



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

## **Liiketoimintojen sitouttaminen budjetointiprosessiin**

Laskentatoimen ja rahoituksen  
kandidaatintutkielma

Laatija(t):  
Leevi Vesanen

Ohjaaja(t):  
KTT Vesa Partanen

1.5.2025  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidatutkielma

**Oppiaine:** Laskentatoimi ja rahoitus

**Tekijä:** Leevi Vesanen

**Otsikko:** Liiketoimintojen sitouttaminen budjetointiprosessiin

**Ohjaaja(t):** KTT Vesa Partanen

**Sivumäärä:** 55 sivua + liitteet 3 sivua

**Päivämäärä:** 1.5.2025

Tämä kandidaatintutkielma tarkastelee budjetointiprosessin roolia liiketoimintayksiköiden sitouttamisessa, keskittyen erityisesti parhaiden käytäntöjen löytämiseen budjetin luonti- ja seurantaprosesseihin. Sitouttamalla liiketoimintayksiköt ja sen johtajat ja työntekijät organisaation tavoitteisiin, voidaan lisätä työtyytyväisyyttä, parantaa yhtiön tuottavuutta sekä vähentää työntekijävaihtuvuutta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä budjetointimallit tukevat parhaiten liiketoimintayksiköiden sitoutumista, millä prosesseilla ja toimintatavoilla organisaatio voi edistää sitoutumista budjetointiprosessiin ja kuinka budjetinseuranta vaikuttaa sitoutumiseen. Tutkimus koostuu kirjallisuuskatsauksesta ja empiirisestä tutkimuksesta, jossa haastateltiin kolmea taloushallinnon ammattilaista eri organisaatioista.

Kirjallisuuskatsaus käsittelee budjetoinnin tavoitteita, perinteisiä budjetointimalleja (ylhäältä alas-, alhaalta ylös- ja osallistuvaa budjetointia) sekä budjetoinnin haasteita ja vaihtoehtoisia malleja. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan liiketoimintayksiköiden sitouttamisen merkitystä ja keinoja, kuten liiketoimintojen johdon asenteita, motivointia ja palkitsemista. Sitouttamisen kannalta keskeistä on liiketoimintayksiköiden osallistaminen budjetointiprosessiin, mikä lisää omistajuuden tunnetta ja motivaatiota. Budjetin seurannan osalta tutkimus käsittelee parhaita käytäntöjä, kuten aktiivista raportointia, teknologisia seurantaratkaisuja ja seurannassa käytettäviä mittareita.

Tutkimuksen keskeiset havainnot osoittavat, että osallistuva budjetointi on tehokkain malli sitoutumisen lisäämiseksi, koska se yhdistää strategisen ohjauksen ja liiketoimintayksiköiden osallistumisen. Sitoutumista tukevat myös selkeät ja saavutettavat tavoitteet, tunneperäinen sitouttaminen sekä rahamääräinen palkitseminen. Johtopäätöksissä korostetaan, että antamalla vastuuta myös nuorille ja organisaatiossa uusille työntekijöille voidaan nostaa henkilökohtaisen sitoutumisen määrää. Organisaation tulee jo rekrytointivaiheessa kiinnittää huomiota henkilön henkilökohtaiseen kiinnostukseen talousseurantaa kohtaan ja taas tarjota investointisuunnitelmia useammalle vuodelle epävarmuuden vähentämiseksi. Tutkimuksessa otetaan kantaa myös budjetilla pelaamiseen, mutta todetaan sen muodostuvan vain pienehköksi ongelmaksi, mikäli talousosasto osaa ottaa tämän huomioon. Tutkimus tarjoaa kokonaisvaltaisen näkökulman budjetoinnin kehittämiseen ja sen rooliin osana liiketoimintayksiköiden johtamista, sekä käytännön suosituksia sitouttamisen parantamiseksi.

**Avainsanat:** Budjetointiprosessi, budjetinseuranta, sitouttaminen, ylhäältä alas -budjetointi, alhaalta ylös -budjetointi, osallistuva budjetointi

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>6</b>
1.1	Tutkimuksen tausta ja johdatus aiheeseen	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Tutkimuksen toteutus ja rakenne	8
<b>2</b>	<b>Budjetointi osana yrityksen johtamisjärjestelmää</b>	<b>9</b>
2.1	Budjetointiprosessin johtamismallit	11
2.1.1	Ylhäältä alas -budjetointi	12
2.1.2	Alhaalta ylös -budjetointi	13
2.1.3	Osallistuva budjetointi	16
2.2	Perinteisen budjetoinnin haasteet ja vaihtoehtoiset mallit	17
2.2.1	Perinteisen budjetoinnin haasteet	18
2.2.2	Budjetoinnin vaihtoehtoiset mallit	20
<b>3</b>	<b>Sitouttaminen liiketoimintaan</b>	<b>24</b>
3.1	Johdon asenteet ja motivaatio budjetointiin	25
3.2	Yleiset sitouttamisen keinot	27
<b>4</b>	<b>Budjetin seuranta osana prosessia ja raportointi sitouttamisen tukena</b>	<b>30</b>
4.1	Budjetin seurannan rooli ja sen vaikutus sitoutumiseen	31
4.2	KPI-mittarit, dashboardit ja visuaalinen raportointi osana budjetointiprosessia	32
<b>5</b>	<b>Empiirinen tutkimus ja sen keskeiset havainnot</b>	<b>35</b>
5.1	Tutkimusmenetelmät ja haastateltavien esittely	35
5.2	Organisaatioiden esittely	36
5.3	Keskeiset havainnot liiketoimintayksiköiden sitoutumisesta budjetointiprosessiin	38
<b>6</b>	<b>Yhteenveto ja johtopäätökset</b>	<b>45</b>
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja yhteenveto	45
6.2	Rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet	50
	<b>Lähteet</b>	<b>51</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>56</b>
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	56
	Liite 2. Tietosuojailmoitus	58

## **KUVIOT**

Kuvio 1 Budjetointiprosessi osana organisaation johtamisjärjestelmää (Drury, 2018)	10
Kuvio 2 Rooliylikuormituksen aiheuttajat (ks. Chen ym., 2021)	15
Kuvio 3 Osallistuvan budjetoinnin teoreettinen malli (ks. Chong ym., 2002)	17
Kuvio 4 Rullaavan ennustamisen malli (ks. Player, 2009)	20
Kuvio 5 Organisaatioon sitoutumisen kolmijakomalli (ks. Meyer & Allen, 1990)	24
Kuvio 6 Sitouttamisen avainkeinot (Barik ym., 2017)	27

## **TAULUKOT**

Taulukko 1 Budjetoimattomuuden periaatteet (Bogsnes, 2023)	22
Taulukko 2 Sitouttavan seurantajärjestelmän ominaisuudet (GFOA)	32
Taulukko 3 Haastatteluiden tiedot	35

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja johdatus aiheeseen

Budjetointi ja suunnittelujärjestelmät ovat keskeinen osa organisaation taloudellista tuloksenhallintaa ja johtamista (Merchant & Van der Stede, 2017). Perinteisesti budjetointia on käytetty erityisesti kontrollin ja valvonnan välineenä, jolloin painotus on ollut poikkeamien raportoinnissa ja johdon ohjauskeinoissa (Simons ym., 1990). Budjetointi ei ole pelkästään seurannan väline, vaan se toimii myös strategisen päätöksenteon tukena (Merchant ym., 2017). Pidemmälle vietyä budjetointia voi myös toimia strategisen keskustelun alustana, jolloin se tukee organisaation oppimista ja muutosvalmiutta (Burchell ym., 1980).

Interaktiivinen budjetointi eroaa perinteisestä budjetoinnista siinä, että se ei ole vain johdon valvontamekanismi, vaan osa jatkuvaa vuoropuhelua ylimmän johdon ja liiketoimintayksiköiden välillä (Simons ym., 1990). Tämä lähestymistapa mahdollistaa jatkuvan osallistumisen ja strategisen keskustelun, mikä vahvistaa organisaation kykyä mukautua muuttuviin olosuhteisiin (Burchell ym., 1980). Budjetoinnin avulla voidaan myös ohjata organisaation strategisia prioriteetteja ja edistää sen pitkän aikavälin kilpailukykyä (Merchant ym., 2017). Vaikka budjetointikontrollin sykli on tärkeä ja kokonaisvaltainen osa organisaatiota, on akateeminen ymmärrys sen kaikista hyödyistä ja haitoista suhteellisen rajoittunutta (Kramer ym., 2014; Luft and Shields, 2003; Shields and Shields, 1998).

Viime vuosikymmeninä perinteistä budjetointia on kuitenkin kyseenalaistettu erityisesti sen jäykkyyden ja tehottomuuden vuoksi (Hope & Fraser, 2003; Hansen ym., 2003). Budjetointi on nähty vanhentuneena järjestelmänä, joka kuluttaa merkittävästi johdon aikaa ilman riittävää hyötyä (Jensen, 2001). Kritiikin mukaan budjetointi ei ole tarpeeksi joustava nykypäivän nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja sen yhteys strategiseen suunnitteluun on heikko (Wallander, 1999; Gurton, 1999). Monien asiantuntijoiden mukaan perinteinen budjetointi ei enää palvele yritysten tarpeita, vaan sen tilalle tarvitaan joustavampia ja dynaamisempia lähestymistapoja (Hansen ym., 2003).

Budjetin keskeinen tehtävä onkin määrittää, minne organisaatio haluaa mennä (tavoitteet), miten se aikoo sinne päästä (strategia) ja mitä tuloksia odotetaan (Merchant ym., 2017). Tutkimukset osoittavat, että hyvin asetetut tavoitteet, suoritusten palkitseminen ja tulosten mittaaminen ovat suoraan yhteydessä parempaan suoritukseen tuottavuudessa, kannattavuudessa ja kasvussa (Bloom, Sadun, & van Reenen, 2017). On todettu myös, että organisaatioissa, joissa työhön ja organisaation

sitoutuminen on korkeaa, voidaan saavuttaa jopa 22 % korkeampi tuottavuuden taso (Baldoni, 2013). Sitoutuneet työntekijät sopeutuvat paremmin muutoksiin, ovat oma-aloitteisempia ja henkilötasolla tehokkaampia työssään, kuin organisaatioonsa sitoutumattomat työntekijät (Barik ym., 2017).

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus tarkastelee budjetoinnin eri rooleja ja erityisesti niiden vaikutusta liiketoimintayksiköiden sitouttamisessa budjetointiprosessiin. Tutkimuksessa selvitetään, mitkä budjetointimallit tukevat parhaiten liiketoimintayksiköiden sitoutumista, millä prosesseilla ja toimintatavoilla konserni voi edistää sitoutumista budjetointiprosessiin ja kuinka budjetin seuranta vaikuttaa sitouttamiseen. Samalla käsitellään myös perinteisen budjetoinnin haasteita tästä näkökulmasta ja esitetään vaihtoehtoisia lähestymistapoja. Tutkimuksen tavoitteena on tarjota kokonaisvaltainen näkökulma budjetoinnin kehittämiseen ja sen rooliin osana liiketoimintayksiköiden johtamista.

Tutkimuksessa tutkitaan, kuinka itsenäiset liiketoimintayksiköt voidaan sitouttaa konsernin budjetointiprosessiin. Ongelma koskee etenkin konserneja, joissa on useita toisistaan riippumattomia ja usein hyvin autonomisiakin liiketoimintayksiköitä. Sitouttamisen tavoitteena on varmistaa, että itsenäiset liiketoimintayksiköt toteuttavat koko konsernin strategiaa, toimittavat johdolle realistisia budjettiarvioita ja tavoitteita, sekä suoriutuvat parhaalla mahdollisella tavalla liiketoiminnallisesti.

Tässä tutkimuksessa perehdytään budjetointiprosessiin kokonaisuutena pitäen sisällään sekä budjetin laadinnan että sen ympärivuotisen seurannan ja raportoinnin. Lisäksi tutkimuksessa käsitellään erilaisia yleisiä budjetointimalleja, jotka voivat merkittävästi vaikuttaa siihen, kuinka sitoutuneita liiketoimintayksiköt ovat konsernin strategian toteuttamiseen.

Tämä tutkimus vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä budjetointimallit ja -prosessit tukevat parhaiten liiketoimintayksiköiden sitouttamista?
- Miten liiketoimintayksiköiden johtajien motivaatiota ja sitoutumista voidaan lisätä?
- Kuinka budjettia tulisi seurata tarkoituksenmukaisuuden ja sitoutumisen näkökulmasta?

Tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle on rajattu liiketoimintayksiköiden välinen rahavirtojen hallinta, kuten siirtohinnoittelu sekä muut konsernitason taloudellisen optimoinnin keinot. Analyysin kohteena on budjetointi johtamisen välineenä, eikä tutkimus siten käsittele budjetointiprosessin teknisiä tai laskennallisia yksityiskohtia, kuten kustannuslaskentaa.

### 1.3 Tutkimuksen toteutus ja rakenne

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena (laadullisena) field -tutkimuksena, jossa yhdistyy kirjallisuuskatsaus ja empiirinen tutkimus. Kirjallisuuskatsaus luo teoreettisen viitekehyksen budjetoinnista ja sitouttamisesta, ja empiirinen osuus syventää tätä tarkastelemalla käytännön kokemuksia eri yrityksissä. Tutkimuksessa on haastateltu kolmea taloushallinnon ammattilaista heidän kokemuksistaan ja ajatuksistaan eri budjetointimalleista ja liiketoimintojen sitouttamisesta. Haastattelut on toteutettu puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joilla on saatu laaja-alainen kuva useasta eri toimintaympäristöstä, teollisuudenalasta ja organisaatiosta.

Tutkimus koostuu johdannon lisäksi kolmesta käsittelyluvusta, empiirisestä osuudesta sekä yhteenvedosta ja johtopäätöksistä. Toisessa luvussa syvennytään budjetoinnin tarkoitukseen ja teoriaan. Luvun on tarkoitus antaa kattava kuva budjetoinnin merkityksestä erilaisissa organisaatioissa liiketoiminnan menestymiselle. Alaluvuissa käsitellään tarkemmin muun muassa yleisimmin käytettyjä budjetointimalleja ja perehdytään näiden käytännönongelmiin ja ominaisuuksiin. Lisäksi luvussa käsitellään budjetoinnin yleisiä haasteita ja trendejä.

Luvussa kolme syvennytään liiketoimintojen ja henkilöstön sitouttamiseen liiketoimintaan. Kun edellisessä luvussa käsiteltiin budjetoinnin keskeistä roolia koko yhtiön liiketoiminnassa ja budjetointiprosessin johtamista, tämä luku tarkastelee sekä sitouttamisen merkitystä, mutta analysoi myös välineitä ja prosesseja, jolla liiketoimintojen johdon motivaatioon voidaan vaikuttaa.

Luvut kaksi ja kolme keskittyvät erityisesti itse budjetinluomisen prosessiin. Luvussa neljä keskittyy budjetin toteutumien seurantaan. Luvussa käsitellään seurannan parhaita käytäntöjä, mutta myös yleisiä sudenkuoppia. Luvussa otetaan kantaa myös oleellisiin KPI-mittareihin ja dashboard-näkyymiin numeerisen datan esittämisen, liiketoiminnan onnistumisen ja seurannan tukena.

Luku viisi on tutkimuksen empiirinen osuus. Tässä luvussa avataan haastateltavien kokemuksia ja haastattelujen tuloksia budjetointia sitouttamisen työkaluna. Haastatteluihin on valikoitunut kolme business controllerin tai talousjohtajan tehtävissä työskentelevää budjetoinnin ammattilaista. Luvussa avataan myös lyhyesti kohdeyrityksiä ja näiden erilaisia organisaatorakenteita. Empiirinen osuus antaa arvokasta käytännön tietoa ja kokemuksia teoriapohjan ja kirjallisuuskatsauksen lisäksi.

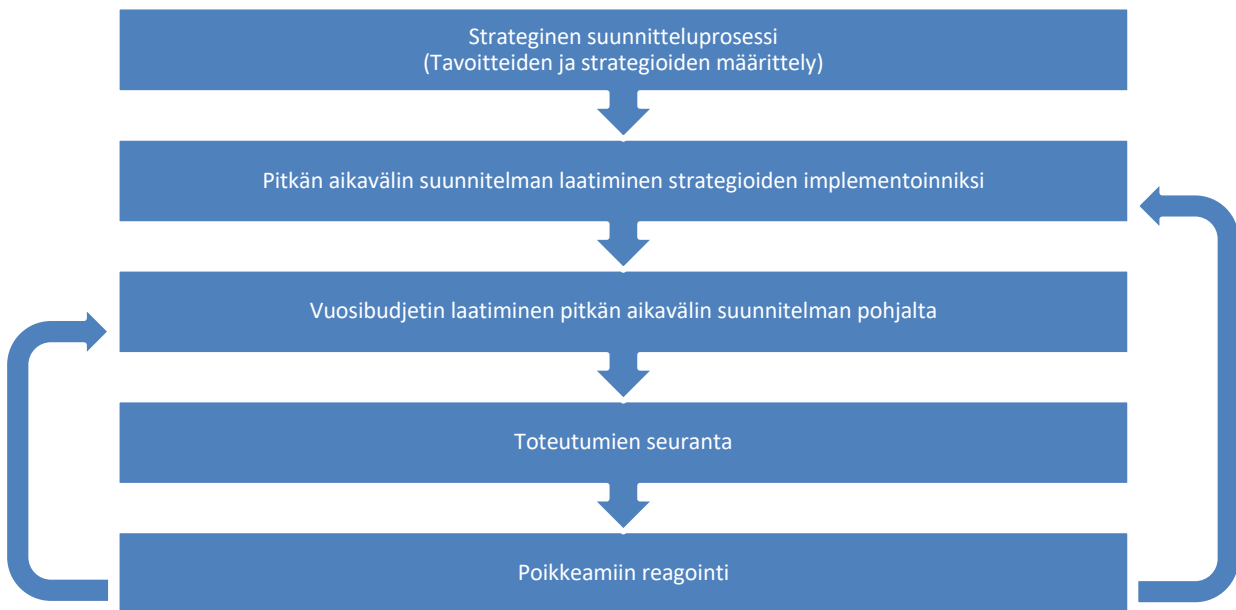
Yhteenveto ja johtopäätökset -luvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeisimpiä havaintoja ja esitetään johtopäätöksiä. Luvussa esitetään myös kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen osion pohjalta konkreettisia prosesseja tai toimintatapoja, joilla sitouttamista voidaan tukea. Lopuksi luvussa 6 esitetään jatkotutkimusehdotuksia ja -mahdollisuuksia.

## 2 Budjetointi osana yrityksen johtamisjärjestelmää

Budjetointi on keskeinen osa organisaation johtamisjärjestelmää, sillä sen avulla yhdistetään eri liiketoimintayksiköt yhtenäiseksi organisaation suunnitelmaksi (Hansen ym., 2003). Budjetointi ei ole vain kontrollin väline, vaan sillä on myös useita muita käyttötarkoituksia, kuten toiminnan suunnittelu ja organisaation sisäinen viestintä (Burchell ym., 1980). Merchant & Van der Stede (2017) tukevat tätä näkökulmaa, jossa budjetilla on useita eri rooleja organisaatiossa. Heidän mukaansa haasteena voi kuitenkin olla tasapainon löytäminen eri tarkoitusten välillä ilman, että se johtaa liialliseen kankeuteen. Drury (2018) jakaa budjetoinnin käyttötarkoituksen kuuteen pääalueeseen:

1. **Vuosittainen toiminnan suunnittelu** – Määrittää organisaation lyhyen aikavälin tavoitteet ja toimenpiteet sekä allokoit resurssit liiketoimintayksiköiden kesken.
2. **Toimintojen yhteensovittaminen** – Varmistaa ja koordinoi eri liiketoimintayksiköiden toimimaan yhteisen suunnitelman mukaisesti.
3. **Tavoitteiden asettaminen ja viestintä** – Välittää budjetoidut tavoitteet ja odotukset organisaation eri osille.
4. **Johdon motivointi** – Asettaa tavoitteita, jotka ohjaavat johtoa organisaation strategisten päämäärien saavuttamiseen.
5. **Liiketoimintojen valvonta** – Seuraa, miten liiketoiminnot saavuttavat budjetoidut tavoitteet.
6. **Suorituksen arviointi** – Arvioi johdon ja yksiköiden onnistumista suhteessa budjettiin.

Budjetti on sekä johdon numeerinen ilmaisu toimintasuunnitelmasta tietyllä ajan jaksolla että apuväline, jolla ilmaistaan, mitä pitää tehdä kyseisen suunnitelman toteuttamiseksi (Horngren ym., 2012). Täten ennen kuin budjetointiprosessi alkaa, tulee organisaation tehdä pitkän aikavälin suunnitelma (Drury, 2018). Drury esittää budjetointiprosessin osana organisaation suunnittelu- ja kontrollijärjestelmää, jossa strateginen suunnittelu, budjetointi ja seuranta muodostavat jatkuvan syklin kuviossa 1.



Kuvio 1 Budjetointiprosessi osana organisaation johtamisjärjestelmää (Drury, 2018)

Ensimmäisessä vaiheessa yhtiölle luodaan strateginen suunnitelma. Strateginen suunnitelma koostuu Druryn mukaan kahdesta eri osuudesta: visiosta ja missiosta. Visio selventää organisaation uskomuksia ja ohjaavia periaatteita: mitä se haluaa olla tulevaisuudessa tai millaiseksi se haluaa muuttaa toimintaympäristönsä. Missio on enemmän toiminnallinen ja kertoo, mitä organisaatio tekee saavuttaakseen visionsa (Drury, 2018). Myös Merchant ym. (2017) toteavat, että strategisessa suunnittelussa avataan organisaation tavoitetilä sekä keinot, joilla niihin päästään.

Strategiseen suunnitelmaan kuuluu myös mitattavissa olevat tavoitteet (Drury, 2018). Ne ovat usein mitattavissa olevia lukuja, jolla ilmaistaan mm. tavoiteltuna voittona tai pääoman tuotto prosenttina. Tavoitteet asetetaan usein koko organisaatiolle, jotka sitten jaetaan liiketoimintayksiköille omiksi tavoitteikseen (Drury, 2018). Hyvin suunniteltu budjetointiprosessi helpottaa lyhyen aikavälin toimien yhteen sovittamista pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden kanssa (Simons ym., 1990).

Toisessa vaiheessa tulee luoda pitkän tähtäimen suunnitelma strategian toteuttamiseksi. Se on kuvaus organisaation alustavista tavoitteista ja toimenpiteistä strategian saavuttamiseksi. ”Koska pitkän aikavälin suunnitelma tarkoittaa tulevaisuuteen katsomista useiden vuosien päähän (tyypillisesti vähintään viiden vuoden ajalle), suunnitelmat ovat yleensä epävarmoja, yleisluontoisia, epätarkkoja ja alttiita muutoksille.” (Drury, 2018).

Kolmantena on vuosittaisen budjetin kokoaminen osana pitkän aikavälin suunnitelmaa. Kun edellisessä vaiheessa luotiin laajempi suunnitelma pidemmälle aikajaksolle, budjetti on huomattavasti tarkempi suunnitelma lyhyemmälle ajanjaksolle. Lyhyemmän aikavälin budjetti on myös selvä osoitus

siitä, mitä odotetaan saavutettavan kyseisellä ajanjaksolla (Drury, 2018). Budjetti on kaikista hyödyllisin, kun se on integroitu yhtiön strategiaan (Horngren ym., 2012). Myös Hansen ym. (2003) toteavat, että strateginen suunnittelu ja budjetointi eivät ole erillisiä prosesseja, vaan osa yhtä kokonaisuutta. Näin voidaan varmistua, että taloudelliset suunnitelmat tukevat yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita.

Vuosibudjetin luomiseen liittyy myös vahvasti Drury'n (2018) aiemmin kuvailema toimintojen yhteen sovittaminen. Hansen ja Van der Stede (2004) toteavat myös, että tässä budjetin luomisprosessissa organisaatio samanaikaisesti asettaa arvioinnin tavoitteet, yhteensovittaa eri liiketoimintojen johtajien suunnitelmat eri tasoilla ja funktioissa sekä allokoi resursseja eri johtajille ja niiden yksiköille. Budjettitavoitteiden asettamisprosessi on tyypillisesti intensiivinen, koskee organisaatiohierarkian kaikilla tasoilla toimivia johtajia ja koostuu useista peräkkäisistä vaiheista ja menettelyistä (Anthony & Govindarajan, 2007)

Viimeisinä ovat toteumien seuranta ja poikkeuksiin reagoiminen. Tämän vuoksi suunnittelu ja kontrolli ovat vahvasti linkitettyinä toisiinsa. Tämän osoittaa myös kuvion 1 viivat, jotka osoittavat viimeisestä vaiheesta takaisin vaiheisiin 2 ja 3 (Drury, 2018). Myös Merchant ym. (2017) toteaa budjetin toteutumisen seurannan ja poikkeamiin reagoinnin olevan keskeinen osa budjetointiprosessia, sillä sen avulla voidaan mukauttaa strategiaa ja tehdä tarvittavia korjaavia toimenpiteitä. Tätä toteumien seuranta ja reagointi Pitkänen ja Lukka (2011) kuvailevat termillä feedback. Heidän mukaansa toisena toimintaa ohjaavana työkaluna feedbackin rinnalla on nk. Feedforward. Feedforward tähtää tulevaisuuden ohjaamiseen ennakoivan tiedon avulla. Pitkäsen ja Lukan (2011) mukaan budjetointi sisältää molemmat elementit, mutta erityisesti epävarmoissa toimintaympäristöissä korostuu feedforward-ajattelu, jonka avulla organisaatiota voidaan ohjata ennen poikkeamien syntymistä.

## 2.1 Budjetointiprosessin johtamismallit

Perinteiset budjetointiprosessin mallit voidaan jakaa kolmeen eri malliin: Ylhäältä alas -budjetointiin (top-down budgeting), alhaalta ylös -budjetointiin (bottom-up) ja osallistuvaan budjetointiin (participative budgeting). Lorange (1980) kuvaa ylhäältä alas- ja alhaalta ylös-lähestymistapoja sen kautta, miten ylin johto ohjaa ja antaa suuntaa suunnitteluprosessille. Kono (1976) puolestaan määrittelee ylhäältä alas- ja alhaalta ylös -lähestymistavat sen perusteella, mikä hierarkiataso käyttää valtaa tavoitteiden asettamisessa, budjettisuunnitelman laatimisessa ja budjetin hyväksymisessä. Käytännössä kaikki budjetointimallit sisältävät joitain elementtejä sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös mallista (Ljungman, 2009). Tässä luvussa käydään läpi nuo kolme yleisintä budjetointiprosessin mallia.

### 2.1.1 Ylhäältä alas -budjetointi

Ylhäältä alas -budjetoinnissa (top-down budgeting) budjetin luo yhtiön operatiivinen johto, joka jakaa tavoitteet eri liiketoimintayksiköille. Usein tällainen budjetti ei perustu ennusteille, vaan budjetti kertoo, kuinka paljon yhtiö voi käyttää rahaa kuhunkin yksikköön. (Decker, 2008; Belch & Belch, 2004). Käytännössä tämä tarkoittaa päätöksenteon etenemistä porrastetusti: ensin määritellään kokonaismenojen taso. Sen jälkeen asetetaan sektorikohtaiset tai liiketoimintakohtaiset menokatot, jonka jälkeen kussakin toiminnossa keskustellaan ja päätetään yksityiskohtaisemmasta menojen jaosta (Ljungman, 2009).

Johdon asettamat budjetointitavoitteet ovat helposti liitettävissä strategiseen johtamiseen ja työntekijöiden/johdon kannustinjärjestelmiin. Usein myös yhtiön johdolla voi olla pidempiaikaista kokemusta ja budjetointiosaamista, jonka vuoksi etenkin pienemmissä yhtiöissä ylhäältä alas -budjetointia suositaan (Merchant ym., 2017)

Ljungman (2009) kuvailee ylhäältä alas budjetoinnin eduksi vahvaa budjettikurin ylläpitämistä. Yhtiön tai julkisen tahon menobudjetti ei pääse rönsyilemään, mikäli ylempi johto asettaa operatiivisille tiimeille menokatot. Hän havainnollistaa tätä julkisyhteisöjen ja peliteoreettisen näkökulman kautta. ”Tietyissä määrin budjettiprosessissa tapahtuvaa resurssien jakamisesta käytävää kilpailua voidaan tarkastella pelinä, jossa on tietyt säännöt, jotka ovat kaikkien osallistujien tiedossa. Alhaalta ylös -prosessissa hallinnonalojen ministeriöille ja menovirastoille on rationaalista liioitella resurssitarpeitaan, koska ne tietävät, että valtiovarainministeriö tarkastelee jokaista ehdotusta huolellisesti ja lopulta leikkaa niitä. Kannustimet antavat ylimitoitettuja menoarvioita vahvistuvat sillä, että valtiovarainministeriö on täysin tietoinen hallinnonalojen ministeriöiden ja menovirastojen esittämistä epärealistisista vaatimuksista. Riittävän rahoituksen saamiseksi on välttämätöntä hakea ylisuureksi mitoitettuja määrärahoja.” (Ljungman, 2009; Blöndal ym. 2002, Kim and Park, 2006).

Toisaalta taas Drury (2018) kertoo ylhäältä alas -mallin heikoksi puoleksi nimenomaan sitoutumisen ja omistajuuden tunteen puutteen. Mikäli alemman tason johtajat eivät ole itse tavoitteita asettamassa, todennäköisemmin he eivät sitoudu ja hyväksy niitä täysimääräisesti. ”Määrätyt standardit voivat kannustaa negatiivisiin asenteisiin ja johtaa motivaation heikkenemiseen ja vieraantumiseen budjetista.”

Von Hagenin (1992) teettämässä tutkimuksessa tutkittiin 12 EU maan budjetointiprosessia ja näiden suhdetta velkaantumiseen ja alijäämäisyyteen. Tutkimuksen lopputuloksena todettiin, ylhäältä alas -mallin budjettikurin takia, yhteys alempaan alijäämäisyyteen ja velkaantuneisuuteen oli selkeä.

Vastaavia tuloksia on saavutettu myös useissa muissa tutkimuksissa (Merchant ym., 2017, Woo 2003, Gleich 2003, Yläoutinen 2004)

Ljungman näkee ylhäältä alas budjetoinnin hyväksi puoleksi budjettikurin lisäksi tehokkuuden lisääntymisen ja keskittymisen ydinosaamiseen ja aihealueeseen. Kun liiketoiminnoille asetetaan kulukatto, tullaan tekemään välttämättömiä priorisointipäätöksiä ja keskittymään ydintoimintaan. Tiukkojen kattojen vuoksi on myös tarve löytää ja keskittyä epätehokkuuksiin ja täten myös kannustaa tehokkaampiin toimintoihin.

Decker (2008) teki tapaustutkimuksen ylhäältä alas budjetoinnista. Kyseessä oli Yhdysvalloissa Kansas Cityn kaupunki ja tarkastelun kohteena oli kaupungin jalkakäytävien kunnostusohjelma. Ylhäältä alas -budjetoinnissa päätöksen budjetoinnin jakamisesta tehdään ensin ylimmälle tasolle, jossa varat jaetaan eri toimialoille niiden prioriteettien perusteella. Osaston mukaan oli laskettu, että kunnostettavaa jalkakäytävää oli yli 31 000 metriä. Kaupungin verotulot jäivät budjetoidusta ja kaupungilla oli muitakin kiinteitä ja korkeamman prioriteetin kuluja. Lopputuloksena osasto sai rahoituksen, jolla voitiin kunnostaa vain noin 15 000 metriä jalkakäytävää. Tämän seurauksena jalkakäytävien kunnostus jouduttiin laajentamaan useampivuotiseksi projektiksi, mikä voi johtaa pidemmällä aikavälillä kokonaiskustannusten nousuun. Tämä esimerkki osakseen havainnollistaa, kuinka ylhäältä alas -budjetointi johtaa resurssien priorisointiin ja rajoittaa yksittäisten hankkeiden rahoitustarvetta ja aiheuttaa mutkikkaita tilanteita alaosaistoille.

### 2.1.2 Alhaalta ylös -budjetointi

Alhaalta ylös -budjetointi tarkoittaa prosessia, jossa budjetointi aloitetaan operatiiviselta tasolta ja edetään organisaation ylempiin tasoihin (Merchant ym., 2017). Alhaalta ylös -budjetointia kutsutaan usein myös build-up-lähestymistavaksi (Belch & Belch, 2004). ”Tätä lähestymistapaa käytettäessä otetaan ensin huomioon yrityksen kokonaisvaltaiset tavoitteet ja budjetoidaan sitten tarvittava määrä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.” (Decker, 2008). Belch & Belch (2004) mainitsee käytetyimmäksi tavaksi ”tavoitteisiin ja tehtäviin perustuvan menetelmän” (objective and task method), jossa ensin asetetaan operatiiviset tavoitteet, sitten mitä niiden saavuttamiseksi pitää tehdä ja viimeisenä, kuinka paljon nämä vaativat budjettia.

Ljungman (2009) kuvailee alhaalta ylös -menetelmää kuluvetoiseksi budjetointiprosessiksi. Kun ensimmäisessä vaiheessa kysytään arvioita seuraavan vuoden kuluista, ”tällaiset ehdotukset vaativat väistämättä lisäyksiä kuluvan vuoden allokaatioiden päälle.” Yliopistojen budjetoinnista kertova tutkimus osoittaa myös, kuinka organisaatiossa alhaalta ylöspäin etenevän budjetointiprosessin

pohjana käytetään usein aiemman vuoden toteumia (Koivukangas ym., 2020). Historiallisen tiedon ja toteutumien käyttäminen lisää budjetin tarkkuutta (Wildavsky 1989), mutta toisaalta luo myös toimintaan joustamattomuutta, sillä historiaan nojattaessa oletetaan, ettei toteumat tai toiminta muutu tulevaisuudessakaan (Barr & McClellan, 2011). Tämä sama haaste ja pätee myös ylhäältä alas -mallissa.

Alhaalta ylös -budjetoinnin tarkempi ennustettavuus johtuu usein myös paikallisen tiedon hyödyntämisestä. Liiketoimintakohtaiset johtajat tuntevat oman liiketoiminta-alueensa paremmin kuin ylempien tason johtajat, joten heidän mukanaolonsa budjetointiprosessissa mahdollistaa realistisemmat ja saavutettavammät tavoitteet (Merchant ym., 2017). Samaa toteaa Horngren ym. (2012). Ylin johto haluaa alemman tason johtajien osallistuvan, koska heillä on erikoistuneempaa tietoa liiketoiminnan päivittäisestä johtamisesta ja tämä samalla lisää alemman tason johtajien sitoutumista ja vastuuntuntoa budjettia kohtaan.

Koivukangas ym. (2020) tekemässä haastattelussa käy ilmi, että alhaalta ylös -tavalla toteutettu budjetointiprosessi on toisaalta myös symbolinen osa organisaatiokokonaisuutta ja vahvistaa organisaation identiteettiä ja yhteenkuuluvuutta. Myös Merchant ym. (2017) toteaa, että osallistuminen tavoitteiden ja budjetin luomiseen lisää paikallisten johtajien sitoutumista tavoitteen saavuttamiseen. ”He jotka ovat aktiivisesti mukana tavoitteiden asettamisessa, todennäköisemmin ymmärtävät, miksi tavoitteet on asetettu kyseiselle tasolle ja hyväksyvät ne.” Horngren ym. (2012) Kuitenkin huomauttaa kirjassaan, että alemmien johtajien osallistuminen budjetointiprosessiin edellyttää ”rehellistä” keskustelua liiketoiminnasta ylempien johtajien suuntaan.

Alhaalta ylös -budjetoinnin varjopuoleksi Merchant ym. (2017) nostaa esille ns. budjettipelivaran (budgetary slack). Alemman tason johtajat saattavat tarkoituksella antaa vaatimattomampia tavoitteita ja pelata tavoitteita mahdollisimman alhaisiksi, jotta niiden saavuttaminen olisi helpompaa. ”Perinteiset budjettiin perustuvat palkitsemisjärjestelmät tarjoavat taloudellisia kannustimia alemmille johtajille väärinelläkseen tuottavuuttaan ja luodakseen väljyyttä budjetteihin. Väljyys luo harhaa budjetteihin ja voi vähentää yrityksen voittoja.” Mikäli systemaattisesti tavoitteita asetetaan matalammalle kuin mihin olisi mahdollista yltää, voi yritys tätäkin kautta menettää tulevaisuuden mahdollisia tuottoja (Fisher ym., 2002).

Decker (2008) teki artikkelissaan tapaustutkimuksen alhaalta ylös -budjetointiin. Tapaus keskittyy Kansas Cityn tontteja hallinnoivaan yksikköön. Yksikön tehtävä oli pitää omistettujen tonttien ruohon asetusten mukaisina (alle kymmenessä tuumassa). Yksikön ensimmäisenä toimintavuonna budjettia ei määrätty ylempältä taholta etukäteen, vaan yksikkö itse kilpailutti toimintansa ja antoi

tämän jälkeen arvion toteumista. Käytännössä budjetti laadittiin itse yksikössä ja ”ilmoitettiin” ylemmälle taholle. Alhaalta ylös -budjetoinnilla saatiin realistinen arvio perustuen todellisiin mittareihin ja lukuihin (kuten ruohon maksimi korkeus ja palveluhinnat), mahdollistettiin joustavuus uudelle yksikölle budjetin muutoksille (budjetti oli ensimmäisenä vuonna pikemminkin toteumien seuraamista kuin asetettujen rajojen sisällä pysymistä), sekä sitoutettiin yksikön johtajia projektiin, jonka budjettia he olivat itse luomassa. Tämä case tutkimus osoittaa, kuinka alhaalta ylöspäin lähestymistavalla on koettu olevan sitouttamismerkitys, sekä miten siinä on konkreettisesti pystytty hyödyntämään projektijohtajien operatiivista osaamista. (Decker, 2008)

Vaikka mallilla on todettu olevan useita hyviä puolia, koetaan alhaalta ylös -budjetoinnin lisäävän rooliylikuormitusta etenkin ala- ja keskitason operatiivisten johtajien keskuudessa. Rooliylikuormitus tarkoittaa tilannetta, jossa työn vaatimukset ovat niin suuria, että työntekijä ei kykene suoriutumaan niistä käytettävissä olevien resurssien ja ajan puitteissa. Alhaalta ylös -budjetoinnissa liiketoimintojen johtajien vastuu ja työmäärä usein kasvavat budjetointiprosessissa verrattuna suoraan ylhäältä tuleviin budjettiraameihin, johtaen rooliylikuormitukseen. Lisäksi mikäli alemmat johtajat joutuvat tekemään päätöksiä ilman selkeitä ohjeita tai raameja, lisää se epävarmuutta ja kuormitusta (Chen & Huang, 2021).

Karasekin (1979) työn vaativuuteen ja autonomiaan liittyvä teoria (Job demand-control theory) täydentää edellistä tutkimusta. Karasek (1979) esittää, että rooliylikuormituksen lisääntymiseen vaikuttaa erityisesti kaksi keskeistä tekijää: työn vaatimustaso ja työn autonomia. ”Kun työn vaatimus on korkea ja päätöksentekovalta vähäinen, rooliylikuormituksen riski kasvaa”. Karasek (1979) myös esittää, että mikäli käytännön ja mallin edellytyksen välillä on merkittävää ristiriitaisuutta, luo se myös riskiä rooliylikuormitukselle. Karasekin tutkimuksen mukaan rooliylikuormituksen vähentämisellä on merkittävä yhteys johtajien suorituskyvyn parantumiseen. Alla olevaan kuvioon 2 on koottu Chen ym. (2021) ja Karasekin johtopäätökset rooliylikuormittumisen aiheuttajista.

	Matala autonomian taso	Korkea autonomian taso
Pienempi osuus budjetointiprosessia (ylhäältä alas -malli)	Pienempi riski rooliylikuormitukselle	Suurempi riski rooliylikuormitukselle
Suurempi osuus budjetointiprosessia (alhaalta ylös -malli)	Suurempi riski rooliylikuormitukselle	Pienempi riski rooliylikuormitukselle

Kuvio 2 Rooliylikuormituksen aiheuttajat (ks. Chen ym., 2021)

Kuviossa 2 mikäli johtajalla on pienempi rooli budjetinlaadinta prosessissa, kuten ylhäältä alas -mallissa, mutta suuri vastuu ja autonomian taso, johtaa se rooliylikuormitukseen. Toisaalta taas, mikäli johtajalla on suurempi vastuu ja rooli budjetinlaadinnassa, kuten alhaalta ylös -mallissa, mutta yksikön ja johtajan autonomiataso ja valta tehdä päätöksiä on muuten alhainen, voi sekin johtaa kohonneeseen rooliylikuormitukseen. Tärkeää budjetin laadinnassa on siis, että budjetointimalli on yhteensopiva yksiköiden ja johtajien autonomia tason kanssa.

### 2.1.3 Osallistuva budjetointi

Osallistuvaa budjetointia voidaan kuvailla ylhäältä alas ja alhaalta ylös -budjetointien välimallina (Albrecht ym., 2009). Sen päätavoitteena on osallistaa alempia johtajia ja operatiivista toimintaa budjetointiprosessiin pitäen kuitenkin osan kontrollista yritysjohdolla. Osallistaminen kasvattaa työntekijöiden motivaatiota yksilötasolla, jolla on organisaation tasolla suora yhteys suorituksen parantumiseen (Brownell, 1982). Brownellin mukaan motivaation kasvattaminen lisää samalla myös työtyytyväisyyttä ja vähentää huolimattomuutta ja työylikuormitusta. Brownell & McInnes (1986) mukaan budjetointiin osallistaminen lisää johtajien motivaatiota seurata budjettia ja työskennellä kovemmin budjettitavoitteiden saavuttamiseksi verrattuna ylhäältä alas -malliin.

Albrecht ym. (2009) mukaan osallistuvassa budjetointiprosessissa yhdistyy kaksi aiemmin esiteltyä menetelmää. Siinä yksittäiset osastot ja liiketoimintayksiköt laativat itsenäiset budjettiehdotuksensa, mitkä he esittelevät yrityksen johdolle. Keskustelutilaisuudessa myös ylemmän johdon on mahdollista esittää omat raaminsa ja tavoitteensa budjetille ja näiden pohjalta käydään neuvotteluja. Keskusteluiden ja tarvittaessa muokkausten pohjalta muodostuu yhteisymmärryksessä kyseisen yksikön budjetti. Tämän jälkeen nämä yksiköiden budjetit liitetään osaksi koko organisaation budjettia. Järvenpää ym. (2010) mukaan osallistuva budjetointi on yleisin menetelmä suurissa yrityksissä, sillä siinä voidaan yhdistää ylhäältä alas ja alhaalta ylös -mallien parhaat puolet.

Osallistuvalla budjetoinnilla on havaittu olevan budjetin tarkkuuden kannalta suuri merkitys. Merchant ym. (2017) nostaa esille, että operatiivisilla johtajilla on usein parempi käsitys operatiivisen budjetin muodostumisesta ja tarkempi kuva kyseisestä liiketoiminnasta. Tästä syystä osallistuvassa budjetoinnissa, jossa budjettikeskusteluihin osallistetaan alemman tason johtajia, lopullinen budjetti on usein lähempänä toteutumia. Budjettikeskusteluiden pohjalta tietoa operatiivisesta toiminnasta siirtyy johtajille ylöspäin.

Osallistuvalla budjetoinnilla on merkittävän motivaatiovaikutuksen lisäksi myös suora informaatiovaikutus johdolta operatiiviselle tasolle. Chong & Chong (2002) on kuvannut motivaatio- ja

informaatiovaikutuksen yhteisvaikutusta suoritukseen kuvion 3 yksinkertaisella teoreettisella mallilla. Kun alempia johtajia osallistetaan budjetointiin, seuraa siitä motivaatiovaikutus. Osallistaminen kasvattaa johtajan omistautuneisuuden tuntoa ja tätä seuraa vahvempi sitoutuminen yhdessä asetettuihin budjettitavoitteisiin. Kun tavoitteisiin ollaan sitoutuneita, osataan huomiota kiinnittää ja fokus pitää oikeissa mittareissa.

Kuten aiemmin todettua, budjetointi ei ole vain taloudellinen prosessi, vaan sillä on myös toimintaa ohjaava vaikutus. Shields & Shields (1998) kertovat, että osallistuvan budjetoinnin suurin hyöty on juuri strategian mukaisten tavoitteiden viestiminen alemmille johtajille ja operatiiviselle tasolle. Tätä ilmiötä kuviossa 3 kuvastaa keskimäinen informaatiovaikutus nuoli. Informaation relevanttiedellä tarkoitetaan tietoa, joka helpottaa ja parantaa työhön liittyvää päätöksentekoa. Kun informaatio on relevanttia ja päätöksiä tehdään oikealla tiedolla, on sillä suora vaikutus suoriutumiseen. Oikeanpuoleisena nuolena Chong ym. (2002) mallissa näkyy vaikutus työsuoritukseen. He muistuttavat myös, että työsuorituksen parantuminen ei ole itsestään selvää, vaan mikäli ns. informaatioeroja ei pystytä johdon ja alemman johdon välillä kuromaan kiinni, voi vaikutukset olla pahimmassa tapauksessa myös negatiivisia työsuorituksen kannalta.



Kuvio 3 Osallistuvan budjetoinnin teoreettinen malli (ks. Chong ym., 2002)

Osallistamisen tason valinta ei ole näiden kolmen perinteisen mallin välillä ole kuitenkaan itsestään selvää. Joissakin tapauksissa osallistamatta jättäminen voi olla parempi vaihtoehto (Heinle ym., 2014). Tähän yksi merkittävä asia on organisaation hierarkiataso. Searfoss ja Monczkan (1973) mukaan mitä korkeammalla tasolla organisaatorakennetta ollaan, sitä osallistuvampaa budjetointi olisi. Tätä he perustelevat sillä, että korkeammalla organisaatorakenteessa esimiehet luottavat enemmän alaisiinsa ja tuntevat heidät paremmin, kuin nämä vielä alemman tason johtajat. Lisäksi korkeammalla tasolla esimiehet ovat valmiita antamaan enemmän vastuuta alaisilleen ja tunnistavat useammin, että heillä ei ole tietotaitoa ja kykyä rakentaa alemman tason operatiivisia budjetteja.

## 2.2 Perinteisen budjetoinnin haasteet ja vaihtoehtoiset mallit

Vaikka budjetointi on lähes kaikkien organisaatioiden johtamisen ja kontrollin peruspilari, on se silti kaukana täydellisyydestä (Hansen ym., 2003). Perinteisiä budjetointimalleja on luonnehdittu esimerkiksi vanhentuneiksi tavoiksi johtaa organisaatiota (Bruce ym. 1995). General Electricin

entinen toimitusjohtaja Jack Welch on todennut haastattelussa budjetoinnin olevan tehottomin johtamisen prosessi ja että ”budjetti on amerikkalaisen yritysmaailman kirous” (Welch, 1995). Hope ym. (2003) mukaan useat innovatiiviset yhtiöt, kuten Svenska Handelsbanken ja Volvo, ovat luopuneet perinteisistä budjetointimalleista. Toiset yhtiöt, kuten Nissan Motor Company ovat vaihtaneet budjetointi prosessin nimeksi tulossuunnitelma (profit plan) ja Microsoft kutsuu tavoitteita ”sitoumuksiksi” (Horngren ym., 2012).

### 2.2.1 Perinteisen budjetoinnin haasteet

Vaikka budjetointiprosessi on raskas ja se vaatii paljon työtä ja aikaa, tuottaa se vain vähän lisäarvoa (Hope ym., 2003). He arvioivat, että ylin johto käyttää lähes 30 % ajastaan budjetointiin ja suuret yhtiöt käyttävät yli 25 000 henkilötyöpäivää budjetointiin jokaista liikevaihto miljardia kohtaan. ”Useimmille organisaatioille vuosittainen budjetointiprosessi on kuukausien pituinen harjoitus, joka kuluttaa suunnattomasti resursseja.” (Horngren ym., 2012). Myös Naudén (2007) mielestä yhtiöjohto käyttää nykyisin liikaa aikaa budjetointiprosessin tiedonkeruuseen, kun aika tulisi käyttää esimerkiksi yhtiön strategiatyöskentelyyn.

Yksi suurimmista kritiikin aiheista on se, että vuosittain luotava budjetti vanhenee jo valmistuksessaan. Tämä johtuu siitä, että budjettia laadittaessa tehdään paljon oletuksia esimerkiksi markkinoiden kehityksestä tai kustannustasoista, jotka saattavat vanhentua ennen kuin budjetti on valmis (Ikäheimo ym., 2019). Myös Hansen ym. (2003) toteaa, että kun budjettia käytetään, on sen oletukset usein jo vanhentuneet ja näin laskee se budjetointiprosessin arvoa. Wallander (1999) vie ajatuksen pidemmälle toteamalla, että budjetti ei ole ikinä ajan tasalla nykypäivän nopeasti muuttuvan ympäristön takia.

Strategian ohjaus mielessä perinteisessä budjetoinnissa pohjana käytetään usein edellisen vuoden toteumia, eikä strategisia tavoitteita. ”On myös väitetty, että budjetointi vaarantaa mielekkäiden investointien tekemisen riittävän ajoissa, mikäli niitä ei ole huomattu sisällyttää budjettiin.” (Ikäheimo ym., 2019). Edellisten vuosien toteumien käyttäminen voi olla haitallista myös liiketoiminnan tehostamiselle, sillä usein edellisvuoden budjettiin tehdään vain pieni korjauksia tai lisäyksiä, eikä budjetointia aloiteta puhtaalta pöydältä, kuten nollapohjabudjetoinnissa (Drury, 2018). Druryn mukaan perinteinen budjetointi asettaa myös lyhyen tähtäimen numeeriset mittarit pitkän ajan arvonluonnin yläpuolelle johtaen heikompaan omistaja-arvon luomiseen.

Budjetointia on kritisoitu myös siitä, että se johtaa oman edun tavoitteluun budjetilla pelaamisen vuoksi (Jensen, 2003). Etenkin alhaalta ylös -mallissa budjettipelivaran ja matalampien

tavoitteiden tavoittelu suoritusbonusten saavuttamiseksi on todettu ongelmaksi (Merchant ym., 2017). Lukka (1988) selittää ilmiötä eksponoinnilla. Hänen mukaansa kulujen yliarviointiin ja tulojen aliarviointiin liittyy vahvasti uhka siitä, että tavoitteiden alitus altistaa yksilön kritiikille, taloudellisille menetyksille tai mainehaitalle. Budjettitarpeiden ylikorostamista aiheuttaa myös pelko juustohöylämäisistä leikkauksista liiketoimintoihin. Alemman tason johtajat voivat pelätä (esimerkiksi 10 %) kaikkia osastoja koskevia leikkauksia, mikäli koko yhtiön liikevaihdon ennusteita lasketaan (Horngren ym., 2012). Toisaalta yksiköt saattavat pyrkiä käyttämään toimintakautenaan koko myönnetyn budjetin, vaikka sille ei olisi liiketoiminnallista perustetta, jotta seuraavan vuoden budjetti on vähintään samansuuruinen (Ikäheimo ym., 2019).

Tätä voidaan laajentaa niin kutsuttuun päämies-agentti-teoriaan. Päämies-agentti-teoria kuvaa tilannetta, jossa agentin (liiketoiminta) ja päämies (yritysjohdo/omistaja) tavoitteet voivat olla ristiriidassa. Liiketoimintayksikön johto saattaa keskittyä omiin yksikkökohtaisiin etuihinsa, kuten lyhyen aikavälin tuloksiin, kun taas yritysjohdon tavoitteet voivat olla laajempia ja strategisempia. Tämä epäsymmetrinen tiedon jakaminen ja eri intressit voivat johtaa agenttikustannuksiin, kuten residuaalitappioihin, joissa yksiköiden johto ei toimi koko organisaation etujen mukaisesti, mikä ilmenee tulon menetyksinä (Jensen & Meckling, 1976).

Lukka (1988) on tutkinut artikkelissaan niin sanottua vastaharhaa. Vastaharhalla viitataan toimenpiteisiin, joilla pyritään eliminoimaan budjettiharhaa ja budjettipelivaraa. Yhtenä toimenpiteenä ylempijohto voi tarkoituksenmukaisesti pyrkiä pienentämään budjettiharhaa pelaamalla vastaavaa budjettipeliä. Lukkan (1988) mukaan vastaharha ei pysty kokonaan eliminoimaan budjettiharhaa, mutta se on toimiva keino pienentää budjettiharhan vaikutusta.

Koska budjetilla on useita eri käyttötarkoituksia, on sen vaikea täyttää niitä kaikkia täydellisesti. Tämä voi luoda intressiristiriitoja sen tekijöiden, seuraajien ja käyttäjien välillä. Esimerkiksi yritysjohdo voi haluta budjetin olevan korkeat tavoitteet määrittävä tavoitteiden asettamisen ja viestimisen työkalu. Toisaalta mikäli halutaan budjetin olevan realistinen ennuste esimerkiksi talousosaston käyttöön, ei tavoitteita voi asettaa liian korkealle. Operatiivinen osasto ja alemman tason johtajat taas pyrkivät antamaan todellisuutta pessimistisemmän kuvan budjettipelaamalla, joka luo uuden intressiristiriidan. Kun usealla osapuolella on eri käyttötarkoitukset budjetille ja eri lähtökohdat budjetin asetannalle, tekee se budjetista kaikille epätarkemman työkalun (Drury, 2018).

Budjetointiprosesseihin on siis kohdistettu myös paljon kritiikkiä. Libbyn & Lindsay (2010) teettämässä tutkimuksessa kuitenkin todistetaan, että vaikka kritiikki on aiheellista, on sitä vuosien saatossa myös liioiteltu. Esimerkiksi aikaa budjetointiprosessiin käytettiin odotettua vähemmän ja

budjetin nopeaa vanhentumista vastaan tutkimus osoitti, että muutoksia budjettiin tehtiin oletettua enemmän. Tutkimus ei kuitenkaan pystynyt todistamaan huolta budjettipelivarasta aiheettomaksi, vaan piti sitä ongelmana.

Kaikesta huolimatta Horngren ym. (2012) toteaa, että perinteisten budjetointimenetelmien laajalle levinneisyys niin isoissa kuin pienissäkin yhtiöissä indikoi hyötyjen olevan merkittävämpiä kuin haittojen. Vaihtoehtoja on kuitenkin olemassa - perinteisen budjetoinnin joitakin ongelmia poistavista menetelmistä aina budjetoimattomuuteen, jolloin organisaatiot ovat hylänneet täysin budjettien tekemisen (Neely ym., 2003).

## 2.2.2 Budjetoinnin vaihtoehtoiset mallit

Perinteisesti budjetointiprosessissa liiketoiminnasta vastaava johtaja laatii budjetin kerran vuodessa seuraavalle tilikaudelle. Tätä käytäntöä on usein kritisoitu, koska se sitoo yhtiön 12 kuukaudeksi tiettyihin lukuihin, vaikka ennusteet voivat olla huomattavan epätarkkoja (Drury, 2018).

Vaihtoehtoisena menetelmänä Drury (2018) esittelee rullaavan ennustamisen. Vaikka malli ei ole uusi, sen käyttö budjetointimenetelmänä on yleistynyt (Horngren ym., 2012). Rullaavassa ennustamisessa yhtiölle laaditaan budjetti, jossa seuraavalle kolmelle kuukaudelle tehdään kuukausikohtainen budjetti ja seuraaville kolmelle kvartaalille kvartaalikohtainen budjetti. Ensimmäisen kolmen kuukauden aikana valmistellaan toisen kvartaalin kuukausikohtainen budjetti ja viidennen kvartaalin kvartaalikohtainen budjetti (Drury, 2018). Lyhyesti ilmaistuna budjettiin lisätään aina vastaava ajanjakso, kuten kuukausi tai kvartaali, joka on juuri päättynyt. Täten budjetti on olemassa seuraavalle 12 kuukauden ajanjaksolle ylittäen tilikauden rajat (Horngren ym., 2012; Hansen ym., 2003).

	Vuosi x				Vuosi x+1			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Vuoden aloitus	Ennuste	Ennuste	Ennuste	Ennuste				
1. Päivitys	Toteuma	Ennuste	Ennuste	Ennuste	Ennuste			
2. Päivitys		Toteuma	Ennuste	Ennuste	Ennuste	Ennuste		
3. Päivitys			Toteuma	Ennuste	Ennuste	Ennuste	Ennuste	
4. Päivitys				Toteuma	Ennuste	Ennuste	Ennuste	Ennuste

Ennuste  
Toteuma



Kuvio 4 Rullaavan ennustamisen malli (ks. Player, 2009)

Rullaava ennustaminen mahdollistaa budjetin tarkentamisen useita kertoja vuodessa, mikä parantaa ennusteiden luotettavuutta (Drury, 2018). Tämä pakottaa johtajat tarkastelemaan seuraavaa 12

kuukautta jatkuvasti, riippumatta siitä, missä kohtaa tilikautta ollaan (Horngren ym., 2012). Jatkuva ennustaminen voi myös tuoda organisaatiolle kilpailuetua, koska se lyhentää ennusteen ja toteuman välistä aikaa (Sivabalan ym., 2009). Lisäksi rullaavan ennustamisen etuna on, että se kattaa ajallisesti useamman tilikauden, jolloin esimerkiksi viimeisen kvartaalin aikana on jo saatavilla tarkat ennusteet seuraavan vuoden ensimmäisille kvartaaleille (Åkerberg, 2006).

Menetelmällä on kuitenkin myös haittapuolensa. Rullaava ennustaminen voi lisätä epävarmuutta johtajille, koska budjetti voi muuttua jatkuvasti (Drury, 2018). Se on myös perinteistä vuosibudjetointia kalliimpaa ja aikaa vievämpää (Hansen ym., 2003; Sivabalan ym., 2009). Tämä johtuu siitä, että rullaava ennustaminen tarkoittaa käytännössä useiden budjettien laatimista vuodessa yhden budjetointiprosessin sijaan (Ekholm ym., 2000). Lisäksi menetelmä voi aiheuttaa rooliylikuormitusta, jos sen toteuttamiseen ei ole varattu riittävästi resursseja (Chen ym., 2001; Bergstrand, 2009).

Beyond Budgeting, eli budjetoimattomuus, on vaihtoehto perinteiselle budjetoinnille. Beyond Budgeting Roundtable (BBRT) -ryhmän mukaan budjetointi kuluttaa merkittävästi resursseja eikä vastaa nopeasti muuttuvan liiketoimintaympäristön tarpeisiin (Libby ym., 2010). Hope ja Fraser (2003) kritisoivat organisaatioiden tarkastelemista vain rahantuotantokoneistoina ja näkevät Beyond Budgetingin keinona lisätä joustavuutta ja itseohjautuvuutta.

BBRT:n puheenjohtaja Bjarte Bogsnes (2023) jakaa Beyond Budgeting -periaatteet taulukossa 1 mukaan johtamisen- ja prosessinperiaatteisiin, jotka sisältävät yhteensä 12 kohtaa. Tavoitteena on korvata perinteinen budjetointi dynaamisilla ohjausjärjestelmillä, kuten rullaavilla ennusteilla ja KPI-mittareilla (Hope & Fraser, 2003; Hansen ym., 2003).

Beyond Budgeting merkitsee budjetoinnista ja keskusjohtoisesta organisaatiomallista luopumista. Hajautettu päätöksenteko antaa työntekijöille enemmän vastuuta ja mahdollistaa nopeammat asiakasrajapinnassa tehtävät päätökset (Hope & Fraser, 2003). Tunnetuin esimerkki on Handelsbanken, jossa konttorit toimivat itsenäisinä yksikköinä. Toimitusjohtaja Jan Wallander uskoi, että konttorien työntekijät tuntevat asiakkaidensa tarpeet parhaiten ja ovat siksi parhaita päätöksentekijöitä (Lindsay ym., 2007). Wallander on itse kehittänyt ns. suhteellisten tavoitteiden mallin. Mallissa yrityksiä ei tulisi johtaa perinteisten, ennalta lukkoon lyötyjen numeeristen budjettien mukaan, vaan tavoitteiden tulisi olla suhteellisia ja dynaamisia, päätöksenteon tulisi olla mahdollisimman lähellä asiakasrajapintaa ja organisaation tulisi koko ajan analysoida toimintaansa, vertailla sitä kilpailijoihin ja oppia jatkuvasti (Wallander, 1999).

Taulukko 1 Budjetoimattomuuden periaatteet (Bogsnes, 2023)

Johtamisen periaatteet	Prosessiperiaatteet
<b>Tarkoitus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Innosta ja inspiroi ihmisiä rohkeiden ja merkityksellisten päämäärien ympärille; <b>ei lyhyen aikavälin taloudellisten tavoitteiden ympärille</b></li> </ul>	<b>Tavoitteet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aseta suuntaa antavia, kunnianhimoisia ja suhteellisia tavoitteita; <b>vältä kiinteitä ja ketjutettuja tavoitteita.</b></li> </ul>
<b>Arvot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Johda yhteisten arvojen ja terveen harkinnan kautta; <b>ei yksityiskohtaisten sääntöjen ja määräysten kautta.</b></li> </ul>	<b>Ennusteet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tee ennustamisesta ketterä ja puolueeton prosessi; <b>älä muuta sitä jäykäksi ja poliittiseksi harjoitukseksi.</b></li> </ul>
<b>Läpinäkyvyys</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tee tiedosta avointa itsesääntelyä, innovointia, oppimista ja valvontaa varten; <b>älä rajoita sitä.</b></li> </ul>	<b>Resurssien allokointi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Edistä kustannustietoista ajattelutapaa.</li> <li>Suunnittele ja varmista resurssien saatavuus tarpeen mukaan; <b>älä käytä yksityiskohtaisia vuosittaisia budjettiallokointeja.</b></li> </ul>
<b>Autonomia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Luota ihmisiin ja anna heille toimintavapautta; <b>älä rankaise kaikkia, jos joku käyttää vapauttaan väärin.</b></li> </ul>	<b>Suorituskyvyn arviointi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arvioi suorituskykyä kokonaisvaltaisesti ohjatakseen toimenpiteitä; <b>älä perusta sitä vain mittareihin tai pelkästään palkitsemiseen.</b></li> </ul>
<b>Organisaatio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rakenna vahva yhteenkuuluvuuden tunne ja järjestä toiminta vastuullisten tiimien ympärille; <b>vältä hierarkkista kontrollia ja byrokratiaa.</b></li> </ul>	<b>Palkitseminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Palkitse jaettu menestys kilpailun sijaan; <b>älä sido palkitsemista kiinteisiin sopimuksiin.</b></li> </ul>
<b>Asiakkaat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yhdistä jokaisen työ asiakastarpeisiin; <b>vältä eturistiriitoja.</b></li> </ul>	<b>Koordinointi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Järjestä johtamisprosessit joustavasti liiketoiminnan rytmien ja tapahtumien mukaan; <b>älä vain kalenterivuoden mukaan.</b></li> </ul>

Hajautetulla organisaatiomallilla on havaittu positiivisia vaikutuksia työympäristöön: tiedonkulku ja päätöksenteko nopeutuvat, ja työntekijöiden kokemus työn merkityksellisyydestä kasvaa (Hempel, Zhang & Han, 2012). Beyond Budgeting -mallin käyttöönotto on kuitenkin haastavaa ja edellyttää suurta kulttuurimuutosta sekä johdolta että työntekijöiltä (Heupel ym., 2015). Siirtymä budjetoimattomuuteen voi tuoda lisäkustannuksia ja lisätä epävarmuutta organisaatiossa, sillä perinteinen budjetti koetaan usein ennustettavaksi ja selkeäksi ohjenuoraksi (Becker, 2014).

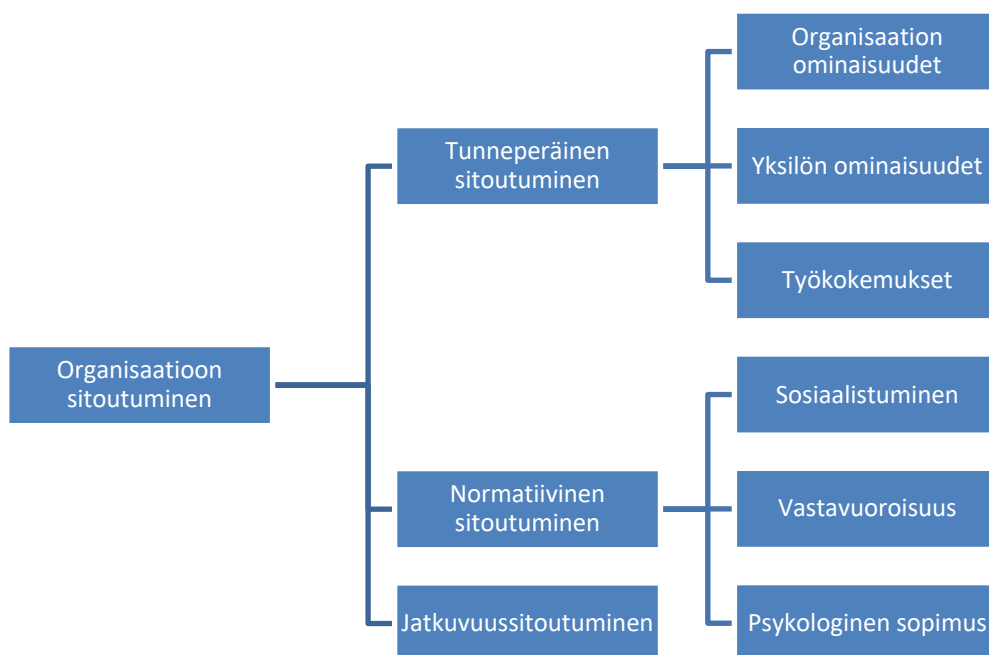
Yksi tunnetuimmista esimerkeistä budjetoinnista luopuneista yrityksistä on Borealis AG, joka uudisti talousohjaustaan 2000-luvun alussa. Yritys hylkäsi perinteisen vuosibudjetoinnin ja siirtyi käyttämään jatkuvasti rullaavia ennusteita, suhteellisia suorituskykymittareita, strategialähtöistä ohjausta ja toimintolaskelmaa. Tavoitteena oli lisätä ketteryyttä ja mahdollistaa nopeampi reagointi markkinamuutoksiin. Budjetin sijaan toiminnan ohjaus perustui vertailuun yksiköiden ja kilpailijoiden välillä sekä hajautettuun päätöksentekoon, jolloin paikalliset tiimit saivat enemmän vastuuta. Borealiksen esimerkki havainnollistaa, kuinka budjetoimattomuus voi toimia vaihtoehtoisena lähestymistapana erityisesti dynaamisessa liiketoimintaympäristössä, jossa joustavuus ja reagointikyky korostuvat (Hope & Fraser, 2003).

### 3 Sitouttaminen liiketoimintaan

Työntekijät ovat organisaation tärkein resurssi (Khalip, 2016). Sitoutuminen organisaation työhön nähdään jatkuvana prosessina, johon ei vaikuta päivittäiset mielentilojen vaihtelut (Jokivuori, 2002). Schaufelin ja Bakkerin (2010) mukaan sitoutumisessa korostuu positiivisuus, tarmokkuus, omistautuminen ja oman työn omaksuminen. Ahlrothin (2017) mukaan sitoutuminen nähdään henkilöstöjohtamisen keinona, jossa henkilön ainoa sitova tekijä työhön ei ole työsopimus.

Meyer ja Allen (1990) jakaa organisaatioon sitoutumisen kolmeen eri haaraan kolmijakomallissaan. Nämä kolme haaraa ovat tunneperäinen sitoutuminen, normatiivinen sitoutuminen ja jatkuvuussitoutuminen. Tunneperäisessä sitoutumisessa työntekijä kokee sitoutumista organisaatioon tunneperäisesti ja on omaksunut organisaation tavoitteet ja arvot. Tunneperäisen sitoutumisen tekijät voidaan jakaa kolmeen osaan: organisaation ominaisuudet (toimintatavat, oikeudenmukaisuus, esihenkilösuhde), yksilön ominaisuudet (ikä, työsuhteen kesto, persoonallisuus ja arvot) sekä työkokemukset (työn haastavuus, monimuotoisuus ja itsenäisyys).

Normatiivisessa sitoutumisessa henkilöllä on velvollisuudentuntoa organisaatiota kohtaan, jota tuottaa sosiaalistuminen (sosiaaliset normit ja työtavat), vastavuoroisuus (investoinnit, koulutukset) sekä psykologinen sopimus (oikeudet ja velvollisuudet). Jatkuvuussitoutumisessa työntekijä kokee järkipäistä tunnetta pysyä organisaatiossa esimerkiksi kustannussyistä.



Kuvio 5 Organisaatioon sitoutumisen kolmijakomalli (ks. Meyer & Allen, 1990)

Myöhemmin Meyer ja Allen (1997) luokittelee sitoutumisen psykologiseksi mielentilaksi, jolla kuvataan työntekijän suhtautumista organisaatioon ja joka vaikuttaa päätökseen jatkaa työsuhdetta organisaatiossa. Kahn (1990) lisää, että sitoutuessaan työhönsä työntekijä ei halua tehdä vain minimimäärää työtehtäviä, vaan haluaa saada työstä palkan lisäksi muutakin, kuten mielihyvää.

Sitouttamisella nähdään myös välitön taloudellinen puoli. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus lisää rekrytointi- ja koulutuskustannuksia heikentäen samalla organisaation tuottavuutta (Rofiaty ym., 2023). Organisaation tuottavuutta heikentää myös sitoutumattoman työntekijän alentunut suorituskyky ja työtehtävien hoitaminen välinpitämättömästi (Kahn, 1990). Lampikoski (2005) toteaa myös, että organisaatioissa, joissa ei koeta sitoutumisen tunnetta, nähdään enemmän sairauspoissaoloja.

Seijtsin ja Crimin (2006) teettämässä tutkimuksessa havaitaan, kuinka korkea sitoutuneisuus organisaatioon korreloi positiivisesti tehdyn tuloksen kanssa. Korkeasti sitoutuneet työntekijät tekivät myös henkilötasolla korkeampaa tulosta, kuin he joiden sitoutuminen oli vähäistä. Rashid ja Harif (2015) todistavat myös, kuinka yksilön suorituskyky organisaatiossa kasvaa korkeamman sitoutumisen myötä, joka johtaa parempaan organisaation suorituskykyyn. Baldonin (2013) mukaan organisaatioissa, joissa sitoutuminen on korkeaa, voidaan saavuttaa jopa 22 prosenttia korkeampi tuottavuuden taso. Sitoutunut työntekijä myös sopeutuu muutoksiin paremmin ja oma-aloitteisesti kasvat-  
taa omaa rooliaan työssään (Barik & Kochar, 2017).

### **3.1 Johdon asenteet ja motivaatio budjetointiin**

On tärkeää, että organisaation johtajat ymmärtävät selkeästi, minne yhtiö on menossa ja miten heidän roolinsa vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen (Drury, 2018). Johdon sitoutuminen budjetointiprosessiin on keskeinen tekijä organisaation menestykselle, sillä ilman sitoutumista budjetointi voi johtaa heikkoon suorituskykyyn ja motivaatioon (Seijts ym., 2006).

Horngrenin (2012) mukaan budjetointiin tulisi sisällyttää johtajia kaikilta tasoilta. Ylätason johtajat arvostavat alempien tasojen osallistumista, koska heillä on syvempää tietoa yksiköiden operatiivisesta toiminnasta. Tämä osallistaminen puolestaan lisää sitoutumista ja vastuullisuutta budjettia kohtaan alemmilla tasoilla. Jos johtajia ei saada sitoutettua prosessiin, se voi vaikuttaa negatiivisesti organisaation tulokseen, ja johtajat voivat vieraantua tavoitteista ja organisaatiosta (Drury, 2018).

Tavoitteiden asettaminen on yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä johtajille (Drury, 2018). Useat tutkimukset osoittavat, että selkeästi määritellyt numeeriset tavoitteet motivoivat henkilöitä saavuttamaan niitä ja tuottavat parempia tuloksia verrattuna tilanteeseen, jossa tavoitteita ei ole asetettu.

Tavoitteiden tulee kuitenkin olla realistisia ja hyväksyttäviä, sillä muuten ne voivat heikentää motivaatiota ja organisaation suorituskykyä. Budjetteja käytetään motivaatiotyökaluna, mutta myös taloussuunnittelun ja ennustamisen välineinä, joten niiden asettaminen liian korkeiksi voi estää budjetin toimimisen suunnitteluvälineenä. Toisaalta liian matalat tavoitteet eivät johda parhaaseen lopputulokseen. Tavoitteiden asettaminen vaatii tasapainottelua eri tekijöiden välillä, ja on epätodennäköistä, että yksi budjetti voisi täyttää kaikki sen käyttötarkoitukset täydellisesti (Drury, 2018).

Tavoitteiden oikea mitoittaminen on keskeinen osa tehokasta suorituskyvyn ohjausta ja henkilöstön motivaatiota. Locke ja Latham (2002) korostavat, että parhaat tulokset saavutetaan, kun tavoitteet ovat haastavia mutta saavutettavissa. Liian korkeat tavoitteet voivat johtaa turhautumiseen, vähentää sitoutumista tai jopa kannustaa epäterveisiin käytäntöihin, kuten budjettipelivaran rakentamiseen. Vastaavasti liian helpot tavoitteet eivät aktivoi ponnisteluja tai hyödynnä henkilöstön koko potentiaalia (Merchant ym., 2017). Drury (2018) huomauttaa, että budjettien tavoitetasojen on tuettava organisaation strategisia päämääriä, mutta samalla niiden tulee olla alemman tason johtajien puolesta hyväksyttäviä ja yhdessä neuvoteltuja, jotta ne edistävät sitoutumista. Tästä syystä tavoitteiden mitoittaminen vaatii johdon ja operatiivisen tason välistä vuorovaikutusta sekä organisaation toimintaympäristön realistista arviointia.

Kramer (2014) tutki saksalaisia teollisuusyhtiöitä ja selvitti, miten ylhäältä alas ja alhaalta ylös suuntautuvat budjetointikäytännöt vaikuttavat johtajien kokemuksiin ja motivaatioon. Tutkimuksessa selvisi, että ylhäältä alas -menetelmä lisää johtajien kokemusta taloudellisesta vaihdannasta, mutta vähentää sosiaalista vaihdantaa. Johtajien kokemus sosiaalisesta vaihdannasta parantaa sitoutumista ja suoriutumista, kun taas kokemus taloudellisesta vaihdannasta voi vähentää budjetilla pelaamista (budgetary slack). Lisäksi tutkimus osoitti, että eri budjetointikäytännöt antavat erilaisia sosiaalisia signaaleja, ja alemman tason johtajien mielipiteiden huomioiminen vaikuttaa heidän tuntemuksiinsa organisaatiota kohtaan. Argyris (1952) on tutkimuksissaan todennut, että alempien johtajien mielipiteiden sivuuttaminen voi johtaa pelkoon ja vihamielisyyteen organisaatiota kohtaan, mikä heikentää tuottavuutta, sitoutumista ja johtaa budjettipelivaran käytön kasvuun.

Jensenin ja Mecklingin (1976) agenttiteoria tarjoaa kehyksen ymmärtää päätöksentekoa erityisesti johtajien motivaation ja sitoutumisen näkökulmasta. Teorian keskeinen käsite on tavoitekongruenssi, eli tilanne, jossa yritysjohdon ja liiketoimintajohtajien tavoitteet ovat yhteneväiset. Tavoitekongruenssia voidaan edistää erilaisilla kannustinjärjestelmillä, kuten rahapalkkioilla tai osakeomistuksella, jotka kytkevät johtajien henkilökohtaisen taloudellisen menestyksen yrityksen

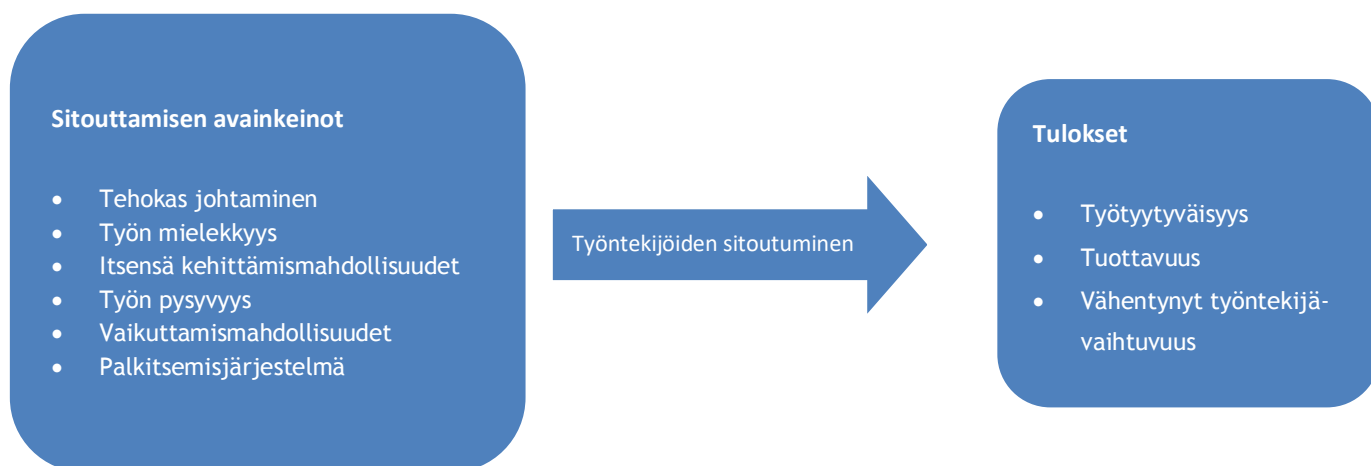
menestykseen. Tällöin johtajien päätöksenteko ohjautuu enemmän yrityksen pitkän aikavälin arvon maksimoimiseen, mikä parantaa yrityksen suorituskykyä ja vähentää agenttikustannuksia.

Tavoitekongruenssi ei muodostu pelkästään taloudellisten kannustimien kautta, vaan siihen vaikuttavat keskeisesti myös johtamiskäytännöt ja organisaation kyky kommunikoida tavoitteet selkeästi eri organisaatiotasolle. Tavoitteiden realistisuus ja selkeys parantavat työn merkityksellisyyttä ja vahvistavat sitoutumista (Locke & Latham, 2002). Budjettiseuranta, suorituksen mittaaminen sekä johdon kannustinjärjestelmät ovat keskeisiä välineitä, joiden avulla tavoitekongruenssia voidaan tukea (Drury, 2018). Lisäksi esihenkilöiden vuorovaikutteinen ja osallistava johtamistyyli voi tukea kokemusta osallisuudesta ja yhteisestä suunnasta. Näin tavoitekongruenssin rakentaminen on moniulotteinen prosessi, jossa taloudelliset kannustimet, tavoitteiden asettaminen, johtamisen laatu ja yksilön sisäinen motivaatio kietoutuvat toisiinsa (Merchant ym., 2017).

### 3.2 Yleiset sitouttamisen keinot

Sitoutuminen on monitahoinen ilmiö, joka kytkeytyy työntekijän kokemuksiin merkityksellisyydestä, arvostuksesta ja osallisuudesta organisaatiossa (Saari & Koivunen, 2017; Ahlroth, 2017). Se ei ole universaalialia, vaan riippuu aina kontekstista ja työntekijöiden yksilöllisistä tarpeista (Drury, 2018; Reilly & Brown, 2008). Tämän vuoksi onnistunut sitouttaminen vaatii sekä rationaalisten että emotionaalisten elementtien yhdistämistä: toisaalta kyse on tavoitteista, palkitsemisesta ja johtamiskäytännöistä, toisaalta taas työyhteisön ilmapiiristä, vuorovaikutuksesta ja merkityksellisyyden kokemuksesta.

Barik ja Kochar (2017) esittelevät kuviossa 6 kuusi sitouttamisen avaintekijää: tehokas johtaminen, työn mielekkyys, itsensä kehittämismahdollisuudet, työn pysyvyys, vaikutusmahdollisuudet ja palkitsemisjärjestelmä. Näiden nähdään johtavan kolmeen laajempaan hyötyyn sitoutumisen kautta. Kuvio tarjoaa hyödyllisen viitekehyksen sitoutumisen jäsentämiseen ja auttaa hahmottamaan, miten johtamisen ja henkilöstöpolitiikan eri elementit vaikuttavat toisiinsa.



Kuvio 6 Sitouttamisen avainkeinot (Barik ym., 2017)

Työntekijän sitouttaminen alkaa jo rekrytointiprosessin aikana. Viitalan (2015) mukaan jo rekrytointivaiheessa luodaan odotukset tehtävää kohtaan, jolla on vaikutusta sitoutumiseen. Rekrytointissa on myös tärkeää, että valittu työntekijä edustaa organisaation arvoja ja tavoitteita. Rekrytointin jälkeen työntekijää odottaa usein perehdytysjakso. Eklund (2018) mukaan hyvin onnistunut perehdytysjakso edesauttaa työntekijän pitkäaikaista sitoutumista organisaatioon.

Tehokkaseen johtamiseen ja työn mielekkyyteen vaikuttavat suoraan myös johtajat. Storey (2001) kuvailee henkilöstöjohtamista tavaksi saada liiketoiminnalle kilpailuetua osaavan ja sitoutuneen työvoiman kautta. Toinen henkilöstöjohtamisen näkökulma on lähiesihenkilösuhde. Kansainvälinen koulutusorganisaatio Dale Carnegie Business Group julkaisi vuonna 2012 laajan kyselytutkimuksen, jossa havaittiin tärkeimmäksi sitouttamisen keinoksi lähiesimiessuhde. Toisena vaikuttavana tekijänä oli usko organisaation johtoon ja kolmantena ylpeys omasta työpaikasta. Oikeudenmukaisen johtamisen on todettu lisäävän sitoutumista henkilöstöjohtamisen kautta (Vataja-Julkunen, 2004.)

Työn mielekkyyteen vaikuttaa myös sitoutuminen työpaikkaan. Ahlrorthin (2017) mukaan sitoutuminen ei aina välttämättä tapahdukaan itse työhön tai yritykseen vaan pikemminkin työpaikan ihmisiin. Myös Saaren ja Koivusen (2017) mukaan yleisesti työolosuhteilla on iso rooli sitoutumisessa. Bakkerin ja Demerotin (2008) mukaan tutkimusten valossa onkin selvää, että työhön sitoutumiseen on suuri vaikutus kannustavalla työyhteisöllä, saadulla palautteella ja mahdollisuuksilla kehittää itseään.

Yhtenä Barikin (2017) sitouttamisen avainkeinona olikin itsensä kehittämismahdollisuudet. Viitala (2021) korostaakin henkilöstöjohtamisen merkityksellisyyttä ja vielä tarkemmin kyvykkyyksien johtamista (Talent Management). Tällä tarkoitetaan prosesseja, joilla organisaatiot tunnistavat mm. potentiaalisia tulevaisuuden johtajia ja tarjoavat näille kehitysmahdollisuuksia ja urapolkuja (Viitala, 2021). Oikeanlaisella kyvykkyyksien johtamisella on myös välittömiä kustannusvaikutuksia, pienentää rekrytoitavan henkilön sopivuusriskiä ja perehdyttäminen uuteen tehtävään on huomattavasti nopeampaa (Hyppänen, 2013).

Vaikuttamismahdollisuuksien ja työn pysyvyyden tärkeyden sitoutumisen avaintekijänä on havainnut myös Saks (2006). Hänen vastavuoroisuuden mallinsa perustuu sosiaalisen vaihdon teoriaan, jossa organisaation antama tuki vaikutti merkittävästi sekä organisaatioon, että työhön sitoutumiseen. Saksin mukaan organisaatioiden pitäisi enemmän tukea ja kuunnella työntekijöitään ja kun työntekijät kokevat, että heistä välitetään, luo se heille velvollisuuden tunteen sitoutua organisaatioon. Tätä välittämisen tunnetta voidaan luoda esimerkiksi teettämällä kyselyitä, ja erityisesti

reagoimalla ja vastaamalla niihin. Mäkikangas ym. (2005) lisää, että esimerkiksi palautteen saamisella, kuulluksi tulemisen tunteella ja merkityksellisyyden kokemisella on merkittävä rooli yksilön kokemalla sitoutumisen tunteella. Työn pysyvyys taas lisää henkilön uskoa tulevaan ja vähentää epävarmuutta, joka saattaa heikentää sitoutumista.

Tulospalkkiojärjestelmät ja rahallinen palkitseminen yleisesti voivat vaikuttaa myös merkittävästi työmotivaatioon. Mahdollisuus ansaita lisäpalkkioita tiettyjen tavoitteiden saavuttamisen myötä voi lisätä heidän sitoutumistaan ja innostustaan. Selkeä, oikeudenmukainen ja realistinen palkkiojärjestelmä kannustaa työntekijöitä parantamaan suoritustaan, mikä puolestaan lisää heidän tuottavuuttaan ja tukee organisaation tavoitteiden toteutumista. Kun tavoitteet ja palkkiot ovat selkeästi yhteydessä toisiinsa, työntekijä/johtaja tietää, mihin hänen tulee keskittää panoksensa. Realistinen järjestelmä luo uskon siihen, että palkkioiden saavuttaminen on mahdollista, mikä lisää edelleen motivaatiota (Merchant ym., 2017).

Tosiasiasa kaikki sitouttamisen keinot eivät sovi kaikille organisaatioille. Yhtiön ja sen johtajien tulee tehdä työtä selvittääkseen, mitkä kaikki keinot sopivat juuri heidän työntekijöillensä. Myös organisaatiot ovat erilaisia, joten sitouttamisen keinot tulee valita niin, että ne tukevat juuri kyseisen organisaation liiketoimintaa (Reilly & Brown, 2008). Tätä tukee myös ns. kontingenssiteoria. Druryn (2018) mukaan kontingenssiteoriassa korostetaan, että johtamisjärjestelmän soveltuvuus riippuu organisaation kohtaamista tilanteellisista tekijöistä, kuten ympäristöstä, kilpailustrategiasta ja rakenteesta. Teoria korostaa vahvasti tapauskohtaisuutta, jolloin oikeat menettelytavat ovat erilaiset eri organisaatioille. Esimerkiksi tietyissä ympäristöissä pienemmät tiimikoot voivat antaa ammattitaitoisille ja itseohjautuville työntekijöille enemmän autonomiaa johtaen tehokkaampaan suoriutumiseen.

## 4 Budjetin seuranta osana prosessia ja raportointi sitouttamisen tukena

Budjetoinnista ei ole hyötyä, mikäli sen toteumaa ei seurata (Lindfors & Syväperä, 2014). Budjettitarkkailun tärkeimpänä tehtävänä on seurata toteumia, verrata niitä budjettiin ja reagoida tarvittaessa. Budjettitarkkailu vaatii myös henkilöstöresursseja tekemään analyysityötä (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005). Lindforsin ja Syväperän (2014) mukaan budjetin seurannalla tarkoitetaan sitä, että tarkastellaan budjetointijakson aikana, tullaanko asetetut tavoitteet saavuttamaan.

Lindforsin ja Syväperän (2014) mukaan paras tapa seurata toteumia on heti kuukauden loputtua. Näin vuosittaisen budjetin toteutumista seurataan 12 kertaa vuodessa ja organisaatio voi tarvittaessa tehdä muutoksia ja tarkennuksia budjettiin jo budjettikauden aikana. Neilimo ym. (2005) mukaan yksikköjen johtajat suorittavat kuukausi- ja neljännesvuositarkkailua, jotta he tietävät missä mennään ja tuleeko operatiivisessa toiminnassa tehdä muutoksia. Vuosittaisen analysoinnin ja seurannan taas tekee perinteisesti yritysjohto (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005). Digitalisaation mahdollistamalla ohjelmistoilla raportointia voidaan automatisoida, joka helpottaa toteutumien seuranta. Mikäli budjetin ja raportoidun toteuman välillä on suuria eroja, on erot syytä analysoida ja selvittää, mistä ne johtuvat (Lindfors & Syväperä, 2014).

Tätä toteutuneiden ja budjetoitujen lukujen analysointia Åkerberg (2017) kuvaa varianssianalyysiksi. Sen avulla yhtiö pystyy tarkasti tunnistamaan poikkeamien syyt, joka mahdollistaa tulevaisuudessa resurssien tehokkaan kohdentamisen. Varianssianalyysi tarjoaa myös parempaa informaatiota päätöksenteon ja strategisen suunnittelun tueksi. Åkerberg kuitenkin näkee varianssianalyysin väärin toteutettuna ongelmana, sillä muuttuvia tekijöitä on paljon ja tämän vuoksi toteumien ja budjetoitujen erojen selvittäminen on erittäin aikaa vievää ja voi johtaa myös väärin johtopäätöksiin.

Yhdysvaltalainen organisaatio GFOA (Government Finance Officers Association) on koonnut verkkosivuillaan budjettitarkkailun parhaat käytänteet. GFOA painottaa, että tarkkailussa ja analysoinnissa ei riitä vain toteutuneiden ja budjetoitavien lukujen vertailu, vaan vertailussa tulee ottaa seuraavat asiat huomioon:

- Lukujen juurisyy (Miksi eroa on syntynyt budjettiin).
- Aikajana (Odotetaanko eroavaisuuksien jatkuvan vai oliko tilanne tilapäinen).
- Vertailujakso (Vertailujakson tulee olla relevantti ja ottaa huomioon organisaation muutokset).

Budjetin seurannan ei siis tule olla vain toteumien katsomista ja analysointia (feedback) vaan sillä on myös mahdollista ennakoita (feedforward). Seurannan yhteydessä ennakoinnilla voidaan havainnoida ulkopuoliset olosuhteiden muutokset ja reagoida niihin siltä pohjalta, miten resursseja budjetin mukaan on vielä käytössä. Ennakoinnilla voidaan myös ennalta ehkäistä mahdollisia ongelmia skenaarioajattelulla. Tämän ennakkotarkkailun myötä budjettia voidaan uudelleenorganisoida tarpeen mukaan (Kuosa, 1972).

#### **4.1 Budjetin seurannan rooli ja sen vaikutus sitoutumiseen**

Ikäheimo ym. (2019) mukaan valituille mittareille tulee asettaa sellaiset tavoitteet, jotka ovat tarpeeksi motivoivia ja haastavia ja toisaalta myös mahdollisimman täsmällisiä, jotta henkilöstö tietää mihin pyritään ja mitä sen eteen tulee tehdä.

Drury (2018) nostaa tutkimuksessaan esille, että mikäli liiketoimintoja ja liiketoimintajohtajia halutaan sitouttaa koko yhtiön liiketoimintaan ja osaksi koko yhtiön tuloksentekeykyä, pitäisi yhtenä mittarina olla yksikön nettotulos. ”Tällöin on suurempi mahdollisuus, että toimiessaan omien intressien mukaisesti, johtajat toimivat myös koko yhtiön etujen mukaisesti.” Hän nostaa esille myös pitkän aikavälin lukujen, esimerkiksi kolmen vuoden toteumien, seurannan merkityksen. Tämä voi lisätä liiketoimintojen sitoutumista yhtiön strategiaan, joka on usein monivuotinen ja mitataan useamman vuoden aikajänteellä. Samalla myös pidemmän aikavälin lukujen seuranta voi alentaa riskinottoa. Esimerkiksi ennen vuotta 2008 pankkiirit myönsivät riskisempiä lainoja, sillä he tiesivät, että realisoituvat riskit näkyisivät vasta pidemmällä aikavälillä. Tätä pidemmän aikavälin tuloksen kehitystä ei välttämättä seurattu, mutta lyhyen aikavälin tuotot paranivat, mitä seurattiin aktiivisemmin.

Taulukkoon 2 on koottu budjetin seurantajärjestelmän ominaisuudet, jotka GFOA:n mukaan kasvattaa käyttäjänsä vastuuntuntoa ja sitouttaa tätä budjetointiprosessiin ja tavoitteisiin. Tärkeitä ominaisuuksia ovat mm. helppokäyttöisyys, ajantasaisuus, tarkkuus ja järjestelmän kannustaminen oma-aloitteiseen seurantaan. Nämä kaikki ominaisuudet helpottavat käyttäjän työtä, joka onkin päällimmäinen syy järjestelmän sitouttavaan vaikutukseen.

Taulukossa nostetaan esille myös läpinäkyvyys yksiköiden välille. Kun johtajat pystyvät helposti seuraamaan myös muiden liiketoimintayksiköiden suoritusta, se luo kilpailuasetelman. Tämä asetelma motivoi johtajia entistä parempaan tulokseen. Läpinäkyvyydellä on myös siten suoravaikutus tavoitteisiin pääsyyn. Useampi liiketoimintajohtaja haluaa oman urakehityksensäkin kannalta tulla tunnetuksi johtajana, joka pääsee tavoitteisiin, kuin johtajana, joka vuosittain nämä alittavat.

Taulukko 2 Sitouttavan seurantajärjestelmän ominaisuudet (GFOA)

Ominaisuus	Kuvaus
Helppokäyttöisyys ja ymmärrettävyys	Järjestelmän tulee olla käyttäjäystävällinen ja helposti omaksuttavissa, sillä sen ensisijaisina käyttäjinä toimivat liiketoimintojen operatiiviset johtajat, joilla ei välttämättä ole syvällistä taloushallinnon asiantuntemusta.
Ajantasaisuus	Liiketoimintajohtajilla on oltava säännöllinen pääsy ajantasaiseen tietoon. Vakaille liiketoiminnoille voi riittää kvartaalikohtainen raportointi, mutta dynaamisemmassa toimintaympäristössä tarvitaan reaaliaikaista tai tiheämpää seurantaä päätöksenteon tueksi.
Tarkkuus	Raportoitavan tiedon on oltava virheetöntä ja esitettävä keskeiset taloudelliset luvut selkeässä ja tarkoituksenmukaisessa muodossa (esim. absoluuttiset luvut, prosenttiosuudet tai graafiset esitykset).
Kannustaa oma-aloitteiseen seurantaan	Järjestelmän tulee rohkaista liiketoimintajohtajia reagoimaan taloudellisiin poikkeamiin itsenäisesti ilman taloushallinnon jatkuvaa ohjausta. Esimerkiksi, jos liiketoimintajohtajat esittäisivät itse budjetin toteumatiedot yhtiöjohdolle ja hallitukselle, tämä loisi heille vahvemman motivaation pysyä budjetissa ja optimoida tuloksiaan.
Läpinäkyvyys muihin liiketoimintoihin nähden	Kun liiketoimintajohtajat voivat vertailla omia suorituksiaan muiden yksiköiden tuloksiin, se voi kannustaa parempiin suorituksiin. Samalla julkinen tieto tavoitteiden saavuttamatta jättämisestä voi lisätä paineita tavoitteiden täyttämiseen ja parantaa budjettikurin noudattamista.

Kalifornian Davis Yliopiston Finance and Business nettisivuilla todetaan, että oikein toteutettuna budjetin seuranta tukee ja toisaalta pitää vastuussa liiketoimintojen johtoa. Käytännössä liiketoimintojen johtoa tulisi konsultoida aktiivisesti, pitää heitä vastuussa toteutumista ja pyytää selittämään toteumien muodostumista. Etenkin organisaatioissa, joissa budjetti luodaan edellisen vuoden toteumista, tämä on hyödyllinen käytäntö pitämään liiketoimintojen johto tietoisena kulujen muodostumisesta.

#### 4.2 KPI-mittarit, dashboardit ja visuaalinen raportointi osana budjetointiprosessia

Lahden ja Salmisen (2014) mukaan sisäisen raportoinnin tulee olla strategialähtöistä, liiketoimintoja tukevaa ja mahdollistaa ennusteiden ja skenaarioiden luominen. Heidän mukaansa paras tapa seurata taloudellista tulosta on seurata sitä liiketoiminta-alueittain. Tämän strategialähtöisyyden ja liiketoimintojen tukemisen vuoksi huomiota pitää kiinnittää oikeiden KPI-mittareiden valintaan (Key Performance Indicators) (Niskavaara, 2017). Taloudellisten mittarien lisäksi KPI-mittarit voivat olla

myös toimintaa ohjaavia ei-taloudellisia mittareita. Avainmittarien valinta on tärkeää ja tehtävä perusteellisesti, sillä väärät mittarit voivat ohjata toimintaa väärään suuntaan ja niiden avulla voidaan tehdä vääriä johtopäätöksiä. Kerzner (2013) määrittelee KPI:n mittariksi, joka kertoo kuinka hyvin organisaatio tai yksilö suorittaa operatiivista tai strategista toimintaa, joka on kriittistä organisaation menestymiselle.

Suorituskyvyn mittaamisella on tarkoitus selvittää tunnusluvuilla jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila (Järvenpää ym., 2015). Järvenpää ym. (2015) mukaan helpoin tapa viestiä organisaation tärkeimmistä asioista on viedä suorituskyvyn mittaaminen operatiivisille tasoille. Suorituskyvyn mittaamisen tärkeimmiksi tehtäviksi he luokittelevat mm. henkilöstön toiminnan ohjaamisen ja motiivoinnin, tavoitteiden kommunikoinnin, toiminnan nykytason arvioinnin ja ongelmien havaitsemisen sekä tulevien tilanteiden ennustamisen. Ikäheimo ym. (2016) korostavat, että henkilöstön ohjaamiseen käytettävistä mittareista on tärkeää eliminoida ne, joiden tuloksiin henkilöstö ei voi vaikuttaa.

Kerzner (2022) mukaan jotkut yhtiöt esittävät KPI dataa kahvihuoneissa, ilmoitustauluilla ja sisäisessä viestinnässä, mikä lisää työntekijöiden sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Hänen mukaansa KPI:llä on myös iso merkitys johtajien ja henkilöstön sitouttamiseen, sillä kun henkilö kokee olevansa vastuussa omasta KPI:stä, hänen keskittymisensä on kyseisen tunnusluvun parantamisessa.

Fewin (2005) mukaan digitaalisten kojelautojen eli ohjauspaneelien (dashboard) tarkoitus on esittää kaikki haluttu ja tarvittava tieto yhdellä ruudulla. Ohjauspaneelin tiedon tulee olla selvää ja yksinkertaisesti ymmärrettävää, jotta se voidaan omaksua nopeasti. Kerznerin (2013) mukaan nykyajan liiketoimintaympäristössä onnistuneiden ohjauspaneelien tekeminen on yhtä tärkeää kuin kirjoitustaito, eli se on tehokasta kommunikointia.

Kerznerin (2013) mukaan, kuten yksittäisten KPI:n kohdalla, on erittäin tärkeää, että lukija ymmärtää ohjauspaneelien esittämän tiedon. Hänen mukaansa monet projektit epäonnistuvat sen seurauksena, että ohjauspaneelissa mittareita on liikaa, joka tekee datasta monimutkaista. Toinen virhe on se, että käyttäjälle esitetään tietoa, mikä ei ole relevanttia hänen työtehtävänsä kannalta ja täten käyttäjä ei voi vaikuttaa mittareiden antamiin lukuihin.

On myös tärkeää, että pyritään esittämään ja arvioimaan muutakin dataa kuin taloudellisia lukuja, etenkin johtajien suoritusta arvioidessa. Johtajien arvioinnissa myös laadullisilla mittareilla on paikkansa, sillä taloudelliseen suoriutumiseen vaikuttaa moni muukin asia johtajan panoksen lisäksi, kuten esimerkiksi yleinen talouden suhdanne. Tämän vuoksi, jos liiketoimintajohtajien suoritusta

arvioidaan vain taloudellisilla mittareilla, voi sillä olla negatiiviset seuraamukset johtajien motivaatioon etenkin yleisesti huonossa talouden suhdanteessa (Drury, 2018).

Esitetyn tiedon lisäksi, sillä miten informaatio ja data esitetään, on iso merkitys. Kerzner (2022) mukaan dashboardeissa koolla, kontrastilla ja sijoittelulla on merkittävä rooli siihen, mikä tieto osuu katsojan silmään ensimmäisenä. Ohjauspaneelit myös pakottavat katsojan ajattelemaan visuaalisesti, jonka seurauksena informaatio säilyy niin lähi- kuin pitkäaikaisessa muistissa. Visuaalisesti miellyttävä ohjauspaneeli myös sitouttaa käyttäjää sen käyttämiseen sekä muistuttaa käyttäjää siitä, mihin hänen tulee työssään keskittyä. ”Totuus on, että hyvin suunniteltuja ohjauspaneeleja käytetään paljon – ja huonosti suunniteltuja ei”.

Budjetointiprosessi muodostaa dynaamisen kokonaisuuden, jossa strateginen suunnittelu, budjetointi ja toteumien seuranta kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa. Kuvion 1 esittämällä tavalla kyseessä ei ole lineaarinen prosessi, vaan jatkuva syklinen kiertokulku, jossa toteutumat ja niiden analyysi vaikuttavat seuraaviin suunnitelmiin ja budjetteihin. Visualisointi auttaa hahmottamaan tämän prosessin keskeisiä riippuvuussuhteita ja korostaa erityisesti seurannan ja reagoinnin roolia osana organisaation jatkuvaa oppimista ja kehittämistä. Budjetointi ei siis rajoitu pelkästään taloudellisten tavoitteiden asettamiseen, vaan sen kautta organisaatio ohjaa toimintaa, mittaa suorituksia ja mukauttaa strategiaansa muuttuvissa olosuhteissa.

## 5 Empiirinen tutkimus ja sen keskeiset havainnot

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin haastattelemalla kolmea taloushallinnon ammattilaista teemahaastattelurungon avulla. Haastatteluissa edettiin rungon mukaisesti, mutta tilannekohtaisesti saatettiin syventyä tiettyyn aiheeseen pidemmäksikin aikaa. Haastatteluista saatiin paljon uutta ja teoriaa tukevia kokemuksia, mutta myös joitakin mielenkiintoisia näkemyksiä, jotka hieman eroavat aiemmasta teorialtutkimuksesta.

### 5.1 Tutkimusmenetelmät ja haastateltavien esittely

Haastateltaviksi valikoitui tarkoituksella ihmisiä perinteisen organisaatiohierarkian eri tasoilta, jotta tutkimukseen saadaan monenlaisia näkökulmia ja erilaisia kokemuksia. Tarkoituksena on myös tarkastella laajempia ilmiöitä ja alaa kokonaisuutena, eikä vain yhtä tiettyä tapausta tai organisaatiota, jonka takia haastateltavat työskentelevät eri organisaatioissa ja teollisuuden aloilla. Koska tutkimuksen pääpaino on budjetointiprosessissa, tutkimuksessa on haastateltu ensisijaisesti vain taloushallinnon ihmisiä, jotka ovat budjetointiprosesseissa ja -seurantaprosesseissa olleet mukana. Haastattelurungon kokoamisessa on keskitytty pitämään rakenne tutkimuksen mukaisena.

Taulukko 3 Haastatteluiden tiedot

Haastateltu	Tehtävä	Organisaation ala	Päivämäärä	Kesto
<b>Haastateltava 1</b>	Business Controller	Talotekniikan yhtiö	11.3.2025	73 min
<b>Haastateltava 2</b>	Talousjohtaja	Kaivosyhtiö	11.3.2025	79 min
<b>Haastateltava 3</b>	Site Controller	Logistiikkayhtiö	20.3.2025	86 min

Haastateltavat ja heidän organisaationsa on anonymisoitu, mutta esittelykappaleessa pyritään kuvaamaan henkilöiden asemaa ja organisaatiota tutkimukselle relevantilla tavalla. Kuvauksen tarkoituksena on antaa ymmärrystä organisaatorakenteista ja liiketoimintayksiköistä, jotta voidaan ymmärtää, miten ja miksi heidän organisaatiossansa milläkin tavalla toimitaan. Kaikki haastateltavat ovat osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heitä on informoitu heidän oikeuksistaan. Tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimusaineiston käsittely on toteutettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK, 2023) linjausten mukaisesti.

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin 11.3.2025. Haastateltava 1 on koulutukseltaan KTM ja toiminut kymmenen vuoden ajan erinäisissä taloushallinnon tehtävissä, joista viimeiset kolme vuotta Business Controllerina keskisuudessa suomalaisessa rakennusteknisiä palveluita tarjoavassa yhtiössä. Hänen roolinsa budjetoinnissa liittyy taloudellisen tiedon tuottamiseen ja analysointiin. Hän

osallistuu budjetoitpalavereihin, auttaa yksiköiden johtajia aikaisempien vuosien tietojen tulkin-  
nassa sekä vastaa budjettien koostamisesta ja tietojen viemisestä järjestelmiin. Haastateltava 1 tuo  
tutkimukseen arvokasta kokemusta talousosaston ja liiketoimintayksiköiden välisestä kommunikaat-  
tiosta ja rajapinnasta, joka on aivan tutkimuksen keskiössä.

Haastateltava 2 (11.3.2025) on myös koulutukseltaan KTM ja toimii talousjohtajana organisaatiossa  
2, joka on suomalainen keskisuuri kaivos- ja teollisuusalan yritys ja osa kansainvälistä konsernia.  
Haastateltava on työskennellyt taloushallinnon tehtävissä yli 25 vuotta ja organisaatiossa 2 yhteensä  
yli 15 vuoden ajan. Uransa varrella hänen roolinsa on laajentunut muun muassa konsernitasoisesta  
Controller -tehtävästä talousjohtajaksi. Tällä hetkellä hänen vastuullaan on koko emoyhtiön talous-  
hallinto, mukaan lukien sisäinen ja ulkoinen laskenta, investoinnit, raportointi sekä taloushallinnon  
tiimin johtaminen. Haastateltava 2 tuo tutkimukseen näkemystä ylemmältä hierarkiatasolta, jossa  
korostuu strategiset suuntalinjat ja kommunikaatio omistajan asettamien tavoitteiden kanssa.

Haastateltava 3 (20.3.2025) toimii Site Controllerina kansainvälisessä logistiikka-alan konsernissa.  
Hän on koulutukseltaan KTM ja hänellä on kattavaa työkokemusta taloushallinnon eri osa-alueilta  
usean vuoden ajalta niin tilitoimistosta, perinteisestä taloushallinnosta kuin teollisesta Controlling  
tehtävästä. Nykyiseen työtehtäväänsä hän siirtyi noin vuosi sitten, ja tällä hetkellä hän sijaistaa or-  
ganisaationsa talousjohtajaa. Budjetoitprosessissa hän laatii kustannuspohjaiset ennusteet ja var-  
mistaa, että ne ovat linjassa tavoitteiden kanssa ja toimii yhteyshenkilönä yksiköiden ja johdon vä-  
lillä koordinoiden lukuja ja ohjaten mahdollisia mukautuksia liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti.  
Haastateltavalla 3 on tuoretta kokemusta sekä talousjohtajan, että Site Controllerin tehtävistä, mutta  
myös kokemusta suuremmasta kansainvälisestä konsernista, jossa voidaan myös koko Suomen lii-  
ketoimintojen olevan vain yksi yksikkö moniportaisessa hierarkiarakenteessa.

## **5.2 Organisaatioiden esittely**

Haastateltavan 1 organisaatio pitää sisällään useita eri tytäryhtiöitä, joiden lisäksi kohdetytäryhti-  
öissä on useita eri talotekniikan alan itsenäisiä ”projekteja”, kuten lvi, sähkö ja lämpö. Näillä projek-  
teilla tai liiketoimintayksiköillä on omat budjettinsa ja ne vastaavat omasta tuloksestaan, mutta ta-  
loushallinto, henkilöstö ja viestintä ohjataan keskitetysti konsernin kautta. Liiketoimintayksiköillä  
on kuitenkin mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä muun muassa rekrytoinneista ja viestinnän si-  
sällöstä tietyin rajoituksin.

Organisaation 1 budjetoitprosessi käynnistyy vuosittain syyskuussa, kun konserni määrittää aika-  
taulut ja strategiset tavoitteet. Tämän jälkeen talousosasto järjestää liiketoimintayksiköiden johtajien

kanssa keskustelut, joissa tarkastellaan kuluneen vuoden tuloksia ja arvioidaan tulevaisuuden näkyviä. Näiden keskusteluiden pohjalta yksiköiden vetäjät laativat budjettiluonnokset, joita koordinoidaan ja tarkennetaan taloushallinnon ja ylimmän johdon kanssa. Budjetit laaditaan Excel-pohjaisesti, ja lopulliset luvut siirretään konsernin konsolidointijärjestelmään. Budjetit hyväksytään loppuvuodesta, tyypillisesti loka–marraskuun aikana, liikejohdon toimesta. Vaikka tavoitteet asetetaan ylhäältä, käydään kuitenkin organisaatiossa osallistavan budjetoinnin tapaan keskustelut, joissa hienosäätöä voidaan projekteittain tehdä.

Budjetin toteutumista seurataan organisaatiossa kuukausittain. Jokaisesta yksiköstä laaditaan Power Point -kooste, jossa tuloksia verrataan budjettiin. Tämän kuukausittaisen prosessin tueksi kehitystä seurataan myös kuukauden aikana liiketoimintojen johtajien ja talousosaston toimesta. Seurannassa käytetään KPI mittareina esimerkiksi liikevaihtoa, muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia, käyttökatetta ja nettotulosta. Vaikka kuukausittainen raportointi perustuu pitkälti manuaaliseen Excel-työskentelyyn, yksiköt voivat antaa palautetta ja esittää tarpeita mittariston kehittämiseksi. Henkilöstölle koulutetaan tarpeen mukaan, mistä mittarit muodostuvat ja miten niihin voi vaikuttaa. Visuaalisten työkalujen puuttuminen on havaittu kehityskohteenä, ja digitalisaation sekä automaation nähdään avaavan uusia mahdollisuuksia tiedon hyödyntämiseen jatkossa. Haastateltava 1 kuitenkin huomauttaa, että teknologia parempaan raportoimiseen ja seurantaan olisi jo olemassa, jos siihen haluttaisiin investoida.

Organisaatio 2 toimii taas funktiopohjaisessa rakenteessa, jossa tuotantoyksiköihin kuuluu eri toimintoja, kuten myynti, tuotanto ja oma controller. Tuotantoyksiköillä on vastuu oman alueensa operatiivisesta toiminnasta ja tuloksesta. Jokainen yksikkö laatii oman budjettinsa ja seuraa sitä, mutta strateginen ohjaus ja taloudelliset tavoitteet asetetaan konsernitasolla. Liiketoimintayksiköt eivät ole täysin autonomisia, vaan ne toimivat asetettujen raamien sisällä. Tiettyä liikkumavaraa on esimerkiksi siinä, miten investointivaroja kohdennetaan yksiköiden kesken.

Budjetointiprosessi toteutetaan tiiviillä aikataululla ja kevennetyssä muodossa. Painopiste on erityisesti myyntivolyymeissa, tuotantokustannuksissa ja investointitarpeissa. Myyntiorganisaatio arvioi markkinatilanteen ja asiakaskohtaiset volyymit, joiden pohjalta tuotantoyksiköt suunnittelevat oman toimintansa. Yksikkökohtainen budjetointi tehdään tuotantopäällikön ja tulosyksikön controllerin yhteistyönä. Tämän jälkeen vastaavasti organisaatio 1:n tapaan tuotantoyksiköiden budjetit kerätään yhdeksi isoksi Suomen liiketoimintojen budjetiksi, jonka tulee täyttää konsernin ja omistajan asettamat kannattavuustavoitteet. Budjetointi toteutetaan Excel-pohjaisesti, ja tiedostoja hallinnoidaan keskitetysti pilvipalvelun kautta. Muodollisten kokousten sijaan prosessi perustuu jatkuvaan

vuorovaikutukseen, tiedostojen päivittämiseen ja tarkasti määriteltyihin aikatauluihin. Budjetointi prosessissa on siis käytössä paljon alhaalta ylös -mallin ominaispiirteitä etenkin myynnin ja tuotannon budjettien luomisessa ja yhteensovittamisessa, jonka jälkeen käydään osallistavan budjetoinnin tapaan keskusteluja, vaikkakin kannattavuustavoitteet on asetettu ylhäältä käsin.

Budjetin toteutumista seurataan kuukausittain yksikkökohtaisesti. Seurannan kohteena ovat mm. tulos, myynti, turvallisuus, energian kulutus ja tuottavuus. Lisäksi budjettien rinnalle laaditaan ennusteita, joilla muutoksiin voidaan reagoida jo vuoden aikana. Seurantatiedot kytkeytyvät suoraan myös palkitsemiseen: tuotantopalkkiot maksetaan kuukausittain yksiköiden tuloskehityksen perusteella. Tämä luo suoran yhteyden taloudellisten tavoitteiden ja operatiivisen työn välille. Mikäli toteumat ja ennusteet alkavat vuoden aikana erkaantumaan enemmän budjetista, voidaan vertailu siirtää budjetista vuoden aikana toteutettuihin ennusteisiin.

Organisaatio 3 on osa globaalia logistiikkakonsernia, joka on jaettu eri liiketoiminta-alueisiin. Haastateltava 3 vastaa muutamasta Suomen yksiköstä, jotka ovat muiden yksiköiden kanssa osa Suomen yksikköä, joka kuuluu pohjoismaiseen klusteriin, joka taas on osa suurempaa EMEA:n liiketoimintayksikköä. Tämä monitasoinen rakenne vaikuttaa myös budjetoitintaprosessiin, sillä globaalit ylhäältä annettavat strategiset tavoitteet raamittavat Suomen yksiköiden osuutta budjetissa.

Budjetoitintaprosessi organisaatiossa 3 on yhdistelmä ylhäältä alas ja alhaalta ylös -lähestymistapoja. Konsernitasolta asetetaan pitkän aikavälin strategiset ja numeeriset tavoitteet, jotka ohjaavat budjettien laatimista. Tämä tarkoittaa, että liiketoimintayksiköillä on vaikutusvaltaa budjetin sisällön suhteen, mutta tavoitteet tulevat ylhäältä annettuina. Budjetoitintaprosessi alkaa jo huhtikuussa strategisten linjausten pohjalta ja etenee vaiheittain liiketoimintayksiköihin, joissa laaditaan tarkemmat talousarviot kustannuspohjaisen tarkastelun perusteella.

Budjetointi tehdään samanaikaisesti sekä seuraavalle vuodelle että kolmen vuoden päähän, jotta varmistetaan pitkän aikavälin taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. Vaikka budjetointi on konsernitasolta ohjattua, paikallistasolla on jonkin verran pelivaraa erityisesti kustannusten optimoinnissa ja resurssien kohdentamisessa. Budjetin toteutumista seurataan aktiivisesti koko vuoden ajan, ja poikkeamiin reagoidaan tarvittaessa mukauttamalla toimintasuunnitelmia ja kustannusrakenteita.

### **5.3 Keskeiset havainnot liiketoimintayksiköiden sitoutumisesta budjetoitintaprosessiin**

Haastattelun 1 perusteella liiketoimintayksiköiden sitoutuminen budjetoitintaprosessiin ja sen jälkeiseen seurantaan rakentuu useista samanaikaisista tekijöistä. Haastateltava 1:n mukaan sitoutuminen ei

ole itsestäänselvyys, vaan edellyttää johdon aitoa osallistumista, tavoitteiden selkeyttä, ymmärrettävää taloustietoa sekä motivoivaa palkitsemista. Haastateltava 3 nostaa myös usein esille oikeanlaisen taloudellisen informaation ja ajattelun kulttuurin, jota ylläpidetään aktiivisesti.

Haastateltava 2 korosti liiketoimintajohtajan asenteen merkitystä sitoutumisessa budjetointiin. Mikäli johtaja on perehtynyt yksikkönsä tuloksen muodostumiseen ja seuraa budjettia aktiivisesti, hän osallistuu palavereihin valmistautuneena ja kykenee perustelemaan budjettilukujen taustaoletukset. Organisaatio 1:ssä tämä näkyi merkittävänä eroina yksiköiden välillä: eräs johtaja seurasi talousjärjestelmää päivittäin ja havaitsi poikkeamat ennen talousosastoa, mikä vahvisti talouden roolia päätöksenteossa. Hän on myös huomannut motivoituneen ja sitoutuneen johtajan asenteen tarttuva suoraan alaisiinsa. Toisaalta tilanteissa, joissa budjetti laadittiin ilman ennakkovalmistelua ja nähtiin pelkkänä muodollisuutena, sitoutuminen jäi pinnalliseksi. Esimerkkinä mainittiin myös johtaja, joka ei valmistautunut palavereihin eikä ollut kiinnostunut talousluvuista, mikä heikensi reagointikykyä ja tuloksen taustatekijöiden ymmärrystä, vaikka yksikkö saattoikin suoriutua hyvin.

*“Meillähän oli liiketoimintajohtaja, joka hyvä ettei päivittäisin sitä [toteumia] seurannut ja sitten heti kun sieltä napsahti jotain mitä ei sinne kuulu niin... sieltä tulee eforttia sieltä liiketoiminnasta.”* – Haastateltava 1 (11.3.2025)

Myös haastateltava 3 nostaa esille useasti organisaationsa lukukeskeistä orientoineisuutta ja know your numbers -periaatetta, jossa johtajat haluavat nähdä tuloksensa numeroina. Tätä kulttuuria pidetään yllä mm. viikoittaisilla palaverilla ja talousraportoinnilla. Kun johtajat esittävät toisilleen ja muille avainhenkilöille viikottain suoriutumistaan lukujen avulla, on tieto ja ymmärrys koko ajan ajantasaista ja kiinnostus korkea. Organisaatiossa on myös operative management support -osasto, joka tukee liiketoimintajohtajia taloudellisessa työssä ja auttaa heitä pääsemään tavoitteisiin.

*“Yksikään liiketoimintajohtaja ei varmaan edes kehtaisi tulla viikoittaiseen palaveriin ilman, että se tietäisi mikä sen liikevaihto ja tulos on ja mitkä niihin vaikuttaa?”* -Haastateltava 3 (20.3.2025)

Haastateltava 2 laajentaa asenteen ja ymmärtämisen merkitystä koko konsernin tavoitteisiin. Yksi haastattelun havainto oli se, että ymmärrys konsernin budjetti- ja investointipäätösten taustalla olevista prioriteeteista on keskeinen osa yksiköiden sitoutumista. Liiketoimintayksiköiden odotetaan ymmärtävän, että konsernitasolla investointeja tarkastellaan kokonaisuuden tuottavuuden ja strategian näkökulmasta – ei pelkästään yksittäisten yksiköiden tarpeiden perusteella. Tämä auttaa yksiköitä hyväksymään sen, ettei kaikkia investointeja voida toteuttaa samanaikaisesti. Toisaalta konserni johto odottaa yksiköiltä myös pidemmän aikavälin suunnittelua, esimerkiksi viiden vuoden

investointinäkemystä, mikä luo pohjaa investointien priorisoinnille tulevina vuosina. Ymmärryksen rakentaminen tästä vuorovaikutussuhteesta nähdään tärkeänä osana kokonaisvaltaista sitoutumista.

Organisaatiossa 2 budjetin toteutumista seurataan systemaattisesti, ja yksiköillä on selkeä vastuu tuloksista. Tämä tuo budjetointiin läpinäkyvyyttä ja jatkuvuutta. Tuloksia ei ainoastaan raportoida, vaan niitä analysoidaan ja selitetään osana normaalia johtamista. Käytössä olevat KPI-mittarit on kytketty yksiköiden arkeen ja palkitsemiseen, mikä tekee tavoitteista konkreettisia ja lisää sitoutumista. Kun esimerkiksi tulostavoitteet ja turvallisuusmittarit vaikuttavat suoraan kuukausittain maksettaviin bonuksiin tai tuotantopalkkioihin, muodostuu luonnollinen kytkös yksikön toiminnan ja sen taloudellisten seurausten välille.

Rahamääräinen palkitseminen nousi myös ensimmäisessä haastattelussa vahvasti esiin. Haastateltava 1 korosti, että taloudellisiin tavoitteisiin sitoudutaan tehokkaimmin silloin, kun niiden saavuttaminen linkittyy suoraan tulospalkkioihin. Organisaatio 1:ssä käytössä oleva tiimikohtainen tulospalkkiojärjestelmä oli merkittävin tunnettu kannustinjärjestelmä, eikä muita järjestelmiä oltu haastateltavan mukaan selkeästi tunnistettu. Tästä ja osittain kirjallisuuden suosituksita poikkeava on organisaation 3 palkitsemisjärjestelmä. Siinä tiimin palkitseminen on sidottu oman tiimin suorituksen ohella koko Suomen suoriutumiseen. Tällä menettelyllä organisaatio pyrkii sitouttamaan kaikki yksiköt koko Suomen toimintaan ja näin ajattelemaan myös laajemmin maakohtaisen organisaation etua.

*“Palkkaus on se tärkein. Ei me täällä niinku hyväntekeväisyyttä olla.”* – Haastateltava 1 (11.3.2025)

Talousinformaation saavutettavuus ja esitystapa nousivatkin esiin kehitettävänä asiana ensimmäisessä haastattelussa. Organisaatio 1:ssä budjettia ja sen toteumaa seurataan kuukausittain, mutta raportointi perustuu pitkälti manuaaliseen Excel-työhön. Haastateltava 1 koki, että reaaliaikainen ja visuaalinen raportointi voisi parantaa ymmärrystä ja lisätä kiinnostusta taloudelliseen seurantaan. Hän kuvasi, että mikäli liiketoimintajohtajat voisivat tarkastella lukujansa selkeiden dashboardien kautta ja nähdä ajantasaisesti, missä mennään, myös sitoutuminen voisi vahvistua.

Haastateltava 2 näki investointeihin liittyvän epävarmuuden sitoutumista heikentävänä tekijänä. Vaikka yksiköt voivat esittää tarpeitaan ja suunnitelmiaan pitkällä aikavälillä, päätökset tehdään vain vuodeksi kerrallaan. Tämä voi vaikeuttaa tuotantoyksiköiden suunnittelua ja luoda epävarmuutta siitä, toteutuvatko investoinnit tulevaisuudessa. Erityisesti silloin, kun osa investoinneista on pakollisia mutta ei välttämättä helposti osoitettavissa tuottaviksi, yksiköt voivat kokea vaikutusmahdollisuuksiensa rajat turhauttavina.

*“Vähän on semmoinen tuntu, että että kyllä se lisää sitä epävarmuutta ... on laitoksia suljettu ja ... muutettu semmoista liiketoimintamallia ... niin kyllä se lisää sitä epävarmuutta” -Haastateltava 2 (11.3.2025)*

Organisaatiossa 3 budjetointiprosessi perustuu pidemmän aikavälin IBP:iin (Initial Business Plan), joten liiketoimintayksiköille ylhäältä asetetut tavoitteet ja pitkän aikavälin suunnitelmat ei tule yllätyksenä. Kun strategiset tavoitteet asetetaan aina viisivuotiselle strategiakaudelle ja vuosittain budjettia tehdään jo kolmeksi vuodeksi eteenpäin, ei myöskään sitouttamista heikentäviä yllätyksiä ja epävarmuutta pääse syntymään.

Vaikka ylhäältä asetetut strategiset kannattavuustavoitteet ovat tiukkoja organisaatiossa 3, yksiköillä on kuitenkin omaa päätätävävaltaa siinä, kuinka tavoitteisiin päästään. Mikäli jokin yksikkö ei saavuta tavoitteitaan, toisen yksikön onnistuminen voi tasoittaa tulosta ja mahdollistaa Suomen yksikön tavoitteen saavuttamisen joustavasti. Liiketoimintojen johtajat kuuluvat koko Suomen yksikön johtoryhmään, jossa heidän päätöksensä perustuvat koko Suomen yksikön edun huomioon ottamiseen, eivät pelkäästään oman yksikkönsä etuun. Aktiivinen kommunikaatio yksiköiden välillä ja johtoryhmässä edistää ennakoivuutta ja kannustaa miettimään, kuinka yksiköt voivat tukea toisiaan ja näin edistää koko Suomen yksikön ja organisaation kokonaisuutta.

*“Siinä mielessä he [liiketoimintajohtajat] on aika motivoituneita olemaan mukana, koska he ovat myöskin ne jotka selittää sitten, että miksi me ei olla siellä missä me on luvattu.” – Haastateltava 2 (11.3.2025)*

Myöskään organisaatiossa 2 tuotantoyksiköiden osallistuminen budjetointiprosessiin ei rajoitu pelkkään tietojen syöttämiseen, vaan yksiköillä on vaikutusmahdollisuus budjettien sisältöön, erityisesti kustannusten, investointien ja tuotantomäärien osalta. Tämä lisää vastuuntuntoa ja motivaatiota, kun budjetti ei näyttäyty ulkopuolelta tulevana vaatimuksena vaan osana yksikön omaa suunnittelua, vaikkakin kaikkien tuotantoyksiköiden yhteistä tavoitetta ohjaa konsernin ja omistajan tavoitteet.

Myös haastateltava 3 nostaa esille merkittävimiksi sitouttamisen keinoksi omistajuuden- ja vastuun tunteen, sekä ura- ja kehitysmahdollisuudet. Vaikka tavoitteet ovat aseteltu ylhäältä käsin liiketoimintajohtajilla on täysi vastuu omista yksiköistään ja niiden tuloksista. Toisaalta merkittävä sitouttamisen keino, jota haastateltava vertaa melkein palkitsemiseen, on opin paikkojen mahdollistaminen ja vastuun jakaminen. Omasta kokemuksestaan hän kertoo, että hän ei ollut vielä edes valmistunut kauppatieteiden maisteri, kun hän sai vastuulleen omat liiketoimintayksikkönsä ja pian sen jälkeen hän olikin jo virkaa tekevä Suomen yksikön talousjohtaja.

Hyvänä käytäntönä haastateltava 2 nosti esiin yksiköiden päälliköiden ja controllereiden muodostamat työparit. Jokaisella tuotantoyksiköllä on oma controller ja yhteistyö tuotantoyksikön johtajan

kanssa on tiivistä, mikä edesauttaa taloudellisen ymmärryksen kasvua yksiköissä. Controllerien rooli ei jää tekniseksi tueksi, vaan he ovat osa päätöksentekoa, mikä näkyy yksiköiden parempana perehtyneisyytenä omiin talouslukuihinsa. Samalla he toimivat linkkinä taloushallinnon ja operatiivisen johdon välillä, mikä tukee tiedonkulkua ja ehkäisee budjetointiin liittyvää vieraantumista.

*“Yksikön päällikkö ja tuotanto controller oppii puolin ja toisin ... meillä mä sanoisin, että ne on keskimääräistä paremmin perillä talousasioista.”* – Haastateltava 2 (11.3.2025)

Yksi keskeisistä sitoutumista estävistä tekijöistä organisaatiossa 1 oli ajanpuute. Haastateltava 1 kuvasi, että liiketoimintajohtajat saattoivat vältellä budjetointiin osallistumista kiireeseen vedoten tai siksi, ettei prosessia koettu hyödylliseksi. Tämä korosti entisestään johdon roolia tavoitteiden viestimisessä ja niiden merkityksen konkretisoimisessa. Mikäli tavoitteiden yhteyttä arjen toimintaan ei nähdä kuten organisaatiossa 2, sitoutuminen jää helposti tekniseksi suoritteeksi.

Haastateltava 3 nostaa esille kolme suurempaa haastetta oman organisaationsa budjetointiprosessissaan: Koska organisaatio on iso ja hallintorakenne useaportainen, alkaa budjetointiprosessi jo huhtikuussa. Tämä tarkoittaa, että liiketoimintayksiköt joutuvat laatimaan ennusteita huomattavan aikaisin. Tämä tekee tarkkojen arvioiden laatimisesta vaikeaa, erityisesti toimialoilla, joissa markkinatilanne voi muuttua nopeasti. Vaikka syy aikaiselle budjetointiprosessin aloittamiselle ymmärretään, heikentää se sitoutumista prosessiin ja asetettuihin tavoitteisiin.

*“He aika usein sanoo, että he ei sitten jaksa kuunnella sitä vittuilua siellä joulukuussa, että miksi sä et tiennyt edellisvuoden toukokuussa että tää rivi jää 50 tonnia”* -Haastateltava 3 (20.3.2025)

Vaikka yllätyksiä ei pääse tavoitteiden suhteen tulemaan, haastateltava 3 nostaa esille tavoitteiden realistisuuden. Koska aina nousevat kannattavuus ja tulostavoitteet perustuvat strategiaan eikä kaupallisuuteen, operatiivisiin realiteetteihin ja markkinatilanteeseen, voi yhdenkin ison asiakkaan menettäminen tehdä budjettiin pääsemisestä mahdotonta. Tämä on luonut turhautuneisuutta liiketoimintajohtajille, sillä he tietävät asiakkaiden tilanteita ja osaisivat ennakoita tuloja tarkemmin, mutta silti tulot budjetoidaan strategisen kasvun perusteella. Myös haastateltava 1 nostaa esiin tavoitteiden asetannan realistisuuden. Mikäli tavoitteet tulevat ilman vaikutusmahdollisuutta ylhäältä käsin, on sitoutuminen niiden toteuttamiseen liiketoimintayksiköissä heikkoa.

*“Silloin kun sanon projektipäällikölle, että sä et nyt vähän niinku päässyt tavoitteeseen... niin vastaus on yleensä se, että emme ole tätä laatinutkaan.”* – Haastateltava 1 (11.3.2025)

Samaan teemaan liittyen kolmantena isompana ongelmana sitoutumisen osalta haastateltava 3 nostaa esille talousjohtajien interventiot liiketoimintayksiköihin. Kun jokin yksikkö ilmoittaa, että tavoitteisiin ei tulla pääsemään, vastaus on ”pääsettepä”. Tämä johtaa tilanteisiin, joissa jo hiotuista prosesseista joudutaan leikkaamaan vielä enemmän, mikä ei välttämättä ole mahdollista. Toisaalta taas interventiot voivat kohdistua kyseisen alueen muihinkin yksiköihin, joissa joudutaan ”paikkaamaan” toisen yksikön tulosta, mikä lisää taas turhautumista muissa yksiköissä.

Yksi haaste organisaatiossa 2 liittyi yksikkökohtaisten erojen henkilösidonaisuuteen. Sitoutuminen ei jakaudu tasaisesti, vaan vaihtelee sen mukaan, miten aktiivinen ja talousasioista kiinnostunut yksikön vetäjä on. Vaikka rakenteet tukevat osallistumista, niiden hyödyntäminen riippuu yksilöistä. Tämä voi johtaa epätasaisuuteen yksiköiden välillä ja edellyttää jatkossa tarkempaa tukea tai ohjausta niille yksiköille, joissa sitoutuminen on heikompaa. Tämä myös tukee ensimmäisen haastateltavan sanomaa rekrytoinnin merkityksestä.

Organisaatiossa 2 kokeiltiin aiemmin myös budjetoimattomuutta finanssikriisin aikaan, jolloin taloudellinen tilanne pakotti tekemään lomautuksia ja vähentämään hallinnollista työtä ja käytännössä budjetoinnista luovuttiin lähes kokonaan. Tarkoituksena oli korvata perinteinen budjetointi kevyemmällä, strategiseen ohjaukseen perustuvalla lähestymistavalla. Kokeilu ei kuitenkaan osoittautunut toimivaksi, sillä ilman selkeitä budjetteja yksiköiden oli vaikea suunnata toimintaansa, priorisoida investointeja tai perustella päätöksiä. Lisäksi konsernin omistajien edellyttämät vuosittaiset tulos- ja kassavirtatavoitteet jäivät ilman selkeää vertailupohjaa. Haastateltavan mukaan siitä ei muodostunut toimivaa ohjausvälinettä. Tämän seurauksena budjetointi palautettiin käyttöön aiempaa kevyemmässä muodossa, jossa yhdistyvät selkeys, joustavuus ja resurssitehokkuus.

Haastattelussa 1 käsiteltiin myös kysymystä siitä, mitä tapahtuisi, jos liiketoimintayksiköt saisivat täyden autonomian määrittää omat budjettinsa. Haastateltava 1 arvioi, että tällöin riskinä olisi, että tavoitteeksi asetettaisiin lähes nolla, ja kaikki sen ylittävä nähtäisiin plussana. Tämä vaikeuttaisi huomattavasti tulosten arviointia ja heikentäisi strategista ohjausta. Hänen mukaansa täydellinen autonomia voisi johtaa siihen, ettei olisi selkeää vertailutavoitetta, eikä voitaisi sanoa, oliko kuukausi hyvä vai huono. Hän perustaa ajatuksensa siihen, että yksiköt pyrkisivät pelaamaan budjettinsa tavoitteet mahdollisimman alhaisiksi, jotta niihin olisi mahdollista päästä ponnistelematta.

*”Jos multa kysytään, ne on ollut ihan realistisia. Jos kysytään liiketoiminnasta, ne on epärealistisia.”* -Haastateltava 1 (11.3.2025)

Haastateltava 3 toteaa tätä budjettipeliä tapahtuvan ilman täyttäkin autonomiaa, mutta ei näe sitä kovin suurena ongelmana organisaatiossaan. Hän nostaa esille, että budjetilla pelaamista tapahtuu

molemmin puolin. Tämä tarkoittaa, että operatiivinen puoli ja liiketoimintayksiköt pyrkivät antamaan mahdollisimman pessimistiset luvut, jotta tavoitteet olisivat mahdollisimman helppo ylittää. Vastapainona talousosasto taas antaa liian kovat odotukset, jotta liiketoimintayksiköille voidaan antaa neuvotteluissa vähän periksi. Näin ollen lopullinen budjetti on jotain alkuperäisten ehdotusten väliltä ja linjassa pitkän aikavälin strategian kanssa.

Empiirisen tarkastelun perusteella liiketoimintayksiköiden sitoutuminen budjettiin rakentuu ennen kaikkea vuorovaikutuksesta ja merkityksellistämisestä. Sitoutumiseen ei ole olemassa yhtä yksittäistä rakennetta tai mallia, joka automaattisesti luo sitoutuneisuuden tunnetta, vaan se on monen tekijän ja organisaatiokulttuurin summa. Empiirinen osuus osoitti myös sen, että kirjallisuuskatsauksen budjetointimallit harvemmin toteutuvat juuri sellaisenaan, vaan todellisuudessa budjetointi pitää sisällään piirteitä useammista eri malleista.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

### 6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja yhteenveto

Ensimmäinen tutkimuskysymys kuului: "Mitkä budjetointimallit ja -prosessit tukevat parhaiten liiketoimintayksiköiden sitouttamista?" Haastattelujen ja teoreettisen tarkastelun perusteella osallistuva budjetointi on keskeinen malli, joka mahdollistaa sekä strategisen ohjauksen että liiketoimintayksiköiden sitouttamisen. Perinteinen ylhäältä alas -budjetointi tarjoaa vahvan johdon ohjauksen, mutta voi heikentää liiketoimintayksiköiden kokemaa omistajuutta. Alhaalta ylös -budjetointi lisää vastuuta ja sitoutumista, mutta voi johtaa budjettipelaamiseen. Osallistuvassa budjetoinnissa yhdistyvät molempien mallien vahvuudet: liiketoimintayksiköt osallistuvat aktiivisesti, mutta lopulliset päätökset tehdään strategisista lähtökohdista (Albrecht ym., 2009).

Sitoutumisen tärkeyden puolesta puhuivat vahvasti niin teoreettinen, kuin empiirinen näyttö. Sejts ym., (2006) toteavat selkeästi, kuinka korkea sitoutuneisuus korreloi positiivisesti organisaation tehdyn tuloksen kanssa, Baldonin (2013) mukaan tuottavuuden parannus voi olla jopa 22 %. Haastattelututkimuksissa kävi ilmi, millaisia asioita sitoutuneet johtajat tekevät: he valmistautuvat budjetointipalaveriin hyvin, seuraavat budjetin toteutumista ja operatiivista toimintaa talouden näkökulmasta aktiivisesti. Näin he voivat puuttua mahdollisiin ongelmatilanteisiin tarkemmin, he tuntevat tarkemmin, mistä heidän oman yksikkönsä taloudellinen tulos muodostuu, ja voivat tehdä informoidumpia päätöksiä sen pohjalta.

Sitouttamisen kannalta keskeistä on liiketoimintayksikön itsenäisyys budjetointiprosessissa. Haastattelujen perusteella liiketoimintayksiköt kokevat sitoutumisen vahvempana, jos niiden sisäinen budjetti on täysin niiden vastuulla, vaikka lopulliset kannattavuustavoitteet määritelläänkin yhtiön johdon tai omistajien toimesta. Tämä antaa yksiköille omistajuuden tunteen ja mahdollisuuden tehdä realistisia budjettipäätöksiä. Tätä tukee myös Meyerin & Allenin (1990) sitoutumisen kolmijako mallin normatiivinen sitoutuminen, joka rakentuu juuri velvollisuuden tunteen ja vastavuoroisuuden varaan. Samalla on tärkeää varata riittävästi aikaa budjetointiprosessiin, jotta yksiköillä on mahdollisuus osallistua kunnolla. Iso vastuu ja vähän budjetoitu aika voivat tuoda sitoutumiseen liittyen negatiivisia vaikutuksia.

Kun asetetaan lopullinen budjetti ja tavoitteet ylhäältä tai alhaalta käsin, tulee sen teorian mukaan ottaa huomioon sekä motivoivuustekijät, että taloussuunnittelun tarkkuus. Tähän viitaten Drury (2018) suosittelee ”saavutettavia budjetteja”. Tällä tarkoitetaan sitä, että tavoite on vaativa, mutta on liiketoimintayksikön mielestä saavutettavissa. Saavutettavat tavoitteet luovat positiivista

energiaa ja onnistumisen tunteita liiketoimintayksikköön, joka ruokkii motivaatiota ja työtyytyväisyyttä, mutta samalla toimii tarkempaa talousennustamisen työkaluna, verrattuna liian korkeisiin tavoitteisiin.

Empiirinen aineisto osoitti, että liiketoimintayksiköiden oma controller tukee sitoutumista, koska hän toimii linkkinä talousosaston ja liiketoimintayksiköiden välillä. Tämä mahdollistaa taloudellisen tiedon tehokkaan välittämisen ja budjetointiprosessin paremman ymmärtämisen liiketoimintayksiköissä. Lisäksi controller voi tukea yksiköitä budjettiprosessissa ja varmistaa, että taloudelliset tavoitteet ovat realistisia ja saavutettavissa.

Budjettipeli on sekä teorian että empiiristen havaintojen perusteella olemassa oleva ilmiö, joka heikentää ennusteiden tarkkuutta ja voi johtaa organisaation kannalta epäoptimaalisiin lopputuloksiin. Liiketoimintayksiköt saattavat tarkoituksellisesti aliarvioida tavoitteitaan varmistaakseen helpommin saavutettavat budjetit (Merchant ym., 2017). Tämä voi vaikeuttaa budjetointiprosessia ja heikentää sen luotettavuutta päätöksenteon tukena. Lukka (1988) toteaa myös budjettipelin ongelmaksi, mutta esittää vastaharhan vähentävän sen negatiivisia vaikutuksia. Empiirinen osuus tukee tätä havaintoa. Täydellisessä autonomisessa liiketoiminnossa budjetilla pelaamista arvioitaisiin esiintyvän todella paljon, mutta talousosaston huomioidessa tämä voidaan haittavaikutuksia minimoida. Jos molemmat osapuolet tiedostavat budjettiharhan ja sen vastaharhan ja he osallistuvat budjettikeskusteluihin avoimesti, ei budjetilla pelaaminen ole syy jättää liiketoimintoja osallistumatta budjetointiprosessiin.

Käytännössä tämä harha ja vastaharha ilmenee siten, että talousosasto saattaa esittää neuvotteluiden alussa ylioptimistisia tavoitteita, josta voidaan tulla vastaan. Kun sekä liiketoimintayksiköt että talousosasto tunnistavat pelin luonteen ja osaavat neuvotella avoimesti, lopputuloksena syntyy tasapainoinen budjetti, joka palvelee sekä strategisia päämääriä että operatiivista toteutettavuutta.

Toinen tutkimuskysymys kuului: "Miten liiketoimintayksiköiden johtajien motivaatiota ja sitoutumista voidaan lisätä?". Sitoutumisen kannalta organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli. Organisaatioissa, joissa operatiivista toimintaa ja onnistumisia mitataan systemaattisesti numeerisin tunnusluvuin ja joissa liiketoimintajohtajilla on luontainen kiinnostus taloudellisiin mittareihin sekä oma-aloitteinen suhtautuminen seurantaan, myös budjetointiprosessiin sitoudutaan vahvemmin. Haastatteluissa nousi esiin, että liiketoimintayksiköiden johtajien osallistaminen johtoryhmän toimintaan lisää sitoutumista, koska se antaa heille mahdollisuuden vaikuttaa laajempaan päätöksentekoon ja nähdä, miten budjetointiprosessi liittyy laajempaan strategiaan tavoitteisiin. Tämä auttaa

johtajia hahmottamaan organisaatiokokonaisuutta paremmin, ymmärtämään muiden liiketoimintojen toimintaa ja tämä mahdollisesti lisää horisontaalista kommunikaatiota ja yhteistyötä.

Vastuun jakaminen uusille työntekijöille ja selkeät urapolut ovat myös tärkeitä motivaatiotekijöitä. Barik ym. (2017) sitouttamisen avainkeinot kuviossa itsensä kehittämismahdollisuudet ovat yksi kuudesta avaintekijästä sitoutumiseen. Tämä taas osiltaan luo työn pysyvyydentunnetta ja toisaalta saa aikaan Meyerin ym. (1990) sitoutumisen kolmijakomallin mukaista normatiivista sitoutumista organisaatiota kohtaan. Haastattelujen mukaan yksiköiden johtajat ja yleisestikin työntekijät sitoutuivat paremmin budjettiin, jos heillä on mahdollisuus kehittyä ja edetä urallaan ja heille annetaan oman kiinnostuksensa mukaan omia projekteja ja vastuuta. Kun työnantaja antaa mahdollisuuksia kehittyä, kouluttaa ja kasvattaa ammattilaisena, luo se velvollisuuden tuntoa organisaatiota kohtaan.

Epävarmuuden vähentäminen on tärkeä keino lisätä sitoutumista. Investointibudjetit ja suuremmat karkeammat arviot useammalle vuodelle voivat tuoda ennustettavuutta ja vähentää yksiköiden johtajien ja työntekijöiden epävarmuutta tulevaisuuden näkymistä. Tämä auttaa yksiköitä suunnittelemaan toimintaansa pitkäjänteisemmin ja lisää luottamusta budjettointiprosessiin ja organisaatioon. Jos työntekijät kokevat elävänsä jatkuvassa epävarmuudessa, jossa välttämättömien investointien puute uhkaa heidän työpaikkaansa, heikentää se merkittävästi heidän sitoutumistaan ja luottamustaan organisaatioon. Työn pysyvyydentunne on myös yksi Barik ym. (2017) sitoutumisen avaintekijöistä, jonka taustalla on juuri tämä epävarmuuden vähentäminen.

Kun puhutaan motivaation ja sitoutumisen lisäämisestä, ei palkitsemisen merkitystä voida sivuuttaa. Haastatteluissa kaikki haastateltavat kokivat rahamääräisen palkitsemisen tärkeimpänä sitouttamisen keinona. Palkitsemisen toteuttamiseksi esiin nousi muutamia keinoja: teoriaosuudessa painotettiin paljon sitä, kuinka seurattavien lukujen tulee olla sellaisia, joita liiketoiminnot ymmärtävät ja joihin ne voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa (Merchant ym., 2017). Haastateltujen organisaatioissa esille nousivat esimerkiksi nettotulos, liikevaihto ja turvallisuusilmoitukset ja tapaturmat. Palkkiomaksujen tekeminen kuukausittain ja tulosten esittäminen näkyvästi, esimerkiksi kahvihuoneen seinillä, lisää läpinäkyvyyttä ja sitoutumista tavoitteisiin. Palkitsemisen tulee kohdistua paitsi johtajatasolle myös työntekijätasolle, jotta koko organisaatio kokee budjettointiprosessin sekä työnsä organisaation kannalta merkitykselliseksi.

Organisaatiossa 3 tiimin palkitseminen sidottiin koko Suomen yksikön tulokseen. Tällaisessa mallissa on etuna se, että se voi edistää strategista ajattelua ja yhteistyötä eri liiketoimintayksiköiden välillä. Tämä voi olla erityisen toimiva lähestymistapa liiketoimintayksiköiden johtajille, jotka ovat osa koko Suomen johtoryhmää ja joiden tehtävänä on optimoida organisaation kokonaistulos, ei

vain yksittäisten yksiköiden suorituskykyä. Kuitenkin operatiivisella tasolla tämäntyyppinen palkitseminen voi herättää kitkaa ja kokemusta epäoikeudenmukaisuudesta, mikäli yksilöt tai tiimit eivät voi suoraan vaikuttaa tuloksiin, joiden perusteella heidän suoriutumistaan mitataan (Merchant ym., 2017). Tällöin syntyy riski motivaation laskusta tai jopa vastakkainasettelusta, mikäli koetaan, että omasta työstä ei palkita ansaitusti. Tästä syystä kirjallisuuden mukaan palkitsemisjärjestelmän tulisi olla vain sellainen, johon kyseinen työntekijä tai tiimi voi vaikuttaa. Tiiminläisten palkitseminen sidottuna tiimin tulokseen, johtajan palkitseminen sidottuna sekä oman tiimin, mutta myös laajemman alueen tulokseen, jonka johtoryhmään hän kuuluu ja tätä kautta vaikuttaa.

Myös jo rekrytointivaihe osoittautui kriittiseksi tekijäksi sitoutumisen kannalta. Haastattelujen perusteella motivoituneiden ja taloudellisesti suuntautuneiden henkilöiden valitseminen liiketoimintayksiköiden johtotehtäviin edistää budjetointiprosessin ymmärtämistä ja hyväksymistä. Talousasioista kiinnostuneet johtajat kokevat budjetoinnin hyödyllisenä työkaluna liiketoiminnan johtamisessa, eikä niinkään pakollisena muodollisuutena. Näillä tekijöillä on suora yhteys siihen, kuinka sitoutuneita budjetointiprosessiin liiketoimintajohtajat ovat.

Kolmas tutkimuskysymys kuului: "Kuinka budjettia tulisi seurata tarkoituksenmukaisuuden ja sitoutumisen näkökulmasta?". Reaaliaikaisen datan seuranta ja helppokäyttöiset järjestelmät mahdollistavat itsenäisen seurannan, mikä vahvistaa yksiköiden sitoutumista (GFOA). Liiketoimintajohtajien keskeisissä palavereissa budjetin toteutumista tulisi tarkastella säännöllisesti, ja johtajien tulisi itse raportoida tuloksista vähintäänkin johtoryhmälle tai jopa hallitukselle. Lindfors ym. (2014) mukaan toteutumien seuranta tulisi seurata kuukausittain heti kuukauden päätyttyä. Kuitenkin esimerkiksi organisaatioissa 1 ja 3 seurantapalavereja pidettiin viikoittain. Tarkeinta kuitenkin Neilimo ym. (2005) mukaan on se, että seurannassa mukana ovat itse operatiiviset liiketoimintojen johtajat, eivät vain talousosasto tai Controllerit. Tämä lisää vastuuntuntoa ja sitoutumista ja pakottaa liiketoimintajohtajat olemaan perillä oman tuloksensa muodostumisesta.

Yhtenä seurannanmittarina esille nousi tulosoikeuden lisäksi ei taloudelliset mittarit. Niskavaara (2017) nostaa esille taloudellisten mittareiden ohelle strategiset KPI mittareiden tarpeelliseen, kuten turvallisuuteen perustat tunnusluvut. Kerznerin (2013) mukaan KPI:llä tulee mitata asioita, jotka kuvaavat, miten organisaatio toimintaansa suorittaa. Myös jokaisessa haastattelussa nousi esille turvallisuus. Koska organisaatioille etenkin tänä päivänä turvallisuus ja työolot ovat tärkeitä, voi myös palkitseminen tai turvallisuushavainnot olla yksi palkitsemiseen vaikuttava mittari, kuten organisaatioissa 2 ja 3. Kerzner (2022) lisää myös, että etenkin palkitsemiseen vaikuttavia mittareita tulisi pitää tiimille esille esimerkiksi kahvihuoneissa. Tämä lisää läpinäkyvyyttä ja sitoutumista yhteisiin

tavoitteisiin. Konkreettinen yhteys maksettavaan palkkaan kuukausittain tekee mittareista myös taloudellisesti kiinnostavia työntekijöille ja johtajille, kuten organisaatiossa 2 on ilmennyt. Kerzner (2022) myös suosittaa tietyille mittareille osoitettavan vastuuhenkilöitä, sillä kun henkilö kokee olevansa vastuussa jostain mittarista, on hänen keskittymisensä myös kyseisen tunnusluvun parantamisessa.

Budjetin seurantaan sitouttamisen merkitystä lisäksi myös järjestelmien tarkoituksenmukaisuus ja helppokäyttöisyys. Kerzner (2022) jatkaa, kuinka oikeuden mittareiden lisäksi informaation esitystavalla on suuri merkitys niiden aktiiviseen käyttöön. Mikäli järjestelmät olisivat helppokäyttöisiä, niissä esitettäisiin vain relevantti tietoa ja se olisi aseteltu oikein ja esitetty visuaalisesti helposti ymmärrettävästi esimerkiksi värikoodaten, lisäksi se järjestelmän oma-aloitteista käyttöä ja siten aktiivista seuranta. Hyvin toimivalla ja suunnitellulla dashboardilla on myös strateginen vaikutus – se ohjaa lukijan huomion ja siten toiminnan oikeisiin asioihin. Kuitenkin useassa organisaatiossa, kuten 1 organisaatiossa tietojärjestelmä ja seurattavuus investointeja on lykätty ja seuranta tapahtuu manuaalisin Excel-taulukoin. Myös haastateltava 3 totesi, että uudempia, parempia järjestelmiä olisi saatavilla, mutta nykyisin käytössä olevilla pärjää ihan hyvin.

Isommissa konserneissa budjetoinnin seurannassa voi olla hyödyllistä vertailla toteumaa ennusteisiin pelkän budjetin sijaan. Koska budjetit vanhenevat valmistuessaan ja esimerkiksi yhden asiakkuuden menettäminen voi tehdä budjettiin yltämisestä mahdotonta, on epärealistisen budjetin seuraaminen erittäin epämotivoivaa. Rullaavan budjetoinnin elementtien hyödyntäminen voi auttaa yksiköitä mukautumaan paremmin muuttuviin olosuhteisiin ja tekemään realistisempia päätöksiä.

Vaikka vaihtoehtoisilla budjetointimalleilla (rullaavalla ennustamisella ja budjetoimattomuudella) on tunnistettu olevan sitoutumista parantavia ominaisuuksia, on teoriaosuuden ja haastatteluiden perusteella perinteisestä budjetoinnista luopumista ja kokonaan vaihtoehtoihin malleihin siirtymistä vaikea suositella, etenkin pörssiyhtiöissä. Teoriaosuus painottaa haittoina rullaavassa ennustamisessa resurssien vaatavuutta ja pidemmän aikavälin epävarmuutta ja budjetoimattomuudessa liiketoiminnan tavoitteellisuutta ja ohjausta, mikäli tavoitteita ei aseteta (Drury, 2018; Hansen ym., 2003; Becker, 2014). Myös haastatteluissa budjetoimattomuus tyrmättiin totaalisesti seurattavuuden ja omistajarakenteen ja -raportoinnin vuoksi, mutta rullaavan ennustamisen piirteitä oli käytössä etenkin budjetin seurannassa, vaikei niin voimakkaina budjetin luonnissa ja päivittämisessä. Tästä syystä rullaavan ennustamisen tai sen ominaispiirteiden hyödyntämistä perinteisen budjetoinnin tukena ei tule sivuuttaa täysin.

## 6.2 Rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Vaikka budjetoinnista, erityisesti ylhäältä alas -mallista ja strategisesta ohjauksesta, löytyi runsaasti tutkimustietoa, osallistuvaan budjetointiin liittyvän teoreettisen tutkimusmateriaalin löytäminen osoittautui haasteelliseksi. Tutkimuksessa kuitenkin todettiin, että nykyorganisaatioissa osallistuva budjetointi eri variaatioineen on yksi käytetyimmistä budjetointimalleista. Myös tutkimuksen empiirinen osuus vahvisti tätä havaintoa. Tutkimuksen laajuuden ja ohjepituuden rajoitteet sekä käytettävissä olevat ajalliset resurssit estivät syvällisemmän tarkastelun, mikä on hyvä huomioida jatkotutkimuksia suunniteltaessa.

Muutoin tutkimus oli mielestäni onnistunut. Tutkimuksen johtopäätöksiä on perusteltu aiemman tutkimuksen valossa, lähteinä on käytetty useita ja paljon viitattuja artikkeleita, joita on verrattu myös itse toteutettuun empiiriseen tutkimukseen. Vaikka haastateltavien ajatusmaailma oli hyvin talousorientoitunut, oli se tutkimusta suunniteltaessa tehty tietoinen päätös ja näkökulma tutkimukselle. Haastatteluiden toteutus oli onnistunut ja haastateltavat kertoivat hyvin tutkimuksen ydinkysymyksiin vastaavia kokemuksiaan ja myös haastateltavat kokivat osallistumisen hyödyllisenä.

Tutkimuksen aihe tarjoaa monia mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Tämä tutkimus tarkastelee aihetta erityisesti talussektorin näkökulmasta, mutta jatkotutkimuksissa voisi olla hyödyllistä laajentaa tarkastelua liiketoimintayksiköihin ja haastatella liiketoimintajohtajia heidän kokemuksistaan budjetointiprosessissa. Erityisen mielenkiintoista olisi tutkia eri konsernirakenteita ja niiden vaikutusta budjetointiin, esimerkiksi vertailemalla liiketoimintayksiköiden ja juridisten tytäryhtiöiden eroja sitoutumisessa.

Toinen merkittävä jatkotutkimusaihe olisi rullaavan ennustamisen käyttäminen perinteisen budjetoinnin tukena. Kuten haastattelut osoittivat, seurannassa ja ennustamisessa käytetään rullaavaan ennustamiseen yhdistettäviä piirteitä. Budjetointimallien käytön ei siis tarvitsisi olla niin jyrkästi ”joko tai”, vaan etenkin rullaavan ennustamisen käyttämistä budjetoinnin ja ennustamisen tukena olisi mielenkiintoista. Kolmantena tutkimussuuntana voisi olla digitaalisten työkalujen ja automaation rooli budjetointiprosessin tukena. Esimerkiksi tekoälypohjaisten analyysityökalujen käyttö voisi mahdollistaa ennusteiden tarkentamisen ja budjetointiin liittyvän päätöksenteon tukemisen entistä reaaliaikaisemmin, joka jäi tässä tutkimuksessa vähemmälle käsittelylle. Uudemman teknologian avulla budjetointiprosessia voisi myös osikseen automatisoida tai ainakin tiedon keruuta helpottaa, joka säästäisi resursseja ja voisi vähentää liiketoimintojen johdon mieltymyksiä pakollisesta, resursseja vievästä prosessista.

## Lähteet

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189–204.
- Ahlroth, A. (2017). *Talousjohtaminen ja budjetointi*. Helsinki: WSOYpro.
- Albrecht, W. S., Stice, E. K., & Stice, J. D. (2009). *Financial Accounting: Tools for Business Decision Making* (8th ed.). Wiley.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Argyris, C. (1952). *The impact of budgets on people*. Controllership Foundation.
- Baldoni, J. (2013, July 4). *Employee engagement does more than boost productivity*. Harvard Business Review.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Barik, S., & Kochar, A. (2017). Antecedents and consequences of employee engagement: A literature review. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, 6(4), 33-38.
- Barr, P. S., & McClellan, K. (2011). The impact of budget participation on role ambiguity and role conflict. *Accounting, Organizations and Society*, 36(5–6), 289–307.
- Becker, S. (2014). When organisations deinstitutionalise control practices: A multiple-case study of budget abandonment. *European Accounting Review*, 23(4), 593–623.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2004). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Bloom, N., Sadun, R., & van Reenen, J. (2017). *Management as a Technology?*
- Bogsnes, B. (2023). *Beyond Budgeting at 25: A Retrospective*. Beyond Budgeting Institute.
- Brownell, P. (1982). Participation in the budgeting process: When it works and when it doesn't. *Journal of Accounting Literature*, 1, 124.
- Brownell, P., & McInnes, M. (1986). Budgetary participation, motivation, and managerial performance. *Accounting Review*, 61(4), 587.
- Brunce, D. (1995). *Innovations in Management Accounting*. Prentice Hall.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., & Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 5–27.
- Chen, Y. L., & Huang, M. C. (2021). Bottom-up budgeting and role overload. *Journal of Management Accounting Research*, 33(3), 45–67.

- Chong, V. K., & Chong, K. M. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14, 65.
- Dale Carnegie Canada. (n.d.). What Drives Employee Engagement? Viitattu 12.3.2025. Saatavilla: [https://www.dalecarnegie.ca/wp-content/files/remote/What\\_Drives\\_Employee\\_Engagement.pdf](https://www.dalecarnegie.ca/wp-content/files/remote/What_Drives_Employee_Engagement.pdf)
- Decker, F. (2008). *Top-down and Bottom-up Budgeting: An Empirical Study*. Financial Times Press.
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
- Ekhholm, P., Kallio, K., Salo, S., Pietiläinen, O.-P., Rekolainen, S., Laine, Y., & Jouko, M. (2000). *Relationship between catchment characteristics and nutrient concentrations in an agricultural river system*. Finnish Environment Institute.
- Eklund, M. (2018). *Budjetointi ja sen rooli organisaatioissa*. Helsingin Yliopisto.
- Few, S. (2005). *Information dashboard design: The effective visual communication of data*. O'Reilly Media.
- Fisher, J. G., Sprinkle, G. B., & Walker, P. L. (2002). Management control systems: A review of the literature. *Journal of Accounting Literature*, 21, 1–62.
- GFOA – Government Finance Officers Association. *Budget Monitoring*. Viitattu 12.3.2025. Saatavilla: <https://www.gfoa.org/materials/budget-monitoring>
- GFOA – Government Finance Officers Association. *Monitor the Budget*. Viitattu 12.3.2025. Saatavilla: <https://www.gfoa.org/long-form/monitor-the-budget>
- Gurton, A. (1999). *Bye-bye budgets*. *Management Accounting*, 77(1), 26–27.
- von Hagen, J. (1992). Budgeting procedures and fiscal performance in the European Communities. *European Economy – Economic Papers*, (96), 1–35.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415–439.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: An overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 95–116.
- Heinle, M. S., Smith, S. D., & Williamson, R. G. (2014). A theory of participative budgeting. *The Accounting Review*, 89(3), 1025–1050.
- Helle, G., & Roberts, J. (2024). Accountability for responsibility: A study on performance measurement. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 37(2), 815–836.
- Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Han, Y. (2012). Team empowerment and the organizational context: Decentralization and the contrasting effects of formalization. *Journal of Management*, 38(2), 475–501.

- Heupel, M. R., Simpfendorfer, C. A., Espinoza, M., Smale, M. J., & Tobin, A. (2015). *Conservation challenges of sharks with continental scale migrations*. *Frontiers in Marine Science*, 2, 12.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business School Press.
- Hornngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton, W. O., Burgstahler, D., & Schatzberg, J. (2012). *Introduction to Management Accounting* (15th ed.). Pearson.
- Hyppänen, O. (2013). *Johtamisen kehittäminen: Uuden ajan organisaation rakentaminen*. Talentum.
- Ikäheimo, S., Malmi, T., & Sivabalan, P. (2019). Budjetointi muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 68(3), 234–256.
- Järvenpää, M., & Laitinen, E. (2010). Budjetointikäytännöt ja organisaation suorituskyky. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 59(2), 137–153.
- Järvenpää, M., Laitinen, E., & Lehtinen, T. (2015). Budjetoinnin ja strategian yhdistäminen liiketoiminnan menestykselle. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 64(1), 80-96.
- Jensen, M. C. (2001). Corporate budgeting is broken – Let's fix it. *Harvard Business Review*, 79(10), 94–101.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Karasek, R. A. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Kerzner, H. (2013). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (11th ed.). Wiley.
- Khalip, S. (2016). *Strateginen budjetointi ja talousjohtaminen*. Tallinn: Tallinnan Yliopisto.
- Koivukangas, P., Roine, A., Kohtamäki, V., & Passi, M. (2020). Budjetointikäytännöt suomalaisissa yliopistoissa. *Hallinnon Tutkimus*, 39(4), 312–326.
- Kono, T. (1976). *Strategy and structure of Japanese enterprises*. Graham & Trotman
- Kramer, S., & Hartmann, F. (2014). How top-down and bottom-up budgeting affect managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 39(5), 299–319.
- Kuosa, A. (1972). *Budjetointi liikkeenjohto-opin näkökulmasta*. WSOY.
- Lahti, T., & Salminen, V. (2014). *Strateginen henkilöstöjohtaminen*. Talentum.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56–75.
- Lindfors, H., & Syväperä, O. (2014). *Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti* (4. painos). Helsinki: Edita Prima Oy.

- Ljungman, G. (2009). Top-down budgeting – An instrument to strengthen budget management. *IMF Working Paper*, 09/243. International Monetary Fund.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Lorange, P. (1980). *Corporate planning: An executive viewpoint*. Prentice-Hall
- Lukka, K. (1988). Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence. *Accounting Organizations and Society*, 13(3), 281-301.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th ed.). Pearson Education.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2005). Does personality predict well-being? Temperament and character traits in relation to work-related well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 67(1), 84–96.
- Naudén, R. (2007). Beyond budgeting: A model for performance management and control in the 21st century. *Handbook of Management Accounting Research* (Vol. 1, pp. 573–590). Elsevier.
- Neely, A., Bourne, M., & Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*, 7(3), 22–28.
- Neilimo, K., & Uusi-Rauva, E. (2005). *Johdon laskentatoimi* (5. painos). Edita Prima Oy, Helsinki.
- Niskavaara, E. (2017). *Yritystaloutta esimiehille* (3. painos). Helsinki: Alma Talent Oy.
- Pitkänen, H., & Lukka, K. (2011). *Kyseenalaistava laskentatoimi*. Helsinki: Edita Publishing.
- Player, S. (2009). *Approaches to planning, budgeting and forecasting: Best practices for improving performance*. IBM Cognos White Paper.
- Reilly, P., & Brown, D. (2008). *Employee Engagement: What is the Relationship with Reward Management?* CIPD Publishing.
- Rofiaty, R., Wahyudi, S., & Wibowo, A. (2023). The effect of participative budgeting on managerial performance: The role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Accounting and Investment*, 24(1), 1–15.
- Saari, L., & Koivunen, T. (2017). *Johtajuuden dynamiikat: Sukupuoli, valta ja muutos*. Vastapaino
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). Psychology Press.
- Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the ten Cs of employee engagement. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1–5.
- Searfoss, D. G., & Monczka, R. M. (1973). Budgetary participation, motivation, and managerial performance. *The Accounting Review*, 48(3), 544–553.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49–76.
- Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T., & Brown, D. A. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting and Finance*, 49(4), 849–871.
- Storey, J. (2001). *Human resource management: A critical text* (2nd ed.). Thomson Learning.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023*. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- University of California, Davis. *Budget Framework – Best Practices*. Viitattu 12.3.2025. Saatavilla: <https://financeandbusiness.ucdavis.edu/bia/budget/budget-framework/best-practices>
- Vataja-Julkunen, P. (2004). *Tulevaisuuden työelämä ja johtaminen*. Edita.
- Viitala, R. (2015). *Henkilöstöjohtaminen*. Edita.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä* (5. painos). Edita.
- Wallander, J. (1999). Budgeting – An unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15(4), 405–421.
- Welch, J. (1995). *The budget is the bane of corporate America*. Fortune Magazine.
- Wildavsky, A. (1986). *Budgeting: A comparative theory of budgetary processes*. Transaction Books.
- Åkerberg, M. (2017). Beyond budgeting: A management model for the future. *Proceedings of the 2017 International Conference on Management Science and Engineering* (pp. 1–10).

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelurunko

Alla on lueteltuna haastateltaville esitetyt kysymykset. Aihealueita on mahdollisesti painotettu eri tavalla eri haastateltavien kanssa.

1. Yleistä haastateltavasta henkilöstä ja organisaatiosta (10min)
  - Voisitko kertoa taustastasi ja työhistoriastasi?
    - Millainen on nykyinen roolisi ja työtehtäväsi organisaatiossa?
    - Kertoisitko nykyisestä organisaatiostasi ja sen liiketoimintamallista?
  - Millainen on organisaation rakenne? Sisältääkö se autonomisia liiketoimintayksiköitä?
2. Budjetointiprosessi (15min)
  - Minkälainen on yrityksenne budjetointiprosessi yleisesti?
    - Miten koordinaatio hoidetaan eri liiketoimintayksiköiden kohdalla?
    - Mikä on sinun roolisi osana budjetointiprosessia
  - Miten erilliset liiketoimintayksiköt osallistuvat budjetointiprosessiin organisaatiossanne?
    - Miten budjettitavoitteet asetetaan liiketoimintayksiköille?
    - Miten yksiköiden on mahdollista esittää budjettiin omia kehityshankkeita ja näkemyksiä?
  - Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi eniten liiketoimintayksiköiden sitoutumiseen tavoitteisiin?
  - Kuinka realistisia ja haasteellisia liiketoimintayksiköiden budjettitavoitteet ovat?
    - Kuinka pidetään huoli tavoitteiden saavutettavuuden ja motivoivuuden tasapainosta?
3. Motivaatio ja kannustimet budjetointiprosessissa (10min)
  - Miten liiketoimintayksiköiden johtajat suhtautuvat budjetointiin? Näkevätkö he sen hyödyllisenä vai enemmän pakollisena tehtävänä?
    - Millaisiin eroihin olet törmännyt sitoutumisessa eri yksiköiden välillä?
  - Millaisia keinoja käytetään sitouttamisen lisäämiseksi (esim. kannustinjärjestelmät, palkitseminen, osallistuva suunnittelu)?
    - Mitkä ovat olleet tehokkaimpia keinoja?

4. Budjetin seuranta ja sen vaikutus sitouttamiseen (10min)
  - Miten budjetin toteutumista seurataan yrityksessänne?
    - Millaisia KPI-mittareita tai muita työkaluja käytetään tukemaan budjetin seurantaa?
    - Kuinka varmistatte, että liiketoimintojen johtajat ymmärtävät KPI-mittarit ja dashboardit?
  - Miten koet seurantaraportoinnin vaikuttavan liiketoimintayksiköiden johtamiseen ja sitoutumiseen?
5. Haasteet ja kehityskohteet budjetointiprosessissa (10min)
  - Mitkä ovat suurimmat haasteet liiketoimintayksiköiden sitouttamisessa budjetointiprosessiin?
  - Onko organisaatiossanne koettu budjetointiin liittyvää “budjettipelivaraa” (budgetary slack)? Jos kyllä, miten se on näkynyt?
  - Miten budjetointiprosessia voitaisiin kehittää niin, että liiketoimintayksiköt sitoutuisivat siihen paremmin?
6. Tulevaisuuden näkymät (5min)
  - Uskotko, että perinteinen budjetointiprosessi tulee muuttumaan tulevaisuudessa? Jos kyllä, mihin suuntaan?
    - Miten automatisaatio ja digitalisaatio vaikuttavat budjetointiprosessiin tulevaisuudessa?
  - Onko yrityksessänne harkittu vaihtoehtoisia budjetointimalleja, kuten rullaavaa ennustamista tai Beyond Budgeting -mallia? Miksi/Miksi ei?

## Liite 2. Tietosuojailmoitus

1. Rekisterin nimi:	Liiketoimintayksiköiden sitouttaminen budjetointiprosessiin – haastattelututkimus
2. Rekisterinpitäjä:	Leevi Vesanen Turun Yliopisto, Turun Kauppar korkeakoulu, Rehtoripellonkatu 3, 20500 Turku
3. Vastuuhenkilön yhteystiedot:	Leevi Vesanen, leevi.a.vesanen@utu.fi
4. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste:	Tutkimuksessa kerätään liiketoiminnan talousasiantuntijoiden näkemyksiä budjetointiprosessista ja siihen sitoutumisesta. Haastatteluissa käsitellään tietoa esimerkiksi budjetoinnin roolista, osallistamisesta, motivoinnista ja seurannasta. Sähköpostiosoitteita käytetään haastattelukutsun lähettämiseen sekä muuhun yhteydenpitoon, kuten litteroinnin tarkastus mahdollisuuteen. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste on: <input checked="" type="checkbox"/> tieteellinen tutkimus yleisen edun nimissä (EU GDPR 6 artikla 1e; tietosuojalaki 4 § 3-kohta)
5. Käsiteltävät henkilötietoryhmät:	Etunimi, sukunimi, sähköposti, työrooli (esim. Business Controller, talousjohtaja), työnantajaorganisaation toimiala, kokemuksia ja käsityksiä budjetointiprosessista, sitouttamisesta ja budjetin seurannasta Haastattelut tallennetaan ja litteroidaan. Litteroinnin jälkeen tiedot anonymisoidaan.
6. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät:	Tietoja ei luovuteta tutkimusryhmän (yksi henkilö, tutkija) ulkopuolelle.
7. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin:	Henkilötietoja ei siirretä EU:n tai ETA:n ulkopuolelle.
8. Henkilötietojen säilytysaika tai sen määrittämisen kriteerit:	Haastatteluaineisto anonymisoidaan litteroinnin jälkeen. Nauhoitteet poistetaan tutkimuksen hyväksymisen jälkeen. Anonymisoitu litteroitu aineisto säilytetään Turun yliopiston suositusten mukaisesti 5 vuotta opinnäytteen hyväksymisen jälkeen (7.5.2030 asti), minkä jälkeen se hävitetään tietoturvallisesti.
9. Rekisteröidyn oikeudet:	Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy itseään koskeviin tietoihin sekä pyytää tietojen oikaisemista. Tietojen poistamista tai käsittelyn rajoittamista ei sovelleta, mikäli käsittelyperuste on ”yleinen etu; tieteellinen tutkimus”, eikä poisto-oikeuden toteuttaminen ole mahdollista ilman, että tutkimuksen luotettavuus vaarantuu.
10. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu:	Yhteystiedot on hankittu julkisista lähteistä (esim. yritysten verkkosivut) tai saatu suoraan haastateltavilta.
11. Tiedot automaattisen päätöksenteon olemassaolosta:	Tutkimuksessa ei käytetä automaattista päätöksentekoa tai profilointia.