin henkilöstöllä on mahdollisuus seurata omien projektiansa kannattavuuden vaikutusta kvartaaleittain realisoituihin tulospalkkioihin. Haastattelujen edetessä tiedonkulun paraneminen nostettiin esiin, sillä henkilöstö kaipaa tietoa saavutetuista tuloksista ja uusista tavoitteista.

Digitaalisen budjetointityökalun tehtävänä on ensisijaisesti luoda suunnittelu- ja seurantaympäristö, joka auttaa kannattavuuden tarkastelua projektitasolla. Työkalu kokoaa tuote- ja päällikkökohtaiset

budjetit kokonaisbudjetiksi, jolloin johto pystyy seuraamaan vuosibudjetin tavoitteiden saavuttamista ja tarvittaessa reagoimaan poikkeamiin. Koulutuspäälliköt pystyvät seuraamaan projektin etenemistä jo myyntivaiheessa ja tarvittaessa reagoimaan omilla päätöksillään taloudellisten tavoitteiden saavuttamista.

Digitaalisen budjetoinnin on oltava selkeää, sen käyttäminen on oltava paikka- ja aikariippumatonta, ja sen tulee toimia viestintäkanavana läpi koko organisaation. Sen on myös tuotettava informaatiota palkitsemisjärjestelmään sisältyvien palkitsemiskriteerien tilasta mahdollisimman reaaliaikaisena.

Budjetointityökalun kattavan käyttöönoton onnistumiseksi viestintä koettiin tärkeäksi. Budjetointityökalun mahdollinen jäykkyys ja joustamattomuus nostettiin kehittämistehtävän alkuvaiheessa esille. Budjetointityökalusta ei saisi tehdä liian monimutkaista. Palkitsemisen kytkentä nähtiin sekä hyvänä että huonona asiana, eli osa koki palkitsemisen motivoivana, mutta osa näki siinä vääränlaista kilpailua ja uhkaa yhdessä tekemiselle. Haastattelujen perusteella vastauksista voidaan päätellä, että budjetointityökalulle kohdeyrityksessä on tarvetta.

6 POHDINTA

Kehittämistyön tavoitteena oli budjetoinnin jatkuva kehittäminen vastaamaan paremmin kohdeyrityksen tarpeita sekä kehittää kohdeyrityksen budjetointia hyödyllisellä ja käytännönläheisellä tavalla digitalisoiden. Kehittämistehtävän lähtökohtana oli näkemys siitä, miten budjetointia tulisi kehittää niin, että se palvelisi tehokkaammin kohdeyrityksen johtoa ja tulosvastuullisia päälliköitä päätöksenteossa ja tulevaisuuden suunnittelussa. Tämän lisäksi tavoitteena oli selvittää, voiko budjetoinnin avulla varmistaa toiminnan linjaamista halutun strategian mukaiseksi ja huolehtia yrityksen toiminnan myönteisestä kasvusta. Strategia on yrityksen tapa toimia ja päästä tavoitteisiinsa, mutta strategiaa on vaikea toteuttaa, jos yrityksen johto ei saa strategiaansa tietoiseksi työntekijöille. Budjetointia voidaan käyttää yrityksen strategian ja sen toteuttamisen apuna. Tavoitteiden saavuttamista varten kohdeyrityksessä suoritettiin henkilökohtaisia haastatteluja ja vastauksia analysoitiin teoriaa hyödyntäen.

Tutkimusongelman määrittelyssä ensimmäinen kysymys kartoittaa, millaisia ovat kohdeyrityksen tarpeet ja vaatimukset digitaaliselle budjetointityökalulle, ja toinen tutkimuskysymys pyrkii selvittämään miten budjetointityökalu auttaa kohdeyrityksen toiminnan kehittämisessä.

Keskeiset vaatimukset kehitettävälle budjetointityökalulle jaettiin tutkimusaineiston ja kohdeyrityksen johdon kanssa käytyjen vapaamuotoisten kehittämiskeskustelujen perusteella neljään alakokonaisuuteen seuraavasti:



KUVIO 3. Keskeiset vaatimukset kehitettävälle budjetointityökalulle.

Saavutettavuus- ja helppokäyttöisyysvaatimukseen vastataan siten, että kehitettävä työkalu on ajasta ja paikasta riippumatta käytettävissä. Henkilöstö matkustaa paljon, ja työkaluun pääsy kaikissa tilanteissa on tärkeää. Pilvipalveluna toteutettava työkalu vastaa saavutettavuus- ja helppokäyttöisyysvaatimukseen. Kehitettävän budjetointityökalun käytön helppous toteutuu sen myötä, että se toimii osana yrityksen toiminnanohjausjärjestelmää, jolloin järjestelmään

kirjautuminen, käytön logiikka sekä raporttien muodostaminen, tulostaminen ja jakaminen eivät vaadi uusien järjestelmien opettelua. Tämä myös vähentää erityisesti aloitusvaiheen virheitä ja erilaisia hidasteita, jotka voisivat hidastaa tai kokonaan estää uuden työkalun laajamittaisen käyttöönoton henkilöstön keskuudessa.

Reaaliaikaisuus on toteutettavissa siten, että työkalu tulee osaksi CRM- ja toiminnanohjausjärjestelmää. Tällöin tapahtumiin ilmoittautuminen automaattisesti päivittää myyntiriviä, samoin kuin projektille kohdennettavat kustannukset päivittyvät budjettiseurantaan. Näin keskeiset seurattavat tunnusluvut, liikevaihto ja myyntikate ovat tapahtumakohtaisesti jatkuvasti ajan tasalla.

Toimiva viestintä on olennainen toiminnan laatuun ja tehokkuuteen vaikuttava tekijä. Digitaalinen budjettityökalu auttaa viestimään tehokkaasti ja oikea-aikaisesti, kun kaikki budjettiin ja sen seurantaan liittyvä tieto on kaikkien saatavilla.

Neljäs vaatimus liittyy siihen, kuinka budjettiseurannan tehostuminen ohjaa yritystä tekemään oikeita taktisia ja strategisia valintoja tuotevalikoimaan, tuotekehitykseen ja toimintatapoihin liittyen. Työkalu jakaa parhaita käytäntöjä, ohjaa päätöksentekoa ja tuottaa tietoa strategiseen päätöksentekoon koko organisaatiossa.

Budjetointi mahdollistaa kohdeyrityksen tavoitteiden konkretisoinnin taloudellisiksi luvuiksi ja suunnitelmiksi. Budjetoinnin avulla voidaan määritellä selkeät tavoitteet ja suunnitelmat, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa. Budjetoinnin avulla yritys voi arvioida, miten resursseja tulee kohdentaa eri toimintojen välillä. Tämä auttaa priorisoimaan investointeja, päätöksiä ja resurssien käyttöä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Budjetointi toimii mittaristona yrityksen suorituskyvyn seurannassa. Sen avulla voidaan vertailla suunniteltuja tuloksia toteutuneisiin tuloksiin ja tunnistaa mahdolliset poikkeamat ja kehityskohteet. Tämä auttaa kohdeyritystä reagoimaan nopeasti muutoksiin ja varmistamaan strategian onnistumisen. Budjetointi tarjoaa tietoa päätöksenteon tueksi, ja auttaa ylintä johtoa arvioimaan eri vaihtoehtojen vaikutuksia taloudelliseen tilanteeseen ja siten tekemään perusteltuja päätöksiä, jotka ovat linjassa strategian kanssa.

Kehittämistehtävä antaa mahdollisuuden jatkokehittämiselle. Kun budjetointi liitetään strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja niistä palkitsemiseen, se voi lisätä työntekijöiden motivaatiota ja

sitoutumista. Tavoitteiden saavuttaminen budjetin puitteissa voi toimia kannustimena ja auttaa yhdistämään työpanoksen yrityksen yleisiin tavoitteisiin.

Budjetointi auttaa yritystä tunnistamaan taloudelliset riskit ja haavoittuvuudet sekä mahdollistaa tehokkaan varautumisen ja riskienhallinnan. Se auttaa varmistamaan, että strategiset päätökset ovat kestäviä taloudellisessa mielessä. Budjetoinnin avulla yritys voi arvioida menneitä suorituksia ja oppia aiemmista kokemuksistaan. Tämä auttaa parantamaan demokraattista budjetointiprosessia ja strategista päätöksentekoa tulevaisuudessa. Kokonaisuutena budjetointi tukee strategista talousjohtamista päätöksenteossa mahdollistamalla tavoitteiden asettamisen, resurssien kohdentamisen, suorituskyvyn seurannan, palkitsemisen ja päätöksenteon tuen. Yrityksen suorituskyky kasvaa parantuneen tehokkuuden ja kilpailukyvyn myötä, kun strategia ja budjetointi ovat saumattomasti yhteensovitetut ja molemmat tukevat toisiaan.

6.1 Uskottavuus ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tarkastelemalla tutkimusprosessia, -menetelmää ja -tuloksia. Tutkimuksen kehittämistehtävän luotettavuutta arvioidaan validiteetin, eli pätevyyden ja reliabiliteetin, eli luotettavuuden avulla. Validiteetin avulla tarkastellaan tutkimuksessa tehdyistä valinnoista ja käsitteistä johtuvaa johdonmukaisuutta ja arvioidaan, onko tutkimuksessa mitattu juuri sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Tutkimuksen validiteetin arvioinnissa keskeistä on varmistaa, että työ etenee johdonmukaisesti ja että sen johtopäätökset ovat sopusoinnussa käsiteltyjen viitekehysten kanssa (Toikko & Rantanen 2009, 121–122). Tässä kehittämistehtävässä tietoperustan osalta on käytetty eri tieteenalojen laadullista tutkimusta käsittelevää kirjallisuutta. Luotettavuutta lisää myös se, että samoja teoreettisia asioita tuli esille useista eri lähteistä. Kehittämistehtävän tulokset ja tietoperustasta lähtöisin oleva tieto tukevat toisiaan ja antavat samansuuntaiset vastaukset myös erikseen tarkasteltuina kehittämistehtävän tutkimuskysymyksiin. Kehittämistehtävä ei perustu olettamuksiin vaan ainoastaan tutkittuun tietoon. Kehittämistehtävän tutkimusta on tutkittu tutkimuskysymysten kautta ja saadut tulokset perustuvat haastatteluista saatuihin tuloksiin. Näin kehittämistehtävä on pysynyt luotettavana ja uskottavana. Kehittämistehtävän valmistumisen jälkeen haastattelutallenteet on jätetty yrityksen haltuun ja hävitettäväksi.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetun tutkimuksen luotettavuus ilmenee siitä, kun tutkimuskohteen ja tulkittujen aineistojen välillä vallitsee yhteensopivuus, eivätkä epäolennaiset tai satunnaiset tekijät vaikuta teorianmuodostukseen (esim. väite, ohje, maksimi). Laadullisen tutkimusmenetelmän käytössä luotettavuuden kriteerinä on lopulta tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, sillä arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät valinnat, päätökset ja ratkaisut tutkimusprosessin aikana. Tutkijan tulee siis jatkuvasti arvioida tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen tehdyn valinnan osalta (Vilka 2015, 196–197). Tässä kehittämistehtävässä valittu lähestymistapa ja menetelmien valinnat ovat perusteltuja ja vakuuttavat siitä, että ne olivat optimaaliset tämän kehittämistyön tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset oikean lähestymistavan ja aineistonkeruumenetelmien tarkalla valinnalla.

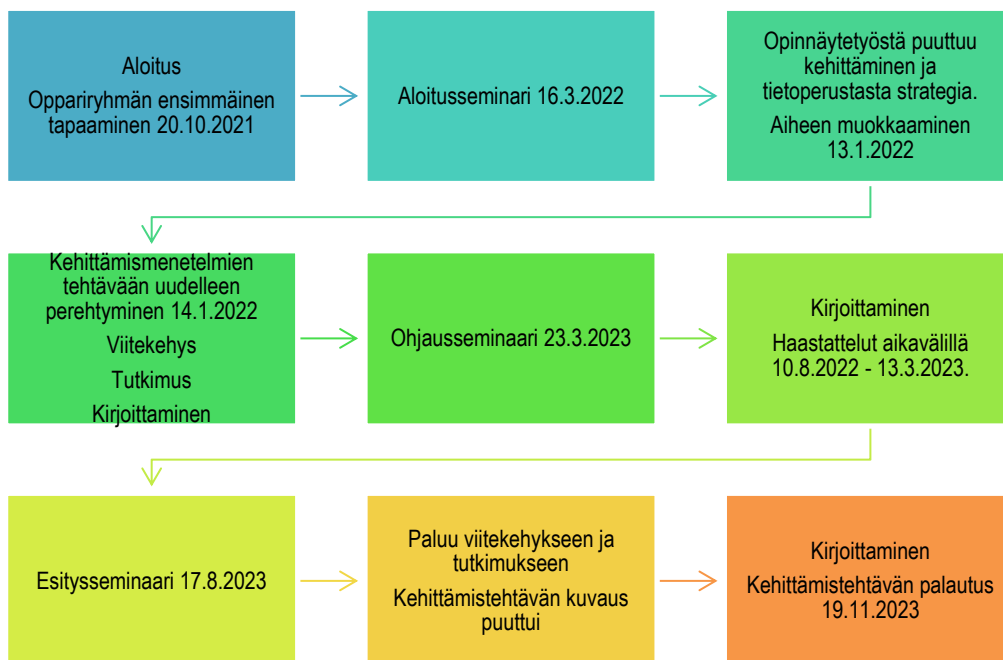
Kehittämistehtävän tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös tutkimuksen käyttökelpoisuuden, hyödyllisyyden ja vaikuttamisen näkökulmasta. Tässä yhteydessä tutkimuksen tekijän on pyrittävä vakuuttamaan sidosryhmät työn luotettavuudesta kuvaamalla avoimesti tutkimuksessa tehdyt valinnat, tulokset ja tulkinnat. Tutkimuksen luotettavuutta heijastelee myös työn johdonmukaisuus, joka kuvaa tutkimuksen eri vaiheiden sujuvaa etenemistä aina tutkimuksen tekemisestä sen analysointiin (Toikko & Rantanen, 122–123).

Reliabiliteetin avulla tutkitaan kehittämistehtävässä käytettyjä mittareita, tutkimusasetelman luotettavuutta ja tutkimuksen toistettavuutta, mikä on reliabiliteetin arvioinnissa tärkein vaatimus. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122). Uskottavuutta lisää kehittämistehtävän aineiston käsittely, jossa teemahaastatteluaineisto on nauhoitettu, litteroitu ja säilytetty asianmukaisesti.

Työn luotettavuutta voidaan arvioida sen johdonmukaisuuden näkökulmasta. Kehittämistehtävän toimeksiantaja voi myös tarkastella tutkimuksen luotettavuutta arvioimalla kehittämistehtävän käyttökelpoisuutta. Opinnäytetyön prosessi on henkilökohtaisesti ollut vaativa ja aikaa vievä. Kehittämistehtävän aiheeksi valikoitui Strateginen talousjohtaminen kohdeyrityksessä. Aloituseminaarissa todettiin kehittämistehtävän laajuus ja aiheen rajaamisen epäonnistuminen. Kehittämistehtävästäni edelleen puuttui pääasia eli kuvaus kehittämisen prosessista. Tutkimuskysymyksiä tuli täsmentää ja aihetta rajata entisestään. Valmistelut etenivät haastattelukysymyksiin ja sain viitekehyksen osittain kirjoitettua.

Ohjausseminaarin jälkeen tietoperustaa rajattiin entisestään aihealueen ollessa liian laaja ja suuri. Ohjausseminaarissa minulla oli kuitenkin jo idea kehitettävästä kohteesta, joka oli budjetoinnin kehittäminen. Tässä vaiheessa asiat alkoivat pikkuhiljaa jäsentyä. Budjetoinnin kehittämiseen valikoitui digitaalinen budjetoitintyökalu. Kirjoittaminen ei edelleenkään sujunut toivotulla tavalla, mutta työn rajaaminen oli viimein hallinnassa. Esitysseminaari kohdallani tuli liian aikaisin, ja näin jälkeen päin ymmärrän, että minun olisi tullut pitää uusi ohjausseminaari ennen esitysseminaaria. Uuden opiskelupaikan vastaanottaminen ja työkiireet veivät runsaasti aikaani, mitkä seikat johtivat siihen, että esitysseminaarissa kehittämistehtävä oli vielä keskeneräinen.

Lokakuussa 2023 jatkoin kehittämistehtävän työstämistä ja kirjoittamista marraskuun puoleen väliin saakka. Kehittämistyön kirjoittaminen on kaiken kaikkiaan kestänyt opiskelujen aloituksesta lokakuusta 2021 marraskuuhun 2023 saakka. Lokakuusta 2021 tammikuuhun 2022 kirjoittaminen ei ollut vielä alkanut, mutta pohdin aihetta säännöllisesti mielessäni. Luotettavuutta heikentävä tekijä on se, että minulla ei ole aikaisempaa kokemusta tämänkaltaisen kehittämistehtävän tekemisestä.



KUVIO 4. Kehittämistehtävän prosessinkulku.

Puusan ja Juutin (2020, 175) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus rakentuu uskottavuudesta, luotettavuudesta ja eettisyydestä. Näitä käsitteitä voidaan tarkastella läheisessä

yhteydessä toisiinsa, vaikka niiden määrittely ei olekaan yksiselitteistä. Tutkimus on uskottava, kun sekä tutkittavat henkilöt että yleisö hyväksyvät sen. Tämä edellyttää myös luottamusta siihen, että tutkimusaineisto on kerätty oikealla tavalla ja analysoitu huolellisesti ja tarkasti. Tutkijan luotettavuus näkyy hänen ammattitaidossaan tehdä tutkimusta ja pitää kiinni eettisistä periaatteista koko tutkimusprosessin ajan.

Kehittämistyössä korostuu uuden tiedon tuottaminen käytännön toimintaympäristössä. Tieto syntyy aidoissa toimintaympäristöissä, ja tällä tavoin saatu tieto kumpuaa todellisesta käytännön toiminnasta ja tarpeesta ratkaista konkreettisia ongelmia (Toikko & Rantanen 2009, 43).

Kehittämistyössä korostuu tiedon syntyminen aidoissa toimintaympäristöissä ja näin ollen toimintaympäristössä syntyvä tieto nousee aidosta käytännön toiminnasta ja tarpeesta ratkaista käytännön ongelmia (Toikko & Rantanen 2009, 43). Tässä kehittämistyössä on vahvasti mukana arki- ja kokemustieto. Haastatteluista kerätty aineisto ja siitä syntyneet kehitysehdotukset ovat ylimmän johdon tarpeiden perusteella valikoitu. Kehittämissuhteet auttavat ylintä johtoa strategisen talousjohtamisen päätöksenteossa.

6.2 Tutkimuksen eettisyys

Yleisen eettisen periaatteen mukaisesti tutkimuksessa on ensisijaisen tärkeää kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta ja muita oikeuksia. Keskeinen eettinen periaate on myös varmistaa, ettei tutkittaville, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille aiheudu merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja. Tutkittavien ihmisarvon ja tasa-arvon kunnioittaminen on perusta vahingon välttämiseksi, ja kaikki tutkimusaineisto on käsiteltävä arvokkaana. Vaikka tutkija saattaa olla eri mieltä tutkittavien kanssa, tämän ei tule vaikuttaa tutkimuksen tulkitsemiseen väärin. Eettiset ratkaisut voivat koskea yksittäisiä tutkittavia, kokonaisia ihmisryhmiä tai kulttuureita. Lopulta tutkija on vastuussa myös tieteestä, ja hänen toimintansa ei saa haitata tieteen edistymistä. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta kaikissa tutkimuksen vaiheissa (Kallinen & Kinnunen. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja).

Tutkimuksen eettisyyteen kuuluu olennaisesti toisten tutkijoiden kunnioittaminen sekä heidän tutkimustulostensa ja saavutustensa asianmukainen huomioiminen. Kehittämistyössä tätä periaatetta on noudatettu kunnioittamalla muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia asianmukaisesti. Tutkimuseettinen neuvottelukunta antaa ohjeita tutkimuksen tekijälle hyvän tieteellisen käytännön

noudattamiseksi. Tutkijan vastuulla on varmistaa, että tutkimuksessa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja yhteisesti sovittuja toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, huolellisuutta, avoimuutta, kriittisyyttä ja tietojen raportointia (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021).

Haastattelujen tallennuksessa on kiinnitetty erityistä huolta tietosuojasta, ja haastateltavien yksityisyyttä on kunnioitettu. Haastateltavien antamat vastauksen on käsitelty sellaisinaan ilman muutoksia. Ennen haastatteluja varmistettiin haastateltavien halukkuus osallistua haastatteluun. Kehittämistyön lopputulos on annettu kaikkien haastateltavien tarkistettavaksi ennen sen julkaisemista. Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden varmistamiseksi teoreettisen viitekehysten ja tutkimuksen toteutuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja eettisesti oikeita tiedonhankinta- ja keräysmenetelmiä (Vilka 2021, 41). Kehittämistyössä esitetyt tulokset perustuvat suoraan tutkimusaineistoon, ja salassa pidettäviä aineistoja ei ole tullut esille toimeksiantajan mukaan. Kehittämistyössä on kunnioitettu toisten tekemiä tutkimuksia siten, että tutkijoiden työ ja saavutukset on huomioitu asianmukaisella tavalla lähdeluettelo ja lähdeviittausmerkintöjä käyttäen viitattaessa aiempiin tutkimuksiin.

Kehittämistehtävän tutkimus suoritettiin haastattelemalla yrityksen ylintä johtoa ja kouluttamispäälliköitä. Haastateltaville tulee kertoa tutkimuksen tavoitteet ja siitä, kuinka tuloksia tullaan hyödyntämään. Haastateltaville korostettiin, että osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 145).

LÄHTEET

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2006. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY

Bergmann, Mareike, Brück, Christian, Knauer, Thorsten & Schwering, Anna (2020) Digitization of the budgeting process: determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process. Journal of Management Control, 2020-02-08, Vol. 31, 25–54. Hakupäivä 12.8.2023. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00291-y>

Chenhall, Robert H. 2003. Management control system design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. Accounting, Organizations and Society. 127 – 168. Hakupäivä 11.4.2023.

https://www.academia.edu/10002021/Management_control_systems_design_within_its_organizational_context_findings_from_contingency_based_research_and_directions_for_the_future

Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. 1998. The Landscape of qualitative research. Theories and Issues. Sage Publications. Hakupäivä 12.4.2023.

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7631980/mod_folder/content/0/3.%20The%20Landscape%20of%20Qualitative%20Research%20Theories%20and%20Issues%20Volume%201%20by%20Norman%20K.%20Denzin%20Yvonna%20S.%20Lincoln%20%28z-lib.org%29.pdf

Euroopan komissio (2015) Käyttöopas, Pk-yrityksen määritelmä. Euroopan unionin julkaisutoimisto, 3–4. Hakupäivä 12.8.2023.

http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC_1

Furr, Nathan & Duyer, Jeff 2014. The Innovator's Method – Bringing the Lean Startup into your Organization. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts. Hakupäivä 9.5.2023.

<http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4324/1/The%20Innovator%E2%80%99s%20Method%20Bringing%20the%20Lean%20Start-up%20into%20Your%20Organization.pdf>

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, Sinikka & Hurme, Helena 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Jyväskylän yliopisto.

Ihantola, Eeva-Mari & Merikanto, Sanna 2005. Suomalaisen liikeloudellisen ammattilehtikirjoittelun välittämän budjetoitajattelu historiallinen analyysi vuosilta 1950–2000. Liikeloudellinen aikakauskirja (2/05), 209–263. Hakupäivä 11.8.2023.
http://lta.lib.aalto.fi/2005/2/lta_2005_02_a3.pdf

Ikäheimo, Seppo, Malmi, Teemu & Walden, Risto 2019. Yrityksen laskentatoimi. 8. uudistettu painos. Talentum Media Oy.

Järvenpää, Marko, Länsiluoto, Aapo, Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Hakupäivä 10.8.2023.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Talentum Media Oy.

Koski, Toivo 2017. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Kauppakamari. Helsingin Kamari Oy.

Malmi, Teemu & Brown, David A. 2008. Management control systems as a package – Opportunities, challenges, and research directions. Management Accounting Research. Hakupäivä 18.1.2023.

file:///C:/Users/luotsi/Desktop/Management_control_systems_as_a_package--Opportuni.pdf

Malmi, Teemu, Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Merchant, Kenneth & Van der Stede, Wim 2017. Management control systems. Performance measurement, evaluation, and incentives. Ashford Colour Press Ltd, Gosport. Pearson Education Limited.

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2017. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Niemi, Paula 2018. Sisäinen tarkastus käytännössä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Niskavaara, Eeva 2017. Yritystaloutta esimiehille. Helsinki: Alma Talent Pro.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–6. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Partanen, Vesa 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum Media.

Pellinen, Jukka 2017. Talusjohtaminen. Helsinki: Alma Talent.

POHTO 2023. Hakupäivä 16.10.2023. <https://www.pohto.fi/pohto/>

Ritakallio, Timo & Vuori, Timo 2018. Elävä strategia. Kyky nähdä. Taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere university press. Hakupäivä 17.1.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Hakupäivä 8.4.2023.

<https://tenk.fi/fi/tiedetilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkkumaa, Matti 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Åkerberg, Pertti 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma Talent Oy.

Åkerberg, Pertti 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki: Talentum Media Oy.

LIITTEET

Haastattelukysymykset liite 1

LIITE 1

Haastattelukysymykset

Budjetointiin liittyvät kysymykset

1. Kuinka budjetti on yhteydessä yrityksen strategiaan?
2. Miten nykyinen budjetointiprosessi toteutetaan?
3. Mitkä ovat nykyisen budjetointiprosessin vahvuudet ja puutteet?
4. Millaisia kehitysideoita teillä on budjetoinnin ja strategisen talousjohtamisen päätöksenteon yhteyden vahvistamiseksi ja parantamiseksi?
5. Jatkokehitysideoita?

Budjetointityökalun kehittämiseen liittyvät kysymykset

1. Mikä oli se ajuri, miksi haluatte integroidun budjettityökalun?
2. Mitkä ovat vaadittavat resurssit budjetointityökalun toteuttamiseen?
3. Miten työkalun myötä budjetointi organisoidaan yrityksessä?
4. Mitä muita hyötyjä mielestäsi budjettityökalu tuo tullessaan?
5. Jatkokehitysideoita?