

Lassi Pelli

BUDJETOINTI KIINTEISTÖNVÄLIT- TYSALAN FRANCHISING-KETJUSSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2021

TIIVISTELMÄ

Lassi Pelli: Budjetointi kiinteistönvälitysalan franchising-ketjussa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma; yrityksen laskentatoimi
Ohjaaja: Timo Hyvönen
Huhtikuu 2021

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu budjetointia osana erästä kiinteistönvälitysalan franchising-ketjua. Tutkimus on toteutettu tutkijan omasta aloitteesta, eikä kyseessä ole toimeksianto tutkimuksen kohteena olevalta franchising-ketjulta. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata budjetointia kyseisen ketjun yritysten näkökulmasta sekä tarkastella, onko ketjun budjetoinnissa havaittavissa kehityskohteita. Havaituille kehityskohteille on esitetty kehitysmahdollisuuksia. Budjetoinnin kuvaaminen, kehityskohteiden tarkastelu ja kehitysehdotuksien esittäminen on tehty tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Teoreettinen viitekehys on kerätty kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut saada aikaan myös sellaisia tuloksia ja havaintoja, joita voidaan hyödyntää muissa samankaltaisissa yrityksissä tutkimuksen kohteena olevan ketjun yritysten lisäksi.

Tässä tutkimuksessa budjetoinnilla on tarkoitettu prosessia, jonka aikana budjetit syntyvät ja niiden toteutumista tarkastellaan. Tutkimuksessa on tarkasteltu lähemmin budjetointia yleisesti, budjetointimenetelmiä, budjetointiprosessia, erilaisia budjetteja, budjettijärjestelmää sekä teknologiaa ja apuvälineitä budjetoinnin tukena. Näitä edellä mainittuja on kuvattu ensin teoreettisen viitekehyksen mukaan. Seuraavaksi näitä on kuvattu kohteena olevan franchising-ketjun näkökulmasta empirian avulla. Viimeiseksi näitä on kuvattu vielä tutkimuksen tuloksien ja kehityskohteiden osalta, tarkastellen teoreettista viitekehystä ja empiriaa yhdessä. Tutkimuksessa on myös sivuttu covid-19 pandemian vaikutuksia budjetointiin ja toiminnan suunnitteluun ajankohtaisuuden vuoksi, sekä haastatteluisia esiin nousseiden vastauksien vuoksi.

Tutkimuksessa yksi keskeisimmistä havainnoista on ollut, että kyseinen ketju käyttää budjetointiprosessinaan perinteistä vuosibudjetointia. Teoreettisen viitekehyksen perusteella, prosessin on nähty vaativan kehittämistä. Tässä tutkimuksessa parhaana mahdollisena kehitysmahdollisuutena on nähty toimintoperusteinen budjetointi. Budjetointimenetelmänä ketjun yritysten on nähty käyttävän demokraattista budjetointimenetelmää, jonka on nähty sopivan hyvin kyseisille yrityksille. Menetelmää voisi tutkimuksen perusteella kuitenkin kehittää yhä enemmän työntekijöitä kokonaisvaltaisesti osallistavammaksi. Ketjun johdon ja yrittäjien välinen budjetointisuhde on tutkimuksen mukaan nähty autoritäärisenä, jonka ei ole nähty olevan optimaalisin menetelmä. Tämän vuoksi sen kehittämiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Tutkimuksessa on havaittu myös, että ketjussa budjetoinnin apuna käytettävät välineet ovat hieman vanhanaikaisia. Ketjun sisällä tulisi pohtia näiden kehittämistä yhä enemmän teknologia- ja pilvipalvelu-pohjaisiksi välineiksi.

Avainsanat: Budjetointi, Budjetti, Johdon laskentatoimi, Kiinteistönvälitys, Franchising,

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	4
	2.1. Kirjallisuuskatsaus.....	4
	2.2. Budjetti ja budjetointi.....	5
	2.2.1 Budjetointimenetelmät ja -prosessit.....	7
	2.2.2 Budjettijärjestelmä ja erilaiset budjetit.....	15
	2.2.3 Budjetointi ja teknologia.....	18
	2.3. Franchising	21
	2.4. Kiinteistönvälitys ja -välittäjä	24
	2.5. Yhteenveto teoreettisesta viitekehuksesta	25
3	TUTKIMUKSEN VALINNAT JA TOTEUTUS	30
	3.1. Tutkimuskohde.....	30
	3.2. Tutkimuksen menetelmät, toteutus ja aineiston keruu	32
	3.3. Aineiston käsittely ja analysointi	34
4	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS.....	36
	4.1. Aineiston kuvaus	36
	4.2. Budjetointi tutkittavassa ketjussa yleisesti	41
	4.2.1 Budjetointimenetelmät ja -prosessit tutkittavassa ketjussa	46
	4.2.2 Budjettijärjestelmä ja erilaiset budjetit kyseisessä ketjussa.....	52
	4.2.3 Teknologia ja apuvälineet budjetointiin tutkittavassa ketjussa	54
5	KESKEISIMMÄT TULOKSET JA KEHITYSMAHDOLLISUUDET	58
	5.1. Budjetointiin vaikuttavat tekijät ja syyt budjetoinnille	58
	5.1.1 Budjetointimenetelmät ja -prosessit.....	62
	5.1.2 Budjetit ja budjettijärjestelmä	72
	5.1.3 Teknologia ja apuvälineet budjetoinnin tukena	75
	5.2. Yhteenveto keskeisimmistä tuloksista ja kehityskohteista	77
6	POHDINTA	81
	6.1. Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	81
	6.2. Johtopäätökset.....	83
	LÄHTEET.....	85
	LIITTEET	88
	Liite 1.Haastatteluiden runko	88
	Liite 2. Sähköposti.....	89

1 JOHDANTO

Tässä pro gradu -tutkielmassa on tutkittu budjetointia eräässä kiinteistönvälitysalan franchising-ketjussa. Tämän aiheen tutkiminen on koettu mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi, sillä tällaista samankaltaista tutkimusta ei ole budjetoinnin tutkimusta tarkasteltaessa tullut vastaan. Aiheen tutkiminen koetaan ajankohtaiseksi, sillä tutkimuksen tekijä työskentelee itse ajoittain pk-yritysten budjetoinnin parissa ja hän on havainnut, että siellä budjetointia käytetään suhteellisen paljon.

Kirjallisuuden perusteella aluksi näyttäytyi siltä, että budjetointia ei enää juuri tutkita ja jos tutkitaan, niin silloin ”beyond budgeting” ajattelu, eli budjetoinnista luopuminen tuntui olevan keskiössä. Kirjallisuuteen lisää perehtymällä nousi esiin, että tämä ajattelu on todella saanut paljon jalansijaa tutkimuksessa. Kun kirjallisuutta tarkasteltiin yhä enemmän, niin ilmeni, että tällainen ajattelu on kuitenkin saanut myös paljon kritiikkiä osakseen ja on nähty, että budjetit ja budjetointi ovat yrityksillä yhä tärkeässä roolissa.

Tutkimuksen tekijä on havainnut työpaikassaan, että budjetointia hyödynnetään yhä paljon pk-yritysten toiminnassa ja silti tutkimus on viime aikoina keskittynyt paljon budjetoinnista luopumiseen. Tämä ristiriita on herättänyt tutkijan mielenkiinnon aiheen tarkasteluun ja tutkimiseen Tutkittavaksi kohteeksi valikoitui eräs kiinteistönvälitysalan franchising-ketju osin sen vuoksi, että sen avulla tutkimuksen toteuttaminen on ollut mahdollista tutkijan kontaktien avulla sekä osin siksi, että tällaisessa ympäristössä toteutettua tutkimusta ei ole tullut aiemmin vastaan.

Tutkimuksen ajankohtaisuutta on alleviivannut edeltävän lisäksi maailmalla valloillaan oleva covid-19 pandemia. Sen on uutisten perusteella nähty vaikuttavan asuntokauppaan. Budjetoinnin on nähty olevan myös tulevaisuuteen ja kriiseihin varautumisen keino, joten tämänkin vuoksi aihe on koettu ajankohtaiseksi.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut kuvata budjetointia tutkittavassa ketjussa toiminnan ja talousjohtamisen tukena, selvittää onko tässä mahdollisesti jotakin kehitettävää ja esittää mahdollisille löydöksille kehitysehdotuksia. Tarkoituksena tällaisen ta-

voitteen avulla on ollut tuoda ketjun yrityksille ja ketjuohjaukselle tietoa heidän budjetoinnistaan lisää ja tarjota ratkaisuja sen kehittämiseksi. Tämän lisäksi tarkoituksena on ollut tämän tutkimuksen avulla saada sellainen kuvaus aikaan ketjun budjetoinnista ja sen kehittamisestä, että siitä voidaan saada hyötyä budjetointiin myös muille pk-yrityksille, franchising-ketjuille sekä kiinteistövälitysalan yrityksille. Tutkimuksen avulla on ollut tavoite tuoda myös lähinnä näiden edellä mainittujen yritysten budjetoinnista lisää teoriapohjaa laskentatoimelliseen tutkimukseen.

Keskeisimpänä rajauksena tässä tutkimuksessa on ollut tutkittavan kohteen valinta, eli tutkimuskohteena on toiminut vain tämä kyseinen ketju. Muut keskeisimmät rajaukset ovat olleet laskentatoimen teorian rajaus tässä tutkimuksessa koskemaan erilaisia budjetoinnin- ja siihen läheisesti liittyvien tutkimusten teorioita. Lähteet on valittu niin, että ne ovat maksutta saavutettavissa ja ne ovat suomen- tai englanninkielisiä.

Tämä tutkimus on toteutettu käyttäen laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimukseen on kirjallisuuskatsauksen avulla etsitty pohjaksi teoriaa budjetoinnista lähinnä laskentatoimen näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys on tarkentunut vielä tutkimuksen edetessä ja siihen on valikoitunut se teoria, jonka on nähty tutkimuksen kannalta olevan relevanttia. Teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty hieman myös franchisingia ja kiinteistövälitystä. Tutkimuksen ensimmäinen osio koostuu tästä teoreettisesta viitekehyksestä.

Teoreettisen viitekehysten jälkeen käsitellään tarkemmin tutkimuksen kohdetta, tutkimuksen menetelmiä, toteutusta ja aineiston keruuta. Näiden jälkeen käsitellään, kuinka aineistoa on käsitelty ja analysoitu.

Seuraavaksi tutkimuksessa tulee empiirinen osuus. Tutkimuksen empiirinen osuus on kerätty puolistrukturoiduin haastatteluin kyseisen ketjun yrittäjiä ja ketjuohjauksen talousjohtajaa haastatteleamalla. Osana empiiristä aineistoa on lisäksi käytetty ketjulla käytössä ollutta budjetointipohjaa.

Tutkimuksen empiirisen osuuden käsittelyn jälkeen, on päädytty käsittelemään tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia ja mahdollisia kehityskohteita. Tässä teoreettista viitekehystä ja empiiristä aineistoa on pyritty kuljettamaan yhdessä samalla tuloksia esittäen ja

kehityskohtia tarkastellen. Lopuksi tutkimuksessa on vielä arvioitu tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tässä osiossa on lisäksi esitetty keskeisimmät johtopäätökset ja yhteenveto tutkimuksesta.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1. Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen avulla on selvitetty, minkälaista tutkimusta tutkielman aiheesta on aiemmin tehty ja etsitty teoriapohjaa tutkimuksen tueksi. Kirjallisuuskatsauksessa on perehdytty tutkimusaihepiirin olennaiseen kirjallisuuteen ja kartoitettu olemassa olevaa tietoa tutkimuskysymyksen ympärillä. Kirjallisuuskatsaus on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Tällaisessa kirjallisuuskatsauksessa ei ole Salmisen julkaisun (2011, 12) mukaan tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä, silti kuitenkin ilmiön kuvaaminen onnistuu laajasti ja erilaisia ominaisuuksia pystytään luokittelemaan. Tämä soveltuu hyvin kyseiseen tutkimukseen sillä tutkimuskysymykset eivät ole niin tarkasti rajattuja, että systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle olisi tarvetta.

Tarkemmin kuvailtuna kirjallisuuskatsaus on narratiivinen kirjallisuuskatsaus, eli käsiteltävää aihetta on pyritty kuvaamaan laaja-alaisesti. Katsauksessa on myös integroivan kirjallisuuskatsauksen piirteitä, sillä siinä on tarkasteltu Pro gradu -tutkielman tapojen mukaisesti aihepiiriä myös mahdollisimman kriittisesti. (Salminen 2011, 13–14.)

Keskeisimpinä tutkimuskysymyksinä ovat, kuinka budjetointia hyödynnetään eräässä kiinteistövälitysalan franchising-ketjussa johtamisen ja toiminnan tukena sekä kuinka tätä voisi kehittää. Tämän vuoksi kirjallisuuskatsauksessa on perehdytty budjetointiin ja toiminnan tulevaisuuden tarkasteluun, sekä suunnitteluun. Keskeisimmät käsitteet kirjallisuutta tutkittaessa ovat olleet mm. budjetointi, budjetti, ennustaminen, talousjohtaminen ja johdon laskentatoimi. Teoria tutkimuksen tueksi on haettu käyttämällä näitä hakusanoja ja niiden erilaisia yhdistelmiä suomeksi ja englanniksi. Tätä kautta on löydetty teoriapohja tutkimuksen tueksi. Kirjallisuuskatsauksen aineisto on kerätty yliopiston tietokantoja, kirjaston kirjallisuutta ja Google Scholar hakupalvelua käyttäen. Tietoa on kerätty vain maksuttomista lähteistä ja sellaisista, joihin on rajaton lukuoikeus, tai lukuoikeus on yliopiston kautta saatavissa. Maksulliset aineistot ja palvelut on siten rajattu kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelle. Lähteinä on hyödynnetty vain suomen tai englannin kielistä aineistoa.

2.2. Budjetti ja budjetointi

Budjetointi toimii talousohjauksen välineenä tietyllä ajanjaksolla, jolla pyritään mahdollisimman hyvään tulokseen. Budjetointi tarkoittaa prosessia, jonka aikana budjetti syntyy ja jonka aikana sen toteutumista seurataan. Budjetoinnin aikana on tarkoitus konkretisoida tavoitteet, jotka on määritelty strategiassa ja sitä voidaan toteuttaa erilaisin menetelmin. Siihen voidaan lisäksi osallistuttaa henkilöitä eri tavoin ja eri organisaatiotasoilta. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 235–243.)

Shim ja Siegel (2011, 26) toteavat kirjassaan, että budjetoinnilla pyritään muun muassa ennustamaan ja suunnittelemaan tulevaa toimintaa siten, ettei äkilliset kriisit ja muutokset yrityksen toiminnassa tai sen toimintaympäristössä liikaa vaikuttaisi liiketoimintaan, kun niihin on pyritty jo varautumaan. Kuten Neilimon ja Uusi-Rauvan (2014, 230–235), sekä myös Järvenpään ym. (2015, 235) mukaan budjetointia ei tule nähdä vain erillisenä palikkana yrityksen toiminnassa, vaan sen tulisi vahvasti kytkeytyä yrityksen strategiaan ja johdon laskentatoimen kokonaisuuteen.

Budjetointi on yksi työkaluista, joka yrityksillä on käytettävissä taloutensa ja toimintansa suunnitteluun. Budjetointi on tiiviisti yhteydessä yrityksen strategian ja vision toteuttamiseen. Budjetoinnilla pyritään siis tukemaan yrityksen kokonaisvaltaista suunnittelua ja tavoitteiden toteutumista niin lyhyellä, kuin pitkälläkin aikavälillä. (Syvänperä ja Lindfors 2014, 9.)

Weber ja Linder (2005, 20) esittävät budjetoinnille kolme tärkeää tehtävää. Ensimmäinen tehtävä heidän mukaansa on organisaation ja sen ympäristön suunnittelu sekä kehittäminen. Tämän he näkevät tärkeänä, sillä organisaatioiden tulisi pystyä suunnittelemaan tulevaisuutta tehdäkseen oikeita ja oikea-aikaisia ratkaisuja epävarmuuden vallitessa. Toisena tehtävänä budjetoinnille he esittävät tehtävien ja toimintojen koordinoimisen organisaation sisällä, sillä erikoistuminen ja organisaatioiden jakautuminen ovat aiheuttaneet sen, että sisäistä koordinaatiota tulisi parantaa. Kolmantena tärkeänä tehtävänä he näkevät työntekijöiden motivoimisen, jotta työntekijät toimisivat mahdollisimman hyvin yrityksen intressien mukaan.

Budjetti on jokin rahamääräinen toimintasuunnitelma. Budjetti voidaan laatia erilaisilla tarkkuuksilla ja se voidaan kerralla määrittellä koskemaan koko organisaatiota tai sen pienempiä osia. Budjetti voidaan määrittää myös erilaisille ajanjaksoille, sen mukaan, mikä koetaan tarpeelliseksi organisaation sisällä. (Järvenpää ym. 2015, 235–243.) Neilimon ja Uusi-Rauvan (2014, 230) mukaan budjetti voidaan nähdä jopa keskeisimpänä välineenä vuositason talousjohtamisessa. Budjetit ovat myös Bhimanin, Datarin, Horngrenin ja Rajanin (2018, 424) mukaan yksi laajimmin käytetyistä taloudellisen ohjauksen ja suunnittelun välineistä.

Yritykset voivat käyttää myös monia erilaisia yksittäisiä budjetteja, jotka yhdessä muodostavat yrityksen koko budjettijärjestelmän. Budjetit voidaan jakaa pää- ja osabudjetteihin. Niitä voidaan tehdä kiinteälle ajanjaksolle tai ikään kuin rullaavasti. Rullaavassa tavassa budjetointia ja budjetteja seurataan ja muutetaan jatkuvasti toteuman perusteella. Lisäksi niiden kesto ulotetaan aina koskemaan tulevaa aikaa esimerkiksi kuukausi kerrallaan. Budjettien ajanjaksot ja erilaiset tasot, joita budjetit koskevat voivat olla hyvin erilaisia eri yrityksillä. Sopivat budjetit tulisi valita yrityksen tarpeiden mukaan, niin että ne tukisivat mahdollisimman hyvin kyseisen yrityksen strategiaa ja tavoitteiden toteutumista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 230–241.)

Perinteinen budjetointi on saanut myös paljon kritiikkiä osakseen. Esimerkiksi Hope ja Fraser (2003) mainitsevat artikkelissaan, että budjetoinnista tulisi jopa luopua kokonaan. He näkevät, että budjetointi lisää päätöksenteon ja suunnittelun keskittäytymistä johdolle, joustamattomuutta, valvontaa ja kontrollia. He toteavat, että nämä eivät sovi moderneille ja kilpailullisilla markkinoilla toimiville yrityksille. He myös näkevät budjettien olevan esteenä itsemotivoituneelle työskentelylle, vaikka budjetin on tavoitteiden asetannan kautta, kuten aiemminkin mainittu, uskottu auttavan työntekijöiden motiivoinnissa. Tällaiseen ”Beyond budgeting” ajatteluun törmää nykyään useasti. Myös Weber ja Linder (2005) mainitsevat artikkelissaan useita perinteisen budjetoinnin kritiikin syitä ja esittävät, että uudemmassa tutkimuksessa ”beyond budgeting” ajattelumalli on vienyt yhä enemmän huomiota perinteiseltä budjetoinnilta.

Jo esimerkiksi Ekholm ja Wallin (2000, 535) artikkelissaan tutkivat, onko vuosittainen budjetointi todellakin kuollut, päätyen siihen tulokseen, että perinteinen vuosibudje-

tointi on yhä tarpeen yrityksissä. Nguyen, Weigel ja Hiebl (2018, 334–335) toteavat kirjallisuuskatsauksessaan, että vaikka perinteistä budjetointia on kritisoitu muun muassa paljon aikaa vieväksi, kalliiksi, käyttäytymistä epäsuotuisasti ohjaavaksi, kilpailulliseen toimintaan sopimattomaksi ja vertikaalisen käskytyksen lisääjäksi, niin silti tämä kritiikki ei sovi läheskään kaikkiin yrityksiin, eikä ainakaan niin suoraan, kuin on kritisoitu. He myös toteavat, että monet budjetoinnista luopuneet yritykset ovat palanneet jonkin ajan kuluttua käyttämään budjetointia syystä tai toisesta uudestaan. Tämä antaa signaalin siitä, että budjetointi on yhä tärkeässä roolissa yrityksillä.

Esimerkiksi Hansenin (2011, 289–290) mukaan, budjetointi voi olla todella tärkeä kontrollisysteemi yrityksille, mutta silti monet johtajat voivat olla tyytymättömiä heidän omiin budjetointitapoihinsa ja he saattavat pyrkiä etsimään tapoja kehittää heidän budjetointiaan. Hänen mukaansa budjetointiin on monia erilaisia vaihtoehtoja ja tapoja, joista yrityksen voi olla haastavaa, mutta järkevää valita sopivin juuri itselleen ja omaan toimintaympäristöönsä.

Becker, Mahlendorf, Schäffer ja Thaten (2016) ovat tutkineet talouskriisin vaikutuksia lähinnä vuoden 2008 finanssikriisin näkökulmasta yritysten budjetointiin. He esittävät tutkimuksessaan näkemyksen, että aiheesta tehtyjen tutkimusten perusteella voidaan nähdä suunnittelun ja resurssien allokoinnin merkityksen korostuneen budjetoinnissa kriisien aikaan entisestään. Suorituksen arvioinnin merkitys budjetoinnissa on taas nähty pienenevän talouskriisien aikaan. Tämä on mielenkiintoinen huomio, sillä tätä tutkimusta tehdessä maailmalla on Covid-19 virus valloillaan ja tämä on aiheuttanut omanlaisensa kriisin eri toimialoille ja markkinoille.

2.2.1 Budjetointimenetelmät ja -prosessit

Budjetointia voidaan tehdä eri budjetointimenetelmin ja -prosessein. Budjetointimenetelmillä voidaan tarkoittaa sitä, ketä budjetointiin osallistuu sekä, kuinka ja miten budjetointi on organisoitu. Kirjallisuudessa budjetointimenetelmistä on usein käytetty jakoa autoritäärisen-, demokraattiseen- ja yhteistyömenetelmään. Näissä menetelmissä suurimpana eroavaisuutena voidaan nähdä se, ketkä budjetointiin osallistuvat ja millä tavoin. (Järvenpää ym. 2015, 242–243.)

Autoritäärisessä menetelmässä ylin johto asettaa budjetin pääkohdat ja keskeisimmät osa-alueet, jolloin itse työtä suorittavan portaan ja alimman johdon tehtäväksi jää vain toimintojen toteuttaminen valmiiden suunnitelmien ja ohjeiden mukaisesti. Demokraattisessa menetelmässä johto voi ohjailta budjetointia ja pyrkiä koordinoimaan sitä. Ohjeistuksen tulisi olla mahdollisimman väljää, jotta työtä suorittava taso ja alempi johto laatisivat omien osioidensa budjetit mahdollisimman itsenäisesti. Ne ylempi johto sitten kokoaa yhteen, jotta osista saadaan muodostettua kokonaisbudjetti yritykselle. Yhteistyömenetelmä on nähty kirjallisuudessa omana menetelmänään, jossa on molempien edeltävien menetelmien piirteitä. (Järvenpää ym. 2015, 243.)

Järvenpää ym. (2015, 242–245) mainitsevat, että autoritäärinen menetelmä on usein tyyppinen erityisesti pienissä yrityksissä, sellaisissa yrityksissä, joissa vallitsee ketjuohjaus sekä kriisitilanteissa. Autoritäärinen menetelmä kuvataan jäykäksi tavaksi, jossa henkilöstöä ei juuri kuunnella, eikä heidän osaamistaan hyödynnetä. Tämän on nähty edellyttävän ylimmältä johdolta vahvaa liiketoimintaosaamista ja osaamista omasta alastaan. Autoritäärisellä menetelmällä on nähty saatavan vahvaa koordinoitua yritykseen ja sen on todettu nopeuttavan budjetin laadintaa. Kyseisen menetelmän mahdolliset haitat voivat olla kuitenkin suuria. Autoritäärisen menetelmän käyttö saattaa jättää huomioimatta olennaistakin tietoa, jota olisi saatavilla organisaation sisältä. Menetelmä ei ole myöskään kovin ihmisläheinen ja se saattaa aiheuttaa motivaatio-ongelmia, tyytymättömyyttä ja jopa tavoitteet saattavat jäädä toteutumatta, kun henkilöstö ei koe niihin sitoutuvansa.

Demokraattinen menetelmä voidaan taas nähdä ikään kuin autoritäärisen menetelmän vastakohtana ihmisten huomioimisen suhteen Järvenpään ym. (2015, 242–245) mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että hyötyjä saavutetaan esimerkiksi usein motivaation noususta, sitoutumisen lisääntymisestä ja laajemman organisatorisen tiedon hyödyntämisestä budjetoinnin tukena. Haittana tässä menetelmässä on nähty olevan mahdollinen siiloutuminen, kun eri yksiköt suunnittelevat ja seuraavat vahvasti omaa budjettiaan ja siten mahdollisesti ajautuvat ajamaan liikaa vain omaa etuaan. Tavoitteet voivat myös jäädä vaatimattomiksi, kun yksiköt saavat ne itse itsellensä asettaa. Tällainen demokraattinen ja monia tahoja osallistava menetelmä voi olla aikaa ja resursseja vaativaa.

Yhteistyömenetelmässä voi yhdistyä tehokkaasti edellä mainittujen menetelmien edut, mutta toisaalta siinä saattaa yhdistyä myös osa edellä mainittujen menetelmien haitoista. Tällä mallilla voidaan saavuttaa paljon hyviä asioita budjetointiin, mutta riskit on hyvä tunnistaa ja välttää sitä, että huonot puolet vahvistuisivat enemmän kuin hyvät puolet. Tämä menetelmä on kuitenkin erilaisin muodoin ehkä yleisimmin käytetty menetelmä, ainakin suuremmissa yrityksissä. (Järvenpää ym. 2015, 242–245.)

Mikäli henkilöstön halutaan osallistuvan budjetointiprosessiin, on tärkeää huomioida heidän motivaationsa prosessiin osallistumisessa. Se voi koostua monista eri osa-alueista ja näitä olisi hyvä miettiä. Kuten Lau, Scully ja Lee (2018, 257–258) mainitsevat, niin henkilöstön osallistuminen budjetointiprosessiin on suurelta osin kiinni myös heidän motivaatiostaan. He myös mainitsevat, että henkilökunnan motivaatio voi olla riippuvaista joko sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä. Esimerkkinä ulkoisista palkkioista on raha ja sisäisistä autonomian ja kyvykkyyden tunteet. Tällaiset tarpeet motivaatiolle voi olla syytä huomioida, kun budjetointia tehdään ja varsinkin jos budjetoinnilla halutaan motivoida ja jos siihen halutaan saada henkilöstön panos paremmin mukaan. Chong ja Ming Chong (2002, 48) mainitsevat tutkimuksessaan, että palautteen merkitystä ei tule unohtaa, jos henkilöstön osallistumisella budjetointiin halutaan saavuttaa parempia tuloksia.

Budjetointiprosessin osa-alueet, jotka olisivat tarpeellisia kilpailullisilla markkinoilla toimiville yrityksille, on Hansen (2011, 291) matemaattista mallia kehittäessään erilaisen budjetointitapojen tutkimiseen, jakanut kolmeen osa-alueeseen. Kaksi kolmesta osa-alueesta liittyvät kysyntään ja ne muodostavat yhteensä yrityksen oletetun kokonaiskysynnän. Näistä osa-alueista ensimmäinen on peruskysynnän arviointi (”the base demand forecast”), eli sen arviointi, millainen yrityksen tuotteen tai palvelun kysyntä voisi olla markkinoilla vallitsevien olosuhteiden vuoksi. Toinen osa-alue taas liittyy kysynnän saavuttamiseen myyjien kautta heidän mahdollisen suorituksen arvioinnin perusteella (”performance evaluation”). Tähän liittyy vahvasti myyjien halukkuus lisätä kysyntää, esimerkiksi heidän työsopimuksensa ja siinä olevan palkkiomallin vuoksi. Kolmas osa-alue Hansenin mukaan on toimintojen suunnittelu (”operational planning”). Näillä tarkoitetaan niitä toimintoja, joita operatiivisesti on tehtävä toivotun tavoitetason saavuttamiseksi sekä mahdollisten kehityskohteiden parantamiseksi, jotta yritys saavuttaisi halutun ja parhaan mahdollisen tuloksen.

Hansen (2011) esittää tutkimuksessaan kolme erilaista budjetoititapaa. Nämä tavat esiintyvät lukuisissa muissakin alan tutkimuksissa ja kirjallisuudessa yhdessä tai erikseen mainittuina. Esimerkkinä mainittakoon, että Järvenpää ym. (2015, 276–300) käsittelevät juuri näitä kolmea tapaa laajasti kirjassaan. Nämä budjetoititavat ovat ”beyond budgeting” eli ilman budjetoitintia toimiminen, rullaava budjetointi ja toimintoperusteinen budjetointi. Neljäntenä budjetoititapana mainittakoon vielä esimerkiksi Järvenpään ym. (2015) esittelemä ”perinteinen” vuosibudjetointi.

Kuten Player (2003) artikkelissaan esittää, niin monet yritykset ovat ottaneet käyttöön ”beyond budgeting” mallin, eli käytännössä luopuneet budjetoinnista suunnitellusti. Syynä tällaiseen tapaan hän esittää, että budjetoinnin ja varsinkin ”perinteisen” budjetoinnin huonoista puolista halutaan päästä eroon. Tämä kuitenkin tulisi olla useiden tutkimusten mukaan tietoista toimintaa. Järvenpää ym. (2015, 282) mainitsevatkin, että budjetoimattomuus tulisi olla koko yrityksen toimintamallia ohjaava periaate. Myös esimerkiksi kustannusten ja tuottojen seuraaminen sekä taloudellinen suunnittelu pitäisi tiedostaen toteuttaa jotenkin muuten kuin budjetein, jos budjeteista luovutaan. Ilman tätä toimintaa voi olla vaikea johtaa ja seurata yrityksen taloutta. Lisäksi tulevaisuuden ennustaminen voi olla haastavaa.

Bourmistrov ja Karabøe (2013, 197–198) mainitsevatkin, että tällaisen budjetoinnista luopumisen mallin käyttöönottamisessa yrityksen pitäisi muuttaa suunnitellusti erilaisen tiedon käyttötapoja ja koko johdon asennoitumista, mielentilaa ja käyttäytymistä, jotta mallin käyttöönotto olisi mahdollista. Heidän mukaansa yritysten pitäisi pyrkiä eroon ”comfort zonesta”, eli budjettien tuomasta turvallisuuden tunteesta. Tämän jälkeen tulisi siirtyä kohti ”stretch zonea”, eli erilaista mielentilaa, jossa budjeteista luovutaan ja asioita, kuten informaation käyttämistä, ennusteiden luomista ja strategiaa tarkastellaan eri tavoin, kuin budjetteja käytettäessä on tehty.

Kuitenkin, kuten aiemmissakin kappaleissa on mainittu, niin ”beyond budgeting” ajattelulle löytyy paljon kritiikkiä, vaikka se onkin viimeaikaisissa tutkimuksissa saanut paljon jalansijaa. Esimerkiksi Frow, Marginson ja Ogden (2010, 459) case-tutkimuksensa päätelmissä esittävät, että vaikka ”perinteinen” budjetointi on saanut paljon kritiikkiä sen sopimattomuudesta kilpailullisissa ja epävarmuutta sisältävissä olosuhteissa

toimiville yrityksille, niin budjetoinnista luopuminen ei silti ole ainoa, eikä edes välttämättä läheskään paras vaihtoehto, yrityksille ”perinteisen” budjetoinnin tilalle. Seuraavat kaksi tapaa budjetoida, jotka tässä tutkimuksessa esitetään, eli rullaava/jatkuva budjetointi ja toimintoperusteinen budjetointi, ovat osa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa esitettyjä muita vaihtoehtoja perinteisen budjetoinnin kehittämiseksi, mutta myös kaksi Hansenin (2011) esittämistä kolmesta erilaisesta budjetointitavasta.

Rullaavalla budjetoinnilla tarkoitetaan sitä, että ennusteita tarkastellaan jatkuvasti ja niitä pyritään luomaan lisää tulevaisuuteen esimerkiksi kolmen kuukauden jaksoissa. Tämä tarkoittaa sitä, että kun esimerkiksi vuoden ensimmäinen kvartaali on kulunut, niin sen jälkeen ja jopa samanaikaisesti budjetoidaan jo tulevan vuoden ensimmäistä kvartaalia. Budjetointiajanjakso siis ikään kuin rullaa eteenpäin ja budjetti on tehty esimerkiksi aina seuraavan 12 kuukauden ajalle eteenpäin, toisin kuin ”perinteisessä” vuosibudjetoinnissa, jossa budjetoitu ajanjakso on aina tilikausi.

Järvenpää ym. (2015, 293) esittävät suurimmaksi hyödyksi tällaiselle rullaavalle budjetoinnille jatkuvan toiminnan ja markkinoiden huomioimisen. Tämä voi antaa mahdollisuuden muutoksien huomioimiseen ja kyky muutoksiin reagoimiseen kasvaa. Suurimpana haittana voidaan pitää ennustettavuuden ja tulevaisuuden arvioinnin haasteellisuutta, jolloin myös koko tavan käyttäminen voi olla perusteetonta, jos ennusteita ei pystytä lainkaan tekemään tai ne ovat esimerkiksi jatkuvasti virheellisiä. Jatkuva budjetointi voi olla myös hyvin aikaa vievää, eikä tällöin yhdestä ”perinteisen” budjetoinnin ongelmasta päästä eroon.

Bhimani, Sivabalan, ja Soonawalla (2018) mainitsevat, että tutkimuksissa rullaavasta budjetoinnista on noussut esiin, että useat organisaatiot käyttävät rullaavaa budjetointia perinteisen vuosibudjetoinnin tukena samanaikaisesti perinteisen vuosibudjetin kanssa. He myös pohtivat, kuinka on mahdollista vastata tulevaisuuden epävarmuuteen ja strategian haasteisiin rullaavalla budjetoinnilla, jos edelleen rinnalla käytetään perinteistä vakiomuotoista vuosibudjettia.

Kennedy (1997, 64–66) kuvaa toimintoperusteista budjetointia budjetoinniksi, jossa saavutetaan lisää laatua toimintoperusteisen ajattelun ja toimintoperusteisen kustannuslaskennan kautta. Tässä toimintojen kustannukset ja tuotot pyritään määrittämään ja sitä

kautta saamaan toimintoja kehittämällä aikaan parempia tuloksia. Kun tällainen näkökulma otetaan käyttöön myös suunnittelussa ja kontrolloinnissa budjetoinnin avulla voidaan saada aikaan parempia toimintoja ja tuloksia.

Kaplan ja Cooper (1998) ovat kuvanneet toimintoperusteisen budjetoinnin vaiheet, kuten seuraavaksi on esitetty (ks. Järvenpää ym. 2015, 285). Ensin tulisi selvittää volyyymi myynnille kysyntää ennakoimalla ja tämän jälkeen arvioida mitä toimintoja tulisi tehdä sen saavuttamiseksi. Tämän jälkeen tulisi resurssien tarve tunnistaa, jotta nämä toiminnot saataisiin toteutettua. Viimeiseksi tulisi hankkia ja määrittää tarpeelliset resurssit ja sen jälkeen niitä tulisi pyrkiä kehittämään. Etuja tällaiselle budjetoinnille on esitetty paljon. Esimerkiksi toimintojen kehittämismahdollisuuksien, budjettien virheiden havaitsemisen mahdollisuuden, resurssien määrittämisen tarkentumisen ja esimerkiksi kustannusten ja tuotosten suhteen paremman analysoinnin mahdollistumisen vuoksi.

Pietrzak (2013) on toteuttanut case-tutkimuksen perinteisen ja toimintokohtaisen budjetoinnin vertailusta ei tuotannollisessa yrityksessä, joka on tarkemmin tarkasteltuna eräänlainen palveluyritys. Hän esittää, että budjetoinnista tutkimusten mukaan monettakaan yritykset eivät ole valmiita luopumaan kokonaan, mutta yritykset olisivat valmiita kehittämään budjetoitijärjestelmiään. Yksi vaihtoehto tähän on siirtyä kohti toimintoperusteista budjetointia, joka vaatii tuekseen myös toimintoihin perustuvaa kustannuslaskentaa. Hän esittää myös hyvin samankaltaisia vaatimuksia toimintoperusteiselle budjetoinnille, kuten edelläkin on toimintoperusteisen budjetoinnin vaiheissa kuvattu. Case-tutkimuksesta käy ilmi, että toimintokohtainen budjetointi, joka on usein mielletty tuotannolliselle toimialalle hyvin soveltuvaksi, soveltuu myös palveluyrityksen budjetoititavaksi.

Lalli (2012, 767–769) kuvaa budjettien olevan suunnitelmien taloudellista kuvaamista, jossa perinteinen budjetointi keskittyy vain organisaation yksiköiden resurssien suunnitteluun. Tämä tapahtuu heidän mukaansa siten, että johtajat tarkastelevat historiatietoon perustuvia lukuja ja pohtivat, onko niiden lisäksi tapahtunut joitakin merkittäviä muutoksia, jonka jälkeen laativat seuraavalle vuodelle perinteisen vuosibudjetin. Tämä alkaa heidän mukaansa siitä, että johtajat miettivät tulos- ja liikevaihtotavoitteet sekä tavoitteet siitä, tarjotaanko jotakin uusia palveluita. Usein tämä tapahtuu heidän mukaansa niin, että johtajat katsovat menneitä lukuja ja miettivät, onko jotakin inflaatiota tai

muuta tapahtumassa ja sitten menneet luvut kerrotaan esimerkiksi jollakin prosentilla, jotta saadaan tulevan vuoden budjetoidut luvut. Vaarana tällaisessa toiminnassa heidän mukaansa on se, että edeltävien vuosien tehottomuus siirtyy aina vain uusille vuosille, mikäli siihen ei kiinnitetä erillistä huomiota.

Tällainen periteinen vuosibudjetointi voi luoda myös hyvin vähän kannustimia toiminnan kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Usein kun tällainen periteinen vuosibudjetti on luotu, niin se myös säilyy ikään kuin kiveen hakattuna seuraavan vuoden ajan. Perinteisessä budjetoinnissa budjetti nähdään vain suoritettavana asiana, eikä siihen sen enempää välttämättä paneuduta. Budjetoinnin tulisi aina pyrkiä parantamaan ja tehostamaan toimintaa ja vähentämään kustannuksia, jos on mahdollista. Budjetoinnin avulla ikään kuin olisi tarkoitus saavuttaa mahdollisimman hyvää ja tehokasta toimintaa. (Lalli 2012, 767–769.)

Lalli (2012, 770–790) esittää edellä kuvatuille perinteisen budjetoinnin rajoituksille ja haasteille yhtenä vaihtoehtona jo tässäkin kappaleessa kuvatun toimintoperusteisen budjetoinnin. Toimintoperusteinen budjetointi tarjoaa yrityksen johdolle heidän mukaansa työkaluja toiminnan kehittämiseen ja johtamiseen. Kun toimintoperusteisessa budjetoinnissa käydään läpi yrityksen toiminnot, määritellään asiakkaiden tarpeet ja kysyntä ja pyritään parantamaan toimintaa jatkuvasti ja vähentämään turhia toiminoja ja kustannuksia, niin tämä Lallin (2012) mukaan mahdollistaa liiketoimintaprosessien ja johtamisen parantamisen jatkuvasti. Toimintoperusteisessa budjetoinnissa myös luovan ajattelun käyttäminen voi tuoda uusia tärkeitä huomioita toiminnan tueksi.

Kuvataan tässä alla olevassa luettelossa vielä lyhyesti Lallin (2012, 774–775) esittämää yleistasoista prosessia toimintoperusteiseen budjetointiin, jotta saadaan siitä selkeämpi kuva. Tämä listaus voi toimia ohjenuorana myös esimerkiksi toimintoperusteisen budjetoinnin käyttöönoton pohtimisessa ja myös sen käyttöönotossa erilaisille yrityksille. Seuraavaksi on listattu hänen tekstissään esittelemät pääkohdat numerojärjestyksessä.

1. Asiakkaiden määrittely ja heidän tarpeidensa tunnistaminen.
2. Kilpailijoiden tunnistaminen.
3. Strategian luominen asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen ja asemoituminen kilpailukentällä.

4. Työmäärän ennustaminen tarpeiden tyydyttämiseksi.
5. Myynnin määrän arvioiminen ja työmäärän arvioiminen siihen pääsemiseen.
6. Tavoitteiden viestiminen organisaatiolle, jotta jokainen tietää ja voi myös itse määrittää mitä tarvitsee tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi.
7. Tarpeellisten ja asiakkaalle lisäarvoa tuottavien toimenpiteiden määrittäminen ja kehittäminen ja turhien toimintojen (lisäarvoa tuottamattomat) karsiminen.
8. Sisäisten hankkeiden tunnistaminen ja työmäärän arviointi. Arviointi siitä, tukeeko hankkeet tavoitteiden toteutumista, asiakastyytyväisyyden kasvua tai liiketoimintaprosessien parantumista.
9. Investointien ja sijoitusten kohdentaminen sinne, mitkä oikeasti parantavat toimintaa edellä määriteltyjen asioiden osalta.
10. Viimeiseksi tulisi määritellä seuraavan vuoden työmäärä ja aktiviteetit, eli toiminnot, jotka tulee toteuttaa.

Bhimani ym. (2018, 441) esittelevät toimintoperusteisen budjetoinnin hieman enemmän toimintojen kuluja tarkastelevana, kuin aiemmin tässä tutkimuksessa on esitetty. He esittävät, että tällaisessa budjetoinnissa tuotteiden ja palveluiden myynnin ja tuottamisen kustannuksiin tulisi keskittyä paljon. He esittävät, kuten edelläkin on esitetty, että kysynnän määrittely on tärkeää, mutta he korostavat kaikkien toimintojen kustannusten tarkkaa määrittelyä suorien ja epäsuorien kustannusten osalta. Heidän mukaansa budjetti tulisi lopuksi kuvaillakin erilaisten toimintojen kustannuksina.

Kun edellä on käsitelty erilaisia vaihtoehtoja perinteiselle budjetoinnille ja sen kehittämiselle, niin käsitellään lyhyesti vielä mitä tällä perinteisellä budjetoinnilla tarkoitetaan ja mitä hyviä puolia sekä kehityksen kohteita siitä on nähty löytyvän. Esimerkiksi Järvenpää ym. (2015, 277–280) esittävät perinteisen budjetoinnin olevan perinteistä vuosisuunnittelua. Se on heidän mukaansa nähty raskaaksi ja rutiininomaiseksi toiminnaksi vuosittain. Perinteisen budjetoinnin on nähty nojaavan vahvasti menneisyyteen ja sieltä kautta on tulevaisuuskin pyritty ennustamaan. Perinteinen budjetointi on keskittynyt paljon kustannusten leikkaamiseen ja minimoimiseen.

Järvenpään ym. (2015, 277–180) mukaan kun perinteinen budjettisuunnittelu on tehty vuositasonalla usein edellisten vuosien perusteella ja etukäteisesti vuodeksi kerrallaan, niin vuosisuunnittelusta ja tavoitteista on voinut tulla hyvin jäykkiä. Budjetit on usein

perinteisessä mallissa olleet vain rahamääräisiä, eli toiminnallisuus on jäänyt vähemmälle huomiolle. Budjettitarkkailu jatkuvasti on saattanut jäädä myös vähälle huomiolle ja sitä on usein tehty vain harvoin eikä suunnitellusti jatkuvalla periaatteella. Perinteisen budjetoointiprosessi on nähty olevan hieman irrallinen osa-alue yrityksen strategiasta suunnittelusta, vaikka budjetoinnin pitäisi olla taloudellista suunnittelua ja strategiaa tukeva toimintaa. Alla (kuviossa 1) on vielä tiivistelmänä Järvenpään ym. (2015, 277) esittämä taulukko perinteisen budjetoinnin ongelmista ja kehittämismahdollisuuksista.

Perinteisen budjetoinnin ongelmat ja kritiikki	Kehittämissuuntia- ja mahdollisuudet
1. Budjetoinnin raskaus, suuri työmäärä ja rutiinimaisuus	Budjetoointiprosessien keventäminen
2. Tulevaisuuteen suuntautuminen menneen kehityksen pohjalta	Strategiset tavoitteet vahvemmin budejettisuunnitteluun
3. Kustannusten leikkaaminen "juustohöylämenetelmällä"	Tomintopohjainen budejtointi kustannustavoitteiden kohdentamisessa
4. Funktionaalisten vastualueiden korostuminen, "siiloajattelu"	Prosessiajattelun vahventaminen, organisaatorajat ylittävä budjetointi
5. Vuosisuunnittelun jäykkyys	Rullaavaan suunnitteluun tai ennustamiseen siirtyminen
6. Vain rahamääräiset lyhyen aikavälin tavoitteet	Yhdistäminen ei rahamääräisiin mittareihin (esim. tuloskortin avulla)
7. Budjettitarkkailun satunnaisuus, ylespiirteisyys ja ajoitusongelmat	Jatkuvaan kehittymiseen sitoituminen, reaaliaikainen tarkkailu

Kuvio 1 Järvenpää ym. (2015) Budjetoinnin kritiikki ja kehittämismahdollisuuksia

Budjettitarkkailua ja seurantaa ei pidä unohtaa budjetoointiprosessien tärkeänä osana. Sitä voidaan toteuttaa niin pää- kuin alabudjettienkin osalta, joita on esitelty seuraavassa kappaleessa tarkemmin. Budjettitarkkailussa toteumia pitäisi pitkin budjetoitua ajanjaksoa seurata ja vertailla budjetin suhteessa ja analysoida tilannetta jatkuvasti ja arvioida, että onko toimintaan tai jopa budjetteihin tarvetta tehdä muutoksia. Tässä nykyään voidaan käyttää apuna erilaisia tietoteknisiä ratkaisuja, jotka helpottavat tarkkailua huomattavasti. (Järvenpää ym. 2015, 251–252.)

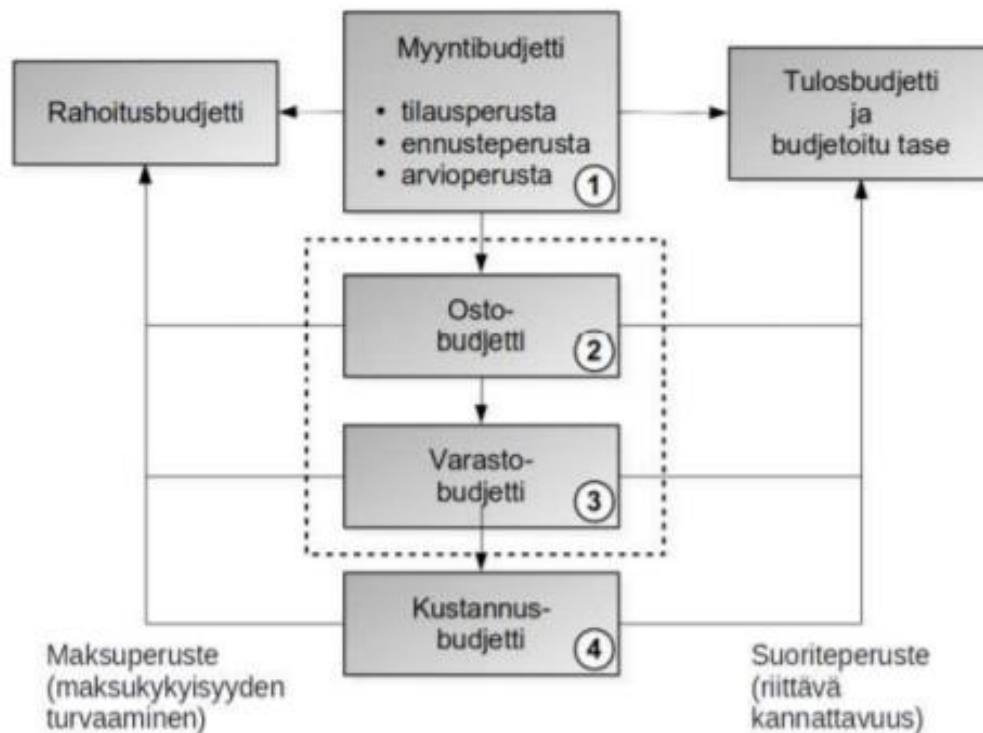
2.2.2 Budjettijärjestelmä ja erilaiset budjetit

Budjetteja voidaan tehdä monia hyvin erilaisia, ja erilaiset osabudjetit voivat yhdessä muodostaa yrityksen koko budjettijärjestelmän. Vaikka yrityksen budjettijärjestelmät

voivat olla todella riippuvaisia toimialoista ja muista yksilöllisistä tekijöistä, niin Neilimo ja Uusi-Rauva (2014, 236–238) esittävät muutamia piirteitä, jotka sisältyvät monen tyyppisten yritysten järjestelmiin.

Neilimo ja Uusi-Rauva (2014) esittävät, että yleensä yritykseltä löytyisi pääbudjetteina vähintäänkin tuloslaskelmamuotoinen tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti, jolla yrityksen rahojen riittävyys olisi pyritty turvaamaan. He myös toteavat, että pääbudjettien lisäksi yritykset hyödyntävät erilaisia osabudjetteja, kuten esimerkiksi myyntibudjettia. Järvenpää ym. (2015, 240) esittävät, että usein myyntibudjetti, jolla ennustetaan liikevaihto voi olla ensimmäinen budjetti, josta budjetointi prosessissa lähdetään liikkeelle. Neilimo ja Uusi-Rauva (2014) ovat kirjassaan kuvanneet palveluyrityksen budjettijärjestelmää (kuvion 2). Kuviossa on esitetty kuten myös Järvenpään ym. (2015) ovat kuvanneet, että budjettijärjestelmä lähtee liikkeelle myyntibudjetista, eli myynnin ja tilauksien budjetoinnista ja arvioinnista. Tämän jälkeen yrityksellä voi olla erilaisia osto- ja varastobudjetteja, jotka saattavat olla tarpeellisia. Yritykselle syntyy aina kuluja, kun liiketoimintaa harjoitetaan, joten luonnollisesti kuviossa on kustannusbudjetti myös nostettu esiin.

Budjetointiprosessin kuvaaminen on eritelty maksu- ja suoriteperusteiseksi (kuvio 2). Maksuperusteisilla budjeteilla, kuten rahoitusbudjetilla tarkoitus on turvata maksukyky mahdollisimman edullisin rahoituskustannuksin eli rahojen riittävyys mahdollisimman edullisesti (Järvenpää ym. 2015, 239). Se voidaan laatia Neilimon ja Uusi-Rauvan (2014, 336) mukaan esimerkiksi kassavirtalaskelman muotoon. Suoriteperusteinen budjetti taas nojaa tuloslaskelmaan ja taseeseen, joka mukaillee tapahtumien tapahtumahetkeä, eikä rahan liikkumista yritykseen ja sieltä pois. Tämä suoriteperusteinen budjetti voi olla laadittuna esimerkiksi tuloslaskelmamuotoon.



Kuvio 2 Neilimo ja Uusi-Rauva (2014) Palveluyrityksen budjettijärjestelmä.

Myyntibudjetti, eli taloudelliset myyntiennusteet ja toimintokohtainen budjetti on nähty Huikun, Hyvösen ja Järvisen (2017, 428) mukaan monessa laskentatoimellisessa tutkimuksessa toisiinsa tiivisti liittyvinä kokonaisuuksina. Tämä tarkoittaisi sitä, että taloudellisilla ja operatiivisilla ennusteilla tulisi olla jokin looginen yhteys, jolla luvut liittyvät toisiinsa. Aiemmassa kappaleessa onkin esitelty laajasti toimintoperusteista budjetointia ja siihen liittyy vahvasti kysynnän ja myynnin ennustaminen ja siihen vastaaminen tarvittavin ja myös hyödyllisin toiminnoin. Myyntibudjetti on kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella näyttäytynyt tärkeäksi osaksi toimintoperusteista budjetointia.

Yritykset voivat tehdä pääbudjettien eli tase-, tulos-, ja rahoitusbudjettien lisäksi erilaisia ala- tai osabudjetteja, kuten edelläkin on kuvattu. Edellä käsitellyn myyntibudjetin lisäksi tällaisia budjetteja voivat olla yrityksen tarpeen mukaan esimerkiksi hallintobudjetti, ostobudjetti tai markkinointibudjetti. Nämä budjetit toimivat apuna pääbudjettien muodostamisessa. Kun esimerkiksi markkinointibudjetissa on määritetty tarvittavat markkinointitoimenpiteet ja niiden kulut on arvioitu, niin tästä saadaan apua yrityksen

tulosbudjetin kasaamiseen. Ala- ja osabudjettien tarkoituksena on pääbudjettien pilkkominen osiin ja täten helpottaa ja jakaa suurempaa budjetointiprosessia ja toiminnan suunnittelua pienempiin palasiin. (Järvenpää ym. 2015, 239–242.)

2.2.3 Budjetointi ja teknologia

Tämän pro gradun tarkoituksena ei ole ollut tarkoitus perehtyä kaikkiin mahdollisiin apuvälineisiin ja teknologisiin ratkaisuihin, joita on olemassa budjetoinnin ja taloushallinnon tueksi. Käsitellään tässä tutkimuksessa silti lyhyesti apuvälineiden ja teknologian mahdollisuuksia yleisellä tasolla niiden suuren merkityksen takia. Kuten Åkerberg kirjassaan (2017, 107–110) toteaa, niin nykyään on olemassa paljon erilaisia pilvipohjaisia palveluita tarjolla budjetoinnin ja taloushallinnon tueksi. Kuten hän toteaa, niin nykyään tällaisten ohjelmien käyttöönotto ei ole enää mitenkään mahdollittoman kallista, eikä tällaisten järjestelmien käyttöönotto vaadi kuin muutamien viikkojen tai maksimissaan kuukausien käyttöönottoprosessin. Åkerberg toteaa, että yrityksen ei tarvitse olla kovin suuri, että pilvipohjaisten valmisohjelmistojen hyödyntäminen olisi järkevämpi vaihtoehto budjetoinnin tukena, kuin perinteiset Excel-pohjat.

Åkerberg (2017, 108–110) ei tyrmää Excelin käyttöä toiminnan tukena, mutta hän esittää, että se on hieman vanhentunut työkalu budjetointityökaluksi, sillä nykyään on paljon muitakin parempia vaihtoehtoja sen lisäksi. Excelin huonoiksi puoliksi budjetoinnin tukena hän mainitsee ainakin muutamia asioita. Ensimmäisenä mainitaan automaattisen päivittymisen heikkous. Esimerkiksi kun kirjanpidosta saadaan lukuja, ne saattavat olla erilaisia budjetoituun verrattuna, niin silloin nämä tiedot olisi hyvä päivittää budjetointiin tai ainakin nousta esiin budjettiseurannassa automaattisesti. Toiseksi mainitaan käsityön suuri määrä, kun monet asiat voisivat tapahtua erilaisilla järjestelmillä pienemmälläkin työmäärällä. Seuraavana huonona puolena hän näkee Excelissä kaavavirheiden suuren mahdollisuuden ja niiden korjaamisen haastavuuden. Hän myös näkee, että Excel ei sovellu usealle henkilölle samaan aikaan käytettäväksi. Viimeisenä mainittakoon vielä selkeiden raporttien sekä analyysien mahdollisuuden puuttuminen ja tietoturva-vaasteet. Hän kertoo kirjassaan esimerkin, jossa demonstroidaan Excelin tietoturva-vaasteita, kun tiedostoja pitää lähettellä viestintäkanavia pitkin muille henkilöille.

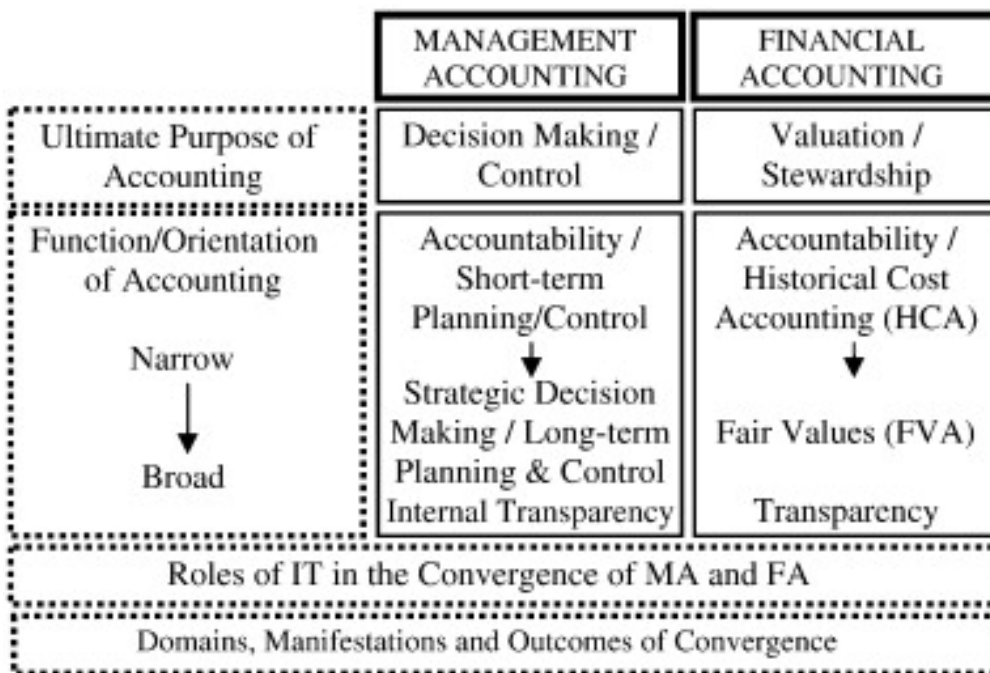
Myös Lalli (2012, 181–186) perustelee kirjassaan erilaisten budjetointiohjelmien hyödyllisyyttä pelkkien laskentataulukoiden lisäksi. Hän esittää tälle tarpeelle syyksi kolme erilaista ilmiötä. Ensimmäisenä ilmiönä on kasvanut informaation määrä, erityisesti lisääntyneiden seurattavien kohteiden ja ennusteiden vuoksi, joita tarvitaan yhä enemmän talousjohtamisen tukena. Toiseksi syyksi hän esittää erilaisten johtajien osallistumisen lisääntyneen roolin suunnittelu- ja talousprosessien osana eli budjetointiin osallistuu yhä enemmän ihmisiä, jolloin useammalle käyttäjälle budjetointijärjestelmissä on tarvetta. Laskentataulukoissa, kuten Excelissä ei käyttäjiä ilman jaettuja pilvipohjaisia kansioita voi samanaikaisesti olla useita. Kolmantena syynä hän esittää sen, että budjetteja muutetaan nykyään yhä useammin, eikä enää puolitoista vuotta takaperin tehdyt suunnitelmat pidäkään välttämättä paikkaansa enää tilikauden loppua kohden. Tähän hän esittää yhdeksi syyksi esimerkiksi erilaiset kriisit, joita maailma on kohdannut ja näiden seurauksena suunnitelmat usein ovat voineet mennä kokonaan uusiksi. Budjetointi siis vaatii hänen mukaansa nykyään laskentataulukoita nopeampia vaihtoehtoja, kun budjetteja tarvitsee muuttaa ja korjata

	Accounting Systems	Spreadsheets
# of users	Multiuser	Single User
Strengths	Management of large volumes of data securely and efficiently	Ease-of-use and calculation power
Consolidation capability	Enabling input of many detailed transactions (e.g., invoices) and rolling-up data to total levels	None inherent—implemented with calculation formulas
Complexity of calculations	Very simple roll-up of data	Calculation of almost anything that can be defined using formulas

Kuvio 3 Lalli (2012) Laskentaohjelmien ja laskentataulukoiden vertailua

Lalli (2012) on vertaillut laskentataulukoita ja laskentaohjelmia keskenään (kuvio 3). Tässä (kuvio 3) on nähtävillä ne asiat, jotka Lalli on kokenut suurimmiksi eroiksi laskentataulukoiden ja laskentaohjelmien välillä. Tämä havainnollistaa erilaisten laajempien laskentaohjelmien käytön tarvetta budjetoinnin tukena.

Kuten Taipaleenmäki ja Ikäheimo (2013) toteavat artikkelissaan, niin kirjanpidollinen ja puhdas taloudellinen laskenta (financial accounting, FA) ja johdon laskentatoimi, eli päätöksentekoon perustuva, suunnitteleva ja ennustava laskentatoimi (management accounting, MA) ovat lähentyneet toisiaan vahvasti nykypäivän yritysmaailmassa. Puhtaasta FA:sta saadaan perustaa ja tukea MA:n käyttöön ja myös toisinpäin MA vaikuttaa FA:n sisältöön ja toimintaan. Tärkeimpänä havaintona tässä on nähty heidän esittämänsä tietotekniikan ja teknologian vaikutus. He ovat tehneet löydöksen, että IT eli tietotekniikka näyttää tärkeää, ellei jopa kriittistä roolia tämän lähentymisen välillä. Tämä viestii siitä, että mikäli FA:n tieto halutaan saada mahdollisimman hyvin MA:n käyttöön ja toisinpäin, niin silloin teknologian olisi hyvä olla toimivaa ja riittävää laskentatoimen ja johdon tukena. Seuraavaksi (kuvio 4) on kuvattu Taipaleenmäen ja Ikäheimon näkemystä aiheesta.



Kuvio 4 Taipaleenmäki ja Ikäheimo (2013)

Laskentatoimen ja talousjohtamisen roolit ovat ajansaatossa muuttuneet (kuvio 4). Taipaleenmäki ja Ikäheimo esittävät, että perimmäinen tarkoitus MA:lle olisi päätöksenteko ja kontrollointi, kun taas FA:n perimmäinen tarkoitus olisi taloudenhoito ja taloudellisten arviointien tekeminen. Laskentatoimi ja talousjohtaminen sekä niiden tarve on muuttunut kapeasta ja rajatusta roolista yhä laajemmaksi. Samalla MA:n ja FA:n roolit ovat muuttuneet. Kun kapeammassa katsontakannassa MA on toiminut lyhyen aikavälin

suunnittelijana ja asioiden valvojana, niin nykyään laajemmassa roolissa MA tekee pitempiaikaista strategista päätöksentekoa, pitkäaikaista taloudellista ja operationaalista suunnittelua ja kontrolloi sisäistä läpinäkyvyyttä sekä selkeyttä asioiden osalta. FA taas pyrkii pelkän historiallisen kustannustiedon ja kirjanpidon tietojen lisäksi tuottamaan yhä oikeampia arvoja, jotka voivat sisältää myös harkinnanvaraisuutta. FA pyrkii lisäämään yhä enemmän ennustettavuutta, selkeyttä ja läpinäkyvyyttä lukujen avulla sekä avaamaan merkityksiä niiden taustalla. Tämän kaiken vuoksi IT on noussut entistä tärkeämmäksi osa-alueeksi taloudellisen suunnittelun ja johtamisen tukena. Kuten (kuvio 4) voidaan nähdä, niin IT:n rooli on keskeinen MA:n ja FA:n lähentymisessä.

2.3. Franchising

Franchise sanana juontaa vanhasta ranskan kielen sanasta ”franche”, joka tarkoittaa vapauttaa tai antaa lupa. Franchise oli tuolloin lupa korkeammalta taholta kuten kirkolta tai kuninkaalta tehdä jotakin asiaa. Kuitenkin franchise luvan saaneella osapuolella oli usein velvoitteita lupaa vastaan, esimerkiksi maksujen muodossa. Nykypäivänä franchise sopimus käsitetään useimmiten kahden eri yrityksen väliseksi sopimukseksi, jonka mukaan franchise-ottaja maksaa franchise-antajalle oikeudesta myydä antaja osapuolen tuotteita, käyttää antajan tuotemerkkiä tai oikeudesta käyttää kokonaista antajan businessmallia omassa toiminnassaan. (Blair ja Lafontaine 2005, 3–4.) Esimerkiksi Elango ja Fried (1997, 68–69) ovat kuvanneet franchisingtoiminnan siten, että siinä toinen yritys antaa toiselle oikeuden toimia maksua vastaan tietyllä tavalla tietyn ajan. Tämä tapa tai tuote on siis antajan omistuksessa.

Tuunasen (2005, 22–24) mukaan franchise-tutkimus tieteessä on suhteellisen uutta, sillä sen on voitu nähdä alkaneen noin 1960 -luvulla. Aiemmissä tutkimuksissa franchise-ottajan asema on nähty suhteellisen alisteisena franchise-antajaan nähden. Uudemmassa tutkimuksessa on kuitenkin todettu, että suhde on enemmänkin kumppanuusmallinen, jossa molemmat osapuolet hyötyvät aidosti toisistaan.

Franchise tarkoittaa luovutettua oikeutta, joka on annettu franchise-antajalta franchise-ottajalle. Oikeus luovutetaan franchise-sopimuksen avulla, jossa oikeuksista ja velvoitteista sovitaan tarkemmin. Franchisingista voidaan nähdä tyypillisesti olevan kahta erilaista tapaa toimia. Tavot toimia ovat tuotejakelu- ja tavaramerkkifranchising, sekä liiketoimintamallifranchising. Tuotejakelu- ja tavaramerkkifranchisingilla tarkoitetaan suhdetta osapuolten välillä, jossa franchise-ottaja edustaa antajan brandiä jakelemalla sen tuotteita ja palveluita. Tällaisena esimerkkinä voidaan pitää esimerkiksi vaatteiden valmistajia, jotka tuottavat tietyn brändin vaatteita. Tätä ei kuitenkaan pidetä virallisesti Suomessa franchisingtoimintana, vaan oikeastaan virallista franchisingtoimintaa on vain yhdenlaista. (Suomen Franchising-Yhdistys ry.)

Suomessa ainoana virallisena pidettynä tapana harjoittaa franchisingia on liiketoimintamallifranchising. Tässä mallissa franchise-antajalla ei ole omistussuhdetta eikä johtoasemaa franchise-ottaja yrityksessä. Osapuolten välillä löytyy tällöin kirjallinen sopimus franchisingista. Sopimuksen ottajaosapuolen tulee maksaa antajalta saamistaan oikeuksista jotakin sovittua maksua, kuten esimerkiksi rojalteja. Franchise-antaja tarjoaa myös usein toiminnallista tukea franchise-ottaja yrityksille. Yritykset näyttävät ulkoisesti hyvin samankaltaisilta ja ovat usein toimintatavoiltaan hyvin yhtenäisiä, vaikka omistussuhdetta ei välttämättä antajan ja ottajan välillä olekaan. Franchise-antaja valvoo usein ottajan toimintaa ja sitä, että sopimuksessa sovitussa asioissa pysytään. (Suomen Franchising-Yhdistys ry.)

Suomessa on paljon erilaisia franchise-ketjuja erilaisilla toimialoilla. Franchise liiketoimintamalli on yksi tapa järjestää liiketoimintaa. Franchisingia voidaan hyödyntää esimerkiksi silloin, kun yrityksellä on jokin toimiva liiketoimintakonsepti olemassa, mutta sitä halutaan laajentaa tehokkaasti, kuitenkin uhraamatta suuria investointeja. Franchise toiminta voi olla hyödyllistä myös esimerkiksi silloin, kuin yrityksellä on vahva brändi olemassa ja sitä halutaan hyödyntää entistä laajemmin. Tunnettuja franchise-ketjuja maailmalta ovat esimerkiksi monet ravintolaketjut, kuten McDonald's tai esimerkiksi vähittäiskaupan alalta Suomesta R-kioski.

Franchise-antajan näkökulmasta syynä tämän kaltaiseen toimintaan on tutkimuksissa nähty olevan paljon taloudellisia tekijöitä. Ensimmäisissä tutkimuksissa on esitetty, että

syynä franchisen antamiselle voidaan nähdä, että antaja yritys saavuttaa franchise-ottajan kautta uutta paikallista tietotaitoa ja myös saa ottajan avulla mahdollisia taloudellisia resursseja käytettäväkseen. Franchise-sopimukset ovat kuitenkin pitkäaikaisia ja edellä mainitut edut on usein saavutettu jo lyhyessä ajassa, joten toiminnalle on nähty oltavan myös muita perusteluja. Tutkimuksissa on esitetty, että agenttiongelman ratkaiseminen voi olla yksi syy franchising-toiminnan harjoittamiselle. Kun franchise-antaja ja -ottaja tekevät franchising-sopimuksen keskenään, niin siinä voidaan sopia hyvinkin yksityiskohtaisesti erilaisista asioista etukäteen ja franchise-ottajalle asetetaan myös usein suoranaisia tulostavoitteita. Tällainen toimintatapa voi vähentää huomattavasti agenttiongelman syntymistä verrattuna esimerkiksi siihen, että liiketoimintaa laajennettaisiin perustamalla täysin oma liike toiselle paikkakunnalle franchise-ottajan sijasta. Tällöin uuden liikkeen valvontaan pitäisi käyttää paljon resursseja. Myös, kun franchise-ottaja saa omat tulonsa menestyksen mukaan, niin tämän uskotaan ajavan häntä mahdollisimman hyvään suoritukseen. Myöhemmin tutkimuksissa on esitetty, että kumpikaan edellä mainituista syistä ei riitä yksin selittämään toiminnan syitä, vaan on nähty, että franchisingilla on omat etunsa ja muilla toimintamalleilla omansa ja joskus jopa monien toimintamallien käyttäminen samanaikaisesti voi olla järkevää, jotta saavutettaisiin monien eri toimintatapojen edut samanaikaisesti. (Combs, Ketchen & Short 2011, 413–415.)

Agenttiongelmalla tarkoitetaan lyhyesti määriteltynä sitä, että kahdella osapuolella, eli päämiehellä ja agentilla on edustussuhteeseen perustuva sopimus, joka voi sisältää erilaisia riskejä. Sopimuksen mukaan päämies valtuuttaa agentti osapuolen hoitamaan jotta-kin hänen puolestaan, kuten esimerkiksi työtehtäviä tai kokonaisen yrityksen pyörittämistä ja tämä sisältää riskejä päämiehen näkökulmasta. Kun ihminen pyrkii useimmiten maksimoimaan oman hyötynsä, niin silloin agentti voi mahdollisesti toimia omien etujensa mukaan, niin että päämiehen edut eivät ehkä toteudukaan mahdollisimman hyvin, ainakaan päämiehen näkökulmasta. Päämies voi tällöin pyrkiä pienentämään tätä ongelmaa ja riskiä, esimerkiksi valvomalla toimintaa, mutta myös esimerkiksi sopimukseen perustuen, kuten franchising-sopimukseen. (Jensen, Meckling & Wittman 2004, 164–165.) Myös budjetit ja budjetointiprosessi nähdään keinona agenttiongelman vähentämiseksi tietyissä tilanteissa koordinoinnin, vastuiden määrittelyn ja seurannan sekä valvonnan vuoksi.

Franchise-ottajan näkökulmasta syitä toiminnan aloittamiseen ja harjoittamiseen on monia. Tärkeimpinä syinä voidaan nähdä Combsin ym. (2011, 413) mukaan se, että franchise-ottaja näkee saavansa lisäarvoa franchise-sopimuksesta. Tällaista arvoa voi syntyä esimerkiksi antajan tarjoamasta tuesta markkinoinnissa tai vaikkapa vahvan brändin ja valmiiden toimintatapojen käyttöön saamisesta.

2.4. Kiinteistönvälitys ja -välittäjä

Kun kiinteistöä, rakennusta tai osaketta, joka oikeuttaa kiinteistön, rakennuksen tai osakkeen hallintaan myydään, on usein myyjän ja ostajan lisäksi kaupassa mukana myös kolmas taho, jota kutsutaan kiinteistönvälittäjäksi. Tällainen välittäjä on välitysliike, joka tulee olla rekisteröitynä välitysliikerekisteriin tai sitten henkilö, joka on suorittanut LKV-tutkinnon. Kiinteistönvälitys on hyvin säänneltyä ja sitä valvoo myös erilaiset viranomaiset. Tässä on kuitenkin hyvä huomioda, että välittäjä ei itse useinkaan omista rakennusta, kiinteistöä tai huoneistoa, vaan hän toimii välikätenä myyjän ja ostajan välissä. Kiinteistönvälittäjät ovat myös asiantuntijoita. Heiltä odotetaan paljon ja heidän tarvitsee tietää asioita monista eri osa-alueista, kuten esimerkiksi juridiikasta, verotuksesta ja maankäytöstä. (Kasso 2014, 1–4.)

Kiinteistönvälitysliikkeet ovat yrityksiä, jotka harjoittavat liiketoimintaa. Liiketoiminnan perustana on kiinteistönvälitys, eli myyjä- ja ostajaosapuolten yhteen saattaminen ja sopimuksen syntymisen mahdollistaminen. Kun kiinteistönvälittäjä täyttää toimeksiantosopimuksensa, eli esimerkiksi onnistuu saattamaan kiinteistön myyjän ja ostajan samaan pöytään ja heidän välillään tehdään kaupat kiinteistöstä, niin silloin hän on yleensä oikeutettu saamaan välityspalkkion, joka on toimeksiantosopimuksessa määriteltä. Tämä palkkio on yleensä jokin prosenttimäärä kauppahinnasta. Tällaiset välityspalkkiot ovat usein suurin liikevaihdon lähde välittäjille. (Kasso 2014, 60–68.)

Kasso (2014, 175–220) esittelee kirjassaan kiinteistönvälittäjän tehtäviä käytännön työssä. Tehtäviä on monia erilaisia ja ne pääosin liittyvät erilaisten dokumenttien käsittelemiseen, hankkimiseen ja tarkastamiseen, sekä asiakaspalveluun ja myyntityöhön. Asiantuntijuus on iso osa välittäjän työtä. Kiinteistönvälittäjän käytännön työtä ohjaa vahvasti erilaiset ohjeet ja säännökset. Ohjeita, joita päivittäisessä toiminnassa tulee

seurata, löytyy esimerkiksi hyvästä välitystavasta, kiinteistönvälittäjän käsikirjasta ja lakien pykälistä. Kasson luettelemia keskeisimpiä tehtäviä ja toimintoja on listattu alle.

1. Markkinoiden seuraaminen ja markkinatiedon hankkiminen
2. Tarvittavien asiakirjojen hankkiminen ja niiden tarkistaminen
3. Asiakkaiden tarpeiden kartoittaminen ja tunnistaminen
4. Töiden hankkiminen, eli asiakkaiden ja toimeksiantojen löytäminen
5. Toimeksiannon kohteena olevan osakkeen, kiinteistön tai rakennuksen hinnan arviointi ja määrittäminen
6. Toimeksiantosopimuksen laadinta
7. Myyntiesitteiden ja markkinointitoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus
8. Esittelyiden järjestäminen ja pitäminen
9. Tarjouspohjien laatiminen ja tarjouksien hankkiminen toimeksiannon kohteesta ja eri tahoihin yhteyden pitäminen
10. Kauppasopimusten laatiminen, syntymisen varmistaminen ja toimeksiannon päättäminen.

2.5. Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Kuten edellä on kerrottu, niin budjetoinnilla tarkoitetaan prosessia, jonka aikana budjetit syntyvät. Budjetointi tulisi liittää yrityksen strategiaan ja tätä tulisi käyttää sen toteutuksen ja seurannan tukena. Budjetointi ja budjetit ovat myös tärkeitä talousjohtamisen välineitä. Budjetti on jokin rahamääräinen toimintasuunnitelma, joka voidaan määrittää erilaisille ajanjaksoille ja asioille.

Budjetointia ja budjetteja voidaan tehdä yrityksissä hyvin monista erilaisista syistä. Monissa tutkimuksissa on esitetty budjetoinnille usein kolme erilaista tehtävää, jotka ovat nousseet budjetoinnin yleisimpinä syinä esiin. Ensinnäkin budjetoinnilla useimmiten tulisi pyrkiä yrityksen toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, sekä erityisesti tulevaisuuden suunnitteluun ja tulevaisuuden tilanteisiin ennalta varautumiseen. Toiseksi bud-

jetoinnilla ja budjeteilla tulisi pyrkiä koordinoimaan ja viestimään asioita yrityksen sisällä. Kolmanneksi budjetointi ja budjetit on usein nähty yhtenä työntekijöiden motivoituneena. (Weber & Linder 2005, 20.)

Perinteisellä budjetoinnilla tarkoitetaan, kuten edellä esitetty, perinteistä vuosibudjetointia. Tässä tyypillisesti budjetoidaan tulevan vuoden luvut edellisen vuoden syksynä ja ne ulotetaan koskemaan koko seuraavaa tilikautta. Tämä prosessi nojaa usein historia-tietoon ja usein tulevan vuoden luvut ovat edellisen vuoden lukuihin pohjautuvia, mutta hieman esimerkiksi jollakin indeksillä korjattuja. Tällainen budjetointi on tutkimuksissa saanut paljon kritiikkiä osakseen ja sitä on pyritty kehittämään.

Tutkimuksissa on noussut esiin monia erilaisia vaihtoehtoja tällaisen budjetoinnin kehittämiseksi. Tässä tutkimuksessa niistä on keskitytty tarkemmin kolmeen erilaiseen budjetointiprosessiin, jotka ovat nousseet esiin useissa eri lähteissä. Näitä prosesseja ovat rullaava budjetointi, jolla tarkoitetaan jatkuvaa budjettien tarkkailua ja muuttamista tarpeen mukaan, sekä sitä, että budjetteja ei tehdä vain vuodeksi eteenpäin, vaan aina kuukausi tai kvartaali kerrallaan tulevaisuuteen edellisen ajanjakson kuluessa tai heti sen jälkeen. ”Beyond budgeting” eli budjetoinnista luopuminen harkitusti ja suunnitellusti siirtymällä toisenlaisiin yrityksen suunnittelu- ja seurantatapoihin. Sekä toimintoperusteinen budjetointi. Näille kaikille erilaisille tavoille on esitetty niin vahvuuksia, kuin heikkouksiakin.

Näistä budjetointiprosesseista perinteisen budjetoinnin lisäksi tutkimuksessa eniten on keskitytty toimintoperusteiseen budjetointiin, sillä sen on nähty tutkimusta tehtäessä olevan tähän tutkimukseen keskeisimmin liittyvä budjetointiprosessi. Muita budjetointitapoja on myös käsitelty laajasti, sillä nekin on nähty tarpeellisiksi tutkimuksen kannalta. Toimintoperusteinen budjetointi nojaa hyvin vahvasti yrityksen toimintojen tarkasteluun ja toiminnan jatkuvan kehittämisen ja toimintojen parantamisen ajatukseen.

Teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty erilaisia budjetointimenetelmiä, joilla tarkoitetaan sitä, ketkä budjetointiin osallistuvat ja millä tavoin. Tällä kuvataan myös sitä, miten budjetointi on organisoitu. Kirjallisuudessa budjetointimenetelmistä on usein käytetty jakoa autoritäärisen-, demokraattiseen- ja yhteistyömenetelmään ja näitä menetelmiä on käsitelty tarkemmin osana teoreettista viitekehystä.

Tiivistetysti näiden menetelmien selkeimmät erot tulevat siitä, että niissä organisaation henkilöt osallistuvat eri tavoin ja eri organisaatiotasoilta budjetointiprosessiin ja budjetointiprosessi suoritetaan eri organisaatiotasojen osalta eri tavoin. Demokraattinen menetelmä on jo nimensä mukaisesti hyvin osallistava menetelmä. Siinä eri henkilöitä ja organisaatiotasoja osallistuu budjetointiin hyvin tiiviisti. Autoritäärinen menetelmä on ikään kuin päinvastainen ja siinä usein ylimmällä johdolla on budjetoinnissa isoin rooli. Yhteistyömenetelmä taas on näiden menetelmien välimuoto. Näissä menetelmissä on erilaiset hyödyt ja haitat ja eri menetelmien käyttökelpoisuus on hyvin organisaatio- ja tilannesidonnaista.

Budjettitarkkailua on sivuttu teoreettisessa viitekehyksessä ja sen merkitystä on tuotu esiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että kun budjetointia ja budjetteja tehdään, niin niiden seuranta ja toteutumisen tarkkailua ei pidä unohtaa, sillä se on hyvin tärkeä osa koko prosessia ja budjetoinnin hyödyllisyyttä.

Teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty erilaisia budjetointijärjestelmiä ja budjetteja. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritykset voivat käyttää hyvinkin erilaisia budjetteja liiketoimintansa tukena ja näiden erilaisten budjettien on nähty yhdessä muodostavan yrityksen koko budjettijärjestelmän. Näiden järjestelmien ja budjettien on nähty olevan hyvin paljon yrityksen yksilöllisistä tekijöistä ja toimialasta riippuvaisia. Kuitenkin teoriaa tutkiessa ilmeni, että muutamat piirteet ja budjetit ovat sellaisia, jotka löytyvät monista yrityksistä.

Monista yrityksistä on nähty löytyvän pääbudjetteja sekä erilaisia osa- ja alabudjetteja. Pääbudjetteina usein löytyy ainakin tuloslaskelmamuotoinen tulosbudjetti sekä rahoitusbudjetti. Usein yrityksillä on kuitenkin näiden lisäksi myös osa- ja alabudjetteja eri alueilta, kuten esimerkiksi myynti- tai markkinointibudjetti. Myyntibudjetti on nähty usein ensimmäiseksi budjetiksi, josta yrityksen budjettijärjestelmää lähdetään rakentamaan. Teoreettisessa viitekehyksessä on esitetty esimerkkinä Neilimon ja Uusi-Rauvan (2014) kuvaus tyypillisestä palveluyrityksen budjetointijärjestelmästä (kuvio 2) ja myös tästä nämä edellä mainitut elementit löytyvät. Tutkimuksissa on myyntibudjetin ja toimintokohtaisen budjetin nähty olevan toisiinsa tiiviisti liittyviä kokonaisuuksia, eli toimintokohtaisuuden ja myynnin voidaan nähdä olevan toisiinsa liittyviä.

Näiden jälkeen teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty hieman teknologian ja budjetoinnin suhdetta. Tässä osiossa on käsitelty yleisluonteisesti sitä, kuinka teknologiaa voidaan hyödyntää budjetoinnin tukena sekä miksi se olisi teorian mukaan järkevää. Tässä on nähtävissä, että laskentataulukot, kuten Excel ovat olleet käytössä budjetoinnin tukena, mutta niiden käyttökelpoisuutta on hieman kritisoitu. Laskentataulukoiden käyttämistä toiminnan tukena ei ole täysin tyrmätty, mutta niiden lisäksi on esitetty muita vaihtoehtoja, jotka tutkimusten mukaan ovat käyttökelpoisempia. Teoreettisessa viitekehyksessä on tarkemmin kerrottu laskentataulukoiden huonoista puolista. Tässä esitetään vaihtoehdoksi esimerkiksi erilaisia pilvipohjaisia palveluita, joiden kerrotaan olevan nykyään hintatasoltaan kohtuullisia ja kohtuullisen helposti käyttöönotettavia.

Lisäksi teknologian tarpeellisuuden syitä nykyään budjetoinnin tukena on esitelty teoreettisessa viitekehyksessä. Niistä tässä esimerkkeinä muun muassa lisääntynyt informaation määrä ja budjettien automaattisen päivittymisen tarve. Tässä kappaleessa on esitelty myös taloudellisen laskennan ja johdon laskentatoimen lähentyntä suhdetta, jonka on nähty lisäävän teknologian tuen tarvetta talousjohtamisessa entisestään.

Budjetoinnin ja siihen liittyvien asioiden lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä on esitetty tälle tutkimuksella tarpeellista teoriaa tutkimuskohteeseen liittyen. Kun tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on kiinteistönvälitysalan franchising-ketju, niin franchisingiin ja kiinteistönvälitykseen on nähty olevan tarpeellista perehtyä hieman syvemmin.

Näistä ensimmäisenä on käsitelty franchisingia ja sitä, mitä se tarkoittaa. Tässä on myös käsitelty hieman franchising-käsitteitä ja syitä franchising toiminnan taustalla. Tällainen toimintatapa voidaan nähdä yhtenä keinona yritykselle harjoittaa ja laajentaa liiketoimintaansa. Tässä kappaleessa on myös esitetty mahdollisia franchisingin hyötyjä. Näistä mainittakoon tässä esimerkkinä myös budjetoinnin ajateltuihin hyötyihin liittyvä agenttiongelman vähentyminen, jota on esitelty kyseisessä kappaleessa tarkemmin. Tällaista konseptia on käsitelty niin franchise-antajan, kuin -ottajankin näkökulmasta.

Viimeisenä teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty kiinteistönvälitystä ja -välittäjää yleisellä tasolla. Tässä kappaleessa on kuvattu esimerkiksi, sitä mikä on kiinteistönvälit-

täjä ja mitä se tekee. Kappaleessa on sivuttu myös hieman esimerkiksi kiinteistönvälittäjän ansaintalogiikkaa, joka perustuu suurimmaksi osaksi välityspalkkioihin. Tässä kappaleessa on esitelty myös kiinteistönvälittäjän keskeisimpiä toimintoja ja tekemistä, sillä sen on esimerkiksi nähty olevan olennainen osa budjetointikeskustelua, niin toimintoperusteisen budjetoinnin, myyntibudjettien kuin myöhemmin haastatteluissakin esiin nousseiden budjetointikeskusteluiden osalta.

Yhteenvetona siis mainittakoon, että teoreettinen viitekehys koostuu tiivistetysti budjetoinnin ja budjettien määrittelystä, sekä niiden hyödyntämisen ja käyttämisen syistä erilaisissa yrityksissä. Tämän lisäksi viitekehys koostuu erilaisten budjetointitapojen käsitelystä ja perinteisen budjetoinnin kehittämismahdollisuuksista. Viitekehyksessä on myös käsitelty erilaisia budjetointimenetelmiä, siitä näkökulmasta, kuinka budjetointiprosessi on organisoitu, ja ketä siihen osallistuu. Tämän jälkeen viitekehyksessä on käsitelty erilaisia budjetteja ja budjetointijärjestelmiä ja esitelty myös mahdollinen malli palveluyrityksen budjetointijärjestelmän koostumuksesta. Budjetoinnin ja teknologian suhdetta on myös tarkasteltu osana teoreettista viitekehystä. Lopuksi on vielä tarkasteltu franchisingia ja kiinteistönvälitystä, sillä se on ollut tarpeen tutkimuskohteen luonteen vuoksi.

3 TUTKIMUKSEN VALINNAT JA TOTEUTUS

3.1. Tutkimuskohde

Tutkimuksen laskentatoimellinen näkökulma on valikoitunut tutkimukseen muutamistakin eri syistä. Yksi syy budjetoinnin valikoitumiseen tutkittavaksi aihealueeksi on siinä, että tutkimuksen tekijä on itse työskennellyt viime aikoina budjetoinnin parissa omassa työpaikassaan, jossa on havaittu budjettien olevan laajastikin käytössä. Toinen syy on siinä, että vaikka budjetointi on tieteellisessä tutkimuksessa ollut esillä, niin laskentatoimellista näkökulmasta tutkimusta ei ole tehty kovinkaan paljoa, ja nykyään tutkimuksissa yleistyneenä suuntauksena on ollut ajattelu budjeteista kokonaan luopumiseksi, vaikka monet yritykset yhä edelleen hyödyntävät budjetointia ja budjetteja liiketoimintansa tukena.

Tutkimus on toteutettu pk-yrityksen näkökulmasta, sillä pk-yrityksiä on Suomessa todella paljon ja niiden liikevaihdosta Suomen kaikkien yritysten liikevaihdon osuus on vuosittain yli puolet (Suomen Yrittäjät 2021). Kuten edelläkin on mainittu, niin ne näyttäisivät hyödyntävän budjetointia yhä edelleen liiketoimintansa tukena. Tutkimuskohdeeksi valikoitui palvelusektorin yritys, sillä palvelusektori oli esimerkiksi vuonna 2019 Suomen suurin työllistäjä ja liikevaihdon kasvusta palvelusektorilta Suomessa tuli heti toiseksi suurin osuus teollisuuden jälkeen (Suomen Virallinen Tilastokeskus 2020).

Jotta tutkimuskohde on saatu rajattua tutkimuksen toteuttamiseksi sopivan kokoiseksi ja myös muista samankaltaisista tutkimuksista erottautuvaksi, niin tutkimuskohteeksi on valikoitunut tarkemmin erään kiinteistönvälitysketjun yritykset. Tämä ketju valikoitui tutkittavaksi kohteeksi osittain myös siksi, että tutkittavan empiirisen aineiston kerääminen sieltä oli mahdollista tutkijan kontaktien kautta kohtuullisin ponnisteluin. Kiinteistönvälitys alana on ollut covid-19 viruksen keskellä myös uutisoinnin kohteena. (Lehto 2020; Oosi 2021; Bhose 2020.) Lisäksi budjetointi on nähty tulevaisuuteen ja epävarmuuteen varautumisen keinona, niin on koettu, että tällainen tutkimus olisi myös ajan-kohtainen toteuttaa tästäkin syystä.

Tämä tutkimuskohteena oleva ketju toimii franchising-periaatteella, eli franchise-antaja yritys on luovuttanut franchise-ottaja yrityksille liiketoimintakonseptinsa käyttöön vastiketta vastaan. Ketjun franchise-antaja yritys tarjoaa erilaista tukea franchise-ottaja yrityksille tarvittaessa. Franchise-antaja myös velvoittaa sopimuksen mukaan ottajat toimimaan tiettyjen rajojen puitteissa. Franchise-ottaja yritykset taas maksavat franchise-antaja yritykselle sovitun osuuden heidän liikevaihdostaan vastineena tälle tuelle ja muulle lisäarvolle, jonka he saavat käyttöönsä. Haastatteluissa selvisi, että ketjun johdolta tulee esimerkiksi budjetointiohjeita ja budjetointipohja franchise-ottaja yrityksille, joka tulee täyttää ja palauttaa.

Tutkittavan ketjun franchise-antaja yritys on oma itsenäinen osakeyhtiönsä, jolla ei ole konsernisuhdetta franchise-ottaja yrityksiin. Tämä tarkoittaa siis sitä, että myös franchise-ottaja yritykset ovat itsenäisiä osakeyhtiöitä, eivätkä täten ole franchise-antajan tytäryhtiöitä. Tämä aiheuttaa sen, että franchise-antajalla ei ole omistussuhteeseen perustuvaa määräys- tai ohjausvaltaa ketjun franchise-ottaja yrityksiin, vaan ketjun ohjaus ja velvoitteet perustuvat ainoastaan franchise-sopimukseen. Tämä johtaa budjetoinnin osalta siihen, että jokainen franchise-ottaja yritys vastaa omasta taloudestaan ja täten myös budjetoinnistaan. Kuten edellä on mainittu niin ketju ohjaa yrityksiä toimimaan tietyin tavoin ja tarjoaa tukea siihen, mutta ei esimerkiksi täysin voi sanella sitä millaista budjetointia yritykset tekevät.

Tämä kyseinen franchising-ketju ja siihen kuuluvat yritykset ovat kaikki suomalaisia ja toimivat vain Suomessa. Ketju toimii laajasti ympäri Suomen ja franchise-ottaja yrityksiä on lukuisia. Tutkimuksessa on tutkittu budjetointia tässä kyseisessä ketjussa niin, että joukkoa franchise-ottaja yrityksiä on haastateltu yksitellen ja tämän avulla on pyritty saamaan ymmärrystä ketjun budjetoinnista. Franchise-antaja yrityksen talousjohtoa on myös haastateltu, jotta tutkimukseen saataisiin ketjun johdon näkökulma mukaan.

Kuten aiemminkin on teoriaosuudessa käsitelty, niin kyseessä on hyvin tavanomainen franchise-ketju, jossa franchise-antaja luovuttaa liiketoimintakonseptinsa, brändinsä ja tukensa franchise-ottajien käyttöön sopimuksen perusteella ja franchise-ottaja sitten maksaa tästä jotakin korvausta vastineeksi.

3.2. Tutkimuksen menetelmät, toteutus ja aineiston keruu

Tutkimusmenetelmänä tässä pro gradu -tutkielmassa on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kuten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekkakin (2009) mainitsevat, niin laadullinen tutkimus käyttää apunaan aiheesta aiemmin tehtyä tutkimusta ja niistä muotoutuneita teorioita, empiiristä aineistoa kirjallisuuden lisäksi ja tutkijan omaa ajattelua sekä päättelyä löydetyn perusteella. Tällainen tutkimusote sopii hyvin tarkasteltuun aiheeseen.

Ensimmäiseksi on tarkasteltu kirjallisuutta ja teoriaa budjetoinnista sekä talousjohtamisesta. Tämän jälkeen on kerätty empiiristä aineistoa haastattelujen avulla ja lopuksi pohdittu tutkijan toimesta, mitä teoria ja haastattelut ovat kertoneet tutkittavasta aiheesta ja mitä löydöksiä näiden perusteella on voitu tehdä. Kuten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2009, 9) ovat maininneet, niin erilaiset tutkimussuuntaukset eivät ole toisiaan täysin poissulkevia, eli tutkimuksen sisällä on ollut mahdollisuus hyödyntää tarpeen mukaan myös erilaisia aineistoja ja tutkimusotteita.

Tutkimuksessa tarkoituksena on ollut jo olemassa olevan kirjallisuuden ja teorian pohjalta tarkastella kyseistä kiinteistönvälitysalan ketjua ja pyrkiä tämän avulla tuottamaan havaintoja budjetoinnista, sekä tarkastella nimenomaisen ketjun käytäntöjä olemassa olevan kirjallisuuden valossa. Tutkimuksessa on tapaustutkimuksellisia piirteitä, mutta tutkimus ei ole kuitenkaan perinteinen tapaustutkimus, sillä siinä ei ole esimerkiksi tutkittu vain yhden ajanjakson toimintaa yksittäisenä tapauksena, vaan laajemmin koko ketjun toimintaa yleisesti budjetoinnin näkökulmasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009).

Kirjallinen aineisto ja teoria on valittu sen mukaan, että niihin on maksuton pääsy kaikilla, tai ilmainen pääsy yliopiston kautta. Kirjallisuuden kieli on rajautunut suomen ja englannin kieleen. Aineistosta on rajattu lähtökohtaisesti ulkopuolelle tutkimus julkishallinnosta, sillä sen on koettu eroavan yksityisten pk-yritysten tutkimisesta niin paljon, että käytettävissä olevien resurssien vuoksi tämä raja on tarpeen tehdä. Nämä rajoitukset on ollut tehtävä, jotta tutkimus on saatu toteutettua.

Empiirinen aineisto on kerätty niin, että se palvelee mahdollisimman hyvin tutkimuksen tarkoitusta, mutta myös siten, että pro gradu -tutkielmaan käytettävissä olevat rajalliset resurssit riittävät aineiston hankintaan ja tutkimuksen toteuttamiseen. Myös se, että kyseessä on ensimmäinen tutkijan tämän kokoluokan tutkimus, on pyritty ottamaan huomioon aineiston hankintaa mietittäessä. Nämä valinnat on tehty Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 172–174) suosituksesta aloittelevalle tutkijalle.

Henkilöt, jotka haastatteluun on pyritty saamaan mukaan empiirisen aineiston keräämiseksi, on valittu Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009, 49) kuvaamalla harkinnanvaraisella otoksella, niin kutsutulla lumipalloeffectillä, jossa jo tutkijan tunteman henkilön kautta on pyritty löytämään muita henkilöitä kyseisestä ketjusta haastateltaviksi. Henkilöt on valittu myös niin, että he ovat vapaaehtoisia osallistumaan tutkimukseen ja heiltä on pyydetty puhelimesta tutkimuksen suorittamiseen lupa. Lupa haastatteluun on saatu myös ketjun johdolta ennen niiden toteuttamista. Aineistosta on pyritty saamaan riittävän kattava siten, että haastatteluja on toteutettu niin monta, kuin aikataullisesti on ollut mahdollista toteuttaa ja analysoida (Hirsjärvi ym. 2008, 172–173).

Kuten muun muassa Hirsjärvi ja Hurme (2008, 47) ovat kuvanneet niin haastattelut on tutkimuksessa toteutettu puolistrukturoituna haastatteluna siten, että haastattelukysymykset on muotoiltu valmiiksi ja samat kysymykset on esitetty kaikille haastateltaville, mutta kysymysten sanamuodot ja järjestys eivät ole välttämättä olleet täysin samanlaisia, vaan ne ovat eläneet haastatteluiden mukaan. Tarkentavia kysymyksiä ja keskustelua on käyty myös haastatteluiden aikana, mikäli niille on ollut tarvetta. Tämä haastattelutyypin on valittu siksi, että sillä on saatu rajattua haastattelujen sisältö olennaiseksi ja tutkimuksen resursseja vastaavaksi. Tämän lisäksi haastateltavilla on ollut mahdollisuus tuoda muitakin näkemyksiä esiin, kuin täysin strukturoidussa ja tiukassa haastattelussa olisi ollut mahdollista.

Haastateltavat henkilöt ovat olleet kyseisen ketjun franchising-ottaja yritysten yrittäjiä. Pienimmät ketjun yritykset on tarkoituksella rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, joten yrittäjät eivät ole olleet ketjun pienimmistä yrityksistä. Yritykset toimivat eri puolella Suomea, joten ne edustavat myös laajempaa maantieteellistä otantaa. Yrittäjät, joita on haastateltu edustavat eri sukupuolia, vaikka tähän ei ole erityisesti kiinnitetty huomiota haastateltavia valittaessa. Yrittäjät ovat saaneet haastatteluissa kuvata omien yritystensä

budjetointia ja sen lisäksi kommentoida koko ketjun budjetointia, mikäli ovat kokeneet sen tarpeelliseksi. Haastatteluun vastanneiden yrittäjien tarkkaa henkilöllisyyttä ja heidän edustamiaan yrityksiä ei ole paljastettu muille yrittäjille tai ketjun johdolle. Yksi haastateltavista on myös edustanut ketjun johtoa ja heidän näkökulmaansa budjetoinnista.

Ajan säästämiseksi haastateltavat henkilöt valikoituivat sattumanvaraisesti ennalta saadusta hieman yli kahdenkymmenen yrittäjän listauksesta. Listauksesta noin puolelle lähetettiin sähköpostiviesti, jossa alustettiin kyseessä olevaa tilannetta. Osa sähköpostin saaneista vastasi sähköpostiin ja haastateltavat valikoituivat lopulta sen mukaan, että sähköpostin saaneista henkilöistä kaikki halukkaat tutkimukseen osallistujat haastateltiin. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina ja kunkin haastattelun kesto oli noin 15-30 minuuttia. Puhelinhaastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella.

3.3. Aineiston käsittely ja analysointi

Empiirinen aineisto on kerätty puolistrukturoitujen haastattelujen avulla ketjun yrittäjiltä, kuten aiemminkin on tarkemmin kuvattu. Haastattelut on nauhoitettu. Haastattelujen toteuttamisen jälkeen nauhoitteet on litteroitu eli kirjoitettu puhtaaksi. Haastattelut on kirjoitettu puhtaaksi lähes sanasanaisesti niiden keskustelujen osalta haastatteluista, jotka aiheeseen ovat liittyneet ja olleet relevantteja. Päätelmät on pyritty tekemään vastatastä litteroidusta aineistosta, jolla on pyritty välttämään hätiköityjen ja pinnallisten tulkintojen tekemistä. (Hirsjärvi ym. 2008, 217.)

Litteroitu aineisto on analysoitu sitä lukemalla ja päätelmiä tekemällä. Aineiston analysoimiseksi ei ole käytetty mitään selkeää ja valmista mallia, kuten ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein ole tapanaakaan Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) mukaan. Muun muassa heidän ohjeistuksensa mukaan aineisto on pyritty lukemaan mahdollisimman huolellisesti.

Kuten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) suosittelivat, niin tekstimuotoista materiaalia on pyritty järjestelemään ja luokittelemaan tarkoituksen mukaisella tavalla ja

sitä on jäsennelly. Materiaalista on pyritty myös saamaan selville, että mistä, millä tavoin ja miksi aiheista kerrotaan. Tutkimuksen kannalta olennaisia asioita on pyritty tunnistamaan materiaalista ja niistä on pyritty tekemään tulkintoja pohdinnan avulla.

Empiriaa, teoriaa ja omaa ajattelua on pyritty aineistoa analysoitaessa kuljettamaan mukana toisiaan tukevasti ja niiden avulla on pyritty löytämään vastauksia tutkittavaan aiheeseen. Analysoitaessa aineistoa on tukena pyritty käyttämään monia eri näkökulmia samalla systemaattisesti ja huolellisesti aineistoa tutkimalla. Aineistosta on pyritty havaitsemaan erilaisia yhdistäviä ja erottavia tekijöitä eri haastattelujen väliltä ja tämän avulla pyritty muodostamaan käsitystä tutkittavasta aiheesta yhä paremmin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, Luku 7.1.)

4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS

4.1. Aineiston kuvaus

Empiirinen aineisto on kerätty, kuten aiemminkin kuvattu, puolistrukturoiduin haastatteluin. Haastatteluiden avulla on kerätty empiirinen aineisto tutkimukseen, sillä sen on nähty tuovan suurta lisäarvoa tutkimuksen toteuttamiseen. Haastatteluin on saatu kerättyä hyvin rehellisen ja sensuroimattoman tuntuinen aineisto. Kun haastateltavat saivat luottamuksellisesti kertoa omasta ja ketjun budjetoinnista haastattelijalle, muodostui tunne, että haastatteluissa uskallettiin ja haluttiin kuvata asioita, niin kuin ne oikeasti ovat. Haastatteluiden aikana kysymyksiin saatiin hyvin kirjava joukko vastauksia, joista on ollut löydettävissä niin eroavaisuuksia, kuin samankaltaisuuksiakin toisiinsa verrattuna.

Haastatteluiden seurauksena saatiin kattavia vastauksia tutkijan valmiiksi muotoiltuihin kysymyksiin, jotka löytyvät liitteestä 1. Valmiiden kysymysten lisäksi keskustelua käytiin laajemminkin budjetoinnin ja talousjohtamisen asioista. Haastateltavat tuntuivat pääsääntöisesti kertovan mielellään omasta ja ketjun budjetoinnista ja toimintatavoista. Tämä ilmeni siinä, että haastatteluiden sopiminen ja aikatauluttaminen ei alkuun ollut helppoa ja myös kun haastattelut alkoivat, niin tunnelma oli usein sellainen, että pyritään saamaan haastattelu nopeasti suoritettua. Kuitenkin kun haastattelut käynnistyivät, niin niissä nousi esiin asioita todella monipuolisesti niin budjetoinnista kuin muutenkin yrityksen toiminnasta. Kiireen tuntukin katosi haastatteluiden edetessä.

Aineisto on kerätty kahdeksalta eri ketjun yrittäjältä ja yhdeltä ketjun talousjohdon edustajalta. Yrittäjät, joita haastateltiin, tuntuivat olevan omien yrityksiensä taloudesta vastuussa, eikä ainakaan haastatteluissa noussut esiin, että heillä olisi erillistä talousjohtajaa. Yrittäjät, jotka valikoituivat tutkimukseen haastateltaviksi, omasivat kaikki useamman vuoden kokemuksen kyseisen ketjun yrittäjinä. Haastatteluista välittyi, että jokaiselle yrittäjälle on muodostunut vuosien varrella omat tapansa toimia budjetoinnin suhteen, joka on muotoutunut vuosien ja kokemuksen myötä. Aineistosta ei kuitenkaan nouse esiin uusien ja vasta aloittaneiden yrittäjien näkökulmaa asiasta.

Aineiston keruu, tutkimuksen aihe ja sen kohde on valittu ja toteutettu tutkijan omasta aloitteesta ja toimesta, eikä kenelläkään ole ollut tähän mahdollisuutta vaikuttaa, muuten kuin, että kyseinen ketju tai yrittäjät olisivat voineet halutessaan kieltää aineiston keräämisen ja tutkimuksen toteuttamisen heidän ketjustaan, lupaa kysyttyä. Haastatteluun osallistuminen on ollut täysin vapaaehtoista, eikä kukaan ole haastateltavia siihen pystynyt tai pyrkinyt painostamaan. Tutkimuksen toteuttamiseen ei ole saatu mitään apurahaa ja sen tekemisestä ei ole annettu tai tarjottu tutkijalle, eikä haastateltaville mitään rahallista tai muutakaan korvausta.

Aineisto on kerätty ja haastattelut toteutettu keväällä vuonna 2021. Haastatteluissa ei ole ollut mitään rajattua ajanjaksoa, jota haastateltavien olisi pyydetty kommentoimaan tai käsittelemään puheissaan. Haastateltavat ovat siis saaneet kuvata vapaasti mennyttä aikaa, nykyhetkeä ja tulevaisuuden arvioita. Täten aineistoa ei ole pyritty tietoisesti rajaamaan mihinkään ajanjaksoon. Aineiston keräämisen ajanjakso on kuitenkin sattuman varaisesti osunut keskelle covid-19 viruksen aiheuttamaa kriisiä, joten tätäkin on sivuttu aineistossa.

Haastattelut on toteutettu puhelimitse ennalta sovittuina aikoina. Haastatteluiden nauhoittamiseen on kysytty lupa ja ne on puhelun aikana nauhoitettu erään sovelluksen avulla tablettitietokoneella. Tämän jälkeen nauhoitteet on varmuuskopioitu puhelimen nauhurille. Nauhoitteet on kuunneltu ja puhtaaksikirjoitettu yksi kerrallaan välillä pysäyttämällä nauhoitus ja tarvittaessa kelaamalla taaksepäin. Kun haastattelut on saatu litteroitua tietokoneelle, niin ne on tämän jälkeen tulostettu paperille, jotta niiden analysointi on ollut helpompaa. Tulkintoja aineistosta on pyritty tekemään vasta tästä puhtaaksikirjoitetusta paperisesta aineistosta.

Haastatteluaineiston lisäksi aineistona on hyödynnetty haastatteluiden kautta esiin nousutta budjetoitipohjaa. Haastatteluissa nousi esiin, että ketjulta on tullut valmis budjetoitipohja yrittäjille, joka on ollut suositeltavaa täyttää ja toimittaa ketjulle täytettynä. Ketjujohdon edustajalta kysyttiin lupa, että saako tutkimuksen tukena hyödyntää tätä pohjaa ja kun lupa oli saatu, niin yksi haastateltavista toimitti tällaisen täyttämättömän pohjan tutkimuksen tueksi.

Tämä valmispohja, jota yrittäjät ovat täyttäneet, on Excel tiedosto. Tiedostossa on erilaisia taulukoita ja välilehtiä. Tiedoston välilehdet sisältävät erilaisia asioita ja näyttäisivät keskittyvän hieman eri osa-alueisiin liiketoiminnan suunnittelussa. Jokaisen välilehden alussa on ohjeita ja vinkkejä välilehtien täyttämiseksi. Ensimmäisen välilehden nimi on ”*aluksi*”. Tässä välilehdessä on ikään kuin viesti ketjujohdolta ketjun yrittäjille, jossa kuvataan erilaisia asioita. Ensimmäisenä viestissä kuvataan lyhyesti ketjun strategiaa ja ”*modernia johtamista*”.

Toisessa kohdassa pyritään viestimään yrittäjille osatekijöitä, jotka voisivat olla tärkeitä yrittäjien omien yritysten kasvuun liittyen. Näitä osatekijöitä ovat esimerkiksi välittäjien määrä sekä heidän tekemisensä määrä ja laatu. Samassa ohjeistetaan, että mitä yrittäjien olisi hyvä käydä läpi ennen liiketoimintasuunnitelman, eli kyseisen Excelin täyttämistä. Tämä liittyy vahvasti henkilöstön arvioimiseen ja heidän tavoitteidensa läpikäymiseen samalla heidän yksilöllisiä tekijöitään huomioiden, sekä mennyttä ja nykyhetkeä arvioiden.

Kolmannessa kohdassa kerrotaan ketjun keskeisin mittari, eli sellaisten käyntien määrä, jotka tähtäävät myyntitoimeksiannon hankkimiseen. Samaisessa kohdassa painotetaan vahvasti toiminnan merkitystä. Viestistä on havaittavissa se, että tuloksen nähdään syntyvän vahvasti toiminnan kautta ja, että toiminnan kirjaaminen ylös luotettavalla tasolla on lähes ainoa keino realistisen seurannan toteuttamiseen.

Viimeisenä kohtana viestissä ketjujohdolta yrittäjille painotetaan, että liiketoimintasuunnitelman tekeminen ja tämän valmispohjan täyttäminen on ennen kaikkea yrittäjän omaa johtamista varten olemassa ja, että ketjuohjaukselta on saatavissa tarvittaessa tukea sen seurantaan ja toteuttamiseen. Tässä myös painotetaan, että realistinen ja rehellinen kuvaaminen voi auttaa toiminnan kehittämisessä aidosti. Tässä nousee esiin myös lausahdus ”*hyvin suunniteltu on puoliksi tehty*” eli tällä korostetaan suunnittelun tärkeyttä.

Toisen välilehden nimi Excelissä on ”*lukutavoitteet 2021*”. Kun välilehteä tarkastelee tarkemmin, niin sen otsikkona taulukossa on ”*Budjetti 2021 = Kasvusuunnitelmani 2021*”. Tähän taulukkoon täytetään henkilömäärä, sellaisten käyntien määrä, jotka täh-

täyvät myyntitoimeksiannon hankkimiseen ja hankintojen toteutumaprosentti, käytettyjen- ja uudiskohteiden hankinta- sekä myyntimäärät ja välityspalkkioiden keskitasot. Lopuksi taulukkoon täytetään vielä liikevaihdon määrä jaoteltuna käytettyjen ja uudiskohteiden osalta sekä muut mahdolliset tuotot ja asiakasohjauksien kappalemäärä yhteistyökumppaneille.

Kolmannen välilehden nimi on ”*Liiketoimintasuunnitelma 2021*”. Tämän välilehden ensimmäiseen taulukkoon siirtyy automaattisesti edellisessä välilehdessä täytetyt sellaisten käyntien määrät, jotka tähtäävät myyntitoimeksiannon hankkimiseen, saatujen hankintojen määrä ja myyntimäärät sekä liikevaihto. Lisäksi tähän taulukkoon tulisi täyttää tavoitteellinen liikevoittoprosentti.

Toiseen taulukkoon tällä välilehdellä tulisi täyttää tietoja myymälän henkilömäärästä ja markkinaosuudesta. Tässä tulisi arvioida välittäjien määrää vuoden alussa ja vuoden lopussa ja mahdollista rekrytointitarvetta. Markkinaosuustavoitetta tulisi myös pyrkiä arvioimaan tähän taulukkoon.

Kolmannessa taulukossa pitäisi arvioida palveluiden erottautuvuutta kilpailijoista ja mahdollista ylivertaisuutta heihin verrattuna ja myös, että miten tätä voisi hyödyntää ja käyttää toiminnan tukena ja kilpailuetuna. Tässä tulisi arvioida esimerkiksi erilaisten kauppatapojen käyttämistä, ketjun ja muiden välittäjien kanssa tehtävää yhteistyötä, erilaisten kohteiden markkinointia, brändäystä ja mahdollisia muita tekijöitä, joilla erottautumista ja ylivertaisuutta voisi tehdä ja hyödyntää.

Seuraavassa taulukossa tällä välilehdellä tulisi arvioida koko myymälän yhteisiä toiminnallisia tavoitteita ja sitä mihin kaikkeen niiden savuttamiseksi sitoudutaan ja kuinka näiden toimintojen kirjaaminen varmistetaan. Tässä taulukossa on esimerkiksi sellaisten käyntien määrien, jotka tähtäävät myyntitoimeksiannon hankkimisen kirjaamista, yhteisiä soittohetkiä sekä tiimin kehittämistä. Tässä myös arvioidaan asioita asiakasnäkökulmasta esimerkiksi asiakastyytyväisyyden ja yhteistyökumppaneiden näkökulmasta.

Seuraavassa kohdassa tällä välilehdellä arvioidaan vielä välittäjäkohtaisia tavoitteita ja niihin vaikuttavia osa-alueita, kuten välittäjiä motivoivia tekijöitä. Välittäjien toiminnallisuutta on myös tässä pyritty arvioimaan siten, että mihin kunkin välittäjän tulisi keskittyä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lopuksi tällä välilehdellä olisi tarkoitus kuvata suunniteltu toiminta viikko- ja päivätasolla aikataulutettuna. Myymälän tekeminen, kuten yhteiset soittohetket tai palaverit pitäisi ainakin viikkotasolle kirjata ylös. Tämän jälkeen tarkoituksena olisi jokaisen aikatauluttaa lisäksi tärkeimmät omat tekemisensä viikko- ja päivätasolla ja samalla arvioida omaa hyvinvointiaan ja johtamista. Tutkimusta tehdessä tämän tarkoitus ei auennut täysin, että onko tämä suunnattu vain yrittäjille itselleen vai myös koko henkilökunnalle. Viimeisenä pitäisi vielä arvioida toimintakenttää, jossa yritys toimii, eli hieman esimerkiksi toiminta-aluetta ja kilpailijoita tulisi arvioida.

Viimeisenä välilehtenä tässä Excel tiedostossa on välilehti *nimeltä ”Markkinointisuunnitelma 2021”*. Ohjeistus tämän välilehden täyttämiseen kertoo, että tässä välilehdessä tulisi kuvata pääkohtia toimenpiteistä, joita ollaan tekemässä mainonnan ja markkinointiviestinnän keinoin, jotta tavoitteet, jotka on asetettu, saavutettaisiin. Tässä myös suositellaan päivittämään suunnitelmaa vuoden kuluessa, jos tilanteisiin tulee muutoksia ja ne täsmentyvät. Ohjeistuksessa myös muistutetaan, että mistä kaikista markkinointitoimista ketjuohjaus vastaa ja näitä ovat esimerkiksi, ketjutasoinen brändimainonta ja siihen liittyvät asiat, ketjutasoinen sisältömarkkinointi, hakusanamainonta, ketjun oma verkkopalvelu, asiakkaiden automaatioviestintä, ketjutasoinen sosiaalisen median koulutus, alueellisesta yhteismarkkinoinnista vastaaminen ja tietyistä markkinointivälineistä huolehtiminen, joita on lainattavissa yritysten käyttöön tarvittaessa.

Tässä viimeisessä Excelin välilehdessä yrittäjien on mahdollista miettiä, mitä mainonnallisia ja viestinnällisiä toimia he toteuttavat edeltävien lisäksi tulevana vuonna. Taulukossa on annettu valmiita ehdotuksia erilaisille vaihtoehdoille, mutta sen voi täyttää haluamallaan tavalla. Toimenpiteet tulisi pyrkiä miettimään ja niille pitäisi myös tässä taulukossa pyrkiä miettimään jokin rahamääräinen budjetti. Toisena taulukkona tässä on investointien miettiminen, tämä vaikuttaisi olevan lähinnä markkinoinnin osalta, mutta toisaalta taulukossa ei muidenkaan investointien pois jättämistä ja harkintaa ole mitenkään rajattu.

Kolmannessa taulukossa on tarkoitus kuvata myymälätilojen kehitystä ja sitä, millaisia investointeja ja hankintoja tehdään tulevana vuonna niitä varten. Toisaalta tässä ei ole erikseen rajattu myös muiden investointien miettimistä pois, mutta tähän ei ole toisaalta myöskään ohjattu. Näihin edellä mainittuihin investointeihin pitäisi myös miettiä jokin rahamääräinen budjetti.

4.2. Budjetointi tutkittavassa ketjussa yleisesti

Tutkittavassa ketjussa haastatteluiden mukaan budjetointia ja budjetteja tehdään ja niitä hyödynnetään toiminnan tukena. Toiset haastateltavat kokivat budjetit ja budjetoinnin tärkeämpänä kuin toiset, ja osa käytti budjetointiin aikaa ja vaivaa enemmän kuin toiset. Kuitenkin jokainen haastateltava kertoi budjetointia ja budjetteja tekevänsä ainakin jollakin tasolla ja joistakin syistä.

Haastatteluissa ilmeni, että ketjun eri yritysten budjetoinnissa on paljon yhteneväisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia, suhtautumisessa budjetointiin ja budjetteihin, sekä niiden tekemiseen ja käyttämiseen. Toiset suhtautuivat budjetointiin ja budjetteihin suuremmalla vakavuudella ja näkivät niiden olevan liiketoiminnan kannalta tärkeitä ja tulevaisuuteen suuntaa antavia. Toiset taas suhtautuivat budjetteihin ja budjetointiin löyhemmin ja eivät kokeneet niitä niin tärkeiksi, vaikka budjetointia ja budjetteja silti jollakin tasolla tekivät. Jotkut taas tuntuivat tekevän budjetointia vain ketjuohjauksen vuoksi. Tämä käy ilmi esimerkiksi alla olevista vastauksista, kun yrittäjiltä kysyttiin, että miksi he tekevät budjetointia.

Esimerkiksi haastateltava 2 vastasi edeltävään kysymykseen seuraavasti: ”*Pakko olla budjetti. Muutenhan toiminnalta puuttuu suunta kokonaan. Pakko tehdä, kasvua aina haetaan ja budjetilla tiedät mikä tilanne tällä henkilökunnalla tulee olemaan, mihin myynnillisesti päästään ja markkinaa reagoidaan. Pystyt katsomaan henkilökunnan rekryointitarpeen ja mihin asioihin on varaa investoida. On kyllä aika tärkeä työkalu, muuten ollaan ihan sumussa jos ei oo budjettia*”. Myös muun muassa haastateltava 5 vastasi saman suuntaisesti todetessaan seuraavaa: ”*Katsotaan, että resurssi vastaa sitä markkinaa, mikä meillä on mahdollisuus saada...*” Samassa vastauksessa tuli esiin

myös seuraavaa: ”...*Budjetti on yksi työkalu siinä, että ollaan menossa oikeeseen suuntaan*”.

Toinen ääripää vastauksista edeltävään kysymykseen on seuraavanlainen. Haastateltava 1 totesi samaan kysymykseen kuin edeltävät, että ” *Budjetointi ei ole niin tarpeellista... yrittäjänähän pitää tietää, vaikka unesta heräät heti tärkeitä lukuja* ”. Samassa haastattelussa kävi ilmi, kun kysyttiin kuinka he budjetoivat liiketoimintaansa, että ”*Näppituntumalla eletään vuositasolla...* ” samaan kysymyksen osalta nousi esiin myös, että ”*...teen alitajunnassa koko vuoden, mutta on liian pitkä ajanjakso*”. Haastateltava 1 totesi myös hieman humoristisesti, että pitää olla tavoitteita, mutta tällä alalla budjeteilla ”...saisi pyyhkiä takapuolta”. Tähän samaan, kuinka budjetoitte liiketoimintaanne, haastateltava 3 vastasi yhdellä sanalla: ”*Surkeesti*”.

Kolmas erilainen näkemys budjetoinnista ja budjeteista, sekä siitä miksi niitä tehdään ja miten niitä käytetään, on se, että ketjuohjauksen on tunnettu painostavan tai ainakin ohjaavan näiden tekemiseen. Haastateltava 1, joka totesi aiemmin, että ei budjetointia koe niin tarpeelliseksi mainitsi kuitenkin, että ”*Ketjuohjaus vaatii jonkun tommosen, sinne mä teen jonkunlaisen, mut tällä kokemuksella ja näkemyksellä mun ei tarvis enää.*” Haastateltava 3 taas totesi, kun kysyttiin edeltävään yhden sanan vastaukseen tarkennusta, että ”*Tehdään vuosibudjetti. Ketjun ohjeiden mukaisesti tehdään.*” Haastateltava 4 myös naurahtaen ja koomisesti toteaa, että budjetointia tehdään, ”*koska ketju määrittää*”. Hän kuitenkin sitten täsmentää, että he tekisivät budjetointia kyllä muutenkin. Haastateltava 6 kuitenkin taas toteaa, kun syytä budjetoinnin tekemiseen kysyttiin, että ”*Ketjun vuoksi. Ketjun ohjaus on edellyttänyt, että tehdään...*”. Haastateltava 7 kertoo, että ”*Siinä laajuudessa kuin teemme, ketjun pyynnöstä. Toki tekisimme budjetin ilman ketjuakin, mutta silloin siinä olisi paljon vähemmän kirjattavia asioita*”.

Toisaalta ketjunjohdon haastattelussa kävi ilmi, kun kysyttiin, että saavatko ketjuyritykset heiltä apua budjetointiin, tai pakotetaanko siihen, niin vastaus oli, että he eivät pakota yrityksiä budjetointiin: ”*Emme ole konserni, joten emme voi pakottaa. Sopimuksessa ei lue*”. Myös kun yrittäjien täyttämää budjetointipohjaa, joka on tullut ketjulta yrittäjille täytettäväksi, tutkittiin, niin siinä mainitaan, että ”*Liiketoimintasuunnitelma on ennen kaikkea omaa johtamistasi varten. Ketjuohjaus voi auttaa sen seurannassa ja*

sparrata toteuttamisessa.” Haastateltavalta 2 kysyttiin myös keskustelun lomassa, tuleeko ketjulta jotakin tavoitteita, nii hän vastasi, että *”Eiiii ketju anna mulle mitään tavoitteita. Tää on mun yritys”*.

Haastateltava 4, joka koomisesti aiemmin totesi, että budjetointia tehdään, koska ketjuohjaus määrää, kuitenkin kertoi, että ketjuohjauksen tuki voisi olla suurempaakin budjetoinnissa. *”...Nyt toivoisinkin ketjulta näihin tulislaskelman eriin liittyvää kyselyä ja yhteenvetoja ja ohjeistuksia.*” Hän kertoi myös, että *”...meillä kirjanpidossa on tiettyjä kirjauksia, eikä kaikkee kehtaa kysyäkään, ei ole ihan varma mihin tämänkin kulu kirjaan...”*.

Ketjuohjauksen vastaus, kun kysyttiin, mikä takia budjetointia tehdään, oli, että *”...pelkkä peruutuspeiliin katsominen, historia toistaa aina itseään ja sieltä ammentaa oppia. Mutta kyllä sitä tulevaa pitäisi katsoa. Sillä, ei me juma ilman budjettia pystyttäis arvioimaan, mitä kehityshankkeita pystytään tekemään, jos ei ole kirjoitettuja lukuja... ja mä uskon, että kun budjettia aletaan tekemään, se on sama kuin ennusteiden tekeminen, että ennuste tehdään sillä hetkellä viimeisellä päivitetyllä tiedolla, se parantaa näkemystä siihen budjettiin. Ja samalla, kun ihmiset esim. jos jollain on markkinointi vastuullaan, kun työ on budjetoitu, ne sitoutuu siihen enemmän ja sitoutuu siihen, että rahoja käytetään järkevästi... Kaikilla osaaminen ja ymmärrys talouden lainalaisuuksista, miksi tehdään mitäkin, paranee koko ajan”*.

Haastateltava 4 toteaa heti haastattelun ensimmäiseen kysymyksen, kuinka budjetoitte liiketoimintaanne, vastauksessaan, että *”...ala on niin suhdanneherkkä ja välittäjätkin seilaavat puolelta toiselle, eli firmasta toiseen. On äärimmäisen hankala tehdä budjetointia, ihan hirveen hankala”*. Sama haastateltava muutenkin mainitsee välittäjien merkityksen toiminnalle todella monessa eri haastattelun vaiheessa. Hän myös kertoo monessa yhteydessä siitä, kuinka välittäjissäkin on todella suuria eroja, jotka vaikuttavat kaikkeen, kuten yrityksen budjetointiinkin. Hän kuvailee budjetointiaan, hyvin välittäjäkohtaiseksi. Haastateltava 7 ottaa henkilöstön merkityksen myös heti ensimmäisen kysymyksen kohdalla esiin. Hän kertoo, että *”Yritämme parhaamme mukaan arvata, kuinka monta henkilö meitä on tekemässä. Onko vaarana, että joku meillä lopettaa ja/tai haluammeko, tai saammeko palkattua uusia välittäjiä. Budjetoinnin perusta on henkilökunnan määrä”*.

Henkilöstön lisäksi keskeisenä tekijänä osa yrittäjistä piti uudistuotannon määrää. Esimerkiksi haastateltava 5 kuvasi tilannetta, että *”Budjetointiin liittyy paljon se, että kun myydään uudistuotantoa, niin sen uudistuotannon aikataulu saattaa heittää aika paljonkin sen vuoden sisällä. Vuosibudjetin teko on aika helppoa ja tarkkaa, mutta sitten ne uudiskohteet vähän heittelee ja sen vuoksi vaikeaa”*. Haastateltava 8 kertoi, kun kysyttiin, että mitä kaikkea tietoa budjetoinnin tueksi hankitaan, että *”Toki kaikkea tietoa, mihin markkina on menossa. On pitkäaikaisia sopimuksia esimerkiksi uudiskohteita ja arvioidaan, että koska laskutus niistä on”*.

Kuten aiemminkin on jo vastauksista käynyt ilmi, niin ketjun yritysten budjetointiin vaikuttaa erilaiset asiat markkinoiden suhteen, kuten alan suhdanneherkkyys. Suhdanteiden kehittymisen lisäksi budjetointiin on haastatteluissa nähty vaikuttavan monet muutkin tekijät. Haastateltava 2 kertoi esimerkiksi, kun kysyttiin mitä tietoa budjetoinnin tukena hyödynnetään että *”Edellisten vuosien historiatieto on äärimmäisen tärkeää. Ja sitten siihen pitää ottaa mukaan nykyinen markkinatietous ja myös talousennusteet.”* Sama haastateltava kertoi myös, että *”Kun katson pörssikursseja, ne jos tulee alas, tarkoittaa sitä, että meillä on puolenvuoden päästä tulossa jonkinlainen asuntokaupan stoppi, johon meidän pitää varautua.”*

Haastateltava 6 kertoi, kun kysyttiin, että onko jotakin muuta, mitä budjetoinnista ei osattu kysyä, että *”Mähän teen paljon arvioita, Niin luen paljon esimerkiksi Suomen Pankin talousennusteita läpi. Kaikkia pankkien talousennusteita käyn läpi.”* hän kertoo myös, että *”...asuntokauppa on vahvasti kiinni, siitä mitä taloudessa tapahtuu. Koska ei meillä asuntokauppa voi käydä paremmin, kuin miten taloudessa menee.”*

Haastateltava 7 kertoi, että korkojen kehitys ja verotuksen tilanne liittyy vahvasti asuntokaupan kehitykseen ja siten tulisi vaikuttaa myös budjetointiin. Hän mainitsi, että *”Korkojen kehitys vaikuttaa paljon asuntokauppaan. Kun korot lähtevät nousuun, niin kauppa usein ainakin hetkeksi vähenee todella paljon ja päinvastoin. Jos esimerkiksi verotus muuttuisi vaikkapa ensiasunnonostajan verovapauden osalta, niin sekin varmasti näkyisi isosti meidän tilanteessa...”*. Kuitenkin vaikka haastateltava kertoi tästä, niin hän samalla kertoi, että ei itse esimerkiksi muuta juurikaan budjetteja ainakaan kesken vuoden, vaikka tällaisia edellä kuvattuja muutoksia tapahtuisinkin, mutta mainitsi, että

niitä toki kannattaisi ja pitäisi muuttaa. Hän myös kertoi, että *”Nämä asiathan pitäisi tulevaa suunnitellessa ottaa huomioon, mutta en mä niitä ainakaan huomioi, kun alitajuisesti. Mä tiedän missä asuntokaupan tilanne menee ja vähän tulevaisuuden näkymiä, mutta en mä sen enempää, kun uutisissakaan kerrotaan, ota huomioon korkojen tai verotuksen kehitystä sinänsä”*.

Kun haastateltavalta 4 kysyttiin, että käytetäänkö tällaisia maailmalla olevia tietoja esimerkiksi budjetoinnin tukena, niin hän vastasi että *”Ei käytetä niin, että ne vaikuttaisivat yrityksen budjettiin.”* Tällaisten tietojen hyödyntäminen siis näyttää olevan hie- man erilaista eri yritysten välillä.

Ketjujohdon haastattelussa kysyttiin, mitä tietoja budjetoinnin tukena käytetään, niin ilmeni, että *”Varsinkin tällä alalla yleinen markkinanäkemyk ohjaa hirveästi sitä (budjetointiä)”*. Ketjujohto kertoi haastatteluissa myös, että *”Ollaan riippuvaisia siitä, miten alalla menee”*. Ketjujohdolta nousi esiin myös, että *”Ollaan vasta rakentamassa uudenlaista budjetoitinkulttuuria ja mallia”*. Haastattelussa kävi ilmi, että joitakin ajatuksia tästä on olemassa, mutta mitään ei ole vielä luotu tai päätetty.

Keskusteluissa nousi esiin monen yrittäjän kohdalla nykyinen maailman tilanne ja covid-19 vaikutukset yleisellä tasolla. Budjetteihin ja budjettiin suhtautumiseen sillä näytti olevan vaikutuksia. Haastateltava 2 mainitsi ennustamisen olevan nyt haasteellista, hän myös kertoi, että *”Koskaan ei ole ollut niin hankalaa tehdä budjettia, kuin viime vuonna”*. Sama haastateltava kertoi myös, kun kysyttiin tarkentavasti, mikä teki isoimman haasteen nykytilanteeseen verrattuna edellisiin kausiin, että *”Kuukaudet eivät ole ennustettavissa, eli kun pandemia teki sen, että meidän ennusteet teki häränpyllyä, sulta katosi kaikki ennustettavuus, koska ihmiset käyttäytyy toisella tavalla kuin normaalisti”*. Hän myös totesi, että *”Tämä on haasteellisempi, kuin 90 – luvun lama”*. Haastateltava 5 kommentoi myös, tilannetta, että *”Jos jäädään kovasti jälkeen, on vaikeaa alkaa muuttamaan...”*, hän myös totesi, että on *”...nousevaa liikevaihtoa saatu tehdä koko ajan, paitsi viimevuosi. Koronan takia -25%.”*

Haastateltava 8 totesi myös, että *”Pienessä yrityksessä ehkä ongelma on, että tulevaa budjettijaksoa, ei tiedetä etukäteen. Siinä vuoden aikana ehtii tapahtua vaikka mitä, niin*

kuin vuosi 2020 oli hyvä esimerkki siitä, että oli pelikirja tehty, joka heitettiin täysin nurkkaan, ja sitten taas pikkuhiljaa otettiin käyttöön”.

Korona on näyttänyt vaikuttaneen myös budjetointiprosessiin, sillä haastateltava 6 totesi kysyttäessä, ketä osallistuu budjetointiprosessiin, että *”Ennen koronaa on ollut sellainen päivä, jossa koko henkilökunta on ollut mukana... Mutta viimevuonna emme sellaista tehnyt. Oli niin vaikeaa ennustaa mitä tulee tapahtumaan ensi kuussa. Tosi vaikeaa”.*

Ketjuohjauksen edustajan haastattelussa kävi ilmi myös, että korona on budjetointiin vaikuttanut. *”Ollaan riippuvaisia, miten alalla menee. Ja esim. tänä aikana (korona) lähdettiin pikkuisen pessimistisesti budjetoimaan ja kuluja ei lähdetty niin räväkästi budjetoimaan”.*

4.2.1 Budjetointimenetelmät ja -prosessit tutkittavassa ketjussa

Haastateltavat kuvasivat keskusteluissa yrityksensä ja ketjun budjetointia myös henkilöiden osallistumisen ja prosessien kautta. Eri haastatteluissa henkilöiden osallistumista kuvailtiin pääpiirteittäin samankaltaisesti, mutta myös pieniä eroavaisuuksiakin oli havaittavissa. Prosessit taas erosivat hieman enemmänkin. Tämän lisäksi toki pitää ottaa huomioon, että osa yrittäjistä, kuten aiemminkin esitelty, kokivat ketjun sanelevan tai painostavan budjetointiin ja he kokivat, että budjetoitavat asiat tulevat sieltä.

Haastateltava 1 kertoi, kun kysyttiin, osallistuuko henkilökunta budjetointiin vai tehdäänkö sitä vain yrittäjän toimesta, että *”Teen itse hulluna töitä, olen pelaajavalmentaja, teen myös hallinnollisia asioita. Katsotaan jokaisen kanssa loppuvuonna asioita. Tehdään joukkueena”.* Hän myös täsmensi tämän lisäksi, että *”Lähden siitä, että jokainen on yrittäjä yrityksen sisällä ja jos annan tavoitteen, ei pelitä. Jokaisen pitää itse miettiä, ollaan provisiopalkalla”.*

Haastateltavan 2 kertomukset olivat samaan kysymykseen hyvin samankaltaisia, kun hän kertoi, että *”Siihen osallistuu koko henkilökunta, koska jokaisen kanssa käydään*

marraskuussa seuraavan vuoden budjetti läpi. Sieltähän se pohja tulee, mikä sen myynnin osuus on. Ja sitten kerran kuussa käydään henkilökunnan kanssa läpi, mikä on toteuma verrattuna tehtyyn edellisen kuukauden budjettiin, ja jos siitä on jääty, miten seuraavassa kuussa korjataan. Kyllä siihen osallistuu koko henkilökunta". Haastateltava 3, jonka vastaukset olivat haastatteluissa hyvin lyhytsanaisia, niin hänkin kertoi, että yhdessä tehdään tavoitteet ja käydään keskusteluja aiheen ympärillä.

Haastateltava 3 kertoi jo aluksi, kun kysyttiin, mitä kautta budjetointia tehdään, että *"...meidän valmiit välittäjät, jotka oletettavasti tulevat budjettikauden pysymään meillä, niin me jutellaan heidän kanssa, miten meni viimevuosi ja, mitä he odottavat tulevalta. Meillä on ollut tosi valmiita ja ammattitaitoisia välittäjiä, heidän osaltaan budjetointi on tehty heidän ja meidän kokemuksen ja näkemyksen perusteella."*

Haastateltava 8 kertoi prosessista ja siihen osallistuvista henkilöistä saman suuntaisesti, kuin edeltävätkin, mutta pienellä eroavaisuudella. Hän kertoi, että *"Olen saanut kaikilta henkilökohtaisen budjetin ja sitten katsonut mitä siitä yhteenlaskettuna tulee ja jonkin verran tehnyt sitä realistisemmaksi. Katsonut sitä sitten, miten se yrityksen kannalta menee ja sieltä se vuosibudjetti sitten muodostuu. Monilta osin on sitä kertolaskua, että yksi ihminen pystyy tekemään tietyn määrän liiketoimintaa. Mutta ihan niin mustavalkoinen se ei ole."* Hän myös lisää, että *"Henkilötasolla jokainen tekee itse budjetin ja se käydään esimiehen kanssa läpi ja katsotaan, onko se realistinen ja onko se riittävä. Katsotaan, onko toimenpiteet riittävät, millä niihin tuloksiin päästään. Kuinka realistiset ne ovat ja riittävät ja mahdolliset".*

Haastateltava 7 kertoi samasta aiheesta hieman laajemminkin ja pohti myös syitä tarkemmin siihen, miksi ja miten henkilöitä budjetointiin osallistuu. Hän kertoi, että *"Henkilökunta tekee kukin oman budjettinsa tulevista tuotoista. Sen hekin perustavat suureksi osaksi edellisten vuosien myynteihin. Meillä uusimallakin tulokkaalla on jo puolitoistavuotta takana, joten hänelläkin on jo kokemusta, paljonko tekemistä ja kauppoja tarvitaan, jotta saa palkkaa. Provisiopalkalla, kun koko henkilökunta on. Varsinaisen yrityksen budjetin muutamine kuluineen teemme yrittäjäkollegani kanssa. Hän myös lisää tarkennuksena, että "Jokainenhan on meillä yrityksen sisällä ikään kuin yrittäjiä itekin. Heidän tarvitsee tehdä myyntiä, jotta he saavat mitään palkkaa. He siis tavoittelevat varmasti jokainen tiettyä tulotasoa, jotta tulevat toimeen, ja tämä varmasti heidän*

myynnin tavoitteitakin ohjaa. Tulotasonhan olisi oltava sellainen, että sillä tulee toimeen. Tämän takia en koe, että heille mitään kovin tarkkoja annettuja tavoitteita tulisi antaa, sillä tuskin se heidän tulostaan juuri muuttaisi. Totta kai pitää kannustaa aina parempaan ja myynnin kasvun hakemista tavoitella, mutta ei painostamalla”.

Ketjujohdon haastattelussa, kun kysyttiin heidän budjetointiinsa osallistuvista henkilöistä, niin ilmeni, että vahvasti budjetointi oli viimeksi ainakin talousjohtajan takana. Kuitenkin haastattelussa lisättiin, että *”It-kulut on it-henkilön käytävä läpi. Ja markkinoinnissa on oma henkilö, joka käy läpi omat kulunsa. Ja liikkeenjohdosta omansa. Pitää palastella osiin.”* Haastattelussa kävi esiin myös, että *”Liikevaihto, se on sellainen mistä kulupuolen lisäksi yhdessä koitetaan muodostaa käsitystä, koska ylipäätään niin markkinanäkemyksestä siinä on kyse, miten kokonaistalous pyörii ja asuntokauppa. Ja hallituskin viimekädessä sparraa. Niin kuin yleensä, niin se eka versio ei kelpaa niille. Viimeksi kerran päivitettiin. Saatiin kunnianhimoisuutta siihen”.*

Haastateltavat kuvasivat budjetointiprosessiaan vielä enemmänkin, kuin vain henkilöstön osallistumisen ja yhteistyön kautta. Prosesseja kuvattiin esimerkiksi siitä näkökulmasta, että milloin budjetteja tehdään ja millaisiksi ajanjaksoiksi, sekä millä keinoin. Budjetointia kuvailtiin myös, että miten muutoksiin ja budjettipoikkeamiin reagoidaan ja kuinka budjetteja muutetaan. Nämä kuvaukset antavat viitteitä siitä, minkä tyyppistä budjetointia ketjussa tehdään.

Haastateltava 7 kertoi, kun kysyttiin, kuinka budjetoitte liiketoimintaanne, että *”Teemme budjetin kerran vuodessa. Tutkimme edellisten vuosien tehtyjä tuottoja ja menneitä kuluja... Budjetoinnin perusta on henkilömäärä. Sitten yritämme taas suurimaksi osaksi edellisten vuosien perusteella miettiä, paljonko kukakin myy ja tekee firman tuottoja”.* Kun samalta haastateltavalta kysyttiin, kuinka usein budjetoidaan, niin hän kertoi, että *”Kerran vuodessa tehdään varsinainen budjetti. Jos tulos näyttää kuukauden jälkeen huonolta, niin voidaan vähän pohtia mistä se johtuisi, mutta ei oikeastaan verrata tätä budjetoituihin lukuihin. Ei kuitenkaan huolestuta kuukauden jaksosta vaan uskotaan, että kovalla tekemisellä vuodesta tulee kuitenkin hyvä”.*

Haastateltava 6 kertoi samaan kysymykseen, että *”Käytännössä budjetoidaan vuodeksi eteenpäin”*. Hän lisäsi vielä myöhemmin, että *”Kirjanpidon ja tilinpäätöksen luvuista saadaan sitä historiaa budjetoinnin tueksi”*.

Haastateltava 5 vastasi samaan kysymykseen, että *”Budjetointia aletaan rakentamaan siinä lokakuussa seuraavalle vuodelle, kun tilikausi on kalenterivuosi*. Hän myös kertoo, että he tekevät *”Vuosisbudjetointia”*. Kun kysyttiin, kuinka usein budjetointia tarkemmin tehdään, niin hän vastasi, että *”Vuosi ja sitten kolmen kuukauden välein katsotaan missä mennään”*. Haastateltava 3, joka vastaili kysymyksiin vain muutamalla sanalla, totesi samaan kysymykseen, että *”Vuosi, vuositasolla tehdään”*. Hän sanoi myös, että *”Budjettia tsekkaillaan, mutta ei mitään säännöllistä. Tasasin välein”*.

Haastateltava 4 kertoo, että *”Vuodet eivät ole toistensa kaltaisia ja henkilöt vaihtelee. Se, mikä on suurin piirtein selvillä, on kulupuoli per henkilö. Minä en suhtaudu budjetointiin kovinkaan vakavasti. Mielestäni se on ennustamista”*. Hän kuitenkin tämän lisäksi kertoo, että *”Vuosisbudjetti me tehdään... Kyllä me tulosta ja tuloksia seurataan aktiivisesti ja mikäli ne syystä tai toisesta näyttää huonolta tai huononevalta, tehdään liikkeitä niiden korjaamiseksi. Jos näyttää hyvältä painetaan lisää kaasua”*.

Haastateltava 2 kertoi budjetoinnistaan, että *”Teen vuosibudjetin joka vuosi, aika tarkan, ja sitten sitä tarkastellaan kuukausitasolla, että ollaanko budjetissa vai miten pitää muuttaa”*. Kun kysyttiin, että kuinka reagoidaan poikkeamiin, niin hän kertoi, että *”Pakko reagoida ja korjata!”*

Haastateltava 1 kertoi, että tuloksen kautta lähdetään liikkeelle, hän kuvailee, että kaikki lähtee tavoitetuloksen kautta ja tavoitteet eivät saa olla liian pieniä. *”Se mitä on viimeisellä rivillä, jos on xxx euroa, niin hyvä”*. Hän myös kertoo, kun kysyttiin lukujen seuraamisesta, että *”Kyllä seuran kuukausittain, kun kirjanpitäjä lähettää niitä klousauksen jälkeen, mitä jää viivan alle. Kerran kuukaudessa pitää katsoa lukuja, miksi tuo näyttää niin suurelta jne.”* Lisäksi hän kertoo myös, että *”Meidän firman tavoite on olla Suomen paras. Siihen pitää olla tekeminen kunnossa kulut kunnossa ja muut”*. Ketjulta yrittäjille täytettäväksi tulleessa budjetointipohjassa luvut on tarkoitus täyttää vuositasolla. Tunnuslukuina ja taloudellisina budjetoinnin osa-alueina pohjassa on päällimmäisen myynnin määrä ja sitä kautta tullut liikevaihto, sekä liikevoittoprosentti.

Haastatteluissa tuli esiin muun muassa edellä nousseen vuosibudjetin lisäksi muitakin budjetointiprosessin tekijöitä, jotka olivat hyvin toiminnallisuuteen tähtäviä ja perustuvia. Lähes jokainen haastateltava toi toimintojen merkityksen esiin ja kertoi, että toiminta johtaa useimmiten tulokseen.

Haastateltava 2 kertoi, kun keskustelussa tuli esiin, kuinka budjettiprosessia tehdään, että ”*Strategia ja myyntibudjetti, sekä luvut ja toimintasuunnitelma menee lomittain. Ei voida oikein laittaa euroja, ennen kuin on tavoitteet hanskassa. Muuten on vähän haasteellista. Henkilökunnan kanssa läpikäytynä, ensin muuta ja sitten numeroita ja sitten taas muuta. Lomittain täytyy vetää tällaisessa myyntiorganisaatiossa*”. Hän kertoo myös haastattelun edetessä, että ”*Tehdään itseasiassa tekemisen tavoitteet*”.

Kun haastateltavalta 5 kysyttiin, mitä kaikkia tietoja budjetoinnissa otetaan huomioon, niin hän kertoi, että ”*Kyllä lähtee henkilöjohtamisen kautta, aktiviteeteista... Kotikäynnit, esittelyt...*”. Hän myös haastattelun aikana nostaa esiin, että ”*Kyllä edellisvuoden lukuja tulee katseltua, mutta aika vähän. Tekemisen johtaminen on tärkeämpää, kuin pelkkä tulos*”. Haastateltava 6 kertoi, kun kysyttiin, mitä kautta budjetointia lähdetään pyörittämään, että ”*Tekeminen edellä pitää mennä. Jotain naksauksia tapahtuu jossain ja, mitä se sitten tarkoittaa euroissa*”

Haastateltava 8 käsitteli myös toimintojen merkitystä haastattelun aikana, kun hän kertoi erimerkiksi, että ”*...Katsotaan onko toimenpiteet riittävät, millä niihin tuloksiin päästään...*”. Kun häneltä kysyttiin tarkentavasti, millaisia nämä toimenpiteet ovat, niin hän kertoi, että ”*Asiakastapaamisten määrä, soitot, toimeksiantojen määrä, joista muodostuu tehtyjen kauppojen määrä, yksityisesittelyt, eli kaikki asiakaskohtaamiset ja niihin kohtaamisiin tähtäävät toimenpiteet. Sieltä tulee ne aktiviteetit, joita mitataan*”. Hän myös täsmentää, että käytännössä nämä toimet johtavat tiettyyn liikevaihtoon. Lisäksi hän vielä kertoo, että ”*...ensisijaisesti katson, että ne tavoitteet ja tekeminen ovat linjassa keskenään. Koska jos sanotaan, että mun tavoitteena on noin ja noin, mutta suunnitelma, jolla siihen kuvitellaan päästävän ei lähellekään mahdollista sellaista, niin silloin pitää heti korjata sitä suunnitelmaa*”.

Haastateltava 7 kertoo toimintojen merkityksestä, niin kuin edeltävätkin, mutta hänellä on myös vähän edeltävistä eroavaa näkemystä siitä. Hän kertoi, että ”*Me tiedämme mi-*

hin vanha henkilökunta suostuu tai kykenee ja heidän osaltaan kaikkien juoksujen ja tekemisten ennakolta kirjaaminen ei tarkoita mitään. Kaikki työntekijät periaatteessa tietävät, miten tilastonikkarit asioita käsittelevät. Montako kontaktia tarkoittaa montako tapaamista ja montako niistä muuttuu rahaksi. Voi kun se olisikin niin yksinkertaista! Tiedämme tietty, että jos ei mitään tee, ei mitään tapahdukaan.”

Haastateltavalla 4 oli myös vähän erilaisia näkemyksiä toiminnoista. Hän kertoo, että nimenomaisesti ainakin uusien välittäjien kanssa tekemisen tavoitteita käytetään: *”Heidän kanssaan käytetään näitä tunnuslukuja kylläkin. Esittelyt, yleisesittelyt, kotikäynnit, asiakkaan yhteydenpito ja sitä kautta heille muodostuu heidän tuloksensa”*. Kuitenkin hän on todennut uusienkin välittäjien kohdalla seuraavaa: *”Nyt nämä kaksi uutta välittäjää, jolle tätä tekemiseen perustuvaa budjetointia on tehty, ei toimi. Sanon ihan suoraan, että ei toimi. Ihan yhtä vitunlailla ennustamista on kuin kristallipalloon kattois. Tiedän, että siellä ketjussa ollaan eri mieltä, mutta minäpä puhun tällä kertaa suoraan”*. Hän vielä lisää, että *”Tavoitteita täytyy olla, se on ensiarvoisen tärkeää. Ei voi laittaa uutta ihmistä heilumaan ilman tavoitteita, mutta vaikka hän saavuttaisikin ne tavoitteet, se ei välttämättä näy... Siellä tulos- ja tuottolaskelman riveillä. Ne eivät oo yks yhteen.”* Myöhemmin hän vielä palaa tähän aiheeseen ja kertoo, että *”Eli nämä (tulos) eivät välttämättä toteudu, vaikka toiminnalliset toteutuvat. Tämä on toki henkilöstä kiinni. Jollain menee paremmin ja jollain huonommin.”*

Toiminnallisuuteen painottuu vahvasti myös ketjulta tuleva budjetointipohja. Kuten aiemminkin aineiston kuvauksessa on kerrottu, niin pohjan suurin osa kohdista painotuu tekemiseen ja niiden määrään liikevaihdon ja tuloksen lisäksi. Tämä toimintojen merkitys näyttäisi olevan siis ketjun mielestä tärkeässä roolissa liiketoiminnan suunnittelussa ja tavoitteiden asetannassa.

Haastatteluissa on mainittu muutaman kerran termit rullaava ja rullaava budjetointi. Näitä ei noussut esiin monissa haastatteluissa, mutta kuitenkin muutamassa. Esimerkiksi haastateltava 2 mainitsi, kun keskusteltiin minkälaista budjetointia he tekevät, että *”Hie-man rullaavaa teen siinä samalla”*.

Haastateltava 7 kertoi, että *”Meillä on muistaakseni ollut ketjulta joskus muutamia vuosia sitten jokin taulukkojärjestelmä, missä piti arvioida aina kuukauden jälkeen tulevaa*

aikaa uudelleen ja mahdollista seuraavaakin tilikautta. En oikein edes tiedä, mitä tälle järjestelmälle tapahtui. Varmaan poistui, kun ei sitä varmaan kukaan oikeesti jaksanut täyttää koko ajan, minä en ainakaan sitä juurikaan käyttänyt. Tämä tais olla semmosta rullavaa”.

Ketjujohdon ajatuksissa kuten aiemminkin tässä tutkimuksessa on kerrottu, on taas ollut budjetoinnin kehittäminen ja uuden budjetointikulttuurin luominen. Ketjujohdon haastattelussa nousi esiin tällainen seuraavanlainen ajatus, *”Ajatuksena voisi olla, että tehdään rullaavaa budjettia. Se voi jossain myöhemmässä vaiheessa tulla ajankoh- taiseksi... Tehtäis kvartaaleittain korjattua ennustetta koko vuodeksi. Mutta rullaavaa se ei vielä ole”.*

Haastatteluissa yksi näkemys oli myös sellainen, että budjetit eivät ole kovinkaan tarpeellisia ja myös niiden mahdollista haitallisuuttakin arvioitiin. Esimerkiksi haastateltava 1 totesi hieman humoristisesti, että *”...meidän alalla sillä (budjetointi) saisi pyyhkiä takapuolta”.* Hän myös toteaa, että *”Budjettikeskustelu on mun mielestä 80-90 -luku”.* Haastateltava 3 tuntui myös siltä, että budjetointi aiheena ei häntä juurikaan kiinnosta. Haastattelun aikana hänen vastauksistaan oli rivien välistä sellainen tulkittavissa.

4.2.2 Budjettijärjestelmä ja erilaiset budjetit kyseisessä ketjussa

Yrittäjät keroivat haastatteluissa hieman siitä, minkälaisia budjetteja he käyttävät ja tekevät. Esimerkiksi haastateltava 2 kertoi, kun kysyttiin asiasta, että *”Meillä on tulosbudjetti ja rahoitusbudjettia ei esimerkiksi ole, koska ei ole yhtään lainaa. Rahoitusta ei ole”.* Hän myös jatkaa, että *”Markkinointibudjetti tehdään ja markkinointisuunnitelmat. Meillä se menee tulos- ja markkinointibudjetin kautta ja siitä pyritään samalla katso- maan investointibudjetti ja tarvitaanko jotain. Esim. tietokoneet, puhelimet, kameraka- lusto on. Pystytäänkö uusimaan ja tekemään isompia hankintoja”.* Kun kyseiseltä haas- tateltavalta kysyttiin tarkentavasti, tehdäänkö henkilöstöbudjettia erikseen, niin hän ker- toi, että *”Tehdään ja sen pystyy tekemään suoraan sieltä heidän oman myyntibudjetin kautta”.*

Haastateltava 4 kertoi, että *”Mehän tehdään firman tasolla vuosibudjettia, euromääriin perustuen, jossa on esim. henkilöstökulut ja kaikenmaailman kulut, yleensä siihen edellisen vuoteen perustuen”*. Haastateltava 5 kertoi taas, kun kysyttiin, millaisia erilaisia budjetteja tehdään, että *”Ei meillä käytännössä ole. On jonkinlainen markkinointibudjetti. Pieni yritys, tilanteet elää. Tulosebudjetti on se tärkein”*.

Haastateltava 6 kertoi vastauksena samaan kysymykseen, kuin edeltävät, että *”Käytännössä vain myynti(budjetti). Meillä ei ole mitään ulkopuolisia rahoituksia ja firman kassa on niin vahva. Vaikka ei tapahdu myyntiä, niin pärjätään”*. Haastateltavan 1 kuvaus oli hyvin samankaltainen ja hänkin painotti kassaa ja sen tilannetta seuraavasti, *”Yksi tärkeä on myös kassa. Kun aloitin ja puhuttiin budjetoinnista, sanoin, että katoka kassaa. Se on tärkein, että on kunnossa.”* Hän kertoo kassasta myös muissakin haastattelun vaiheissa seuraavasti, *”Kassa on paras budjetoinnin väline, jos se kasvaa, onnistut ja jos laskee, oot epäonnistunu”*. Hän myös kuvailee vahvaa kassaa ja yrityksen vakaata tilannetta seuraavasti, *”Sen verran moni ottaa palkkana. Mä haluan kasvattaa osinkopotin korkeaksi, otan verottomana, toki palkanakin vähän. Jos liikevaihto pysähtyy vaikka kolmeksi vuodeksi, meillä ei ole mitään ongelmaa. Otan esimerkiksi, kun keväällä tuli korona ja muilla yrittäjillä oli pelko perseessä, ajattelin, ei hitto, eikä ne osaa varautua mihinkään. Elävätkö kädestä suuhun”*.

Haastateltava 7 kertoo käytettävistä budjeteistaan, että *”Itselle tärkeäksi on osoittautunut myyntibudjetti, henkilöstöbudjetti ja markkinointibudjetti”*. Haastateltava 8 kertoo, kun on kysytty, mitä budjetteja tehdään, ja samalla täsmentävänä kysymyksenä, onko jotakin pääbudjetteja tai osabudjetteja ja esimerkkinä käytetty markkinointibudjettia avuksi, että *”Ei. Markkinointi itseasiassa on niin, että vuosittain arvioidaan, paljonko maksimissaan voidaan laittaa markkinointiin, tai toimitilakuluihin, tai henkilöstökuluihin. Mutta varsinaisesti ei tehdä. Esim. markkinointibudjetin miettiminen etukäteen on hyvin hankalaa, koska siihen vaikuttaa paljon kulloinenkin myyntivarasto, joka vaikuttaa, miten markkinointi kannattaa kohdentaa. Budjetointi on oikeastaan tuloslaskelma Excelissä”*. Lopuksi haastateltavalta 8 vielä kysyttiin kassasta, sillä se oli aikaisemmissa haastatteluissa noussut esiin, niin hän kertoi, että seuraavat sen riittävyttä ja, että *”Meille on varmaankin vähän liikaakin kertynyt pääomia vuosien varrella kassatilille ja niillekin pitäisi löytää järkeviä sijoituskohteita. Ykköskvartaali on yleensä sellainen,*

että kun laitetaan osingot maksuun kerralla ja yleensä ykköskvartaali saattaa tehdä jonkinmoisen miinuksen tulokseen ja joskus on saanut tehdä joitain toimenpiteitäkin asian eteen ja toinen on, että kun loma-ajan palkat laitetaan maksuun, että niihin riittää raha... meillä on jonkin verran kiinteitä kuluja. Hyvä olla vähän puskuria, että yrittäjä nukkuu yönsä hyvin.

Ketjujohdon haastattelussa kerrottiin ketjuohjauksen erilaisista budjeteista, että ”...kassavirtabudjetti tehdään...jokainen tekee omaa kulubudjettiaan, esim. sen pohjalta, millaisia markkinointikampanjoita tehtäisiin tulevan vuoden aikana ja it, millaisia kehityshankkeita ketjun puolella on, että säilytään kilpailukykyisinä. Kuitenkin se top line liikevaihto, tulee hyvin pitkälti markkinanäkemyksestä, miten asuntokauppa tulee seuraavan vuoden aikana käymään. Näitä mietiskellään yhdessä ja vielä hallituksen kanssa. Kuinka optimistinen näkemys siihen otetaan. Kun kuluista puhutaan, yritetään käyttää rahaa tehokkaasti. Ohjaa myös paljon aikaisempi tieto, paljonko on esim. markkinointiin käytetty, jotta sillä saadaan positiivisia vaikutuksia ja it-puolella, kun esim. välitysjärjestelmän korvaaminen, se on ylivoimaisesti suurin sillä puolella.

Ketjulta yrittäjille tullessa budjetointipohjassa on jonkin verran myynti- ja markkinointibudjetin piirteitä tai ainakin sen kohtia voisi tällaisien budjettien tukena käyttää. Mitään varsinaista markkinointibudjettia tai myyntibudjettia ei pohjassa kuitenkaan ole. Pohjassa on ohjeistettu arvioimaan liikevaihtoa ja liikevoittoprosenttia, mutta mitään tuloslaskelmaa tai tase muotoista taulukkoa siinä ei ole. Myöskään kassavirtaa tai rahoitusta ei ole siinä ohjeistettu arvioimaan.

4.2.3 Teknologia ja apuvälineet budjetointiin tutkittavassa ketjussa

Haastatteluissa kysyttiin yrittäjiltä, millaisia apuvälineitä budjetoinnissa hyödynnetään ja vastaukset olivat hyvin yhtenäisiä, mutta pientä eroakin oli joidenkin osalta havaittavissa. Kun haastatteluissa myös kysyttiin erilaisia kehityskohteita, niin niiden osalta tuli esiin apuvälineidenkin mahdollista kehittämistarvetta. Jotkut mainitsivat apuvälineistä jo erikseen niistä kysymättäkin.

Haastateltava 3 mainitsi apuvälineitä kysyttäessä, että ”*Exceliä. Se on kaiken elämän alku ja juuri*”. Haastateltava 4 vastasi samaan kysymykseen, että ”*Minulla on erilaisia Excel-taulukoita juuri liittyen henkilökunnan tuottoihin ja kuluihin. Toivoisin päämajasta tähän lisää työkaluja. Milloin henkilö on kannattava. Nyt meillä on vain olettama. Sen olettaman olen laittanut Exceleihin*”.

Haastateltava 8 mainitsi, kuten edellisessäkin kappaleessa sivuttu, että heidän budjetointinsa on oikeastaan tuloslaskelma Excelissä. Ketjulta tuleva budjetointipohjakin on Excel muotoinen, ja siihen yrittäjien on ollut tarkoitus käsin täyttää luvut. Tämä on saanut haastatteluissa runsaasti kritiikkiä ja tämän pohjan toimivuutta ja käyttökelpoisuutta on paljon arvioitu. Haastatteluissa nousi esiin, että jotkut käyttävät budjetoinnin tukena kuitenkin muutakin kuin Exceliä ja ainakin talouden seuraamiseen on olemassa joitakin muitakin työkaluja. Myös ketjujohdon haastattelussa sivuttiin työkaluja ja sitä, että niitä olisi hyvä kehittää. Seuraavaksi käydäänkin hieman läpi, mitä haastatteluissa on näistä aiheista Excelin lisäksi kerrottu.

Haastateltava 1 sivuaa teknologian ja siinä samassa yhteistyökumppaneiden merkitystä ja hieman odotuksiaan ketjulta teknologian suhteen kertoen, että ”*Valtakunnallisesti kaikki ketjun asiat hoitaa, ”eräs tilitoimisto” ja luotan siihen, että hoitavat hyvin ja näen luvut sieltä. Jos joutuisin vielä niihin kuluttamaan aikaa, se aika ei menisi oikeaan suuntaan*”. Hän sivuaa vielä vähän kirjanpitoa ja teknologiaa, joka vaikuttaa budjetointiin historiatiedon takia kertoen, että ”*Kun teknologia on kehittynyt, laitetaan bisnes loistamaan, eikä käytetä aikaa kirjanpitoon. Meillä on hyvät ammattilaiset sitä varten. Me kehitämme tekemistä*”. Lopuksi hän vielä erityisesti korostaa odotuksiaan tilitoimistolta ja ketjulta liittyen talousjohtamisen ja sen työkaluihin, kertoen, että ”*Jos maksetaan rojalteja ketjulle, ja ”eräälle tilitoimistolle” maksetaan, aina toivoo, että saa vastinetta. Ketjulle menevä raha ei ole pientä. Pitää miettiä, mikä on ketjun lisäarvo*”.

Haastateltava 2 on itsekin perehtynyt hieman enemmän budjetointiin ja työkaluihin sen avuksi ja onkin tehnyt sen suhteen toimenpiteitä. Hän kertoo haastattelussa, että ”*On ihan budjettipohja sitä varten. Mä käytän ketjulla käytössä olevan kirjanpitojärjestelmän budjettipohjaa*”. Myöhemmin kun kysytään vielä tarkennusta, mitä välineitä budjetoinnin apuna käytetään, niin hän kertoo, että ”*Käytän budjetointityökalua (edellä mainittu budjettipohja). Se on hyvä ja selkeä käyttöinen. Meille tulee ketjulta aina sellainen*

budjettipohja, joka on mielestäni ihan täysin syvältä, en tykkää siitä ollenkaan". Kun häneltä kysyttiin tarkennusta mielipiteestä liittyen ketjun budjetointipohjaan, niin hän kuvailei, että *"Se on väärin rakennettu. Se on varmasti rakennettu joskus miekka ja kyypärä ja sitä ei ole varmaan korjattu.... Se on sen aikainen, että siihen pitäisi kiinnittää vähän huomiota... Sen takia kyselinkin silloin kirjanpitäjältä, että eikö ole mitään kunnollista budjettipohjaa... Sitten löysin itse sieltä ja se on vain joku 40 euroa vuodessa"*,

Kun haastateltavalta 2 kysyttiin vielä, että onko jotakin sellaista, mitä pitäisi kehittää, niin hän kertoi työkalujen ja teknologian osalta, että *"...ketjun taholta pitäisikin tulla paremmat budjettipohjat mun mielestä ja niitä voidaan miettiä... kun yrittäjät eivät kaikki budjetoi, tiedän... että mennään mututuntumalla ja fiilispohjalta, mutta kun se ei ole liiketoiminnan pohja. Eli jos tulisi selkeä pohja, jonka täyttämiseen ei mene sataa vuotta. Tekisivät edes jonkun näköistä. Nyt meidän raportointijärjestelmä uudistui. Helpottaa tekemisen budjetointia"*.

Haastateltava 5 kertoi, että *"Meillä on kaikennäköisiä työkaluja. Meidän varsinainen työkalu ei ole nyt kauhean hyvä. Se pitää käsityönä tehdä"*. Hän vielä täsmentää, että tämä varsinainen työkalu tulee ketjulta. Kun häneltä kysyttiin vielä, että olisiko jotakin kehitettävää, niin hän kertoi, että *"Pohjassa olisi myös menneisyyden dataa, se olisi kiva. On mennyt niin pitkälle siihen myynnin arviointiin, ettei ole paljon muuta"*.

Haastateltava 6 kertoi työkaluista, että *"...ongelma on siinä, että meidän budjettityökalut on antiikkisen heikkoja, jotain Excel-pohjaisia, ihan hölmöjä. Työkalut eivät ole sellaisia, kun ne vois olla"*. Hän kertoo myös, että *"Meillä on sellainen joku ohjelma, jota ketjun on tarjonnut. Mutta olisi hyvä, ettei olisi monia ohjelmia, mitä vähemmän ohjelmia, sitä parempia"*. Hän toivoisi kirjanpidon ohjelmaan budjetointityökalua, mutta kertoo, että sitä ei ole ollut tai saanut, vaikka on sitä pyytänyt. Hän myös lisää, että *"Kun siellä on valmiina toteutuneet luvut, helpottaisi sitä hommaa. Kirjanpitojärjestelmään budjetointityökalu pitäisi saada aikaiseksi nopeasti"*. Hän myös kommentoi ketjulta tulevaa budjetointipohjaa, että *"...se on antiikkinen"*. Hän kertoo tämän lisäksi vielä, että *"Apuvälineet eivät ole fiksuja, niin, että ne olisi linkitetty kirjanpito-ohjelmaan... Tämä on ihan lapsen kengissä tässä ketjussa"*. Kun häneltä vielä tarkentavasti kysyttiin, mitä apua toimintaan saisi, jos olisi paremmat apuvälineet, niin hän vastasi, että *"Ennustettavuus toki parantuisi ja meidän ketjun yrittäjistä valtaosalle seuranta tarkoittaa sitä, että*

paljonko pankkitilillä on rahaa... Yrittäjien oma talouden tuntemus on aika heikolla tasolla. Se on se pankkitili". Hän myös koki, että paremmilla järjestelmillä voitaisiin seurata tilannetta tarkemminkin.

Haastateltava 8 kertoo, että budjetoinnin tukena voidaan käyttää raportointityökalua ClickView. Haastateltava 7 kertoo tästä myös hieman ja toteaa, että *"Taloushallinnon seuraaminen kirjanpitojärjestelmän kautta on ihan hyvää. Meillä on myös joku raportointityökalu, mutta siinä näkyy vain edeltävän vuoden lukuja ja nykyisiä lukuja. Siihen ei tuu näkyviin ollenkaan budjettia. Olis kiva, jos tällaisessa työkalussa pystyisi seuraamaan myös, miten budjettiin suhteutettuna menee. Muuten ei tule oikein budjettia seurattua ja siihen verrattua. Sellainen, mihin nousisi automaattisesti budjetti mukaa ja sen voisi siellä tehdäkin, olisi kiva".*

Ketjujohdolta kysyttäessä, että mitä apuvälineitä hyödynnätte, niin vastaus oli, että *"Pitäää työkaluja miettiä. Excelissä tehdään ja sitten on kirjanpitojärjestelmä. Excelin kautta pyöritetään pitkältä. Pitäisi saada koko ketju budjetoimaan. Ketjuyritykset budjetoimaan ja siitä tulisi sitten koko kakku. Meidän budjetti tulomielessä tulee hyvin pitkälti sitä kautta...".* Hän myös kertoi, kun kysyttiin, onko jotakin muuta mitä hän haluaa vielä lisätä, että *"Minä näen, että mittaristo pitää tehdä uusiksi. Tehdä oma malli, tehdä meidän (ketjuohjauksen) hankkimilla työvälineillä, työntää ketjuyrittäjille," puollittain pakotettaisiin" yrittäjät näkemään ne mittarit ja miltä ne näyttää. Yrittäjä ei pystyisi välttymään, että näkisi tilanteen, miten mulla menee. Meille on tulossa sellaisia mittareita, mitkä mittaa menestymistä parhaiten".* Keskustelun lomassa ilmeni myös, että olisi hyvä jos mittarit olisivat sellaisia, että yrittäjät näkisivät oman tilanteensa myös verrattuina muihin ketjun yrityksiin ja niistä voisi bench markata omaa toimintaansa. Haaveissa oli jokin yksi yhtenäinen järjestelmä, jota kaikki käyttäisivät sekä, josta saataisiin ketjuohjaukselle ne luvut suoraan ja tämän perusteella voitaisiin ketjuyrityksen budjetointi tulopuolellakin paremmin toteuttaa.

5 KESKEISIMMÄT TULOKSET JA KEHITYSMAHDOLLISUUDET

5.1. Budjetointiin vaikuttavat tekijät ja syyt budjetoinnille

Teoreettisessa viitekehyksessä tutkimusten mukaan budjetoinnin on nähty toimivat välineenä, jolla pyritään esimerkiksi mahdollisimman hyvään tulokseen ja jonka aikana voidaan konkretisoida tavoitteet, jotka strategiassa on määritelty. Budjetoinnin tulisi tutkimusten mukaan liittyä vahvasti juuri strategiaan ja johdon laskentatoimen kokonaisuuteen yhtenä osana. (Järvenpää ym. 2015, 235–243.) Budjetoinnin tulisi olla nimenomaan yksi työkaluista muiden rinnalla. Sen tulisi tukea kokonaisvaltaista suunnittelua ja tavoitteiden toteutumista sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä (Syvänperä & Lindfors 2014, 9). Budjetoinnin on nähty toimivan myös tulevan toiminnan ennustamisen ja suunnittelun apuvälineenä, jotta kriisit ja muutokset eivät vaikuttaisi liikaa liiketoimintaan (Shim & Siegel 2011, 26).

Haastatteluissa nousi esiin erilaisia syitä yrittäjien ja ketjun budjetointiin liittyen. Ensimmäisenä huomiona tehtiin se, että kaikki haastateltavista yrittäjistä tekivät budjetointiä ainakin jollakin tasolla. Ainoastaan yhden haastateltavan osalta ei saatu täyttä varmuutta siitä, että kirjasiko hän budjetteja myös ylös johonkin, vai tekikö hän sitä vain alitajuisesti. Syitä budjetointiin haastateltavan 2 mukaan olivat esimerkiksi toiminnan tulevaisuuden suunnan hahmottaminen, kasvun saavuttamisen apuväline, rekryointitarpeen selvittäminen, investointien mahdollisuuden selvittäminen ja yksi työkalu siihen, että yritys on menossa oikeaan suuntaan. Osa muista haasteltavista kertoi saman suuntaisia syitä budjetointiin, mutta ei yhtä laajasti. Haastateltava 1 kertoi, että budjetoinnissa lähes kaikki lähtee tavoitetuloksen kautta ja se ohjaa kaikkea tekemistä.

Näissä syissä on havaittavissa paljon yhteneväisyyksiä juuri mainitun teoriansikin kanssa. Teoreettisessa viitekehyksessä on nähty budjetoinnin yhtenä syynä mahdollisimman hyvän tuloksen saavuttaminen, joka on noussut esiin myös haastatteluissa. Viitekehyksessä on nähty yhtenä todella tärkeänä budjetoinnin osa-alueena ja syynä myös liiketoi-

minnan suunnittelun ja tulevaisuuden ennustaminen, mikä sekin löytyy osassa haastatteluista vahvana syynä budjetoinnille. Ketjun budjetointipohjassa, jota suurin osa yrittäjistä on täyttänyt ja käyttänyt budjetointivälineenä, niin pyritään myös vahvasti arvioimaan tulevaisuutta pääasiassa toimintojen ja myynnin kannalta, joten sekin ohjaa tulevaisuuden suunnitteluun.

Kuitenkin se mikä haastatteluissa jäi vähemmälle huomiolle, eikä juuri noussut vastauksistakaan esiin, oli liiketoiminnan kokonaisvaltainen tietoinen suunnittelu ja strategian ja budjetoinnin välinen suhde. Vastauksien perusteella näytti siltä, että yrittäjät kyllä budjetointia tekevät, mutta eivät juurikaan mieltä sitä strategian kannalta, eivätkä budjetointi ja strategia kulje tiiviisti yhdessä ja toisiaan tukevana. Suurimmassa osassa haastatteluja budjetointi näyttäytyi ikään kuin erillisenä palikkana talouden suunnittelussa ja tulevien lukujen, sekä toiminnan arvioinnissa. Se ei näyttäytynyt tiiviisti yhtenä johdon laskentatoimen osana. Tätä näkemystä tukee osaltaan myös se, kun yksi haastateltavista kertoi raportointityökalustaan, että siinä ei ole toteutuneiden lukujen vertailua budjetointeihin lukuihin ollenkaan, vaan pelkästään edeltäviin vuosiin.

Ketjulta yrittäjille tullut budjetointipohja näyttäytyy sellaisena, että siinä tulisi laajemmin miettiä toimenpiteiden määriä ja laatua, erilaisia kilpailijoista erottautumisen keinoja, motivaatiotekijöitä sekä muita liiketoimintaan laajemmin vaikuttavia asioita. Nämä asiat ovat sellaisia, joita strategiassakin tulee miettiä. Tämän budjetointipohjan kritiikki on ollut todella suurta yrittäjien toimesta, joten se tuskin heijastaa yrittäjien näkemystä budjetoinnista ja sen syistä.

Ketjun yritysten olisi järkevää pyrkiä näkemään budjetointi ja budjetit tiiviimmin muun johtamisen ja yrityksen suunnittelun kanssa yhteistyössä. Tämän seurauksena tulee esimerkiksi raportointityökaluihin nostaa budjetoidut luvut esiin siinä yhteydessä, kun toteamia taloudellisista luvuista tarkastellaan. Budjettien tulisi kulkea mukana vahvasti myös strategiaprosessin tukena, eikä erillisinä palasina, joita ei tosiasiallisesti juuri edes tarkastella tai arvioida sen jälkeen, kun ne on kerran tehty.

Budjetoinnin suunnittelun ja ennustamisen suuren merkityksen on nähty olevan olennaista teoreettisen viitekehyksen mukaan esimerkiksi sen vuoksi, että kriisit tai suuret muutokset eivät vaikuttaisi liikaa liiketoimintaan. Kuitenkin haastatteluissa ilmeni, että

kun Covid-19 aiheuttama kriisi vaikutti asuntokauppaan ja yritysten toimintaan, niin budjetointi, suunnitelmat ja kaikki ennusteet menivät täysin uusiksi. Myös suuri tulevaisuuden epävarmuus haastatteluiden mukaan tekee budjetoinnista todella hankalaa.

Suurien muutosten vaikutusta kuvattiin myös haastatteluissa, ja suurimmaksi sellaiseksi näyttäytyi osoittautuvan välittäjien todella suuri merkitys ja muutokset välittäjien määrässä. Haastatteluissa kuvattiin, että jos välittäjät vaihtavat yritystä kesken tilikauden tai lopettavat, niin silloin budjetointi on äärimmäisen hankalaa. Haastatteluissa kerrottiin, että jopa yhden välittäjän lähteminen yrityksestä voi vaikuttaa niin paljon tulevaan, että numerot ennusteissa muuttuvat täysin epärealistisiksi.

Näiden haastatteluissa ilmenneiden kertomusten perusteella voidaan kyseenalaistaa, onko tämä teoriassa kuvattu budjetoinnin merkitys kriiseihin varautumiseen ja suuriin muutoksiin varautumiseen kuinka käyttökelpoinen. Tätä voidaan kyseenalaistaa ainakin tämän kaltaisen toimialan ja tämänkaltaisten yritysten näkökulmasta, joita tutkimuksessa on tutkittu. Toisaalta voidaan miettiä, tehdäänkö tutkittavan ketjun yrityksissä budjetointiä niin, että sillä voisi varautua tällaisiin asioihin vai, voisiko ketjun yritysten budjetoinnissa olla kehitettävää siten, että se voisi antaa tukea myös tällaisissa tilanteissa.

Kuten tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on aiemminkin mainittu, niin Becker ym. (2016) ovat nähneet, että suunnittelun ja resurssien allokoinnin merkitys on kriisien aikaan korostunut, mutta suorituksen arvioinnin merkitys on vähentynyt osana budjetointiä. Haastatteluissa ei selvinnyt, onko saman suuntaisia muutoksia ollut havaittavissa tutkittavassa ketjussa, mutta tästä voidaan ottaa oppia ketjun budjetointiin. Ketjun yrityksissä olisi hyvä miettiä toimintansa suunnittelua kriisitilanteissa tarkemmin ja mahdollisesti tarvittaessa jopa muuttaa sitä. Olemassa olevien resurssien allokointia tulisi tarkastella tällaisissa tilanteissa yhä tarkemmin ja tarpeen mukaan tehdä siihen muutoksia. Mahdollisten uusien olennaisten resurssien hankkimista olisi tämän lisäksi hyvä miettiä.

Weber ja Linder (2005, 20) esittävät, että budjetointi voi auttaa organisaation ja sen ympäristön suunnittelussa ja kehittämisessä, tehtävien ja toimintojen koordinoimisessa organisaation sisällä sekä työntekijöiden motivoinnissa.

Haastatteluissa ei kuitenkaan tämä organisaation, eikä varsinkaan sen ympäristön suunnittelu ja kehittäminen, noussut kovinkaan vahvasti esille. Suunnittelusta ja tulevaisuuden arvioista haastatteluissa jonkin verran keskusteltiin, nimenomaan yrityksien omasta näkökulmasta, mutta kehittämispuoli ja ympäristön muokkaaminen jäi vähälle huomiolle. Toki yrittäjät kertoivat seuraavansa markkinan kehitystä, mutta sen tarkemmin ympäristön kehittämiseen ajatuksia ei tullut esiin.

Yhä enemmän tulevaisuuden suunnittelun painottaminen voisi yrityksille tuoda lisää keinoja tulevaisuuden epävarmuuteen varautumiseen. Uusia merkityksiä budjetoinnille voitaisiin löytää koko organisaation tai joidenkin sen osien kehittämisajatuksen kautta, pelkän ennustamisen ja kasvun hakemisen lisäksi. Ajatus siitä, että ympäristöä ja omaa markkinaansa voi pyrkiä muokkaamaan ja kehittämään, saattaa tuoda uusia näkökulmia budjetointiin ja sen merkityksellisyys voidaan kokea yhä suurempana

Haastatteluissa ilmeni, että henkilöstö on todella tärkeä resurssi ketjun yrityksille ja, että heidän kanssaan käydään tavoitteita yhdessä läpi. Tämä osaltaan voidaan nähdä työntekijöiden motivointikeinona, sillä osallistumisen on nähty usein lisäävän motivaatiota. Ketjuohjaus kertoi, että kun jokainen osasto tai jonkin alueen vastuuhenkilö osallistuu budjetointiin, niin sen uskotaan motivoivan ja sitouttavan budjetin mukaan toimimiseen ja sen on nähty myös opettavan talouden lainalaisuuksia. Ketjussa on siis nähtävästi havaittu, että työntekijöitä voidaan budjetoinnilla pyrkiä motivoimaan. Chong ja Ming Chong (2002, 48) ovat maininneet, että jotta henkilöstön budjetointiprosessiin osallistumisesta voidaan saada apua parempiin tuloksiin, niin palautteen merkitystä ei tule unohtaa. Ketjun haastatteluiden perusteella tällaista mahdollista palautetta ei noussut esiin, joten siihen on hyvä kiinnittää lisää huomiota.

Kuitenkin voidaan miettiä, onko budjetointi ja budjetit juuri niitä, millä ketjun yrityksissä pyritään motivoimaan. Haastatteluiden perusteella on näyttänyt siltä, että tavoitteiden yhdessä asettaminen sekä henkilöiden oma tavoitteiden asettaminen sitouttaa heitä pyrkimään kohti tavoitteita. Varsinaisia budjetteja ei kuitenkaan niiden perinteisessä merkityksessä sitouttamisen ja motivoinnin tukena hyödynnetä. Työntekijöillä on tavoitteet ja heidän on nähty niihin pyrkivän, sillä he saavat provisionsa tehdystä myynnistä. Kuitenkaan esimerkiksi kuluja per henkilö tai muita vastaavia tuloslaskelman eriä

ei tutkimusta tehtäessä noussut esiin. Tällainen kokonaisvaltainen osallistaminen budjetointiin ja myös kuluihin yhdessä huomion kiinnittäminen voi motivoida henkilöstöä yhä enemmän ja tuoda lisäksi kustannussäästöjä yrityksille, kun henkilöstö kiinnittää enemmän huomiota kuluihin.

Toimintojen koordinoitua ketjussa budjetoinnin avulla hyödynnetään. Tämä ketjuohjaukselta yrittäjille tullut budjetointipohja on sisältänyt paljon toimintojen määrien sekä muutamien toimintojen laadun kuvaamista. Tämä on todennäköisesti kuvannut ketjun yritysten toimintoja jo itsessään ketjuohjaukselle ja viestinyt yrityksille ketjuohjauksen odotuksia. Yrittäjien yritysten sisällä henkilöille on asetettu myynnin tavoitteet ja usein myös tekemisen tavoitteen. Tämän on nähty koordinoivan toimintoja yrityksiä sisällä eri henkilöille. Tutkimuksessa ei ilmennyt, että onko tällainen toimintojen koordinoitua tiedostettua toimintaa. Yrittäjien ja ketjuohjauksen tulisi miettiä koordinoitua budjetointia suunnitellessaan. Tämän avulla budjetoinnin mielekkyys ketjussa voi kasvaa. Tiedostettu koordinoitua mahdollistaa sen kehittämisen.

5.1.1 Budjetointimenetelmät ja -prosessit

Ketjun ja sen yritysten budjetointimenetelmät ovat haastatteluiden mukaan vaikuttaneet hyvin paljon teoreettisessakin viitekehyksessä kuvatun demokraattisen menetelmän kaltaisilta. Kuten haastatteluista on ilmennyt, niin tavoitteiden asetannassa henkilökunnalla on hyvin suuri rooli ja suuressa osassa haastateltavia yrityksiä henkilökunta jopa täysin itse saa määrittää omat tavoitteensa. Myös se, että yrityksen johto sitten kokoaa yritystasoisesta budjetin vasta työntekijöiden omien tavoitteiden määrittämisen jälkeen, viittaa vahvasti demokraattisen menetelmän periaatteisiin. Kuitenkin ketjuohjauksen ja ketjun yritysten välistä budjetointia ei ole välttämättä kuvannut pelkkä demokraattinen menetelmä, vaan siinä on ollut havaittavissa autoritäärisen menetelmän piirteitä haastatteluiden perusteella.

Useat ketjun yrittäjät kertoivat yhdessä työntekijöidensä kanssa katsovansa tavoitteet sekä koko henkilökunta osallistuu tulevan suunnitteluun ja myynnin arvioimiseen. Haastatteluissa ilmeni, että välittäjien kokemusta ja ammattitaitoa hyödynnetään tavoitteiden asetannassa ja myynnin arvioinnissa. Tällainen toiminta on lähes yhdenmukaista

esimerkiksi Järvenpään ym. (2015, 243) kuvaamaan demokraattiseen menetelmään. Haastatteluissa kerrottiin, että välittäjät ovat itse koonneet omat myyntitavoitteensa. Sen jälkeen johto on koonnut niiden perusteella koko yrityksen budjetin. Näitä henkilöstön itse asettamia tavoitteita on muutettu, mikäli sille on nähty tarvetta. Nämä ovat lähes suoraan teoriassa kuvatun demokraattisen menetelmän piirteitä. Edeltävien tekijöiden perusteella tutkittavan ketjun yritysten budjetointimenetelmää voisi kuvata pääpiirteittäin demokraattiseksi menetelmäksi. Ketjuohjauksen haastattelussa ilmeni, että heillä markkinointiosasto kokoaa yhteen omat kulunsa, it-osasto omansa ja niin edelleen, joista sitten kootaan koko ketjuohjauksen budjetit, joten tämäkin vaikuttaa hyvin demokraattiselta.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessäkin on käsitelty, niin Järvenpään ym. (2015, 242–245) mukaan demokraattisen menetelmän avulla voidaan saavuttaa henkilöstön motivaation nousua ja sitoutumisen lisääntymistä sekä henkilöstön laajan ammattitaidon mukaan saamista budjetointiin. Tällaisen on nähty olevan kyseiselle ketjulle hyödyllistä, sillä haastatteluissa on erityisesti korostunut henkilökunnan todella merkittävä rooli yritysten toiminnassa. Haastatteluissa on ilmennyt, että liikevaihto tulee lähes yksinomaan henkilöstön tekemisen kautta ja heidän panoksensa avulla. Haastatteluissa mainittiin suoraan myös, että mikäli välittäjät lähtevät yrityksen palveluksesta, niin voi se aiheuttaa suuriakin ongelmia toimintaan ja erityisesti sen vaikutus budjettien toteutumiseen on nähty olevan suuri.

Teoreettisessa viitekehyksessä on kuitenkin demokraattiselle menetelmälle esitetty omat heikkoutensa, joita ovat Järvenpään ym. (2015, 242–245) mukaan esimerkiksi tavoitteiden vaatimattomaksi jääminen, kun henkilöt ne itse määrittävät sekä mahdollinen oman edun tavoittelun lisääntyminen, henkilöiden seurattessa vain omia budjettejaan. Demokraattisen menetelmän on nähty vievän paljon aikaa ja resursseja. Tätä tutkimusta tehtäessä ei kuitenkaan näitä ongelmia nähty kovin suurina, sillä haastateltavat kertoivat, että he muuttavat henkilöiden määrittämiä tavoitteita, jos ne ovat liian vaatimattomia tai epärealistisen suuria. Oman edun tavoittelun lisääntyminen voi toimia jopa etuna yrityksille, sillä mitä enemmän välittäjät myyvät, sen enemmän koko yrityksen liikevaihto kasvaa. Toisaalta oman edun tavoittelun on suotavaa pysyä siltä osin kurissa, että ilma-
piiri ja yhteisöllisyys yrityksissä säilyvät hyvinä. Aikaa ja resursseja tämä menetelmä

voi viedä, mutta tällaisen menetelmän edut tutkimusta tehtäessä on nähty niin suuriksi, että aikaa voi olla tällaiseen toimintaan hyvin käyttöä.

Haastatteluiden mukaan jotkut yrittäjät ovat kertoneet tekevänsä budjetointia lähinnä ketjuohjauksen määräyksestä tai pyynnöstä. He ovat lisäksi kertoneet ketjuohjaukselta tullutta valmista Excel-pohjaa täyttävänsä, joten tämä vaikuttaa hyvinkin autoritääriseltä menetelmältä. Toisaalta taas ketjuohjauksen näkemys asiasta on ollut hieman erilainen ja heidän haastattelussaan on ilmennyt, että yrittäjiä ei budjetointiin pakoteta, eikä se edes sopimusteknisesti ole mahdollista. Osa yrittäjistä kuitenkin on tuntunut kokevan tämän tilanteen toisin ja he ovat kokeneet ketjun nimenomaan painostavan tai määräävän budjetointiin.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä on kerrottu, niin autoritäärisen menetelmän on nähty usein olevan käytössä pienissä yrityksissä, joissa vallitsee ketjuohjaus ja erityisesti vielä kriisitilanteissa. Tämä huomio on mielenkiintoinen, sillä kyseinen ketju ja vallitseva maailmantilanne ovat täysin samankaltaisia, kuin tämä edeltävä kuvaus. Kuitenkaan tämä autoritäärinen menetelmä ei näytä olevan käytössä ainakaan itse yrityksiensä sisällä. Vaikka autoritäärisen menetelmän on nähty saavan aikaan vahvaa koordinoitua ja sen on nähty nopeuttavan budjetointia, niin tätä tutkimusta tehtäessä on nähty, että ketjuohjauksen tulisi olla varovainen, ettei tällaista menetelmää suhteessa ketjun yrittäjiin käyttäisi ainakaan tiedostamatta sitä itsekään.

Teoreettisen viitekehyksen mukaan autoritäärisen menetelmän ei ole koettu olevan ihmisläheinen ja sen on koettu aiheuttavan jopa motivaatio-ongelmia, joka ei ainakaan haastatteluiden perusteella tuntunut olevan ketjuohjauksen tarkoituksena. Autoritäärisen menetelmän on nähty myös jättävän huomiotta osan olennaisesta tiedosta organisaatioiden sisällä. Haastatteluissa on käynyt ilmi, että ketjuohjauksen liikevaihto koostuu nimenomaisesti ketjun yrityksiensä toiminnan kautta, joten ketjuohjaukselle on nähty olevan hyödyllistä saada mahdollisimman paljon informaatiota nimenomaan ketjun yrittäjiltä. Suurin osa haastateltavista ei ole kokenut tätä ketjun pohjaa hyvänä, eikä sen täyttämistä mielekkäänä. Pieni osa haastateltavista on myös suhtautunut budjetointiin huonolla asenteella eivätkä ole kokeneet sitä tärkeäksi. Tämä voi johtua monista syistä, mutta edeltävää autoritäärisen menetelmän tunnetta syynä tähän ei voi sulkea aikanaan kokonaan pois.

Toki nämä budjetointimenetelmät eivät ole niin mustavalkoisia ja niiden erot tuntuvat olevan ikään kuin veteen piirrettyjä viivoja. Tämän vuoksi ketjun ja sen yritysten käyttämistä menetelmistä on tunnistettavissa yhteistyömenetelmän piirteitä, mutta demokraattinen menetelmä on nähty kokonaisuus huomioon ottaen yritysten sisäisessä käytössä eniten vallitsevaksi menetelmäksi. Autoritäärinen menetelmä taas on nähty ketjuohjauksen ja yrittäjien välillä tällä hetkellä eniten vallitsevaksi.

Jos henkilöstöä halutaan saada osallistumaan budjetointiprosessiin, niin esimerkiksi Laun ym. (2018, 257–258) mukaan heidän motivaationsa huomioiminen on tärkeää. Henkilöstön motivaation, kuten teoreettisen viitekehyksen mukaan on kerrottu, on nähty olevan todella tärkeää budjetointiin osallistumisessa. Motivaatiota henkilöstö voi saavuttaa esimerkiksi rahan takia tai sisäisen autonomian ja kyvykkyyden tunteen takia. Näitä asioita kannattaa miettiä tässä tutkimuksessa tutkittavana ollessa ketjussa, mikäli henkilöstöstä halutaan saada mahdollisimman hyvä panos irti budjetoinnin tueksi.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessäkin on esitetty, niin budjetointiprosessi voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Hansen (2011, 291) on kuitenkin esittänyt kolme osa-aluetta, jotka olisivat tarpeellisia kilpailullisilla markkinoilla toimiville yrityksille. Ensimmäiset kaksi osa-aluetta liittyvät kysyntään, eli ensin tulee selvittää markkinoilla oleva mahdollinen kysyntä, jonka jälkeen tulee miettiä, kuinka tähän vastataan myyjien avulla. Kolmantena osa-alueena on esitetty toimintojen suunnittelu, joilla operatiiviset tavoitteet voidaan saavuttaa ja toimintaa kehittää.

Tällaisia Hansenin (2011) mainitsemia osa-alueita on tunnistettavissa myös tässä tutkimuksessa kohteena olevan ketjun yritysten budjetoinnissa. Haastateltavista monet ovat kertoneet arvioivansa markkinaa ja sen kehittymistä. Osa on kuvannut tätä vielä tarkemminkin kertoen, että esimerkiksi uudiskohteiden laskutusta ja kantaa pyritään arvioimaan tulevalle vuodelle. Tällainen toiminta viestii siitä, että markkinoiden tilaa sekä asuntokaupan tulevaa määrää pyritään arvioimaan, jonka voi olettaa heijastuvan tällä alalla vahvasti kysynnän määrään. Haastattelussa on ilmennyt myös, että välittäjille eli myyjille, määritetään aina tavoitteet yhdessä, joilla pyritään pääsemään tiettyyn myynnilliseen tulokseen. Välittäjille maksetaan palkkaa provisiona välityspalkkioista, joten palkkiomallillakin on heidän toimintaansa pyritty ohjaamaan myynnin tekemiseen ja

kasvattamiseen. Tämä siis voidaan nähdä Hansenin esittämänä myyjien avulla kysyntään vastaamisella. Haastatteluissa ja ketjun budjetointipohjassa toiminnot ja niiden merkitys nousi vahvasti esiin. Välittäjät siis tekevät erilaisia toimia myynnin saavuttamiseksi ja niitä on etukäteen pyritty määrittämään. Tämä näyttäytyy Hansenin esittämänä toimintojen suunnitteluna ja toteuttamisena tavoitteiden saavuttamiseksi.

Vaikka nämä edellä mainitut osa-alueet esiintyvät tässä tutkimuksessa ketjun yritysten budjetoinnin osana, niin silti toimintojen kehittämisajatus on jäänyt hieman taka-alalle. Haastatteluissa ja ketjun budjetointipohjassa kasvun tavoittelua painotettiin usein, mutta varsinaista toiminnan ja toimintojen arviointia ja kehittämistä ei juurikaan käsitelty. Yhdessä haastatteluista jopa kerrottiin, että uusille välittäjille kerrotaan, mitä toimenpiteitä ja paljonko niitä pitäisi tehdä, että saavutettaisiin tulostavoite. Silti on tuntunut, että tekeminen ei ole realisoitunut tuloksen muodossa. Tämä herättää pohtimaan, että onko nämä toiminnot relevantteja tai tarpeeksi hyvin kehitettyjä ja mietittyjä, vai tehdäänkö niitä vain tekemisen takia.

Teoreettisessa viitekehyksessä on esitelty erilaisia tapoja toteuttaa budjetointiprosessi ja ne on jaettu tutkimusten perusteella perinteiseen budjetointiin, ”beyond budgetingiin”, rullaavaan budjetointiin ja toimintoperusteiseen budjetointiin. Tätä tutkimusta tehtäessä kuvauksia tai ajatuksia on noussut esiin niin, että kaikista näistä teoreettisessa viitekehyksessä mainituista prosesseista piirteitä on ollut mukana. Kuitenkin vallitsevana ajatuksena ja prosessina ketjun budjetoinnissa on tuntunut olevan perinteinen vuosibudjetointi, jossa tulevaa vuotta suunnitellaan edeltävän vuoden loppupuolella ja seuraava tilikausi budjetoidaan koko vuosi kerrallaan. Historiatieto on näyttäytynyt haastatteluiden perusteella olevan myös useimmiten budjetoinnin perustana ja joskus jopa lähes ainoana budjetoinnin pohjatietona. Tätä historiatietoa on haastatteluiden mukaan seuraavalle tilikaudelle kasvatettu esimerkiksi jollakin pienellä kertoimella. Budjetit ovat olleet useiden haastateltavien mukaan tuloslaskelmamuotoisia ja monet ovat kertoneet, että niitä ei juuri vuoden aikana muuteta, eikä välttämättä seurata kovin tarkasti ja säännöllisesti.

Perinteinen vuosibudjetointi on saanut paljon kritiikkiä tutkimusten mukaan. Lalli (2012, 767–769) on muun muassa kuvannut perinteisen budjetoinnin keskittyvän vain organisaation yksiköiden resurssien suunnitteluun. Tässä tutkimuksessa kohteena olleen ketjun budjetointia leimasi vahvasti myös se, että henkilöstön määrää, joka on koettu

tärkeimmäksi resurssiksi, pyrittiin arvioimaan paljon ja tämä on vaikuttanut olevan historiatiedon ohella tärkein budjetointiin vaikuttava tekijä. Lalli (2012) on maininnut, että mikäli budjetoinnissa hyödynnetään vain menneitä lukuja hieman jollakin kertoimella korjattuina vaarana voi olla se, että tehottomuus ja vanhat virheet siirtyvät suoraan seuraavan kauden tavoitteisiin. Perinteisen vuosibudjetin on nähty myös olevan huono väline jatkuvan toiminnan parantamisen ja kehittämien kannalta.

Tämän teoreettisessa viitekehyksessäkin esitetyn perinteisen vuosibudjetoinnin kritiikin vuoksi on tässä tutkimuksessa nähty, että tutkittavan ketjun budjetoinnissa on paljon kehitettävää. Teoreettisessa viitekehyksessä perinteisen budjetoinnin kehittämiseksi on esitetty kolme vaihtoehtoista tapaa.

Ensimmäisenä näistä kehittämistavoista voisi olla ”Beyond budgeting” ajattelu- ja toimintamalli, jossa ajatuksena on suunnitelmallisesti luopua kokonaan budjetoinnista ja kehittää sille vaihtoehtoisia seurannan, suunnittelun ja talousjohtamisen tapoja ja välineitä. Pienessä osassa tämän tutkimuksen haastatteluita on noussut esiin, että budjetointia ei ole koettu kovinkaan tärkeäksi ja yhdessä yrityksistä se on saattanut jopa jäädä vain alitajuiseksi ajatteluksi. Teoreettisen viitekehyksen mukaan tällainen ei ole kuitenkaan varsinaista ”beyond budgeting” ajattelua, sillä sen tulisi olla suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista. Tällaisen budjetoimattomuuden käyttöön ottamisen on nähty teoreettisessa viitekehyksessä olevan vaativa prosessi, jossa koko organisaation ajattelu, käyttäytyminen, informaation hyödyntäminen ja työkalut kaikki tarvitsisivat muutosta. Teoreettisessa viitekehyksessä on kuitenkin nähty budjetoinnin olevan tarpeen monien yritysten toiminnalle, eikä ”beyond budgeting” ajattelun ole nähty aina soveltuvan yritysten käyttöön. Nguyen ym. (2018) kertovat jopa, että monet yritykset, jotka ovat luopuneet budjettien käytöstä ovat kuitenkin myöhemmin niiden käyttämiseen palanneet. Teoreettisessa viitekehyksessä on kerrottu, että Frown ym. (2010, 459) mukaan budjetoiminnasta luopuminen ei ole ainoa, eikä aina läheskään paras vaihtoehto perinteisen budjetoinnin tilalle.

Muun muassa edellä kerrotun vuoksi tässä tutkimuksessa on nähty, että tutkittavana olevan ketjun budjetointia ei välttämättä kannata lähteä viemään kohti ”beyond budgeting” ajattelua. Suurimpana tekijänä tähän nähdään, että tällaiseen toimintamalliin siirtyminen tarvitsee toimiakseen todella suurta muutosta. Tämän kaltaisessa franchising-ketjussa,

jossa ei ole konsernirakenteen tuomaa määräys- tai ohjausvaltaa, niin tarvittavan muutoksen saavuttaminen kaikissa ketjun yrityksissä voi olla haastavaa, ellei jopa mahdotonta.

Toinen vaihtoehto perinteisen budjetoinnin kehittämiseen on teoreettisen viitekehyksen mukaan rullaava budjetointi, jossa ennusteita päivitetään rullaavasti ja sen tarkoituksena budjetointia on tehdä aina tietty ajanjakso kerrallaan tulevaisuuteen, lyhyemmissä sykleissä, kuin perinteisessä vuosibudjetoinnissa. Ketjuohjauksen haastattelussa on mainittu, että rullaava budjetointi voisi olla yksi kehityssuunta ketjun budjetoinnille. Yksi haastateltavista yrittäjistä sanoikin jo nyt tekevänsä rullaavia ennusteita toimintansa tukena, mutta ei kuitenkaan varsinaista rullaavaa budjetointia. Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että rullaavaa budjetointia tai ainakin jotakin sen kaltaista on koitettu ketjussa ottaa käyttöön jo muutamia vuosia sitten. Tämä kuitenkin on todennäköisesti epäonnistunut, sillä se on kadonnut haastattelun mukaan johonkin.

Teoreettisessa viitekehyksessä on esitelty paljon rullaavan budjetoinnin hyötyjä, mutta haittoiksi viitekehyksessä on esitetty esimerkiksi ennustettavuuden ja tulevaisuuden arvioinnin suurta vaikeutta. Haastatteluissa on noussut esiin, että tällä kyseisellä alalla on todella haasteellista ennustaa tulevaa ja jo vuodenkin aikana muutokset voivat olla todella suuria. Tämä osaltaan puoltaa rullaavan budjetoinnin käyttämistä, jotta tulevaisuutta saataisiin pienemmissä osissa tehokkaammin arvioitua. Toisaalta, kun tulevaisuuden arvioinnin on nähty olevan todella haasteellista, niin voidaan miettiä, saadaanko rullaavasta budjetoinnista sitä hyötyä, jota sillä pyritään tavoittelemaan. Jatkuvan rullaavan budjetoinnin on teoreettisessa viitekehyksessä nähty vievän myös paljon aikaa ja vaivaa, joten siitä perinteisen budjetoinnin haasteesta ei tällä tavalla päästä eroon. Yrittäjät kritisoivat haastatteluissa myös budjetoinnin viemää aikaa ja vaivaa, joten tämäkään ei täysin tue rullaavan budjetoinnin käyttöön ottamista juuri tässä kyseisessä ketjussa.

Edellä esitettyjen syiden takia, rullaavaa budjetointia voitaisiin kyllä osittain harkita ketjun budjetointiprosessiin, mutta sen ei ole nähty olevan ideaalein vaihtoehto. Tähän näkemykseen suurimpana syynä on vaikuttanut se, että tämän kaltaista prosessia on joskus jo kokeiltu ottaa käyttöön haastatteluiden mukaan, mutta se ei ole nähtävästi onnistunut.

Myös alan vaikea tulevaisuuden ennustaminen voi viedä pohjan teoreettisessa viitekehyksessä nähdyltä yhdeltä rullaavan budjetoinnin tärkeimmältä tehtävältä, eli tulevaisuuden suunnittelun parantumiselta.

Kolmas vaihtoehto perinteisen vuosibudjetin kehittämiseksi on ollut teoreettisessa viitekehyksessä toimintoperusteinen budjetointi. Tämä on Kennedyn (1997) mukaan nähty budjetointina, jonka avulla voidaan saavuttaa lisää laatua toimintoperusteisuuden avulla. Tällainen budjetointi voi hyödyntää tukenaan toimintoperusteista laskentaa, jonka avulla voidaan erilaisten toimintojen tuotot ja kustannukset pyrkiä määrittämään. Toimintoperusteisen budjetoinnin tarkoituksena on ottaa käyttöön toimintojen tarkastelu myös kokonaisvaltaisessa suunnittelussa. Haastatteluissa on ilmennyt, että tutkitun ketjun budjetoinnissa, tai ainakin suunnittelussa ja tavoitteiden asetannassa, toiminnoilla on jo nyt näyttänyt olevan suuri rooli. Toiminnan ja tekemisen merkitystä on monet haastateltavat nostaneet esiin. Myös ketjun budjetointipohjassa on yrittäjien ollut tarkoitus täyttää erilaisia suunniteltuja toimintamääriä tulevalle tilikaudelle.

Toimintoperusteista budjetointia ei ole haastatteluissa käsitteenä mainittu, joten sitä tuskin ainakaan samassa toimintoperusteisen budjetoinnin merkityksessä käytetään, kuin mitä teoreettinen viitekehys kertoo. Haastatteluissa on ollut muutenkin nähtävissä, että perinteinen vuosibudjetointi on lähinnä se, mitä vuosittain tehdään. Toimintoja arvioidaan siinä vain yhtenä osana, enimmäkseen tavoitteiden asetannassa ja lähinnä yksilötasolla. Näiden toimintojen toimivuutta on myös haastatteluissa hieman kyseenalaistettu. Silti tekemisen ja toiminnan on haastatteluissa nähty olevan lähes kaiken perusta.

Toimintoperusteinen budjetointi on nähty tässä tutkimuksessa parhaaksi perinteisen budjetoinnin kehittämismahdollisuudeksi kyseiselle ketjulle. Toimintoperusteinen budjetointi ohjaa, kuten teoreettisessa viitekehyksessäkin on mainittu, johdon laskentatoimen ja budjetoinnin suhdetta yhä läheisemmäksi. Toimintoperusteisen laskennan ja toimintoperusteisen budjetoinnin tiiviin yhteyden kautta, voidaan budjetointi tuoda yhä lähemmäksi päivittäistä tekemistä ja talousjohtamista. Tämän on nähty olevan tarpeen teoreettisen viitekehysten mukaan budjetoinnin toimivuudessa. Myös haastatteluissa on käynyt ilmi, että budjetit eivät ole ainakaan kaikilla yrittäjillä mukana tiiviisti talousjohtamisen osana, josta viestii esimerkiksi se, että raportointityökalussa ei näy budjetoituja

lukuja. Lisäksi esimerkiksi Pietrzak (2013) esittää, että toimintoperusteinen budjetointi soveltuu hyvin myös palveluyrityksille.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessäkin on kerrottu, niin toimintoperusteisen budjetoinnin on tarkoitus kiinnittää huomioita erityisesti toimintoihin ja niiden merkitykseen. Tätä tutkimusta tehtäessä on nähty, että tutkittavassa ketjussa tekeminen ja toiminnot ovat tärkeässä osassa liiketoimintaa. Tutkimuksessa ei noussut esiin, että näiden toimintojen määrittämiseen tai niiden relevanttiuteen tuloksien osalta olisi kiinnitetty erityistä huomiota. Toimintoperusteinen budjetointi voi tuoda tutkimuksen yritysten toimintojen tarkasteluun täysin uuden tavan, kun toimintojen kannattavuutta ryhdytään seuraamaan ja turhista toiminnoista pyritään pääsemään eroon. Esimerkkinä voidaan arvioida, ovatko asiakaskäynnit juuri niitä, jotka johtavat liikevaihdon syntymiseen eniten tai, onko esimerkiksi jokin tietty mainonta sellaista, että se lisää kuluja, mutta ei tuo lisää liikevaihtoa.

Toimintoperusteisen budjetoinnin teoreettisessa viitekehyksessä nähty hyöty siitä, että sen avulla voidaan jatkuvasti kehittää toimintaa, on nähty olevan tutkittavalle ketjulle tarpeen. Haastatteluissa on noussut usein esiin, että kasvua ja tiettyä tavoitetulosta tavoitellaan vahvasti. Tutkimusta tehtäessä on nähty, että toimintoperusteinen budjetointi voi olla hyvä keino tähän. Toimintaa kehittämällä voidaan saavuttaa entistä enemmän kasvua ja toisaalta toimintojen kannattavuutta seuraamalla voidaan saavuttaa parempi tulos toiminnalle.

Teoreettisessa viitekehyksessä on esitetty muutamia vaihtoehtoja toimintoperusteisen budjetointiprosessin suorittamiseen. Nämä prosessit on nähty sellaisina, että ne sopisivat käytettäväksi juuri tässä tutkimuksessa kohteena olevalle ketjulle ja sen yrityksille, sekä samankaltaisille muille yrityksille. Teoreettisessa viitekehyksessä on esimerkiksi esitetty, että ensiksi tällaisessa prosessissa tulee määrittää volyyymi myynnille kysyntää ennakoiden ja toiseksi tulee arvioida tämän myynnin saavuttamiseen tarvittavat toiminnot. Lopuksi tulee määrittää ja hankkia tarvittavat resurssit näiden toimintojen suorittamiseen. Tämän on tässä tutkimuksessa nähty olevan todella lähellä ketjun nykyisiä toimintatapoja. Ketjun yrittäjät haastatteluiden mukaan ovat pyrkineet jo nyt määrittämään esimerkiksi myyntiä, henkilöstön määrää resurssina ja myös erilaisia toimintoja. Tämä ei ole kuitenkaan tapahtunut varsinaisesti osana budjetointia, vaan enemmänkin osana

tavoitteiden asetantaa ja muuta toimintaa. Myöskään toimintojen jatkuvaa ja aktiivista arviointia ja kehittämistä ei ole haastatteluiden perusteella noussut esiin. Nämä ovat kuitenkin keskeisimpiä toimintoperusteisen budjetoinnin osa-alueita. Tavoitteidenasetanta on usein lähtenyt liikkeelle ensin resurssien määrästä tai tavoitetuloksen määrästä, eikä markkinan ja siellä mahdollisesti saavutettavissa olevan myynnin määrästä ja siihen tarvittavien toimintojen määrästä ja laadusta. Kuten teoreettinen viitekehys kertoo, niin toimintoperusteisella budjetoinnilla esimerkiksi kustannusten ja tuottojen väliset yhteydet voidaan paremmin pystyä määrittämään ja siten myös resurssit kohdentamaan oikeaan paikkaan paremmin.

Vaikka toimintoperusteinen budjetointi on nähty tässä tutkimuksessa parhaana kehittämisvaihtoehtona kyseisen ketjun perinteiselle vuosibudjetoinnille, niin tässäkin budjetointiprosessin mallissa, on varmasti omat heikkoutensa. Toimintojen kustannusten ja tuottojen seuraaminen ei esimerkiksi ole helppoa, eikä se tapahdu täysin automaattisesti. Tämä voi myös vaatia sen, että yksittäiset henkilöt, kuten välittäjät ja yrittäjät esimerkiksi raportoivat laajasti ja oikein erilaiset toimintonsa ja niiden kulu-tuottosuhteen. Tutkimusta tehtäessä on herännyt kysymys siitä, soveltuuko toimintoperusteinen budjetointi täysin ainakaan Bhimanin ym. (2018, 441) esittämällä tarkkuudella myynnilliselle palveluyritykselle, sillä siinä kuluja seurataan todella tarkasti myös epäsuorienkin kustannusten kautta.

Suurin etu toimintoperusteisesta budjetoinnista tutkittavalle ketjulle on nähty olevan siinä, että toimintojen tarkastelu jatkuvasti ja tiedostaen saattaa parantaa niiden laatua. Tämän avulla turhat ja kannattamattomat toiminnot voidaan karsia pois tai niitä voidaan yrittää kehittää siten, että niistä muodostuu tärkeitä ja kannattavia toimintoja. Tutkimusta tehtäessä on katsottu, että yritys, joka muutenkin puhuu paljon toiminnan merkityksestä ja kokee, että toiminnan avulla saavutetaan tuloksia, voi hyötyä siitä, että toimintoihin kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Niitä ei pidä tehdä vain pelkän kokemuksen tai mututuntuman perusteella. Ajatus siitä, että toimintoperusteinen budjetointi ja sen tukena toimintoperusteinen kustannuslaskenta voi tuoda budjetoinnin lähemmäksi yrityksen kokonaisvaltaista johdon laskentatoimen kokonaisuutta. Tämä on tässä tutkimuksessa koettu merkittäväksi.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä on tarkasteltu, niin Kasso (2014, 175–220) kertoo kiinteistönvälittäjien työn koostuvan todella monista eri toiminnoista. Esimerkiksi näiden toimintojen hyödyllisyyttä voi olla tarpeen tässä tutkimuksessa kohteena olevassa ketjussa arvioida. Näitä on hyvä pyrkiä kehittämään ja ryhtyä seuraamaan myös kulujen ja tuottojen osalta. Teoreettisen viitekehyksen toimintoperusteisen budjetoinnin prosessin kuvauksia suositellaan hyödyntämään budjetointiprosessin käyttöönotossa.

5.1.2 Budjetit ja budjettijärjestelmä

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä on esitetty, niin yritykset voivat käyttää toimintansa tukena monia erilaisia budjetteja. Ne voidaan jakaa pää- ja osabudjetteihin, joista osabudjetit toimivat usein pääbudjettien apuna. Näiden on yhdessä nähty muodostavan koko yrityksen budjettijärjestelmän. Teoreettisessa viitekehyksessä on täsmennetty, että erilaisten budjettien käyttäminen on hyvin paljon toimialasta ja yksilöllisistä tekijöistä kiinni. Tämä on noussut haastatteluidenkin perusteella esiin, sillä tämän ketjun yritykset tuntuivan käyttävän hyvin paljon toistensa kanssa samankaltaisia budjetteja, mutta myös pieniä yksilöllisiä eroavaisuuksia oli havaittavissa.

Haastatteluissa on ilmennyt, että tulosbudjetti, markkinointibudjetti ja myyntibudjetti olivat sellaisia budjetteja, joita on käytetty suurimmassa osassa tässä tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä. Jotkut yrittäjistä ovat kertoneet tekevänsä myös investointibudjetteja ja jonkinlaista henkilöstöbudjetteja henkilöstön omien tavoitteiden kautta. Yrittäjät ovat kertoneet, että he eivät tee varsinaista rahoitusbudjetteja ja tähän suurimpana syynä on kerrottu, että yrityksillä ei pääasiassa ollut ollenkaan lainaa. Kun lainoja ei ollut, niin rahoitusbudjetille ei nähty olevan tarvetta. Kassaa kuitenkin moni yrittäjistä on seurannut ja osa on jopa kertonut, että kassan seuraaminen on talouden seurannassa se tärkein väline. Tähän ei kuitenkaan nähty mitään erityisiä budjetteja tai ennusteita olevan käytössä. Kassan seuraaminen näytti tapahtuvan kassassa olleen varallisuuden ja sen kehityksen perusteella.

Ketjuohjauksen haastattelussa on noussut esiin, että kassavirtabudjetti tehdään ja tämä on eronnut yrittäjien haastatteluihin verrattuna. Tämä alleviivaa osaltaan yritysten yksilöllisiä eroavaisuuksia budjettien käytössä saman toimialankin sisällä. Ketjuohjauksen

haastattelussa on painotettu myös paljon enemmän kulupuolta ja sieltä kautta budjettien tekemistä, kuin yrittäjien haastatteluissa. Yrittäjien haastatteluissa kulujakin on käsitelty hieman, mutta usein pääpaino on tuntunut olevan nimenomaan tulopuolella. Ketjuohjaukselta yrittäjille tulleessa budjetoitipohjassa toimintojen ja tulopuolen kuvaaminen tuntuivat olevan tärkeimpiä asioita, vaikka muutamia kulujakin pohjassa pyrittiin arvioimaan.

Teoreettisessa viitekehyksessä on esitetty, että vaikka eroja budjeteissa ja budjettijärjestelmissä on olemassa, niin muutamia budjetit löytyvät useimpien yritysten järjestelmissä. Teoreettisessa viitekehyksessä on esitetty Neilimon ja Uusi-Rauvan (2014) näkemys siitä, millainen palveluyrityksen budjettijärjestelmä usein on. Kun haastatteluissa esiin tulleita budjetteja on tarkasteltu, niin niissä on havaittavissa yhteneväisyyksiä teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin asioihin, mutta myös eroavaisuuksia on löydettävissä.

Yrityksen budjettijärjestelmään on teoreettisen viitekehyksen mukaan nähty kuuluvan Järvenpään ym. (2015) mukaan ainakin tuloslaskelmamuotoinen tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti. Osalla yrityksistä haastatteluiden mukaan tällainen tulosbudjetti on ollut käytössä. Osalla yrityksistä ei ilmennyt käytetäänkö tällaista ollenkaan, vai tarkastellaanko vain liikevaihtoa, myyntiä ja tämän jälkeen viimeistä riviä, eli tulosta. Muiden kulujen ja tuottojen arviointia ei siis välttämättä olla tehty kaikissa haastatelluista yrityksissä. Tällaisen laajemman tuloslaskelmamuotoisen tulosbudjetin avulla voidaan tuoda parempaa näkymää ja ennustettavuutta liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja suunnitteluun. Tällä voidaan lisätä myös yrityksen kannattavuutta, kun kulupuoleen kiinnitetään enemmän huomiota. Rahoitusbudjettia ei näyttänyt olevan yhdelläkään yrityksistä käytössä, vaikka kassan tilannetta seurattiinkin. Vaikka velkaa ei juuri tutkittavilla yrityksillä ollutkaan, niin kuten haastatteluissakin on ilmennyt, kassavarojen investointi tuottaviin kohteisiin saattaisi olla hyödyllistä. Mahdollisten investoitavien varojen määrää voidaan selvittää paremmin rahoitusbudjettia tekemällä. Rahoitusbudjettia ei tule tarkastella vain lainojen osalta, vaan laajemminkin.

Myyntibudjetin on teoreettisessa viitekehyksessä nähty olevan tärkeä ja usein käytetty budjetti. Tämä on nähty budjettina, josta yrityksiä budjetoitua usein ensimmäisenä

aletaan tekemään. Huikku ym. (2017, 428) ovat maininneet, että myyntiennusteet ja nimenomaan edelläkin esitettyyn toimintokohtaiseen budjetointiin liittyvät toimintokohtaiset budjetit on nähty laskentatoimellisessa tutkimuksissa tiiviisti toisiinsa liittyvinä kokonaisuuksina. Neilimo ja Uusi-Rauva (2014) ovat myös esittämässään palveluyrityksen budjettijärjestelmässä nostaneet myyntibudjetin esiin. Haastatteluiden mukaan tutkittavan ketjun yritykset tekevät myyntibudjetteja, jotka on usein kerätty välittäjien henkilökohtaisten budjettien perusteella. Tutkimuksessa on käynyt ilmi, että välittäjille on yhdessä asetettu tavoitteet, jotka ovat usein näyttäneet sisältävän nimenomaan myyntitavoitteita. Näiden tavoitteiden pohjalta on koottu koko yrityksen myyntibudjetti ja sen perusteella on tulevaa liikevaihtoa pyritty arvioimaan. Tällaisten budjettien käyttämistä voidaan suositella teoreettisen viitekehyksen mukaan tehtäviksi. Näihin on hyvä kiinnittää lisää huomiota erityisesti, jos toimintoperusteista budjetointia lähdetään miettimään.

Kun tarkastellaan tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kuviota (kuvio 2), jossa on Neilimon ja Uusi-Rauvan (2014) palveluyrityksen budjettijärjestelmää kuvattu, niin siellä on yhteneväisyytenä tässä tutkimuksessa olleen ketjun budjetointiin havaittavissa myyntibudjetti ja tulosbudjetti. Kustannuksiakin on seurattu jonkin verran tutkittavan ketjun yrityksissä, mutta varsinaista kustannusbudjettia ei ole tullut haastatteluissa esiin. Kustannusbudjetti on todella hyödyllinen budjetti kannattavuuden lisäämiseksi ja kustannusten seuraamiseksi, erityisesti, jos siirrytään kohti toimintoperusteista budjetointia. Kuten edellä tässä kappaleessa on käsitelty, ei kuviossa (kuvio 2) olevaa rahoitusbudjettia ketjun yrityksissä ole käytetty. Erillistä tasebudjettia ei ole tutkittavissa yrityksissä myöskään käytetty. Tasebudjetti nähdään hyödyllisenä, sillä sen avulla voidaan esimerkiksi tehdä parempaa rahoitusbudjettia ja kassavirta-analyysiä. Kuviossa (kuvio 2) on esitetty varasto- ja ostobudjetti, joista ostobudjetti on nähty tässä tutkimuksessa sellaisena, joka yritysten olisi hyvä ottaa tutkittavassa ketjussa myös käyttöön. Ostoja kertyy, kuten teoreettisessa viitekehyksessäkin on mainittu kiinteistönvälitys kappaleessa, esimerkiksi erilaisista asiakirjoista. Ostobudjetin avulla erilaisten ostojen tarkempi seuraminen antaa tarkemman kuvan ostojen rakenteesta ja niiden suuruudesta yrittäjille ja ketjuohjaukselle. Haastatteluissa on sivuttu myyntivarastoa, joka koostuu myytävistä kohteista ja joillakin yrityksistä erityisesti uudistuotannon kohteista. Sen on kuvattu olevan vaikeaa määrittää tarkasti, joten varastobudjetin tekeminen voi olla tämän perusteella haastavaa. Kuitenkin varastobudjetin käyttöönottoa esimerkiksi myyntivaraston osalta kannattaa ketjun yrityksissä pohtia tarkemmin.

Kuviossa (kuvio 2) on esitetty jako maksu- ja suoriteperusteisuuden välillä. Tätä tutkitavissa yrityksissä kannattaa miettiä osana budjetointia, mutta toisaalta, kun kassan ja maksukyvyn on kerrottu olevan vahva, niin silloin maksuperusteisuuden merkitystä tuskin kannattaa liikaa korostaa. Toki jos yrityksellä on maksukyvyn turvaamisessa haasteita, silloin maksuperusteisuuteenkin kannattaa enemmän kiinnittää huomiota.

Tässä tutkimuksessa mukana olleiden yritysten budjettijärjestelmät on nähty koostuvan tulosbudjetista, myyntibudjetista, markkinointibudjetista ja investointibudjetista. Kuitenkaan tässä tutkimuksessa ei voida kuvata täysin tutkittavan ketjun yritysten nykyistä budjettijärjestelmää, sillä erilaisten budjettien käyttäminen on eronnut eri yrityksissä niin paljon toisistaan. Toiset ovat käyttäneet enemmän erilaisia budjetteja toimintansa tukena kuin toiset. Budjettijärjestelmän kehittämiseen ja miettimiseen tulee kiinnittää yhä enemmän huomiota kyseisessä ketjussa. Tämän tulee tapahtua siitä näkökulmasta, mitkä ovat ne budjetit, joista saa lisäarvoa toiminnalle ja talousjohtamiselle. Ketjuohjauksen on mahdollista koota järjestelmästä malli, joka soveltuu ketjun yrityksille. Jotta yrittäjät olisivat valmiita ottamaan tämän käyttöön, niin heidät kannattaa ottaa mukaan suunnitteluprosessiin. Osassa haastatteluista on ilmennyt, että yrittäjät haluaisivat ketjulta paremman budjetointityökalun ja -pohjan, kuin mikä nyt on ollut käytössä.

5.1.3 Teknologia ja apuvälineet budjetoinnin tukena

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty yleisellä tasolla teknologian käyttöä budjetoinnin tukena, teknologian hyödyllisyyttä ja perusteita siihen sekä erityisesti laskentataulukoiden käyttökelpoisuuden arviointia budjetoinnin tukena. Tämä on nähty tutkimusta tehtäessä relevanttina, sillä haastatteluissa on noussut esiin usein se, että yritysten budjetointi tapahtuu Exceleissä ja haastatteluiden mukaan yrittäjät ovat kaivanneet parempaa budjetointityökalua, kuin ketjulta nykyään tuleva Excel-pohja.

Tätä tutkimusta tehtäessä on noussut esiin selkeä tarve laskentataulukoista luopumiselle ja budjetointityökalujen kehittämiseksi. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä on todettu, niin Excel-taulukoita voidaan toki yhä edelleenkin käyttää toiminnan tukena, mutta on esitetty, että se on vanhentunut työkalu budjetointityökaluksi ja vaihtoehtoisia, sekä pa-

rempia työkaluja on paljon nykyään olemassa. Kuten teoriassakin on mainittu, niin tällaiset pilvipohjaiset valmisohjelmat eivät enää nykyään ole kalliita, eivätkä haastavia käyttöönottaa. Tämän perusteella tutkimuksessa olleen ketjun olisi hyvä ottaa jokin ohjelma käyttöön budjetoinnin tueksi. Tällä työkalulla voitaisiin esimerkiksi helpottaa ja nopeuttaa budjetointia, vähentää virheitä, nopeuttaa budjettien korjaamista, selkeyttää ja helpottaa analyysyjä ja raportteja, sekä parantaa tietoturvaasteita. (Åkerberg 2017.)

Teoreettisessa viitekehyksessä on esitelty syitä lisääntyneeseen tietoteknisten apuvälineiden tarpeeseen budjetoinnin tueksi. Lallin (2012) mukaan lisääntynyt informaation tarve, monien ihmisten budjetointiin osallistuminen ja budjettien lisääntynyt muuttamistarve, on aiheuttanut sen, että laskentataulukot eivät enää riitä budjetointityökaluiksi.

Informaation tarpeen lisääntymistä on haastatteluissa kuvattu ainakin yhdessä kohtaa, kun henkilö kertoi, että ei oikein aina kaikkia taloudellisia lukuja ymmärrä tai ainakaan sitä, mistä ne koostuvat. Paremmalla järjestelmällä voisi saada tätä havainnollistettua lisää. Mikäli toimintoperusteiseen budjetointiin aiotaan siirtyä, niin se tarvitsee tuekseen paljon informaatiota nimenomaan toimintojen kustannuksista ja tehokkuudesta. Haastatteluissa nousi esiin, että todella moni henkilö osallistuu budjetointiin, sillä välittäjätkin osallistuvat myynnin arvioimiseen ja sitä kautta budjetointiin. Ketjuohjauksen budjettiin vaikuttaa pääsääntöisesti ketjun yritysten liikevaihto, joten ketjun yritysten budjetit voisivat olla tarpeen nousta näkyviin helposti myös ketjuohjaukselle. Tämän vuoksi on nähty jonkin pilvipohjaisen budjetointijärjestelmän olevan tarpeen tutkimuksessa kohteena olevalle ketjulle. Tämän ansiosta kaikki budjetointiin osallistuvat henkilöt pääsisivät samaan paikkaan ja yhtäaikaaisesti syöttämään tarpeellisia tietoja sekä tarkastelemaan niitä. Haastatteluissa nousi esiin, että ainakaan kaikki yrittäjät eivät juurikaan budjetoituja lukuja seuraa sen jälkeen, kun ne on kerran mietitty. Paremmalla tietoteknisellä apuvälineellä näitäkin lukuja on helpompi seurata tiiviinä osana talousjohtamisen kokonaisuutta ja niitä on tarpeen mukaan myös helpompi muuttaa.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä kerrotaan, niin Taipaleenmäki ja Ikäheimo (2013) ovat esittäneet, että tietotekniikka näyttelee nykyään jopa kriittistä roolia taloudellisen ja kirjanpidollisen laskennan sekä johdon laskentatoimen välillä. Tämä osaltaan painottaa sitä, mikä merkitys toimivalla tietoteknisellä budjetointijärjestelmällä voi olla koko yri-

tyksen budjetointiin, niin että taloudelliset luvut ja johdon laskentatoimellinen päätöksenteko voidaan kytkeä yhteen. Yrittäjien haastatteluissa on kuvattu, että ketjun budjetointityökalut ovat huonoja. Tämä työkalujen heikkous osaltaan mahdollisesti kuvaa sitä, että johdon laskentatoimen ja taloudellisten suunnitelmien, kuten budjetoinnin suhde, ei ole ollut kovin tiivis. Yrittäjien mielenkiinto budjetointiin on voinut kärsiä, sillä käytössä ei ole ollut siihen hyvin soveltuvia työkaluja.

Haastatteluissa nousi esiin yhtenä ajatuksena se, että yrittäjät eivät välttämättä halua lisää erilaisia järjestelmiä käyttöön. Tämä on hyvä ottaa huomioon, jos uusia budjetointijärjestelmiä mietitään toiminnan tueksi. Yksi haastateltavista on kertonut oma-aloitteisesti käyttävänsä kirjanpitojärjestelmän budjetointityökalua apunaan, joten tällaisten valmiiden vaihtoehtojen pohtiminen on varmasti järkevää. Tietoteknistä ratkaisua budjetoinnin tueksi mietittäessä on siis nähty, että sen kannattaa sisältää myös muita talousjohtamisen ja toiminnan ominaisuuksia samassa järjestelmässä, jotta samalla järjestelmällä voidaan tehdä mahdollisimman monia tarpeellisia asioita.

5.2. Yhteenveto keskeisimmistä tuloksista ja kehityskohteista

Tutkimuksessa kohteena olevan ketjun yritykset kaikki kertovat tekevänsä budjetointia, ainakin jollakin tasolla. Ainoastaan yhdessä haastatteluista ei käynyt ilmi, kirjataanko budjetteja ylös johonkin. Ketjun yritysten budjetointi keskittyy vahvasti myynnin ja tuloksen arviointiin. Toimintoja on pyritty arvioimaan niin yrityksiensä sisällä, kuin ketjulta tullessa budjetointipohjassakin. Varsinaista toimintoperusteista budjetointia ei ole tehty. Strategian ja budjetoinnin suhde ei ole vaikuttanut olevan kovin vahva, vaan budjetointi on näyttäytynyt suhteellisen irralliselta osalta strategian suhteen. Johdon laskentatoimen kokonaisuuteen budjetointia ei ole myöskään liitetty tiiviisti, joka ilmenee esimerkiksi siitä, että budjetoidut luvut eivät nouse näkyviin raportointityökalussa.

Tässä tutkimuksessa on nähty, että budjetointi tutkittavan ketjun yrityksissä tulee pyrkiä yhdistämään tiiviimmin strategiaan sekä yhdeksi johdon laskentatoimen tiiviiksi osaksi, kuten teoreettinen viitekehys mainitsee. Budjetoinnin avulla tulee pyrkiä yhä enemmän

tietoisesti motivoimaan henkilöstöä toimimaan yrityksen intressien mukaisesti. Tällaista motivointia on ollut jo nyt havaittavissa, mutta lähinnä vain myynnin tavoitteiden kautta, joten tässä esimerkiksi tuloslaskelman eri osia tulisi yhä enemmän hyödyntää.

Tutkittavan ketjun budjetointimenetelmien on havaittu olevan pääasiassa demokraattisia menetelmiä. Ketjun yritykset ovat haastatteluiden mukaan hyödyntäneet koko henkilökuntaa osana budjetointiprosessia myynnin arvioimisen osalta. Tämän on tässä tutkimuksessa nähty olevan hyvin soveltuva menetelmä kyseisen ketjun yrityksille, sillä haastatteluissa on ilmennyt esimerkiksi, että henkilöstön rooli liiketoiminnassa on todella suuri ja henkilöstö on kriittinen resurssi yrityksille. Demokraattisella menetelmällä voidaan saada henkilöstön osaaminen budjetointiprosessiin mukaan ja sen on nähty myös motivoivan ja sitouttavan henkilöstöä.

Vaikka ketjun yritysten sisäisten budjetointimenetelmien on nähty olevan hyvin demokraattisia, niin silti ketjuohjauksen ja yrittäjien välistä suhdetta voisi kuvata paikoittain jopa autoritääriseksi. Vaikka ketjuohjauksen haastattelussa kävi ilmi, että he eivät pakota yrittäjiä budjetointiin, niin silti monet yrittäjistä kokivat, että ketjuohjaus painostaa vahvasti budjetoinnin tekemiseen ja ketjulta tuleva budjetointipohja on ikään kuin pakko heidän täyttää, vaikka yrittäjät kokivatkin sen huonoksi. Tämän on nähty voivan vaikuttaa yrittäjien motivaatioon ja asennoitumiseen budjetointia kohtaan negatiivisesti, sillä autoritäärinen menetelmä voi aiheuttaa tyytymättömyyttä ja motivaation laskua. Tässä tutkimuksessa on havaittu, että ketjuohjauksen tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, kuinka he yrittäjiä ohjaavat ja motivoivat budjetointiin, jotta yrittäjät sitä tekisivät mahdollisimman hyvin ja mielellään.

Ketjun yritysten on nähty arvioivan tulevaa kysyntää markkinoita seuraamalla osana budjetointiprosessia. Yritysten on myös nähty pyrkivän vastaamaan tähän kysyntään asettamalla myyjille tavoitteet. Markkinaosuutta ovat jotkut yritykset pyrkineet vielä erikseenkin arvioimaan. Toimintojen määrää on myös jollakin tasolla pyritty miettimään, jotta saavutettaisiin asetetut tavoitteet. Teoreettisessa viitekehyksessä on kuitenkin esitetty, että tämän lisäksi tulisi budjetointiprosessissa pyrkiä suunnittelemaan ja kehittämään toimintoja. Tämä ei noussut haastatteluissa esiin. Tämän aktiivisen kehittämisen ja suunnittelun on tässä tutkimuksessa nähty olevan sellainen asia, johon tutkittavan ketjun yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Tutkittavan ketjun budjetointiprosessi osoittautui hyvin perinteiseksi ja sitä voisi luonnehtia perinteiseksi vuosibudjetoinniksi. Ketjun yritysten on nähty nojaavan vahvasti historiatietoon budjetoinnissaan, joka voi aiheuttaa sen, että edeltävien vuosien virheet ja tehottomuus siirtyvät tuleville vuosille sellaisinaan. Teoreettisessa viitekehyksessä on esitetty myös paljon muutakin kritiikkiä perinteiselle budjetoinnille, jonka perusteella on nähty, että sitä olisi hyvä pyrkiä kehittämään.

Tässä tutkimuksessa on esitetty perinteisen budjetoinnin kehittämisvaihtoehtoiksi ”beyond budgeting”, rullaava budjetointi ja toimintoperusteinen budjetointi. Näistä tässä tutkimuksessa kyseisen ketjun yrityksille on nähty mahdollisesti parhaaksi vaihtoehdoksi toimintoperusteinen budjetointi. Suurimpina syinä siihen, että tämän on nähty soveltuvan ketjun yrityksille, ovat johdon laskentatoimen ja budjetoinnin suhteen mahdollinen syventyminen, toimintojen kokonaisvaltainen arviointi ja kehittäminen sekä kannattavuuden mahdollinen parantuminen. Tällaisen budjetoinnin on nähty myös soveltuvan hyvin kyseisille yrityksille, sillä erilaisten toimintojen määrien arvioiminen on jo nyt mukana suurelta osin toiminnan suunnittelussa. Laatuun ei kuitenkaan ole havaittu juuri keskittyttävän, joten tällainen budjetointi voisi sitä parantaa. Kiinteistöväälittäjien työn on nähty koostuvan myös monista erilaisista toiminnoista, joten näiden kokonaisvaltainen arvioiminen ja kehittäminen on nähty tässä tutkimuksessa todella tärkeäksi.

Tässä tutkimuksessa on havaittu, että ketjun yritykset käyttävät toiminnassaan samankaltaisia budjetteja, mutta eroavaisuuttakin löytyy. Kovin montaa erilaista budjettia ei kuitenkaan näyttänyt olevan yrityksillä käytössä. Budjetit, jotka haastatteluissa nousivat esiin, olivat tulosbudjetti, myyntibudjetti, markkinointibudjetti ja investointibudjetti. Vain yksi ketjun yrittäjästä kuitenkin mainitsi käyttävänsä näitä kaikkia toiminnan tukena. Tämän tutkimuksen tuloksena on nähty, että yrittäjien ja ketjuohjauksen tulisi kiinnittää huomiota siihen, mitkä ovat sellaisia budjetteja, joita oikeasti olisi hyvä käyttää osana yrityksen budjettijärjestelmää. Osan näistä edellä mainituista budjeteista on teoreettisen viitekehystenkin mukaan nähty olevan tärkeä osa palveluyrityksien budjettijärjestelmää, mutta toisaalta esimerkiksi rahoitusbudjettia, jonka on nähty olevan hyödyllinen, ei ketjun yrityksiltä löytynyt. Yksiselitteistä vastausta siihen, mikä olisi järkevin rakenne budjettijärjestelmälle kyseisessä ketjussa ei ole tämän tutkimuksen perusteella voitu antaa, mutta se huomio on tehty, että tähän kannattaisi kiinnittää huomiota.

Ketjun yritysten budjetointityökalujen ja apuvälineiden on nähty olevan tämän tutkimuksen perusteella paljon kehittämistä vaativia. Haastatteluissa nousi esiin, että yrittäjät ovat tyytymättömiä ketjun budjetointipohjaan ja apuvälineisiin budjetoinnin tukena. Tähän toivottiin kehitystä suoraan. Teoreettisessa viitekehyksessä on esitetty, että laskentataulukot, jotka ketjun yrityksillä budjetoinnissa ovat olleet käytössä, ovat vanhentuneita. Tähän ratkaisuksi tässä tutkimuksessa on esitetty esimerkiksi erilaisten pilvipohjaisten teknologisten apuvälineiden hyödyntäminen. Teknologisia apuvälineitä budjetointiin kartoittaessa tulisi kuitenkin miettiä, onko mahdollista hyödyntää jo jotakin nyt ketjulla käytössä olevaa järjestelmää, tai onko jokin uusi järjestelmä sellainen, että siihen saisi yhdistettyä myös muita toimintoja. Ketjun yrittäjät kertoivat haastatteluissa, että he eivät mielellään enää ottaisi mitään uusia järjestelmiä vanhojen lisäksi käyttöön toiminnan tueksi.

Paremmen teknologisen apuvälineen merkitystä korostaa entisestään se, että haastatteluissa ilmeni, ettei raportointityökaluun nouse esiin budjetoituja lukuja seurannan tueksi. Tässä tutkimuksessa on havaittu, että tämä lukujen automaattinen esiin nouseminen raportointityökaluihin olisi ensiarvoisen tärkeää. Jos budjetoidut luvut eivät ole käytössä raportointijärjestelmässä, niin kuinka johdon laskentatoimen ja kirjanpidon suhde, puhumattakaan budjetoinnin ja johdon laskentatoimen suhteesta, voisi syventyä.

6 POHDINTA

6.1. Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa on ollut mukana yhdestä kiinteistövälitysalan franchising-ketjusta kahdeksan franchise-ottaja yritystä sekä ketjuohjaus. Ketjuohjauksen osalta haastateltavana on toiminut talousjohtaja. Ketjun franchise-ottaja yrityksistä haastateltavina ovat olleet itse yrittäjät. Empiirisenä aineistona on hyödynnetty myös ketjuohjaukselta yrittäjille tullutta budjetointipohjaa. Tämä otanta yrityksistä ja näkökulmista on tutkimusta tehtäessä nähty olevan tarpeeksi laaja, jotta budjetoinnista saadaan hyvä yleiskuva ja siihen voidaan esittää kehitysehdotuksia. Ketjuun kuuluu myös muitakin yrityksiä, joiden yrittäjiä ei ole haastateltu ja ketjuohjauksen johtoon talousjohtajan lisäksi muitakin henkilöitä, joten aivan koko ketjun kattavaa tutkimusta ei ole tässä pystytty tekemään.

Tutkimuksen on ensisijaisesti nähty tuovan tutkimuksessa kohteena olleen ketjun yrittäjille ja ketjuohjaukselle tietoa sekä kehitysideoita heidän budjetointiinsa ja siihen liittyviin asioihin. Tämän tutkimusten tuloksien on nähty kuitenkin olevan laajemminkin hyödynnettävissä yritysmaailmassa, kuin vain kyseisen ketjun osalta. Tulokset ovat antaneet tietoa siitä, kuinka budjetointia tämänkaltaisessa ketjussa tehdään, mitä asioita siinä tulisi huomioida ja kuinka sitä voisi kehittää. Tämän tutkimuksen tuloksista on nähty olevan hyötyä erityisesti kiinteistövälitysalalla toimiville yrityksille, franchising-ketjuille sekä myös muille pk-yrityksille. Tutkimuksen tuloksia ja kehityskohteita tarkastellessa täytyy kuitenkin huomioida, että tutkimus on tehty tietyn ketjun näkökulmasta ja sen olosuhteet huomioon ottaen, joten ne voivat erota muiden yritysten vastavista asioista.

Teoreettisen viitekehyksen on nähty olevan riittävän laaja tämän tutkimuksen toteuttamiseksi ja tuloksien sekä kehitysjatusten esittämiseksi. Teoreettisessa viitekehyksessä olisi varmasti voitu käsitellä lisää muitakin budjetointiin liittyviä asioita, mutta sen ei ole koettu olleen tarpeen tätä tutkimusta toteuttaessa. Tässä tutkimuksessa mainittuja teoreettisen viitekehyksen asioita olisi ollut mahdollista kuvata vielä laajemmin ja yksityiskohtaisemmin, kuin tässä tutkimuksessa on kuvattu, mutta senkään ei koettu olevan

kovin tarpeellista. Tutkimusta tehtäessä on nähty, että siinä käsitellyt asiat tässä laajuudessa mahdollistivat kyseisen ketjun budjetoinnin tutkimisen riittävällä tasolla ja tämän teoreettisen viitekehyksen avulla on pystytty esittämään myös relevantteja ja käyttökelpoisia tuloksia sekä kehityskohteita.

Tämän tutkimuksen on nähty tuovan laskentatoimelliseen tutkimukseen lisää näkemystä pk-yritysten, kiinteistönvälitysalan, asiantuntijayritysten sekä franchising-toimintaa harjoittavien yritysten budjetointinäkökulmasta. Teoreettista viitekehystä rakennettaessa ja kirjallisuuskatsausta tehtäessä ei samanlaiseen tutkimukseen törmätty, joten tämän on nähty olevan tällaisenaan uudenlainen tutkimus.

Tutkimus on toteutettu tutkijan omasta aloitteesta, eikä se ole ollut toimeksianto yrityksiltä tai ketjuohjaukselta. Tutkimukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista, eikä kehtään haastateltavista ole pakotettu haastatteluihin osallistumaan. Tutkimus on toteutettu luottamuksella, eikä ketjun nimeä tai haastateltavien nimiä ole paljastettu tutkimuksessa tai sitä tehtäessä. Tämän vuoksi on oletettavaa, että haastatteluissa ilmenneet asiat on kerrottu rehellisesti ja asioita oikein kuvaavasti. Haastatteluiden aikana on toki voinut tulla väärinymmärryksiä niin tutkijan kuin haastateltavienkin osalta, joten tämä on voinut vaikuttaa tuloksien tulkintaa.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia on monia. Yhtenä vaihtoehtona on nähty tässä tutkimuksessa esitetyistä kehitysvaihtoehtojen laajemmasta arvioinnista ja käyttöönotosta tehty case-tutkimus. Tämän tutkimuksen voisi toteuttaa tälle kyseiselle ketjulle ketjun aloitteesta, mutta tutkimuksen on nähty voitavan toteuttaa myös samankaltaisessa ympäristössä muussa ketjussa tai yrityksessä. Toinen vaihtoehto on pilkkoa tutkimuksen kehittymismahdollisuudet osiin ja toteuttaa tutkimus esimerkiksi vain toimintoperusteisen budjetoinnin käyttöönotosta. Toimintoperusteisen kustannuslaskennan käyttöönottoa kyseiseen tai samankaltaiseen ympäristöön voisi olla tarpeellista myös selvittää.

Kuten tutkimuksessa on käynyt ilmi, niin tietoteknistä ratkaisua kyseisessä ketjussa tai vastaavassa toimintaympäristössä budjetoinnin tueksi olisi tarpeen tutkia lisää. Selvää on, että tällainen ratkaisu ainakin kyseiselle ketjulle tarvitaan ja tiettyjä siinä tärkeitä huomioitavia piirteitä on tässäkin tutkimuksessa kuvattu, mutta lisätutkimukselle soveltuvista vaihtoehdoista sekä niiden käyttöönotosta olisi tarvetta.

6.2. Johtopäätökset

Keskeisimpinä tutkimuskysymyksinä ovat tässä tutkimuksessa olleet, kuinka budjetointia hyödynnetään eräässä kiinteistönvälitysalan franchising-ketjussa johtamisen ja toiminnan tukena sekä, kuinka tätä voisi kehittää. Tarkoituksena on siis ollut kuvata kyseisen ketjun nykytilannetta budjetoinnin osalta ja selvittää, onko siinä ollut mahdollisesti havaittavissa joitakin kehityskohtia. Näihin mahdollisiin kehityskohtiin on pyritty tarjoamaan tutkimuksen avulla myös kehitysehdotuksia.

Tärkeimmät johtopäätökset tutkimuksen perusteella ovat olleet, että kyseisen ketjun yritykset tekevät budjetointia, mutta siinä on teoreettisen viitekehyksen perusteella paljon kehitettävää. Ketjun yritykset käyttävät budjetointiprosessina tämän tutkimuksen perusteella perinteistä vuosibudjetointia, jota tutkimuksessa on nähty tarpeen kehittää. Parhaana mahdollisena vaihtoehtona tälle on esitetty tässä tutkimuksessa toimintoperusteinen budjetointi.

Ketjun yritysten on todettu käyttävän demokraattista budjetointimenetelmää, jonka on nähty tämän tutkimuksen mukaan soveltuvan parhaiten kyseiseen toimintaan. Tätä silti tulisi kehittää, henkilöstöä yhä enemmän osallistuttamalla kokonaisvaltaisesti budjetointiin. Ketjuohjauksen ja yrittäjien välistä budjetointisuhdetta on kuvannut autoritäärinen menetelmä, jonka ei ole nähty tämän tutkimuksen perusteella olevan kovinkaan hedelmällinen tapa. Tässä tutkimuksessa on siis nähty, että tähän tulisi kiinnittää erityisen paljon huomiota.

Teknologia apuvälineitä tarkasteltaessa on todettu, että ne ovat vanhentuneita. Näitä apuvälineitä tulee pyrkiä siis kehittämään. Teknologisten apuvälineiden ja budjetoinnin suhteen on nähty olevan kriittisessä osassa budjetoinnin toteuttamisessa. Ketjun yritysten budjetoinnin suhde yritysten strategiaan ja johdon laskentatoimen kokonaisuuteen on näyttäytynyt olevan hyvin irrallinen. Teknologisten apuvälineiden kehittyminen voi vaikuttaa tämän suhteen lähentymiseen toimintoperusteisen budjetoinnin ohella.

Tutkimuksen perusteella on saatu luotua kuva siitä, kuinka kyseisessä ketjussa budjetointia tehdään, sekä kuinka sitä hyödynnetään johtamisen ja toiminnan tukena, kuten juuri edellä on esitelty. Kehityskohteita on myös löydetty ja niihin on esitetty ratkaisuja.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

- Becker, S., Mahlendorf, M., Schäffer, U. & Thaten, M. (2016). Budgeting in Times of Economic Crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489–517.
- Bhimani, A., Datar, S., Horngren, C. & Rajan, M. (2018) *Management and Cost Accounting*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education, Limited.
- Bhimani, A., Sivabalan, P. & Soonawalla, K. (2018). A study of the linkages between rolling budget forms, uncertainty and strategy. *The British Accounting Review*, 50(3), 306–323.
- Blair, R. & Lafontaine, F. (2005). *The economics of franchising*. New York: Cambridge University Press.
- Bourmistrov, A. & Kaarbøe, K. (2013). From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying “beyond budgeting” ideas. *Management Accounting Research*, 24(3), 196–211.
- Chong, V. & Ming Chong, K. (2002). The Role of Feedback on the Relationship Between Budgetary Participation and Performance. *Pacific Accounting Review*. 14(2), 33–55.
- Combs, J., Ketchen, D. & Short, J. (2011). Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and its Future within Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 413–425.
- Ekholm, B-G. & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *The European Accounting Review*, 9(4), 519–539.
- Elango, B. & Fried, V. (1997). Franchising Research: A Literature Review and Synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 68–81.
- Frow, N., Marginson, D. & Ogden, S. (2010). “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 444–461.
- Hansen, S. (2011). A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting. *The European Accounting Review*, 20 (2), 289–319.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008) *Tutki ja kirjoita*. 13.-14. painos. Helsinki: Tammi.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003). Who Needs Budgets?. *Harvard Business Review*, 81(2), 108–126.

- Huikku, J., Hyvönen, T. & Järvinen, J. (2017). The role of a predictive analytics project initiator in the integration of financial and operational forecasts. *Baltic Journal of Management*, 12(4), 427–446.
- Jensen, M., Meckling, W. & Wittman, D. (2004). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Economic Analysis of the Law*, 162–176.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. (2015). *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. 2-3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kaplan, R. & Cooper, R. (1998). *Cost & Effect – Using Intergrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kasso, M. (2014). *Kiinteistöväilytys ja -arviointi*. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Lalli, W. (2012). *Handbook of budgeting*. 6. painos. Hoboken: Wiley.
- Lau, C., Scully, G. & Lee, A. (2018). The effects of organizational politics on employee motivations to participate in target setting and employee budgetary participation. *Journal of Business Research*, 90, 247–259.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2014). *Johdon laskentatoimi*. Porvoo: Edita.
- Nguyen, D., Weigel, C. & Hiebl, M. (2018). Beyond budgeting: review and research agenda. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(3), 314–337.
- Pietrzak, Ź. (2013). Traditional versus Activity-based budgeting in non-manufacturing companies. *Social Sciences*, 82(4), 26–37.
- Player, S. (2003). Why some organizations go “beyond budgeting”. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 14(3), 3–9.
- Shim, J. & Siegel, J. (2011). *Budgeting basics and beyond*. 4. painos. Hoboken: Wiley.
- Syvänperä, O. & Lindfors, H. (2014). *Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Taipaleenmäki, J. & Ikäheimo S. (2013). On the convergence of management accounting and financial accounting - the role of information technology in accounting change. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(4), 321–348.
- Weber, J. & Linder, S. (2005). Budgeting, better budgeting, or beyond budgeting. *Cost Management*, 19(2), 20–28.
- Åkerberg, P. (2017). *Budjetointi 2020-luvulla*. 1. painos. Helsinki: Alma Talent.

Muut lähteet:

- Bhose, C. (2020). Kiinteistönvälittäjä hämmästelee asuntokaupan erikoista ilmiötä – Hiljenemisestä ei merkkiäkään. Kauppalehti. Viitattu 6.4.2021. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kiinteistonvalittaja-hammastelee-asuntokaupan-erikoista-ilmiota-hiljenemisesta-ei-merkkiakaan/98bb9b68-5cca-4f5c-9203-ce427edce5fb>
- Kennedy, T. (1997). *The Impact of Activity-Based Costing Techniques on Firm Performance*. Henley Management College. Brunel University. Degree of Doctor of Business.
- Lehto, E. (2020). Pandemiakevät nostatti kiinteistönvälitysalalle kiistan kaupan kehityksestä ja alan uusjaosta – Talouselämä selvitti, kuinka kauppa todella kävi. Alma Media. Viitattu 5.4.2021. <https://www.talouselama.fi/uutiset/pandemiakevat-nostatti-kiinteistonvalitysalalle-kiistan-kaupan-kehityksesta-ja-alan-uusjaosta-talouselama-selvitti-kuinka-kauppa-todella-kavi/e412661a-fc89-42b7-a421-d022a69c8c4b>
- Oosi, R. (2021). Asuntokauppa kävi Kokkolan seudulla yllättävän hyvin koronasta huolimatta. Yle. Viitattu 5.4.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11725070>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.2.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Viitattu 4.3.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Vaasan Yliopiston Julkaisuja. Vaasan yliopisto. Viitattu 6.3.2021. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf
- Suomen franchising-yhdistys Ry. (2017). Franchising, mitä se on? – Franchisingkäsitteet. Viitattu 1.3.2021. <https://franchising.fi/franchisingtietoa/franchising-mita-se-on/>
- Suomen Yrittäjät. (2021). Yrittäjyys Suomessa. Viitattu 5.4.2021. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>
- Tilastokeskus. (2020). Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto. Viitattu 5.4.2021. http://www.stat.fi/til/yrti/2019/yrti_2019_2020-09-24_tie_001_fi.html
- Tuunanen, M. (2005). *Essays on franchising in Finland: empirical findings on franchisors and franchisees, and their relationships*. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Väitöskirja.

LIITTEET

Liite 1. Haastatteluiden runko

1. Kuinka budjetoitte liiketoimintaanne?
2. Kuinka usein budjetoitte? Minkälainen ajanjakso budjetoidaan kerralla.
3. Ketä osallistutatte budjetointiprosessiin?
4. Minkä vuoksi teette budjetointia? Mihin asioihin budjetoinnilla tähdätään?
5. Mitä budjetteja teette? (Esimerkiksi rahoitusbudjetti, tulosbudjetti, tasebudjetti, myyntibudjetti, henkilöstöbudjetti, markkinointibudjetti jne.)
6. Mitä kirjanpidon ja tilinpäätöksen tietoja hyödynnätte budjetoinnin tukena?
7. Mitä tietoja käytätte budjetoinnissanne? Miten valitsette nämä tiedot?
8. Minkälaisia apuvälineitä hyödynnätte?
9. Onko jotakin sellaista, jota koet, että budjetoinnissanne olisi kehitettävää? Mitä erityisesti? Miksi?
10. Saako ketjujohdolta, kuinka apuja? (Tämä kysymys erikseen esitetty vain ketjujohdolle, sillä yrittäjä niin usein tätä sivusivat.

Liite 2. Sähköposti

Moikka,

Teen gradua Tampereen yliopistossa Kauppatieteiden opiskelijana ja minun pitäisi saada haastatteluja ketjunne yrittäjiltä. Pääaineenani on Yrityksen laskentatoimi ja graduni aihe on Budjetointi kiinteistönvälitysalan franchising-ketjussa. Tutkimuksen tekemiseen sainkin jo luvan ketjujohdolta. Syy aiheeni valintaan on osittain siinä, että ”tuntemani henkilö” on mukana ketjunne toiminnassa.

Voisinko soittaa sinulle ja toteuttaa lyhyen haastattelun (15-30min), jossa kyselisin hieman budjetoinnistanne yleisellä tasolla? Tutkimuksessani ei tule esiin yritysten nimiä tai edes suoraan ketjunne nimeä. Haastateltavat pysyvät siis anonyymeinä.

Vastaatko tähän sähköpostiin niin soitan sinulle haastattelun merkeissä!

Suuret kiitokset jo etukäteen!

Terkuin
Lassi Pelli