

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT  
School of Business and Management  
Kauppatiede

*Teemu Laasasenaho*

**BUDJETOINNIN ROOLI PK-YRITYKSESSÄ PÄÄTÖKSENTEON VÄLINEENÄ  
GLOBAALISSA KRIISITILANTEESSA**

Työn tarkastajat:

Professori Satu Pätäri

Tutkijaopettaja Helena Sjögrén

## **TIIVISTELMÄ**

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT  
School of Business and Management  
Laskentatoimen koulutusohjelma

Teemu Laasasenaho

### **Budjetoinnin rooli pk-yrityksessä päätöksenteon välineenä globaalissa kriisitilanteessa**

Pro gradu -tutkielma  
2021

81 sivua, 9 kuviota, 11 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: Professori Satu Pätäri ja Tutkijaopettaja Helena Sjögrén

Hakusanat: budjetointi, pk-yritys, budjetoinnin rooli, kriisi, koronavirus

Vallitseva koronaviruspandemia ja sen aiheuttama vaikutus taloussektoriin on tuonut pohdittavaa myös pk-yritysten liiketoiminnan suunnitteluun, kun pk-yritykset ovat tavallista haavoittuvaisempia kriisin aikana. Yksi liiketoiminnan suunnittelun peruselementeistä on budjetointi, jonka rooli pk-yrityksessä kasvaa taloudellisessa poikkeustilanteessa, kun voitontavoittelun sijaan pk-yritysten tulee keskittyä kassavirran hallintaan ja sen riittävyteen kriisitilanteen yli.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tavoin budjetoinnin rooli näkyy pk-yritysten päätöksenteossa globaalissa kriisitilanteessa ja onko budjetoinnin rooli muuttunut koronaviruspandemian tuomien haasteiden myötä verrattuna normaalitilanteeseen. Budjetoinnin roolia kartoitettiin tutkimalla pk-yritysten tämänhetkisiä budjetointimenetelmiä, yritysten kohtaamia haasteita budjetoinnissa ja mahdollisuuksia budjetoinnin kehittämisessä sekä koronaviruspandemian vaikutusta yritysten liiketoimintaan ja budjetointiin. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena puolistrukturoidulla teemahaastattelulla ja tutkimukseen haastateltiin viisi budjetoinnista vastuussa olevaa yrityksen johtohenkilöä viidestä eri toimialan pk-yrityksestä, joissa oli budjetointimenetelmä käytössä. Aineiston analysoinnissa käytettiin hyväkseen teoriasidonnaista teemoittelua.

Tutkimustulosten mukaan pk-yritykset noudattavat kriisin seurauksista huolimatta standardimenettelyjä budjetoinnin osalta eikä budjetoinnin rooli pk-yrityksen päätöksenteossa globaalissa kriisitilanteessa eroa normaalitilanteesta. Keskeisinä esteinä budjetoinnin roolin kasvattamiselle ovat pk-yritysten rajalliset resurssit, henkilöstön koulutuksen rajallisuus ja julkisen sektorin sekä organisaation jäykkyyden tuoma byrokratia, vaikka budjetoinnin automatisoinnin tuoma potentiaali resurssien säästämiseen, informaation tehokkaampaan hyödyntämiseen ja nopeampaan reagointiin muutostilanteessa on tiedossa.

## **ABSTRACT**

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT  
School of Business and Management  
Master's Programme in Accounting

Teemu Laasasenaho

### **Role of budgeting in SMEs during global crisis**

Master's thesis

2021

81 pages, 9 figures, 11 tables and 2 appendices

Examiners: Professor Satu Pätäri and Associate Professor Helena Sjögrén

Keywords: budgeting, SME, the role of budgeting, crisis, coronavirus

The current coronavirus pandemic and its impact on the economic sector has also brought reflection to the business planning of SMEs, which are more vulnerable than usual during the crisis. One of the basic elements of business planning is budgeting, whose role in an SME grows in an exceptional financial situation, when instead of making a profit, SMEs must focus on managing cash flow and its adequacy over a crisis.

The aim of this study was to examine how the role of budgeting is reflected in SME decision-making in a global crisis and whether the role of budgeting has changed compared to the challenges posed by the coronavirus pandemic. The role of budgeting was explored by examining the current budgeting methods of SMEs, the challenges faced by companies in budgeting and the opportunities for developing budgeting, and the impact of the coronavirus pandemic on business and budgeting. The study was conducted as a qualitative study with a semi-structured thematic interview, and five executives of the company responsible for budgeting were interviewed from five SMEs that has existing budgeting method in different industries. Theory-based thematic design was used in the analysis of the collected data.

According to the results of the thesis, despite the consequences of the crisis, SMEs follow standard procedures for budgeting, and the role of budgeting in SME decision-making in a global crisis is no different from a normal situation. The main obstacles to increasing the role of budgeting are the limited resources of SMEs, the limited education of staff and the bureaucracy brought about by the rigidity of the public sector and organization, although the potential of budgeting automation for resource saving, more efficient use of information and faster response to existing economic change is known.

## ALKUSANAT

Koko tämän pro gradu -tutkielmaprosessin aikana olemme eläneet poikkeuksellista aikaa elämässä niin mikro- kuin makrotasolla, johon tämänkin tutkimuksen aihe perustuu. Tutkielman aihetta valitessa kesällä 2020 en voinut kuvitellakkaan, että tätä kirjoittaessa elämme edelleen maailmanlaajuisessa poikkeustilanteessa, jolla todennäköisesti on pysyvät vaikutukset niin henkilökohtaisella tasolla ihmisiin kuin laskentatoimen näkökulmasta yrityksiin. Tämä työ oli laaja ja työläs projekti, joka vaati paljon pitkäjänteisyyttä ja oikeanlaista ajanhallintaa työnteon rytmittämisen johdolla, mutta myös niitä totaalisia umpikujia ja henkisiä vastoinkäymisiä. Tämän vastapainoksi työ myös antoi paljon työn aiheen mielekkyyden, ja tutkielmanprosessin aikana kehittyneemmän itsekriittisen ajattelun ja tiedonhaun johdolla.

Haluan kiittää erityisesti ohjaajiani Satua ja Helenaa, jotka tutkielman aiheen valinnasta lähtien ovat tsempanneet minua koko tutkielman teon ajan ja antaneet täsmällistä ohjausta gradun oikeaan suuntaan menemiselle, mikä samalla auttoi henkisten vastoinkäymisten päihittämisessä. Lisäksi haluan kiittää haastateltaviani yhteistyöstä ja työssä täysillä mukana olemisesta, kuten myös positiivisesta asenteesta haastateltavilta saatujen tsemppien johdolla. Kiitos kuuluu myös niille kaikille opiskelukavereille, jotka tekivät opiskeluvuosista Lappeenrannassa hauskaa. Lopuksi haluan kiittää kaikkia henkilöitä, jotka ovat tukeneet minua tsemppiaviestin tai muilla tavoin graduprosessin aikana. Erityiskiitos kuuluu perheelleni, joka on ollut tukenani niin hyvinä kuin huonoina päivinä koko graduprojektin ajan. Näihin sanoihin on mukava mutta samalla haikea pistää gradu ja samalla yksi elämänvaihe pakettiin ja lähteä joulun viettoon, jonka jälkeen uudet haasteet odottavat elämässä.

Helsingissä 22.12.2021

*Teemu Laasasenaho*

# Sisällysluettelo

1. JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset.....	6
1.3 Teoreettinen viitekehys.....	7
1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto .....	9
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	10
2. BUDJETOINTI.....	12
2.1 Budjetointi ja yrityksen suorituskyky .....	13
2.1.1 Budjetointi ja vuorovaikutteisuus .....	14
2.1.2 Budjetointi ja integroituvuus.....	16
2.1.3 Budjetointi ja henkilöstötason tekijät.....	17
2.1.4 Budjetointiprosessit ja yrityksen suorituskyky .....	18
2.1.5 Tutkimusten suhde budjetoinnin rooliin päätöksenteossa.....	19
2.2 Budjetoinnin käyttötarkoitukset pk-yrityksessä.....	22
2.3 Budjetointi kriisin aikana .....	24
2.4 Budjetointimenetelmät pk-yrityksissä.....	27
3. TUTKIMUSMETODOLOGIAN JA TUTKIMUSAINEISTON ESITTELY .....	33
3.1 Tutkimusaineiston esittely.....	33
3.2 Tutkimusprosessi.....	35
4. TUTKIMUSTULOKSET .....	36
4.1 Budjetointi pk-yrityksissä .....	36
4.1.1 Budjetointi-termin luomat mielikuvat .....	36
4.1.2 Budjetoinnin toteutus ja seuranta .....	39
4.1.3 Budjetoinnin suunnitteluprosessi pk-yrityksissä.....	41
4.1.4 Haasteet ja rajoitteet budjetoinnissa .....	46
4.1.5 Budjetoinnin suosion lisääminen .....	48
4.2 Budjetointi ja kriisi pk-yrityksissä.....	50
4.3 Koronapandemian vaikutukset pk-yrityksiin .....	52
4.4 Budjetointimenetelmien nykyaikaistaminen ja digitalisaation tuomat mahdollisuudet .....	57
4.5 Keskustelu tutkimustuloksista .....	61
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	63
5.1 Yhteenveto tutkimustulosten suhteesta aiempaan kirjallisuuteen.....	63
5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja johtopäätökset.....	65

5.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	70
5.4 Jatkotutkimusideoita .....	71
LÄHDELUETTELO .....	73

## **LIITTEET**

Liite 1. Case-yritysten taustatiedot

Liite 2. Teemahaastattelun runko

## **Kuvioluettelo**

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys (mukaillen Heikkinen 2003)

Kuvio 2. Suhteet teoreettisen viitekehysten kontekstissa, budjetointi terminä

Kuvio 3. Suhteet teoreettisen viitekehysten kontekstissa, budjetoinnin toteutus ja seuranta

Kuvio 4. Suhteet teoreettisen viitekehysten kontekstissa, budjetoinnin suunnitteluprosessi

Kuvio 5. Suhteet teoreettisen viitekehysten kontekstissa, haasteet ja rajoitteet budjetoinnissa

Kuvio 6. Suhteet teoreettisen viitekehysten kontekstissa, budjetoinnin suosion lisääminen

Kuvio 7. Suhteet teoreettisen viitekehysten kontekstissa, budjetointi kriisin aikana

Kuvio 8. Suhteet teoreettisen viitekehysten kontekstissa, koronapandemian vaikutukset pk-yrityksiin

Kuvio 9. Suhteet teoreettisen viitekehysten kontekstissa, budjetointimenetelmien nykyaikaistaminen

## **Taulukkoluetelo**

Taulukko 1. Tutkimusten suhde budjetoinnin rooliin päätöksenteossa

Taulukko 2. Budjetoinnin käyttötarkoitus romanialaisissa pk-yrityksissä (mukaillen Cuzdriorean 2017)

Taulukko 3. Budjetoinnin käyttötarkoitukset eteläafrikkalaisissa pk-yrityksissä (mukaillen Chidinma Maduekwe et al. 2016)

Taulukko 4. Budjetointimenetelmät (Eng. = englanniksi) (mukaillen CIMA 2009)

Taulukko 5. Budjetointimenetelmien käyttö malesialaisissa ja eteläafrikkalaisissa pk-yrityksissä (mukaillen Ahmad 2014; Chidinma Maduekwe et al. 2016)

Taulukko 6. Budjetointimenetelmien käyttö australialaisissa ja kanadalaisissa pk-yrityksissä (mukaillen Armitage et al. 2016)

Taulukko 7. Eniten ja vähiten käytetyt budjetointimenetelmät pk-yrityksissä

Taulukko 8. Haastateltavat taustatietoineen

Taulukko 9. Millainen budjetointimenetelmä pk-yrityksillä on käytössä?

Taulukko 10. Mitä haasteita ja mahdollisuuksia pk-yrityksillä on budjetoinnissa ja budjetoinnin kehittämisessä?

Taulukko 11. Miten koronaviruspandemia vaikuttaa pk-yritysten liiketoimintaan ja onko sen seurauksena pohdittu muutoksia budjetointiin?

# 1. JOHDANTO

Maailmanlaajuiset kriisit ohjaavat talouttamme tiettyyn suuntaan yhä enenevässä määrin ja ensimmäisenä aletaan puhua kriisien vaikutuksesta taloussektoriin, joka dominoefektin mukaisesti vaikuttaa jokapäiväiseen elämäämme myös mikrotasolla. Mitä tulee laskentatoimen puolelle, globaalit kriisit vaikuttavat myös olennaisesti yritysten budjetointiin, kun kriisin mahdolliset seuraukset täytyy ottaa huomioon. Kun väestön talous on tiukalla, myös kilpailu kiristyy ja paineen kasvaessa yritykset on pakotettu kehittämään uusia strategioita parantaakseen kilpailukykyään budjetoinnin saralla. Kun Worldbankin (2021) mukaan noin 90 prosenttia yrityksistä maailmassa on pk-yrityksiä ja pk-yritykset työllistävät noin 50 prosenttia maailman työvoimasta, tässä tutkielmassa tutkitaan budjetoinnin roolia päätöksenteon välineenä pk-yrityksessä globaalissa kriisitilanteessa. Tutkielma tehdään case-tutkimuksena, jonka tutkimuskohteena on viisi eri toimialan pk-yritystä, jotka työllistävät noin 10-160 henkilöä. Pk-yrityksissä etenkin pienyritysten kohdalla budjetointia ei usein ole suunniteltu pitkälle johtuen rajallisista resursseista ja ajasta. Vallitseva koronavirustilanne ja globaali kriisi yleisestikin saattaa vaikuttaa pk-yrityksiin, joiden pääomarakenne on pääsääntöisesti herkkä suhdannevaihteluille (Bourletidis & Triantafyllopoulos 2014). Kun eletään koronaviruspandemian aiheuttamassa poikkeustilanteessa, joka vaikuttaa epäsuorasti myös taloussektoriin matkustusrajoituksineen ja tavarantoimitusviiveineen, budjetointia ja sen roolia tulee kartoittaa uusiksi.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Kirjallisuus määrittelee termin kriisi merkittävänä uhkana organisaatiolle, jolle on ominaista riittämättömät resurssit uhan käsittelemiseksi, rajoitettu aika vastata kriisin asettamiin haasteisiin ja korkea epävarmuus. (Becker, Mahlendorf, Schäffer, Thaten 2016) Olemassa oleva mm. Colignonin & Covaleskin (1988, 576) tekemä tutkimus ovat osoittaneet, että budjetoinnilla voi olla keskeinen rooli talouskriiseistä selviytymisessä, koska kirjanpidon valvontajärjestelmä – mukaan lukien



budjetointiprosessit – helpottavat sopeutumista näihin ulkoisvaikutuksiin toimimalla välittäjänä ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien sekä organisaation toiminnan välillä. Sen sijaan taluskriisien vaikutuksesta budjetointiin kirjallisuudessa esitetään ristiriitaisia tutkimustuloksia ja esimerkiksi Plaschken, Roghén ja Güntherin (2011) ja Arwidin & Samuelsonin (1993) tutkimuksissa mainitaan, että suurempi ennalta-arvaamattomuus – jonka esimerkiksi taluskriisi aiheuttaa - tekee budjetista riittämättömän, koska budjetoidut luvut ovat kiinteät eivätkä salli organisaatioiden reagoida. Myös Collins, Holzmann ja Mendoza (1997) tutkivat strategian ja budjetoinnin välistä suhdetta poliittisissa ja taluskriisitilanteissa ja tutkimuksen mukaan Etelä-Amerikassa korkea kriisi vähentää budjettijärjestelmän hyödyllisyyttä. Vastaavasti Kattanin, Piken & Taylesin (2007) tutkimus Palestiinassa ja Shihin & Yongin (2001) tutkimus Aasiassa kertovat myös kriisitilanteiden vähentävän budjettijärjestelmän hyödyllisyyttä. Täysin budjettien huomiotta jättämistä ehdottavat useat tutkimukset, mm. Hopwood (2009), Van der Stede (2011) tai jopa luopumista budjetoinnista kokonaan, kuten Hope & Fraser (2003). Yksi esimerkki tästä lähestymistavasta on ruotsalainen Ahlsell-yhtiö, jonka kerrotaan luopuneen budjeteista 1990-luvun talouslaman seurauksena (Groot 2007).

Pk-yritykset ovat haavoittuvaisempia kriisin aikana tiettyjen erityispiirteiden takia. Chowdhuryn (2011) mukaan niillä on esimerkiksi vähemmän rahoituslähteitä, sillä luottokelpoisuus on hankalampi todentaa luotonantajan näkökulmasta, ja pk-yritysten luoton lähteet ovat usein epävirallisia ja täten virallisen luoton saamisen mahdollisuus esimerkiksi pankeilta kriisin aikana vähenee. Kriisin aikana voidaan sanoa toimivan kaksi päätapahtumaa, jotka seuraavat pk-yritystä: kysyntäsokki ja luottokriisi. Kysyntäsokissa myynti laskee, vienti vähenee, ulkoinen kysyntä supistuu ja panoskustannukset nousevat. Luottokriisi tarkoittaa luottotarjonnan supistumista, eli pankit eivät tarjoa luottoa enää yhtä herkästi yrityksille. (Chowdhury 2011) Esimerkiksi Headd (2010) osoittaa, että finanssikriisistä 2008 kärsivät eniten alle 20 työntekijän yritykset kuin ne, joissa oli 20-499 työntekijää. Todisteita löytyi lisääntyneestä maksukyvyttömyydestä ja konkurseista muun muassa Tanskan, Norjan, Ruotsin, Italian, Espanjan ja Suomen markkinoilta. Esimerkiksi Suomessa

47 prosenttia ilmoitti lykänneensä ennakkotilauksia ja 24 prosenttia peruuttaneensa tilauksia finanssikriisin seurauksena. Vuoden 2008 finanssikriisi iski voimakkaasti erityisesti kehittyviin talouksiin ja suorat ja epäsuorat yhteisvaikutukset vaikuttivat pk-yrityksiin enemmän tai vähemmän tasaisesti ympäri maailmaa (Chowdhury 2011).

Kriisin aika on valittu tutkimuksen osa-alueeksi myös sen ajankohtaisuuden takia, kun elämme tämän tutkielman kirjoitushetkellä taloudellisesta näkökulmasta poikkeuksellista aikaa koronaviruskriisin takia. Koronaviruskriisin vaikutuksista pk-yrityssektorille on ehditty tehdä useita tieteellisiä tutkimuksia, muun muassa Beglaryanin ja Shakhmuradyanin (2020) tutkimus koronaviruskriisin vaikutuksesta armenialaisiin pk-yrityksiin. Tutkimustuloksista tulee ilmi, että koronaviruksen seurauksena neljännes pk-yritysten työntekijöistä on lomautettu verrattuna suuryritysten prosenttilukuun 11 ja puolet pk-yrityksen työntekijöistä ilmoittavat alentavansa palkkaa, kun vastaava luku suuryrityksissä on 32 prosenttia ja näin ollen koronaviruskriisi on vaikuttanut enemmän pk-yrityksiin kuin suuryrityksiin. Tutkimustulokset kertovat myös, että pk-yritysten työntekijät ajattelevat koronaviruksen vaikuttaneen enemmän heidän henkilökohtaiseen talouteensa kuin mitä suuryrityksen työntekijät ajattelevat. Tätä käsitystä tukee tutkimuksesta saadut tiedot palkkaeroista: pk-yrityksissä on keskimäärin alhaiset tai keskimääräiset kuukausitulot, kun taas suuryritysten työntekijöiden palkkatulot ovat keskimäärin korkeita. Lisäksi tutkimustuloksista käy ilmi, että koronaviruskriisi on vaikuttanut vähemmän niissä pk-yrityksissä, joissa etätöitä sallitaan enemmän. Tutkimus voidaan yleistää muihin kehittyviin talouksiin, joissa pk-yritykset muodostavat suurimman osan yksityisen sektorin työllisyydestä ja joilla on merkittävä osuus bruttokansantuotteessa. (Beglaryan et al. 2020)

Dai, Feng, Hu, Jin, Li, Wang, Wang ja Xu (2021) tutkivat koronaviruksen lyhyitä ja keskipitkiä taloudellisia vaikutuksia kiinalaisissa pk-yrityksissä kahden haastattelujakson avulla. Koronaviruksen tuomien logististen ongelmien, työvoimapulan ja kysynnän laskun vuoksi 80% pk-yrityksistä suljettiin väliaikaisesti ensimmäisen haastattelujakson aikana helmikuussa 2020 ja noin 19% perustetuista

yrittäjistä ja 25% yksityisyrittäjistä oli pysyvästi suljettu kahden haastattelujakson välillä. Kun Kiinan osuus maailmantaloudesta on nyt 17 prosenttia, osuus maailman bruttokansantuotteen kasvusta on 30 prosenttia ja on kauppakumppani yli 100 valtion kanssa, voidaan todeta kielteisten COVID-19:n tuomien vaikutusten kiinalaisissa pk-yrittäjissä leviävän myös muihinkin maihin, erityisesti kehittyviin talouksiin. (Dai et al. 2021) Kun COVID-19 iski Kiinaan muita maita aikaisemmin ja koska Kiina on ensimmäinen talousmahti, joka saa COVID-19:n hallintaan, havainnot pandemian vaikutuksista Kiinan pk-yrittäjiin voivat myös antaa vihjeitä siitä, mitä muiden maiden pk-yrittäjissä voisi tapahtua. Dain et al. (2021) tutkimusta voidaankin verrata Bartikin, Bertrandin, Cullenin, Glaeserin, Lucan ja Stantonin (2020) tekemään tutkimukseen, jonka mukaan amerikkalaisista pk-yrittäjistä 43% suljettiin väliaikaisesti 28.3-4.4.2020 välisenä aikana. Molemmista tutkimuksista käytettiin tutkimuskohteena 1-499 henkilöä työllistäneitä pk-yrittäjiä. Sekä Yhdysvaltojen että Kiinan ollessa suurimpia talousmaita maailmassa ja pk-yrittäjien väliaikaisen sulkuprosentin ollessa näin suuri lyhyellä tarkastelujaksolla, laskentatoimen näkökulmasta voidaan todeta, etteivät pk-yrittäjät odottaneet kriisin olevan näin vakava ja pitkäkestoinen, mikä asettaa myös budjetoinnin roolin tärkeyden uudelleen arvioitavaksi. Tieteellisiä tutkimuksia koronaviruksen vaikutuksista yrittäjiin löytyy runsaasti ja osaltaan tähän vaikuttaa se, että pandemialla on ollut konkreettinen vaikutus jokaisen ihmisen elämään. Taloudellisen näkökulman lisäksi koronavirus on vaikuttanut myös kansalaisoikeuksien näkökulmasta kasvomaskipakkoineen, kokoontumisrajoituksineen ja jopa yhteiskunnan sulkemisineen.

Budjetointia pidetään yleisesti yhtenä tärkeimmistä johtamisen ohjausjärjestelmistä, mikä herättää säännöllisesti tutkijoiden kiinnostuksen budjetointiin tutkimuksen kohteena. Suurin osa tutkimuksista keskittyy kuitenkin tutkimaan kehittyneiden maiden suuria yrittäjiä ja pk-yrittäjien budjetointia koskevien tutkimusten määrä on vähäinen erityisesti kehittyvien markkinoiden osalta, vaikka pk-yrittäjien osuus näillä markkinoilla on usein yli puolet bruttokansantuotteesta ja ne työllistävät suurimman osan aktiivisesta työvoimasta. Lisäksi pienemmät yritykset voivat luottaa epävirallisiin johtamiskäytäntöihin, esimerkiksi henkilökohtaiseen valvontaan,

enemmän kuin suuryritykset. (Chenhall 2003; Lavia López & Hiebl 2015; Zor, Linder & Eendenich 2019)

Muun muassa Zorin et al. (2019) tutkimus osoittaa, että budjetointi kehittää päätöksentekoa pk-yrityksissä ja ne korreloivat liikevaihdon kasvun kanssa. Tämän takia parempi ymmärrys budjetoinnin implementoinnista pk-yrityksiin on tärkeää niin teorian rakentamisen kuin liiketoimintakäytäntöjen kannalta. Lisäksi muun muassa Sandalgaardin ja Nielsenin (2018) tutkimus on osoittanut budjetoinnin painottamisella olevan positiivista vaikutusta pk-yritysten suorituskykyyn, kun vahvemmalla sitoutumisella budjettitavoitteisiin pk-yrityksen suorituskyky paranee. Tämän takia Sandalgaardin et al. (2018) mielestä pk-yritysten tulisi harkita budjetoinnin korostamista suorituskyvyn arvioinneissa sen sijaan, että ne käyttäisivät budjetointia vain suunnittelutarkoituksiin. Budjetoinnin rooli näyttää vielä tärkeämmältä, kun otetaan huomioon, että suurin osa pk-yritysten - sekä kehittyneiden että kehittyvien markkinoiden - budjetointiin liittyvästä tämänhetkisestä tutkimuksesta keskittyy lähinnä yrityksiin liittyvien muuttujien, kuten yrityksen koon, iän tai strategisen suuntautumisen rooliin. (Sandalgaard et al. 2018; Zor et al. 2019)

Kolme käsiteltyä osatekijää yhdistämällä saadaan tämän tutkielman aihe ”budjetoinnin rooli pk-yrityksessä päätöksenteon välineenä globaalissa kriisitilanteessa”, joka on tärkeä ja ajankohtainen aihe tutkittavaksi, kun eletään ja mahdollisesti tullaan elämään pitkän aikaa poikkeustilanteessa maailmanlaajuisen koronapandemian takia. Laskentatoimen näkökulmasta tutkittava aihe on tärkeä, kun Tilastokeskuksen (2018) mukaan 357 000:sta yrityksestä 350 000 eli 98 prosenttia on pk-yrityksiä, joten tutkimus antaa ääriäviä pk-yrityksille budjetoinnin rooliin liittyen. Lisäksi aiempia tutkimuksia budjetoinnin roolista pk-yrityksessä kriisitilanteessa on rajallisesti, joten tämä tutkimus kartoittaa pk-yrityksen budjetoinnin roolia päätöksenteossa, kun eletään ainutlaatuisia, kansanterveyteen liittyvää poikkeusaikaa, jonka tuomat taloudelliset vaikutukset ulottuvat jokaiseen kansantalouteen.

## 1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen rooli budjetoinnilla on päätöksenteossa pk-yrityksessä, kun eletään taloudellisesti poikkeuksellista ajanjaksoa eli käytännössä millainen vaikutus budjetoinnilla on pk-yritysten taloudelliseen selviytymiseen kriisiaikana verrattuna normaalitilanteeseen. Tutkimuksen toisena tavoitteena on kartoittaa, onko pk-yrityksillä budjettijärjestelmää käytössä ja tutkimuksen kolmantena tavoitteena on kartoittaa budjetoinnin tuomia haasteita ja budjetoinnin kehittämisen mahdollisuuksia pk-yrityksissä. Neljäntenä tavoitteena on tarkastella koronaviruspandemian vaikutuksia case-yritysten liiketoimintaan. Tutkimuksen tavoitteista muotoutuvat tutkimuskysymykset, jotka koostuvat yhdestä päätutkimuskysymyksestä, johon pyritään saamaan vastaus kolmen alatutkimuskysymyksen avulla. Päätutkimuskysymys tässä tutkimuksessa esitetään seuraavasti:

*1. Millainen on budjetoinnin rooli pk-yritysten päätöksenteossa globaalissa kriisitilanteessa?*

Päätutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan seuraavien alatutkimuskysymyksiä avulla:

*2. Millainen budjettijärjestelmä pk-yrityksillä on käytössä?*

*3. Mitä haasteita pk-yritykset kohtaavat budjetoinnissa ja mitä mahdollisuuksia pk-yrityksillä on budjetoinnin kehittämisessä?*

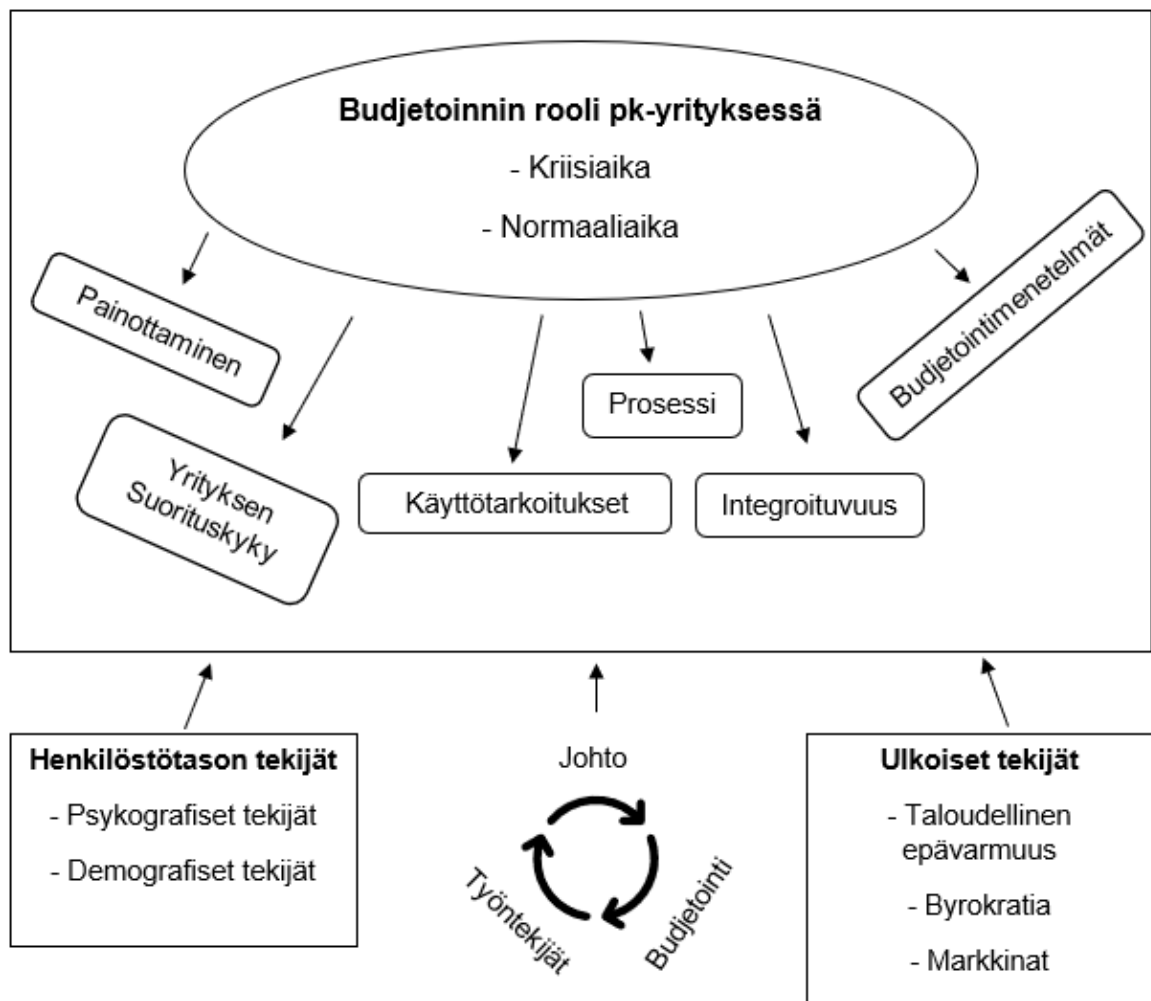
*4. Miten koronaviruspandemia näkyy pk-yritysten liiketoiminnassa ja budjetoinnissa?*

Tutkimuksen rajauksena ovat suomalaiset eri toimialoilla toimivat pk-yritykset, jossa työskentelee maksimissaan 249 henkilöä ja liikevaihto on maksimissaan 50 miljoonaa. Lisäksi rajauksena toimii maailmanlaajuinen kriisitilanne, josta

esimerkkinä finanssikriisi vuonna 2008 sekä koronaviruspandemian kaltaiset terveyteen liittyvät kriisit, kuten SARS-epidemia ja sikainfluenssaepidemia, jotka vaikuttivat välillisesti myös talouteen.

### 1.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on mallinnettu kuvioon 1. Teoreettinen viitekehys muodostuu tutkimuksen teoriasta nousevista keskeisistä käsitteistä ja niiden välisistä suhteista, jotka pystytään liittämään tutkittavaan ilmiöön ja sen kontekstiin. Lisäksi teoreettisen viitekehysten keskeisistä käsitteistä voidaan johtaa tutkimuksen näkökulma. (Alasuutari 2011, 79-80)



### Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys (mukaillen Heikkinen 2003)

Tutkimuksen päätavoitteena on tarkastella budjetoinnin roolia pk-yrityksessä päätöksenteossa kriisitilanteessa ja verrata sitä normaalitilanteeseen ja apuna käytetään kuutta keskeistä teoriasta nousutta alakäsitettä, jotka ovat budjetoinnin painottaminen, yrityksen suorituskyky, budjetoinnin käyttötarkoitukset, budjetointiprosessi, budjetoinnin integroituvuus ja budjetointimenetelmät. Budjetoinnin painottamisen ja yrityksen suorituskyvyn käsitteet linkittyvät toisiinsa ja nousevat esiin mm. Sandalgaardin et al. (2018) tutkimuksesta budjetoinnin painottamisen ja yrityksen suorituskyvyn välisestä suhteesta. Budjetoinnin käyttötarkoituksen käsite nousee esiin mm. Cuzdrioreanin (2017) ja Chidinma Maduekwen & Kamalan (2016) tutkimuksissa, joissa tutkitaan budjetoinnin käyttötarkoituksia romanialaisissa ja eteläafrikkalaisissa pk-yrityksissä. Budjetointiprosessin käsite nousee esiin Dokulilin, Popeskon ja Dvorskyn (2020) ja Mulanin, Chin ja Yangin (2015) tutkimuksissa, joissa tarkasteltiin budjetointiprosessin hajauttamisen tasoa ja budjetointiprosessin vaikutusta pk-yritysten tulokseen. Budjetoinnin integroituvuudella tarkoitetaan budjetoinnin sopeutumista ja sopeuttamista yrityksen kohtaamiin sisäisiin ja ulkoisiin toimintaympäristön muutostekijöihin ja ulkoisena muutostekijänä voidaankin pitää taloudellista poikkeustilannetta, jonka yritys kohtaa. Tätä ilmiötä tutkivat Bradul, Shepeliuk, Bandura, Kril ja Moskal (2020)

Lisäksi teoriaosuudessa ilmeni kolme erilaista asiakokonaisuutta: Henkilöstötason tekijät, vuorovaikutteisuus ja ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat budjetoinnin rooliin pk-yrityksissä. Henkilöstötason tekijät tulivat ilmi Zorin et al. (2019) tutkimuksessa, jossa tutkittiin toimitusjohtajan persoonallisten ominaispiirteiden vaikutusta budjettien hyväksyntään kehittyvien markkinoiden pk-yrityksissä. Vuorovaikutteisuudella tarkoitetaan yritysjohdon ja yrityksen työntekijöiden välistä yhteistyötä budjetoinnissa ja vuorovaikutteisuuden näkökulma tulee ilmi

Abernethyn, Margaretin ja Brownellin (1999) tutkimuksessa sekä Tariganin ja Devien (2015) tutkimuksessa. Ulkoiset tekijät voidaan jaotella taloudellisen epävarmuuden, byrokratian, ja markkinoiden käsitteisiin. Taloudellisen epävarmuuden aikaan liittyviä tutkimuksia ovat mm. Bradulin et al. (2020), Beckerin et al. (2016), Lorainin, García Domonten ja Sastre Peláezin sekä Secinaron, Calandran ja Bianconen (2020) tutkimukset. Byrokratia ja sen tuoma sääntely budjetoinnissa on otettu huomioon mm. Dokulilin et al. (2020) tutkimuksessa. Markkinat-käsitteellä tarkoitetaan tutkimuksissa ilmenneitä maantieteellisiä rajoituksia, joita ilmenee neljässätoista tutkimuksessa.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto**

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen ja tutkimuksessa tehdään teemahaastattelu viidelle eri toimialoilla toimiville pk-yrityksille ja haastattelussa käytetään etukäteen tehtyä kysymyspatteristoa teemoittain, jotka ovat samat kaikille yrityksille. Teemahaastattelun valinnan taustalla on se, että varmistetaan tutkimusaiheen riittävän laaja läpikäynti ja teemojen avulla tuetaan, että kaikki tutkimuksen kannalta tärkeät osa-alueet tulevat läpikäytyä (Eskola & Suoranta 2008) . Purettua haastattelumateriaalia lähestytään faktanäkökulmasta, jolle tyypillistä on tehdä selvä ero maailman ja siitä esitettyjen väitteiden välillä ja pohtia haastatteluista saadun informaation totuudenmukaisuutta tai tiedonantajan rehellisyyttä. Faktanäkökulmalle ominaista on myös tutkijan tavoite tietynlaisesta totuudesta tai todellisuudesta, minkä hän haastattelujen avulla pyrkii saavuttamaan. Lisäksi faktanäkökulmalle ominaista on se, että tutkija luo näkökulman yrityksestä haastateltavien kertomusten perusteella (Alasuutari 2011; Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005). Tässä tutkielmassa tutkija on kohdeorganisaatioista haastateltavilta saadun kertoman varassa ja saadun informaation avulla tutkija pyrkii tutkimustuloksissa luomaan lukijalle todellisuuden budjetoinnin nykytilasta pk-yrityksissä globaalin kriisin aikana.



Case-yritykset toimivat pk-yrityssektorilla ja jotka työllistävät maksimissaan 249 henkilöä. Tutkimuksessa haastatellaan yrityksen johtoasemassa olevia henkilöitä, sillä kohdeyrityksissä nämä henkilöt ovat vastuussa myös yrityksen budjetoinnista, ja joka tukee samalla tutkimuksessa vallitsevaa johtohenkilön näkökulmaa budjetoinnin roolista. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valinnan taustalla on pieni otanta, 5 kohdeyritystä, ja tuloksena esitetään jotain uutta ilmiöstä tapausyrityksistä saadun syvällisen tiedon avustamana. Teemahaastatteluista saatu aineisto litteroidaan analysoinnin helpottamiseksi ja aineisto analysoidaan sisällönanalyysillä, jota käytetään usein litteroitujen haastattelujen analysointitapana Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan. Sisällönanalyysin avulla aineistosta saadaan haastatteluissa esiintyvät merkitykset esille ja tutkittavasta asiasta tavoitteena on saada esiin tiivistetty ja yleistävä kuvaus ilman, että aineiston informaatioarvoa menetetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Lisäksi tutkimuksessa halutaan tuoda esille tekstissä esiintyvät yhtäläisyydet ja erot ja kuvata niitä sanallisesti, joka puoltaa sisällönanalyysin valintaa aineiston analysointitavaksi.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkielma on jaoteltu viiteen eri päälukuun, joista luku 2 on varattu teoriaosuudelle. Teoriaosuus keskittyy budjetoinnin rooliin yrityksissä yleisesti, jota pohditaan pk-yrityksen päätöksenteon kontekstissa. Lisäksi teoriaosuudessa perehdytään budjetoinnin käyttötarkoituksiin pk-yrityksissä, budjetointiin kriisin aikana sekä pk-yritysten budjetointimenetelmiin. Tutkimuksen empiriaosion aluksi esitellään tutkimusmetodologian valinnan taustat sekä tutkimusaineisto, joka koostuu haastateltavien henkilöiden ja pk-yritysten taustatiedoista.

Tutkielman kolmas luku on varattu tutkimusmetodologian ja tutkimusaineiston esittelyyn sekä tutkimusprosessin kuvailuun. Tutkielman neljännessä luvussa puretaan aineiston haastattelurungon teemojen mukaisesti, viitataan haastattelun tuomiin tuloksiin teoreettisen viitekehyksen kontekstissa sekä keskustellaan

tutkimustuloksista yleisemmällä tasolla. Luvussa viisi verrataan tutkimustulosten suhdetta aiempaan kirjallisuuteen, tehdään tutkimustulosten analysoinnin pohjalta yhteenveto haastateltavien vastauksista ja tämän avulla vastataan alatutkimuskysymyksiin sekä päätutkimuskysymykseen, joiden avulla tehdään johtopäätökset tutkimustuloksista. Tutkimuksen lopuksi arvioidaan tutkimuksen validiteettia sekä realibiliteettia sekä pohditaan jatkotutkimusideoita yhteenvedon ja johtopäätösten tuomien havaintojen perusteella.

## 2. BUDJETOINTI

Budjetit ovat lyhyen aikavälin - tyypillisesti vuoden mittaisia - rahoitussuunnitelmia. Budjettien merkitystä on korostettu mm. Libbyn ja Lindsayn (2010) tutkimuksessa, jossa noin 90 prosenttia kanadalaisista ja yhdysvaltalaisista yrityksistä ilmoittaa, että budjetointi on lisäarvoa tuottava toimenpide. Budjetteja käytetään esimerkiksi suunnitteluun ja niukkojen resurssien kohdentamisen tukemiseen. Toiseksi budjetteja käytetään sen varmistamiseen, että kustannukset pysyvät ennalta määrätyissä rajoissa. Budjetoinnin moninaiset tarkoitukset ja se, että budjetointiin ei sovelleta sääntelyjä merkitsevät sitä, että budjetoinnin rooli yrityksissä saattaa muuttua ajan myötä. Lisäksi budjetoinnin käyttöaste ja tapa, jolla budjetti laaditaan, vaihtelee huomattavasti liiketoiminnasta riippuen. Näin ollen budjetointi tutkimuskohteena herättää säännöllisesti tutkijoiden mielenkiintoa. (Libby et al. 2010; Zor et al. 2019) Vaikka budjetointi tutkimuskohteena onkin herättänyt mielenkiintoa, sisäisen laskentatoimen tutkiminen, jonka osa-alueeksi budjetointi kuuluu, ei ole ollut koskaan muodikasta ja pk-yritysten suorituskyvyn mittaamista koskeva tutkimus on harvinaista. (Mitchell & Reid 2000; Garengo, Biazzo & Bititci 2005) Aiemmissa tutkimuksissa on keskitytty suuryritysten sisäiseen laskentatoimen tutkimiseen eikä näitä tutkimuksia voida soveltaa helposti pienempiin yrityksiin (Lohr 2012).

Pk-yrityksillä on tärkeä rooli bruttokansantuotteen luomisessa ja bruttokansantuotteen osatekijänä on myös budjetointi, jonka roolia yritysten päätöksenteossa on tärkeää tarkastella. Chidinma Maduekwen et al. (2016) mukaan budjetointi on tärkeää pk-yrityksille, koska ne tarjoavat tulevaisuuteen suuntautuvaa tietoa, joka helpottaa pk-yrityksen suorituskyvyn seurantaa ja valvontaa. Mikäli budjetoinnin toteutumista seurataan, budjetit korostavat alueita, joilla todellinen suorituskyky poikkeaa budjetoidusta suorituskyvystä ja näin voidaan ryhtyä tarpeellisiin korjaaviin toimenpiteisiin. Täten budjetit helpottavat yrityksen johtoa poikkeustilanteissa, koska päätöksentekijät pystyvät eristämään kiireellistä huomiota tarvitsevat ongelma-alueet, mikä johtaa tehokkaaseen ongelmanratkaisuun. (Chidinma Maduekwe et al. 2016) Lisäksi budjetointi on

välttämätöntä liiketoimintasuunnitelman laadinnassa Kellyn (2015, 361) mukaan, koska pk-yritysten on esitettävä uskottava liiketoimintasuunnitelma kerätessään pääomaa pääoman tarjoajilta. Tyypillisesti pk-yrityksillä on vain vähän tai ei lainkaan nimeä markkinoilla, ja siksi pääoman tarjoajat pitävät niitä riskialttiina sijoituskohteina. Tämän takia pk-yritysten johdon on osoitettava uskottavasti, että niiden yrityksillä on selkeä strategia ja realistinen suunnitelma voitontavoittelua varten. Johdonmukainen ja realistinen budjetti on tämän takia olennainen osa pk-yrityksen pääoman hankkimista koskevaa liiketoimintasuunnitelmaa. (Chidinma Maduekwe et al. 2016)

## **2.1 Budjetointi ja yrityksen suorituskyky**

Sandalgaard et al. (2018) olivat tutkimuksessaan keskittyneet budjetoinnin rooliin 20-500 työntekijän tanskalaisissa tuotantoyrityksissä. He tutkivat budjetoinnin painottamisen ja yrityksen suorituskyvyn suhdetta neljällä epävarmuusmuuttujalla: koko, havaittu ympäristön epävarmuus, yrityksen rakenne ja teknologia. Sandalgaardin et al. (2017) tutkimus edistää heidän mielestään budjetointikirjallisuutta monin tavoin. Ensinnäkin se vastaa Chenhallin (2003) vaatimukseen tehdä enemmän epävarmuusmittareilla tehtyjä tutkimuksia pienemmissä organisaatioissa. Lisäksi Sandalgaard et al. (2018) toteavat, että nykyiset suurempien yritysten budjetoinnin painottamiseen liittyvät tutkimukset soveltuvat ainakin jossain määrin pk-yrityksiin. Lisäksi budjetoinnin painottaminen liittyi positiivisesti ja merkittävästi yrityksen kokonaistulokseen ja mahdollinen selitys tälle on budjetoinnin painottamisen motivoivat vaikutukset. Tämän havainnon pohjalta pk-yrityssektorilla toimivien tuotantoyritysten tulisi harkita budjetoinnin painottamista päätöksenteossa sen sijaan, että yritykset käyttäisivät budjettia ainoastaan suunnittelumenetelmänä. Perinteistä budjetointia on kritisoitu suorituskyvyn arvioinnin välineenä (mm. Hope et al. 2003; Bogsnes 2016), mutta Sandalgaardin et al. (2018) tutkimus osoittaa, että budjetoinnin roolilla on edelleen merkitystä pk-yrityksissä, kun arvioidaan suorituskykyä eikä täten pienten ja keskisuurten tuotantoyritysten pidä luopua budjetoinnista. Kuten Zorin et al. (2019) tutkimus, myös Sandalgaard et al. (2018) toteavat, että virallinen suunnittelu on

merkittävässä osassa pk-yrityksissä. Virallisella suunnittelulla tarkoitetaan sitä, että pk-yritykset suunnittelevat laskentatoimen näkökulmasta toimintaansa virallisesti, esimerkiksi laatimalla toteutettamiskelpoisia budjetteja.

Chong ja Chong (2002) tutkivat yritysjohton ja alaisten näkökulmasta budjettitavoitteiden sitouttamista ja budjetointiin osallistumisen roolia yrityksen suorituskyvyssä. Tutkimuksen kohteena olivat australialaiset teollisuusyritykset ja siihen osallistui yrityksiensä keskitason johtajia. Empiiriset tutkimukset, joissa on tarkasteltu budjetointiin osallistumisen motivoivasta roolista suorituskyvyssä, on saatu ristiriitaisia tutkimustuloksia (mm. Ferris 1977; Brownell & McInnes 1986), jotka tutkivat odotusteorian avulla budjetointiin osallistumisen suhdetta motivaatioon ja yrityksen suorituskykyyn. Brownell et al. (1986) eivät pystyneet varmistamaan motivaation roolia odotusteorian avulla ja se onkin ristiriidassa mm. Searfossin ja Monczkan (1973), Kenisin (1979) ja Merchantin (1981) tutkimusten kanssa, jotka löysivät positiivisen yhteyden budjetoinnin osallistumisen ja motivaation välillä. Chongin et al. (2002) tutkimus kertoo, että budjetointiin osallistuminen vaikuttaa alaisten sitoutumiseen toteuttaa tavoitebudjetti ja budjettitavoitteeseen sitoutuminen tehostaa alaisten työntekoa; Alaiset ponnistelevat enemmän kerätäkseen, vaihtaakseen ja välittääkseen työhön liittyvää tietoa tehostaakseen työsuoritustaan, joten budjetointi vaikuttaa myös informaation kulkuun yrityksessä tehostavasti. (Chong et al. 2002)

### **2.1.1 Budjetointi ja vuorovaikutteisuus**

Abernethy et al. (1999) halusivat tutkimuksessaan selvittää, mahdollistaako budjettien vuorovaikutteinen käyttö organisaation paremman selviytymisen, kun yritys kohtaa muutoksia eli millainen suhde strategisella muutoksella ja organisaation suorituskyvyllä on, kun budjetteja käytetään vuorovaikutteisesti. Budjettien vuorovaikutteisessa käytössä keskitytään kommunikoidaan organisaatiotasojen välillä eli yritysjohton, keskijohdon ja alaisten kesken ja näitä tahoja pyritään osallistamaan budjetin laadintaan jatkuvasti. Vuorovaikutteisuutta

voidaan myös pitää asiana, joka murtaa tiedonkulkua estävät toiminnalliset ja hierarkkiset esteet. Abernethyn et al. (1999) tutkimus tuki väitettä, että organisaatioiden suorituskyky paranee, jos budjetointia käytetään vuorovaikutteisesti, kun yritys kohtaa strategisia muutoksia ja käy läpi strategian uudelleenohjausta. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että muutoksen tilassa budjetoinnin tulisi jakautua organisaatiotasojen kesken mikä samalla parantaa organisaation suorituskykyä. Kun muutokset organisaatiossa tarkoittavat samalla myös aikaa, jolloin tärkeitä päätöksiä tehdään, voidaan päätellä, että budjetoinnin hajauttamisella on tärkeä rooli yrityksen suorituskyvyn parantamisessa muutoksen aikana.

Tarigan et al. (2015) tutkivat, miten yritysjohton näkökulmasta budjetointiin osallistuminen vaikuttaa yritysjohton suorituskykyyn ja työhön liittyvän informaation saamiseen. Tutkimuksessa käytetty otos on 200 esimiestä, jotka työskentelivät eri palveluyrityksissä Indonesiassa. Tutkimuksen mukaan budjetoinnin osallistumisella päätöksentekoon on positiivinen vaikutus sekä johtotehtäviin että työhön liittyvään informaatioon. Tarkemmin sanottuna budjetoinnin osallistumisella päätöksentekoon voi parantaa yrityksen johdon johtamistaitoja, lisätä työntekijöiden työstä saatavaa informaatiota, jolla taas on parantava vaikutus yritysjohton johtamistaitoihin. Johtopäätöksenä voidaankin todeta, että yrityksen tulisi tarjota yritysjohdolle suurempaa vaikutusvaltaa budjetointiprosessissa, jolloin johtaja voi saavuttaa budjettitavoitteen. Lisäksi yritysten tulisi verrata todellista suorituskykyä ja odotettua suorituskykyä, jotta yrityksen budjettitavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat johtotehtävät suoritetaan tehokkaasti. (Tarigan et al. 2015)

Armitagen, Lanen ja Webbin (2020) tutkimuksen pk-yritykset käyttävät budjettien kehittämisessä yhteistyöhön perustuvaa lähestymistapaa hierarkkisen lähestymistavan sijasta ja budjetin laatimiseen osallistuu budjetoinnista vastuussa olevien henkilöiden lisäksi myös organisaation johtajat, sillä pk-yritysten ylin johto uskoo, että yhteistyöhön perustuva lähestymistapa johtaa joko tarkempiin budjetteihin tai lisää sitoutumista budjettitavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi budjettien löyhempi käyttö valvontatarkoituksiin saattaa johtua haasteista, jotka

liittyvät tarkkojen budjettien laatimiseen nopeasti kasvavissa yrityksissä. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että budjetoinnin tärkeys pk-yrityksissä on peräisin sen luomasta kurista toiminnan suunnitteluvaiheessa sen sijaan, että budjetointia käytettäisiin valvontavälineenä. Hallituksen osallistuminen budjettien tarkastamiseen oli myös tavallista suurempi pk-yritysten keskuudessa, mikä vastaa mm. Armitagen, Webbin ja Glynnin (2016) ja Davilan & Fosterin (2005) tutkimuksia, joiden mukaan budjetointia pidetään tärkeänä suunnitteluvälineenä pk-yrityksissä. Armitage et al. (2016) toteavat, että suurin osa pk-yrityksistä eivät käytä budjetointia orjallisesti tuloksen seuraamiseen ja vaikka monet tarkistavat budjetoinnin tuottamia tuloksia kuukausittain, esimerkiksi palavereja erojen selvittämiseksi järjestetään alle puolessa tutkituista pk-yrityksistä. Tutkimuksen perusteella ei saatu vahvaa käsitystä siitä, että johdolla olisi suuri vastuu tuloksista suhteessa budjettiin ja täten budjetointia ei havaittu myöskään käytettävän arviointi- tai palkitsemistarkoituksiin suurimmassa osassa pk-yrityksistä. Armitagen et al. (2020) tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että budjetointia käytetään enemmän epävirallisena mekanismina pk-yrityksen tuloksen valvonnassa johtuen osaltaan mm. budjettien nopeasta vanhenemisesta kasvavissa pk-yrityksissä sekä tarkkojen budjettien laatimisen mahdottomuudesta toimintaympäristön arvaamattomuuden vuoksi. Sen sijaan budjetoinnilla on entistä pysyvämpi rooli yrityksen toiminnan suunnittelutyökaluna ainakin pohjoisamerikkalaisissa pk-yrityksissä.

### **2.1.2 Budjetointi ja integroituvuus**

Bradulin et al. (2020) mukaan budjetoinnin roolia kasvavan taloudellisen epävarmuuden vuoksi tulisi miettiä uudestaan yrityksen vakaan taloudellisen kehityksen varmistamiseksi. Tutkimuksessa tehtiin katsaus budjetoinnin historiallisesta kehityksestä, joka vahvisti siirtymisen kustannuslähestymistavasta budjetointijärjestelmän sisällön ymmärtämiseen, esimerkiksi miten tuloja ja menoja suunnitellaan. Lisäksi tutkimus vahvisti, että budjetointi on oleellinen osajärjestelmä yhtenä yrityksen johtamisjärjestelmästä. Bradul et al. (2020) ehdottavatkin, että yritykset ottavat käyttöön integroidun budjetointijärjestelmän, jonka avulla voidaan reagoida nopeasti yrityksen tavoitteisiin perustuvien budjetointi-indikaattoreiden

näyttämiin poikkeamiin. Bradulin et al. (2020) integroitu budjetointijärjestelmä perustuu budjetoinnin ja yrityksen johtamisjärjestelmän osien väliseen suhteiden luomiseen, jotta voitaisiin luoda mahdollisimman tehokas mekanismi yrityksen toiminnan tehokkuuden ja strategisten tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi. Integroidun budjetointijärjestelmän käyttöönotto lisää merkittävästi toiminnan kannattavuutta, auttaa tunnistamaan osa-alueet, johon on järkevää sijoittaa käytettävissä olevat resurssit sekä parantaa yrityksen sopeutumiskykyä ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön muutoksiin. Tutkimuksessa kasvavalla taloudellisella epävarmuudella tarkoitetaan epävarmuutta, jota vallitseva digitaalitalouden aika yrityksille aiheuttaa ja johon myös budjetoinnin on mukauduttava. Kun digitaalitalous on ottanut jalansijaa perinteiseltä taloudelta jo Internetin perustamisesta lähtien, tulee budjetoinnin rooli yrityksen päätöksenteossa sopeuttaa digitaalitalouden asettamien vaatimusten mukaiseksi. (Bradul et al. 2020)

### **2.1.3 Budjetointi ja henkilöstötason tekijät**

Zor et al. (2019) ovat tutkineet toimitusjohtajan persoonallisten ominaisuuksien, esimerkiksi luonteen, vaikutusta budjettien hyväksymisessä päätöksenteossa turkkilaisissa kehittyvien markkinoiden pk-yrityksissä. Useat tutkimukset viittaavat siihen, että ammattimaisen johtamistaidon puute sekä virallisen budjetointisuunnittelun puute on yksi suurimmista esteistä pk-yrityksille, jotka pyrkivät parantamaan organisaationsa suorituskykyä ja useat empiiriset tutkimukset viittaavat siihen, että suunnittelu ja budjetointi tehostavat pk-yritysten päätöksentekoa ja edistävät liikevaihdon kasvua (mm. Benzing, Chu, Kara 2009; Duchesneau & Gartner 1990; King, Clarkson & Wallace 2010; Tugay & Akin 2015; Davila et al. 2005). Zorin et al. (2019) tutkimus on tärkeä myös siksi, koska aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet yrityksiin liittyvien muuttujien, kuten yrityksen koon tai iän, tarkasteluun selittävinä muuttujina liittyen budjettien hyväksyntään.

Vaikka muuttujilla on merkitystä, yritysjohto päättää budjettien hyväksymisestä ja miten niitä hyödynnetään päätöksenteossa (Felin & Foss 2005; Johnson, Langely



ja Whittington 2007). Zorin et al. (2019) tulokset osoittavat, että toimitusjohtajan ikä vaikuttaa todennäköisyyteen, että yrityksellä on viralliset budjetit huolimatta siitä, että toimitusjohtajan iällä ei ole korrelaatiota budjettien hyväksymiseen. Lisäksi toimitusjohtajan iällä ei ole merkitystä siihen, missä määrin budjetin hyväksyneet yritykset todella käyttävät budjetteja. Sen sijaan toimitusjohtajan koulutus ja hänen kokemuksensa korreloivat sen kanssa, käyttävätkö yritykset hyväksymiään budjetteja. Toimitusjohtajat myös mukauttavat yritysten toimintakäytäntöjä henkilökohtaisten ominaisuuksiensa perusteella. Zorin et al. (2019) tutkimus on tärkeä budjetoinnin roolista päätöksenteon kannalta, sillä se vahvistaa näkemyksen, jonka mukaan osa toimitusjohtajan henkilökohtaisista ominaispiirteistä vaikuttavat siihen onko pk-yrityksillä viralliset budjetit ja otetaanko budjetit yrityksessä käyttöön. Näin voidaan sanoa, että toimitusjohtajat päättävät budjetoinnin roolista pk-yrityksissä.

#### **2.1.4 Budjetointiprosessit ja yrityksen suorituskyky**

Dokulil et al. (2020) tarkastelivat tutkimuksessaan budjetointiprosesseja tsekkiläisissä yrityksissä. Huomio kiinnitettiin budjetointiprosessin yksityiskohtaisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat budjetin laatimiseen sekä yritysten omistusrakenteen vaikutuksiin hajauttamisen tasoon budjetointiprosessissa eli siihen, kuinka monella taholla organisaatiossa on rooli budjetin laatimisessa. Kirjallisuudesta on löydetty tutkimustuloksia, jotka kuvaavat budjetointia tehottomaksi välineeksi, jota rasittaa huomattava sääntely budjetointiprosessin alkuvaiheessa ja tämän seurauksena suurin osa tutkijoista on päätellyt, että budjetin laatiminen on vain muodollisuus, josta on ainoastaan epävarmaa todistusaineistoa hyödystä yrityksen johdolle. Tutkimuksen mukaan noin 65 prosenttia tutkituista yrityksistä sovelsi perinteistä budjetointia, mutta toteutuksessa oli eroja yritysten koon mukaan. Lisäksi budjetointia sovelletaan pääasiassa keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Sen sijaan pienyrityksissä vain 10 32:sta yrityksestä laatii budjetteja. Tutkimuksesta selvisi myös, että yrityksillä, joiden pääoma tulee pääosin ulkomaisilta sijoittajilta, on vähemmän itsenäisyyttä budjetointiprosessien muodostamisessa. Lisäksi 91 prosenttia vastaajista sanoi budjetoinnin olevan olennainen osa

suunnitteluprosessia ja puolet yrityksistä sanoi laativansa budjetteja johtajien motivoimiseksi ja tutkimuksesta tuli myös ilmi, että budjetin valmistelussa kestää keskimäärin 5 viikkoa. Huomionarvoista on myös se, että mitä suurempi yritys on, sen monimutkaisempi budjetointijärjestelmä on ja pieniä yrityksiä johdetaan usein ilman erityisiä budjetointityökaluja; Pienet yritykset ovat riippuvaisia niiden johdon tai omistajien taidoista virallisen budjetoinnin sijasta. Lisäksi suuret ja keskisuuret yritykset seurasivat usein budjetoinnissa enemmän taloudellisia indikaattoreita kuin pienemmät yritykset. (Dokulil et al. 2020)

Mulani et al. (2015) tutkivat budjetointiprosessin vaikutusta intialaisten pk-yritysten tulokseen. Tutkimustulokset osoittavat positiivisen korrelaation pk-yrityksen tuloksen ja budjetointiprosessin välillä. Lisäksi yritysten korkeampi suorituskyky voidaan saavuttaa selkeillä budjetoinnin asettamilla tavoitteilla ja haastavat mutta saavutettavat budjettitavoitteet motivoivat työntekijöitä työskentelemään näiden budjettitavoitteiden saavuttamiseksi. Mulanin et al. (2015) tutkimus osoittaa myös, että tiukka budjetoinnin valvonta parantaa intialaisten pk-yritysten suorituskykyä ja virallisella budjetointiprosessilla on myönteinen vaikutus intialaisten pk-yritysten tulokseen. Sen sijaan budjetointimenetelmien kehittyneisyyden korrelaatio yrityksen voittoon on jopa negatiivinen, sillä budjetoinnin nykyaikaistaminen vaatii investointeja, joiden toteuttamiseen pk-yritysten resurssit eivät riitä niin usein kuin suuryritysten. Investoinnit kehittyneempiin budjetointijärjestelmiin taas lisää kuluja, mikä vaikuttaa suoraan nettotulokseen.

### **2.1.5 Tutkimusten suhde budjetoinnin rooliin päätöksenteossa**

Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu tutkimusaiheet ja tutkimustulokset, joita sovelletaan kysymykseen budjetoinnin roolista päätöksenteossa. Taulukossa selvennetään myös sitä, onko tutkimus käsitellyt nimenomaisesti pk-yrityksiä.

Taulukko 1. Tutkimusten suhde budjetoinnin rooliin päätöksenteossa

Tutkimusaihe	Tutkimustulos	Tekijät	Pk-yritykset
Toimitusjohtajan psykografisten tekijöiden vaikutus budjettien hyväksymisessä ja niiden käytössä päätöksenteossa	Toimitusjohtajan psykografiset tekijät vaikuttavat budjettien hyväksymiseen ja niiden käyttämiseen.	Zor, Linder & Endenich (2019)	Kyllä
Budjetin painottamisen ja yrityksen suorituskyvyn suhde	Budjetin painottamisella positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn.	Sandalgaard & Nielsen (2018)	Kyllä
Budjetin vuorovaikutteisen käytön suhde strategiseen muutokseen ja organisaation suorituskykyyn	Organisaation suorituskyky paranee budjetin vuorovaikutteisella käytöllä, kun yritys kohtaa strategisia muutoksia.	Abernethy, Margaret ja Brownell (1999)	Ei
Integroidun budjetointijärjestelmän käyttöönotto	Integroidun budjetointijärjestelmän käyttöönotto lisää merkittävästi toiminnan kannattavuutta sekä parantaa yrityksen sopeutumiskykyä ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön muutoksiin.	Bradul, Shepeliuk, Bandura, Kril & Moskal (2020)	Ei
Yritysten omistajarakenteen vaikutus budjetoinnin rooliin jakautumiseen	Yrityksillä, joiden pääoma tulee pääosin ulkomaisilta sijoittajilta, on vähemmän itsenäisyyttä budjetointiprosessin muodostamisessa.	Dokulil, Popesko, Dvorsky (2020)	Ei

Budjettitavoitteiden sitouttaminen ja budjetointiin osallistumisen vaikutus yrityksen suorituskykyyn	Budjetointiin osallistuminen vaikuttaa alaisten sitoutumiseen toteuttaa tavoitebudjetti ja budjettitavoitteeseen sitoutuminen tehostaa alaisten työntekoa.	Chong, Chong (2002)	Ei
Yritysjohdon budjetointiin osallistumisen vaikutus yritysjohdon suorituskykyyn ja työhön liittyvän informaation saamiseen	Yritysjohdon osallistuminen budjetointiin parantaa yrityksen johdon johtamistaitoja ja samalla voidaan saada tarkempaa työhön liittyvää informaatiota.	Tarigan, Devie (2015)	Ei
Budjetin laadinta ja budjetoinnin käyttötarkoitukset pohjoisamerikkalaisissa pk-yrityksissä	Budjetointiin osallistuu myös organisaation ylin johto; Tuloksena tarkemmat budjetit ja budjettitavoitteeseen sitoutuminen.	Armitage, Lane, Webb (2020)	Kyllä
Budjetointiprosessin vaikutus intialaisten pk-yritysten suorituskykyyn	Budjetointiprosessilla ja pk-yrityksen suorituskyvyllä positiivinen yhteys, kun budjetointiprosessi tehdään virallisesti.	Mulani, Chi, Yang (2015)	Kyllä

Zorin et al. (2019) tutkimuksesta voidaan päätellä, että kun toimitusjohtajan koulutus ja kokemus vaikuttavat budjettien hyväksymiseen ja niiden käyttämiseen, toimitusjohtajalla on valta ja vastuu budjetoinnin roolista pk-yrityksissä; Koulutuneemmat toimitusjohtajat voivat selkeästi alleviivata budjetoinnin roolin tärkeyttä päätöksentekotilanteissa, kun taas kokeneemmat, vanhoihin perinteisiin tapoihin totuneet toimitusjohtajat saattavat kyseenalaistaa edelleen budjetoinnin

roolin tärkeyttä päätöksenteossa. Sandalgaardin et al. (2018) tutkimuksesta voidaan vetää johtopäätös, että budjetoinnin painottamisesta saatu positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn kertoo siitä, että budjetoinnin tulisi ottaa suurempaa roolia pk-yrityksen päätöksenteossa.

Abernethyn et al. (1999) tutkimustulokset kertovat puolestaan siitä, että budjetointia tulisi käyttää vuorovaikutuksellisesti organisaatiotasojen välillä, jonka seurauksena organisaation suorituskyky paranee, kun koetaan yrityksen näkökulmasta strategisia muutoksia, joka samalla tarkoittaa päätöksenteon ajankohtaisuutta organisaatiossa. Bradulin et al. (2020) tutkimus on ajankohtainen, kun se käsittelee budjetoinnin muuttuvaa roolia jatkuvasti kasvavan digitaalitalouden aikakautena ja ehdottaa integroidun budjetointijärjestelmän käyttöönottoa. Tutkimus myös vahvistaa käsityksen, jonka mukaan budjetointi parantaa yrityksen kannattavuutta sekä sopeutumiskykyä ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön muutoksiin. Kuten Abernethyn et al. (1999) tutkimus, toimintaympäristön muutokset tarkoittavat yleensä jatkuvan päätöksenteon aikaa ja kun budjetointi parantaa yrityksen sopeutumiskykyä muutostilanteessa, alleviivaa se budjetoinnin roolin tärkeyttä päätöksenteossa. Chongin et al. (2002), Tariganin et al. (2015) ja Armitagen et al. (2020) tutkimukset budjetoinnin roolista alaisten ja yritysjohton näkökulmasta vahvistavat budjetoinnin roolin tärkeyttä ja budjetoinnin roolia päätöksentekoprosesseissa, kun yritysjohton ja alaisten mukaan ottaminen budjetointiprosessiin koko organisaatio hyötyy lopputulemasta. Mulanin et al. (2015) tutkimuksessa voidaan nähdä yhtäläisyyksiä Sandalgaardin et al. (2018) tutkimuksen kanssa, joiden mukaan budjetointiin panostus mm. virallisella budjetointiprosessilla vaikuttaa positiivisesti yrityksen suorituskykyyn.

## **2.2 Budjetoinnin käyttötarkoitukset pk-yrityksessä**

Pk-yritykset ovat tärkeä osa jokaista kansantaloutta ympäri maailmaa, mutta budjetoinnin käyttötarkoituksista pk-yrityksissä tiedetään kuitenkin vähän. Yritysten kasvaneen sisäisestä laskentatoimesta saatavan informaation tarve – minkä osana

myös budjetointi on – on kasvanut viime vuosien varrella, mikä on kiinnittänyt myös tutkijoiden kiinnostuksen tämän aiheen tarkempaan tutkimiseen. (Cuzdriorean 2017) Lisäksi Ittner ja Larker (2002) ovat todenneet, että sisäisen laskentatoimen käytäntöjen tarkastelemisen tulisi olla tärkeää jokaiselle organisaatiolle koska ne tukevat mm. sisäisen laskentatoimen prosesseja ja parantavat organisaatorakennetta.

Cuzdriorean (2017) tutki 37 romanialaisen eri toimialoilla toimivien pk-yrityksen budjetoinnin käyttötarkoituksia. Budjetointia käytettiin eniten kustannusten hallintaan, kassavirran suunnitteluun, toimintojen koordinointiin liiketoimintayksikköjen välillä ja päivittäisten toimintojen suunnitteluun. Alla olevasta taulukosta 2 nähdään budjetoinnin käyttötarkoitusten toiminta-asteet.

Taulukko 2. Budjetoinnin käyttötarkoitus romanialaisissa pk-yrityksissä (mukaan Cuzdriorean 2017)

Budjetoinnin käyttötarkoitus (n = 37)	Käyttöaste	Tärkeys (1-3)
Kustannusten hallinta	84 %	2,67
Kassavirran suunnittelu	81 %	2,7
Toimintojen koordinointi	27 %	2,21
Päivittäisten toimintojen suunnittelu	22 %	2,18
Taloudellisen aseman kartoitus	11 %	1,43
Johtajien palkitseminen	3 %	1,16

Kuten voidaan huomata, merkittävä osuus 37:stä tutkitusta yrityksestä käyttävät budjetointia kustannusten hallintaan ja kassavirran suunnitteluun, mikä auttaa heitä hallitsemaan kustannuksia ja käyttämään budjetointia kontrollivälineenä sekä kassavirran suunnittelussa että seurannassa. (Cuzdriorean 2017) Budjetoinnin käyttö kustannusten hallintaan ja kassavirran suunnitteluun ovat kaksi suosituinta sisäisen laskentatoimen menetelmää tutkituissa yrityksissä, mikä kertoo budjetoinnin tärkeyden huomioonottamisesta pk-yrityksissä.

Chidinma Maduekwe et al. (2016) tutkivat budjetointimenetelmiä ja niiden käyttötarkoituksia 92 eteläafrikkalaisissa pk-yrityksissä. Tulokset nähdään taulukosta 3.

Taulukko 3. Budjetoinnin käyttötarkoitukset eteläafrikkalaisissa pk-yrityksissä (mukaan Chidinma Maduekwe et al. 2016)

Budjetoinnin käyttötarkoitus (n = 92)	Käyttöaste	Tärkeys (1-5)
Liiketoiminnan seuranta	68 %	3,76
Suorituskyvyn mittaaminen	67 %	3,67
Tulevaisuuden suunnittelu	65 %	3,52
Valvontatarkoitukset	63 %	3,57
Päätöksenteon tehostaminen	62 %	3,53
Liiketoimintaprosessin tehostaminen	59 %	3,45

Kuten voimme huomata taulukosta 3, budjetteja käytetään suurimmilta osin liiketoiminnan seurantaan, suorituskyvyn mittaamiseen, suunnittelutarkoituksiin, valvontatarkoituksiin, päätöksenteon tehostamiseen sekä liiketoimintaprosessin tehostamiseen. Chidinma Maduekwe et al. (2016) tulokset ovat yhdenmukaisia mm. Alleyne & Marshallin (2011), Abdel-Kaderin ja Lutherin (2006) ja Ahmadin (2014) tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan budjetteja käytetään pääasiassa työntekijöiden suorituskyvyn mittaamistarkoituksiin, suunnittelutarkoituksiin ja valvontatarkoituksiin. Tämän tutkimuksen tulokset auttavat pk-yritysten päätöksentekijöitä ymmärtämään budjetoinnin olemassaolon tärkeyden sekä uudelleenarvioimaan tämänhetkisen tilanteen budjetointimenetelmien käytössä. (Chidinma Maduekwe et al. 2016)

### 2.3 Budjetointi kriisin aikana

Maailmanlaajuiset kriisit vaikuttavat suorasti tai epäsuorasti taloussektoriin ja uutispalstoilta voidaankin yleensä heti havaita kerrottavan kriisin taloudelliset vahingot. Maailmanlaajuisen kriisin vallitessa, laskentatoimen näkökulmasta yritykset joutuvat toimimaan poikkeustilanteessa ja monien organisaatioiden tulee uudelleenkartoittaa strategiansa selvitäkseen kriisin yli, mikä tarkoittaa myös

budjetoinnin roolin tutkimista kriisin aikana. Olemassa oleva tutkimus osoittaa, että budjetoinnilla voi olla keskeinen rooli talouskriisistä selviämisessä, sillä organisaatioiden budjetointiprosessit helpottavat sopeutumista talouskriisin organisaatioihin tuomiin ulkoisvaikutuksiin toimimalla välittäjänä ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien ja organisaation toiminnan välillä (Collins et al. 1997, 675; Colignon et al. 1988, 576). Toisaalta on myös tutkimuksia, jotka sanovat, että budjetoinnilla on tärkeämpi rooli silloin, kun organisaatio reagoi talouskriisiin; Czarniawska-Joergesin (1988) tutkimus yritys oli aiemmin vain löyhästi koordinoitunut eri liiketoimintayksiköitään, mutta talouskriisin seurauksena yritys siirtyi käyttämään virallisia budjetointiprosesseja. Toisaalta mm. Lindsayn ja Libbyn (2007) tutkimuksen mukaan yritykset selviävät kriiseistä paremmin ilman budjetointia.

Becker et al. (2016) tutkivat vuoden 2008 finanssikriisin vaikutusta budjetoinnin eri tehtävien tärkeyteen 290:ssä eurooppalaisessa yrityksessä ja tutkimus on ajankohtainen, sillä tutkimukset aiheesta ovat ristiriitaisia. Becker et al. (2016) tutkivat aihetta kolmen eri budjetoinnin muuttujan avulla vuoden 2008 finanssikriisin aikana: suunnittelu, resurssien kohdentaminen ja työntekijöiden suorituskyvyn arviointi. Tutkimuksessa analysoidaan sitä, tulivatko tietyt budjetointitoiminnot tärkeämmäksi ja toiset vähemmän tärkeiksi finanssikriisin aikana ja että käyttävätkö yritykset enemmän budjetointia liiketoiminnan suunnittelussa voidakseen ennakoita talouskriisejä paremmin tulevaisuudessa. Becker et al. (2016) tulivat johtopäätökseen, että budjetoinnista tuli tärkeämpää suunnittelussa ja resurssien kohdentamisessa ja vähemmän tärkeää työntekijöiden suorituskyvyn arvioinnin välineenä yrityksissä, joihin vuoden 2008 talouskriisi vaikutti voimakkaammin. Lisäksi finanssikriisi näyttää johtaneen budjetoinnin jatkuvampaan suunnitteluun joko uudelleenbudjetoinnilla tai budjettiennusteiden valmistelulla. (Becker et al. 2016)

Lorain et al. (2015) tutkivat budjetointikäytäntöjen kehitystä espanjalaisissa yrityksissä Espanjan haastavassa taloussympäristössä. Tutkimuksessa käsiteltiin kahta samanlaista Internet-kyselyä kahden ajanjakson aikana: vuonna 2008 finanssikriisin alussa ja vuonna 2013 viiden vuoden laskusuuntauksen jälkeen.



Tutkimuksessa myös selvitettiin, miten yritykset lisäsivät joustavuuttaan budjetointimenetelmien käytössä selviytyäkseen finanssikriisin tuomasta taloudellisesta epävarmuudesta. Tutkimuksen mukaan 97 prosenttia vastaajista käyttävät edelleen perinteistä budjetointimenetelmää vuonna 2013, mutta turvautuminen ennusteisiin kyseenalaistetaan herkemmin finanssikriisin vaikutusten johdosta. Lisäksi tutkimustulokset paljastavat, että selviytyäkseen taloudellisen ympäristön muutoksista, budjetointikäytännöt yrityksissä suuntautuvat menetelmien suurempaan joustavuuteen ja sopeutumiskykyyn ja vuonna 2013 näyttää olleen vaikeampaa laatia luotettavia ennusteita verrattuna vuoteen 2008. 83 prosenttia yrityksistä toteaa, että taloudellisen ympäristön arvaamattomuus ei salli niiden määrittää tarkkoja budjetointiennusteita, kun vastaava luku oli 69 prosenttia vuonna 2008. Yritykset yrittivät myös saada kaiken hyödyn budjetointiprosesseista valmistelemalla budjetin huolellisesti ja vertailemalla kustannusvaihteluiden kehitystä vallitsevan tilikauden ja edellisen tilikauden välillä. Mitä tulee itse budjetointiprosessiin, on havaittu, että taantuman myötä yritykset työskentelevät lujemmin ennusteiden valmistelun parissa ja käyttävät enenevässä määrin ”mitä jos”-lähestymistapaa eli eivät luota sokeasti valmistettuihin ennusteisiin ja käytössä on myös varasuunnitelma. (Lorain et al. 2015)

Lisäksi yritykset, jotka toimivat epävarmassa taloudellisessa ympäristössä, seuraavat prosessiensa kustannuksia ja resursseja erittäin tarkasti. Lorainin et al. (2015) mukaan tällaiset yritykset toteavat, että tulolukuja on liian vaikea hallita ja ainoa tapa saavuttaa budjetoitu tavoite on keskittyä kustannusrakenteeseen ja paras tapa seurata kustannuksia epävarmassa talousympäristössä on analysoida niiden kehitystä viime vuoteen verrattuna. Lisäksi budjetointiprosessi parantaa johtajien sitoutumista ja motivaatiota suuntaamalla johtajien käyttäytymisen ja päätöksenteon kohti organisaation tavoitteiden saavuttamista. Lorainin et al. (2015) tutkimustulokset kertovat myös, että taloudellisen ympäristön vakaudesta riippuen yritykset mukauttavat budjetointikäytäntöjään: Vakaassa ympäristössä toimivat yritykset eivät koe tarvetta muuttaa alkuperäistä budjetointiprosessiaan, kun taas epävarman taloudellisen ympäristön kohtaavien organisaatioiden on mukautettava toimintasuunnitelmiaan nykyisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi nopeasti

muuttuvassa taloudellisessa ympäristössä, kuten Espanjassa, budjetointiprosessi on elintärkeää organisaatioille, jos kustannuksia halutaan hallita ja ennustettuja tuloksia halutaan saavuttaa. Yhteenvedon voidaan todeta, että budjetointiprosessi on juurtunut organisaatioihin ja yritykset ylläpitävät ennustamismenetelmiään, koska se tuo niille lisäarvoa, vaikka taloudellisen ympäristön epävarmuus lisääntyy.

Secinaro et al. (2020) tutkivat vuoden 2003 SARS-epidemian vaikutuksia eurooppalaisten kolmen matkailualan pk-yrityksen budjetointiin ja pohtivat tutkimuksen tulosten hyödyntämistä koronavirusajalle. Tutkimus toteutetaan vertailemalla vuosien 2002 ja 2003 tilinpäätösten eroja. Tutkimuksessa pyrittiin tutkimaan SARS-epidemian vaikutuksia kohdeyritysten tilinpäätöksiin korostaakseen, miten koronavirus voisi vaikuttaa näiden yritysten budjetointiin koronaviruksen aikana. Secinaro et al. (2020) totesivat, että SARS-epidemian vaikutukset pk-yritysten budjetointiin Euroopassa olivat paljon pienemmät kuin mitä uutisissa annettiin ymmärtää. Tämä johtuu siitä, että SARS-epidemia oli kestoaltaan lyhyt – vain 6 kuukautta. Tutkimuksessa myös sanottiin, että jos koronaviruspandemia jatkuu vain lyhyen ajan, sen vaikutukset pk-yritysten budjetointiin ovat vähäiset.

## 2.4 Budjetointimenetelmät pk-yrityksissä

Budjetointimenetelmien käytöstä on tehty muutamia teollisuusmaihin kohdistuneita tutkimuksia. Yksi näistä on CIMAn (2009) tutkimus 439:n eri maissa operoivista pk- ja suuryrityksistä. Alla olevassa taulukossa on listattu tunnetut budjetointimenetelmät yrityksissä.

Taulukko 4. Budjetointimenetelmät (Eng. = englanniksi) (mukailen CIMA 2009)

Budjetointimenetelmät	Eng.
Beyond Budgeting-menetelmä	Beyond Budgeting
Inkrementaalinen budjetointi	Incremental budgeting
Joustava budjetointi	Flexible budgeting
Kiinteä budjetointi	Fixed budgeting
Nollapohjainen budjetointi	Zero Based Budgeting (ZBB)

Operatiivinen budjetointi	Operational budgeting
Perinteinen budjetointi	Traditional budgeting
Pääoman budjetointi	Capital budgeting
Rullaava budjetointi	Rolling budgeting
Toimintopohjainen budjetointi	Activity Based Budgeting (ABB)
Tulosbudjetointi	Priority Based Budgeting (PBB)

CIMAn (2009) tutkimuksen mukaan ylivoimaisesti suosituin budjetointimenetelmä oli perinteinen vuosibudjetointi, jota käytti 80 prosenttia tutkituista yrityksistä ja vähiten suosittu oli Beyond Budgeting-menetelmä, jota käytti alle 20 % yrityksistä. Pienimmät yritykset käyttivät vähemmän monimutkaisia budjetointimenetelmiä ja CIMAn (2009) mukaan tämä johtui pienempien yritysten omistajien kulujen paremmasta valvonnasta. Yrityksen koko ei kuitenkaan vaikuttanut kolmen suosituimman strategisen budjetointimenetelmän – vuosibudjetoinnin, kassavirtaennusteen ja rullaavan ennustamisen – käyttöön, sillä pienet sekä suuryritykset käyttivät näitä työkaluja samassa määrin. Tutkimuksessa ei myöskään havaittu merkittäviä eroja budjettien käytössä eri maantieteellisillä alueilla. CIMAn (2009) tutkimuksessa tulee ottaa huomioon, että se tehtiin sekä pk- että suuryrityksistä ja täten tutkimusta ei voi suoraan verrata pk-yritysten keskuudessa käytettyihin budjetointimenetelmiin. (Chidinma Maduekwe et al. 2016)

Ahmad (2014) käsitteli tutkimuksessaan budjetointimenetelmien käyttöä 160 malesialaisessa pk-yrityksessä. Tutkimus paljasti, että joustavat budjetointimenetelmät olivat suosituin tapa tutkittujen yritysten keskuudessa (63 %) ennen inkrementaalista budjetointia (59 %) ja rullaavaa ennustetta (58 %). Vähiten suosittu budjetointimenetelmä oli nollapohjainen budjetointi (ZBB) ja sitä käytti 50 % otoksen pk-yrityksistä. Chidinma Maduekwen et al. (2016) tutkimuksessa tutkittiin 73:n eteläafrikkalaisen pk-yrityksen käyttämiä budjetointimenetelmiä ja suosituimmaksi nousi kiinteä budjetointi (50 %) ja joustava budjetointi (47 %) sekä vähemmän käytetyimmiksi inkrementaalinen budjetointi (27 %) ja nollapohjabudjetointi (27 %). Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhdenmukaisia mm. Abdel-Kader et al. (2006) tulosten kanssa, jotka paljastivat, että nollapohjabudjetointi oli vähiten käytetty budjetointimenetelmä Malesiassa, Isossa-

Britanniassa ja Intiassa. Alla olevassa taulukossa 5 nähdään yhteenveto Ahmadin (2014) ja Chidinma Maduekwen et al. (2016) tutkimuksista.

Taulukko 5. Budjetointimenetelmien käyttö malesialaisissa ja eteläafrikkalaisissa pk-yrityksissä (mukaillen Ahmad 2014; Chidinma Maduekwe et al. 2016)

Budjetointimenetelmä	Ahmad (2014) n = 160		
	Käyttöaste (%)	Yritysten lkm	Tärkeys (1-5)
Joustava budjetointi	63	100	3,67
Inkrementaalinen budjetointi	59	95	3,24
Rullaava budjetointi	58	93	3,19
Budjetointimenetelmä	Chidinma Maduekwe et al. (2016) n = 73		
	Käyttöaste (%)	Yritysten lkm	Tärkeys (1-5)
Kiinteä budjetointi	50	36	3,21
Joustava budjetointi	47	35	3,14
Inkrementaalinen budjetointi	27	20	2,57
Nollapohjainen budjetointi	27	20	2,39

Armitage et al. (2016) tutkivat budjetointimenetelmien käyttöä 22 australialaisessa ja kanadalaisessa pk-yrityksessä. Vastaajat ilmoittivat yleisesti käyttävänsä operatiivista budjetointia ja rullaavaa ennustetta. Sitä vastoin hyvin harvat yritykset käyttivät joustavaa budjetointia ja pääoman budjetointia. Tutkimustulokset viittaavat myös siihen, että operatiivisen budjetoinnin kehittyneisyys ja miten sitä käytetään ja valmistellaan, korreloi yrityksen koon kanssa. Operatiivista budjetointia käytettiin tutkimuksen mukaan pääosin valvontatarkoituksiin, jolla valvotaan pk-yrityksen tuloja, kustannuksia ja voittoja. Alla olevassa taulukossa 3 nähdään yhteenveto tutkittujen pk-yritysten budjetointimenetelmien käytöstä.

Taulukko 6. Budjetointimenetelmien käyttö australialaisissa ja kanadalaisissa pk-yrityksissä (mukaillen Armitage et al. 2016)

Budjetointimenetelmä	Pk-yritys (Australia) n = 11		Pk-yritys (Kanada) n = 11	
	Käyttöaste (%)		Käyttöaste (%)	
	0 tai vähäinen	Keskitaso tai korkea	0 tai vähäinen	Keskitaso tai korkea

Operatiivinen budjetointi	9	91	27	73
Joustava budjetointi	100	0	82	18
Pääoman budjetointi	82	18	91	9

Taulukossa on eroteltu australialaiset ja kanadalaiset pk-yritykset sekä niiden budjetointimenetelmien käyttöaste. ”0 tai vähäinen” tarkoittaa, että menetelmä oli otettu käyttöön vasta äskettäin ja/tai sitä on käytetty harvoin, ”keskitaso” että menetelmää käytetään, mutta ei laajamittaisesti ja ”korkea”, että menetelmää käytetään laajasti. Taulukosta voidaan huomata, että molemmissa maissa operatiivisen budjetoinnin käyttö on korkealla tasolla, kun taas joustavaa budjetointimenetelmää ja pääoman budjetointimenetelmää käytetään vähän tai ei ollenkaan. Joustavan budjetointimenetelmän käytön vähäisyyden syyksi tutkitut pk-yritykset ovat sanoneet, että joustavan budjetoinnin ei katsottu tarjoavan merkittävää hyötyä suunnittelun tai valvonnan näkökulmasta ja että tärkeämpää on keskittyä tekemään muutoksia operatiivisiin toimintoihin yrityksissä. (Armitage et al. 2016)

Dlamini ja Schutte (2021) tutkivat budjetointimenetelmien käyttöä 88 zimbabwelaisessa pk-yrityksissä. Tutkimuksen mukaan zimbabwelaiset pk-yritykset käyttivät eniten perinteisiä budjetointimenetelmiä (82 %), johon kuuluvat myyntibudjetti, kassavirtabudjetti, tuotantobudjetti, ostobudjetti ja materiaalibudjetti. Tutkitut yritykset ilmoittivat myös käyttävänsä inkrementaalista budjetointia ja joustavaa budjetointia. Vastaajat sanoivat, että perinteisten budjetointijärjestelmien laaja käyttö johtui niiden yksinkertaisuudesta ja tutkimuksessa korostettiin lisäksi, että ne auttavat suunnittelussa, valvonnassa ja suorituskyvyn arvioinnissa. Nykyaikaiset budjetointimenetelmät, kuten nollapohjainen budjetointi, jatkuva budjetointi ja ”Beyond Budgeting”-menetelmä eivät olleet juurikaan käytössä tutkituissa yrityksissä. (Dlamini et al. 2021)

Yhteenvetona alla olevaan taulukkoon 6 on koottu eniten käytetyt ja vähiten käytetyt budjetointimenetelmät tutkimuksittain.

Taulukko 7. Eniten ja vähiten käytetyt budjetointimenetelmät pk-yrityksissä

Tutkimus	Budjetointimenetelmä	
	Eniten käytetty	Vähiten käytetty
Ahmad (2014)	Joustava budjetointi	Nollapohjainen budjetointi
Chidinma Maduekwe et al. (2016)	Kiinteä budjetointi	Nollapohjainen budjetointi
Abdul-Kader et al. (2006)	Joustava budjetointi	Nollapohjainen budjetointi
Armitage et al. (2016)	Operatiivinen budjetointi	Joustava budjetointi
Dlamini et al. (2021)	Perinteinen budjetointi	Nykyaikaiset budjetointimenetelmät

Kuten tutkimustuloksista voi päätellä, vastaukset hajautuivat jonkun verran tutkimusten välillä. Chidinma Maduekwen et al. (2016), Armitagen et al. (2016) ja Dlaminin et al. (2021) tutkimustuloksissa ilmenneitä budjetointimenetelmiä voidaan pitää tyypillisinä pk-yrityksille, sillä niiden toteutus ei vaadi niin suuria resursseja, kuten esimerkiksi vähiten käytetty nollapohjainen budjetointi, jossa budjetointi lähtee aina ”nollasta” eikä perustu edellisvuoden lukuihin, mikä täten tarkoittaa resursseja vievää jatkuvaa budjetoinnin uudelleensuunnittelua. Lisäksi tutkimuksissa on tutkittu ainoastaan vähän tai ei ollenkaan modernien budjetointimenetelmien käyttöä. Se on yllättävää, sillä modernit budjetointimenetelmät saivat huomiota jo 2000-luvun alussa, kun yritysjohtajat olivat turhautuneita perinteisten budjetointimenetelmien jäykkyydestä. Silti vielä kaksi vuosikymmentä myöhemmin monet yritykset käyttävät edelleen perinteisiä budjetointimenetelmiä ja esimerkiksi koronaviruskriisin aikana useimmat vuoden 2020 budjetit olivat merkityksettömiä ensimmäisen neljänneksen loppuun mennessä. Tämä alleviivaa sitä, ettei perinteinen budjetointi tuota paljon lisäarvoa ns. VUCA-maailmassa, joka tulee sanoista volatility, uncertainty, complexity ja ambiguity. Tällä tarkoitetaan epävakautta, epävarmaa, kompleksista ja monitulkintaisesta toimintaympäristöä. Mm. REHAUn CFO Martin Zwyszig mainitsee Manner-Euroopassa vallitsevasta kontrollikulttuurista, joka on osaltaan edistänyt monien yritysten menestystä ja tätä menestysreseptiä ei haluta muuttaa, sillä moderneihin budjetointimenetelmiin siirtymisestä saatava hyöty ei ole riittävä

suhteessa siirtymisen vaatimiin kustannuksiin ja työn määrään. (Otti & Brouwer 2021)

### **3. TUTKIMUSMETODOLOGIAN JA TUTKIMUSAINEISTON ESITTELY**

Tutkimusmetodologiaksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus ja aineisto hankittiin puolistruktuoidulla teemahaastattelulla. Kvalitatiivinen tutkimus sopii tähän tutkimukseen, koska tutkittava ilmiö on kokonaisuudessaan uusi ja tutkimuksessa haetaan haastattelurungossa ilmenevien yksityiskohtaisempien kysymysten avulla syvällisempää käsitystä budjetoinnin roolista pk-yrityksessä kansainvälisessä kriisitilanteessa sen sijaan, että pyrittäisiin yleistettävyyteen. Lisäksi laadulliselle tutkimukselle on keskeistä tutkittavien kokemukset, jotka ovat keskeisessä osassa myös tässä tutkimuksessa, kun haastateltavien kokemukset budjetoinnin ja vallitsevan koronaviruspandemian välisestä suhteesta tulevat ilmi. Puolistruktuoidun haastattelun valinnan taustalla oli myös se, että haastateltaviksi valittiin juuri niitä henkilöitä, joilla on tietotaitoa aiheesta eli tämän tutkimuksen tapauksessa haastateltaviksi valittiin pk-yritysten johtohenkilöitä, joilla on vastuu budjetoinnista ja tätä kautta riittävästi taustatietoa haastattelukysymyksiin vastaamiseksi. Kysymyspatteristo luotiin ajatuksella yleisestä tasosta yksityiseen tasoon, joka tarkoittaa ensiksi yleistason kysymyksiä mm. kysymällä budjetointitermin luomista mielikuvista, mistä siirrytään yksityiskohtaisempiin kysymyksiin mm. kysymällä budjetointiprosessista yrityksessä. Tällä pyritään saamaan ilmi haastateltavien eri näkökulmia budjetointiin liittyen, mikä samalla ohjaa haastateltavien vastauksia suuntaan, joka perustuu heidän omaan näkökulmaansa budjetoinnista ja joka samalla vähentää haastattelurungon liiallista ohjausta vain yhteen subjektiiviseen näkökulmaan aiheesta. (Tuomi et al. 2018; Puusa, Juuti, Aaltio 2021)

#### **3.1 Tutkimusaineiston esittely**

Tutkimusaineistona on 5 haastateltavaa, jotka edustavat viittä eri pk-yritystä. Kohdeorganisaatioita ja kohdeorganisaatioiden henkilöitä aloitettiin kartoittamaan haastatteluun tutkijan jo olemassa olevan pk-yritysverkoston kautta, sillä tutkija on



työskennelytään pk-yrityksissä luonut laajat suhteet pk-yrityssektorille ja näin kontaktointi tutkijalle tuntemattomiin yrityksiin ei ollut tarpeellista. Olemassa olevasta pk-yritysverkostosta kartoitettiin yritysten johtohenkilöitä, joilla oli vastuu johtotehtävien lisäksi myös budjetoinnista. Tämän lisäksi vastausten monipuolisuuden varmistamiseksi aineisto rajattiin yrityksiin, jotka toimivat eri toimialoilla. Lisäksi tutkimukseen valittiin pk-yrityksiä, jotka olivat kokeneet kansainvälisen kriisitilanteen ja niitä, joille kansainvälinen kriisitilanne on uusi ja tämän avulla pyritään saamaan lisää näkökulmia budjetoinnin roolin ja kansainvälisen kriisin väliseen suhteeseen. Lisäksi valituissa pk-yrityksissä budjetointivastuu ei jakaudu ainoastaan yhdelle henkilölle, vaan budjetointiprosessissa on mukana useita henkilöitä. Rajausten jälkeen aineiston kooksi saatiin 5 haastateltavaa 5:stä eri toimialan pk-yrityksestä. Haastateltavat yritykset ovat lyhennetty muotoon Y1, Y2, Y3, Y4 ja Y5 ja haastateltavat henkilöt muotoon H1, H2, H3, H4 ja H5. Alla olevassa taulukossa 8 on haastateltavat taustatietoineen.

Taulukko 8. Haastateltavat taustatietoineen

Henkilö, yritys	Yrityksen toimiala	Koulutus	Titteli	Työkokemus organisaatiossa / toimialalla (v)
H1, Y1	Koulutuspalvelut	KTM	Varatoimitusjohtaja	10 / 17
H2, Y2	Tekninen tukkukauppa	KTK	Talousjohtaja	9 / 15
H3, Y3	Vammaispalvelut	VTM	Toiminnanjohtaja	4,5 / 14
H4, Y4	Metalli- ja mineraalituotteiden tukkukauppa	KTM	Toimitusjohtaja	37 / 37
H5, Y5	Yleiskäyttöön tarkoitettujen koneiden valmistus	VT	Divisioonajohtaja	12 / 26

Kuten taulukosta voidaan huomata, työkokemus organisaatiossa vaihteli, mutta kokonaistyökokemus toimialalta ja vastaavista työtehtävistä on kaikilla haastateltavilla pitkä. Lisäksi huomataan, että jokainen haastateltava kuuluu johtoryhmään ja kaikki ovat korkeasti koulutettuja.

### 3.2 Tutkimusprosessi

Haastattelut järjestettiin haastateltavien aikataulun mukaisesti 24.10-19.11.2021 välisenä aikana ja ne olivat kestoaltaan 21-42 minuuttia. Kysymyspatteristo lähetettiin etukäteen haastateltaville, jotta haastateltavilta saataisiin täsmällisempiä ja syvällisemmin pohdittuja vastauksia. Haastattelussa edettiin haastattelurungon teeman mukaisessa järjestyksessä, mutta kysymysten esittämisessä teemojen sisällä järjestys oli vapaampaa, sillä haastateltavien ennakkotiedot teemoissa käsitellyistä aiheista vaihtelivat ja kysymyksiin vastattiin sen mukaisesti, mistä kysymyksestä haastateltava tiesi eniten. Haastattelun lopuksi haastateltaville annettiin myös vapaa sana haastattelun teemoihin liittyen, jos haastateltavilta jäi haastatteluprosessin aikana jotain olennaista mainitsematta liittyen tutkittavaan ilmiöön.

Haastatteluista kolme nauhoitettiin Microsoft Teamsin kautta ja kaksi tehtiin kasvotusten tietokoneen nauhuriominaisuutta käyttäen. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin Microsoft Wordia apuna käyttäen. Aineiston analyysitapana käytetään teemoittelua, jossa on kyse siitä, että aineistosta paikannetaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet eli teemat. Lisäksi tutkimuksessa käytetään teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimallia - teoriasidonnaista analyysiä - jossa aineiston analyysin yhteys teoriaan voidaan havaita, mutta ei suoraan perustu teoriaan. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston analyysin tukena käytetään tutkimuksen teoreettista viitekehystä, josta etsitään selityksiä ja vastauksia aineistosta tehdyille havainnoille. (Eskola et al. 2008; Tuomi et al. 2018)

## 4. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi haastattelututkimuksen tulokset haastattelurungon kysymysten mukaisessa järjestyksessä aineistolähtöisesti eli käydään avoimesti läpi haastattelututkimuksesta saatu aineisto ja analysoidaan aineistosta saatuja vastauksia tutkijan näkökulmasta käyttämällä apuna teoreettista viitekehystä. Luvun loppuun keskustellaan tutkimustuloksista yleisemmästä näkökulmasta.

### 4.1 Budjetointi pk-yrityksissä

Ensimmäiseksi käydään läpi budjetointia yleisesti, johon sisältyy alakysymykset haastateltavien näkemyksistä budjetoinnin käsitteestä yleisellä tasolla, budjetoinnin toteutuksesta ajanjaksollisuuden ja täsmällisyyden näkökulmasta, budjetoinnin seurannasta ja suunnittelusta sekä taloudellisen informaation hyödyntämisestä ja vastuun jakautumisesta budjetoinnissa. Lisäksi saadaan haastateltavien näkemyksiä budjetoinnin suosion lisäämisestä suunnittelumenetelmänä pk-yrityksissä.

#### 4.1.1 Budjetointi-termin luomat mielikuvat

Yleispätevällä kysymyksellä pyrittiin saamaan haastateltavat aiheeseen paremmin kiinni ja tutkijan näkökulmasta kartoittamaan haastateltavien ennakoasenteita budjetointia kohtaan, sillä ennen haastatteluja oli mahdotonta tietää, millä tavalla haastateltavien tietotaito budjetoinnista hajautui.

*”Budjetointi on meidän ihan normaalia suunnittelua joko seuraavalle vuodelle tai lähimmälle 5 vuodelle, että meillä on budjetointia viidelle vuodelle ja sitten joka vuodelle oma budjetointinsa.” (H5, Y5)*

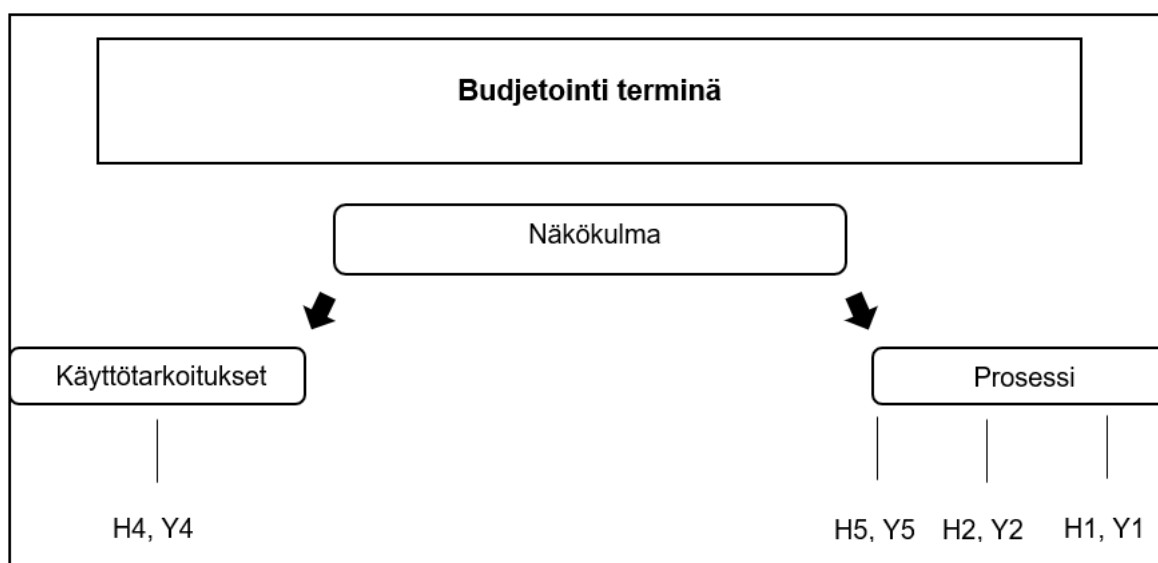
*"Budjetointi herättää ajatuksia, että sillä pyritään ennakoimaan yrityksen seuraavan vuoden toimintaa. Lisäksi pelätään, että budjetointi vie aikaa "tärkeämmistä" hommista." (H4, Y4)*

*"Budjetointi on aika työläs ja aikaavievä prosessi ja aika paljon siitä on mun harteilla ja vie paljon mun omaa työaikaa. Joka tapauksessa, kyllä sillä budjetoinnilla on aika keskeinen rooli läpi vuoden, että se on se mihin peilataan sitä meidän toimintaa." (H2, Y2)*

*"Ilman budjetointia aika vaikea tehdä tuloksellista liiketoimintaa, kun ei tiedä mihin sitä rahaa menee ja mistä rahaa tulee." (H3, Y3)*

*"Vähän vanhanaikasia ja ei niin positiivisia ajatuksia. Tulee sellanen 90-luvun Exceli mieleen, et joku vaa täyttelee sellasta budjettii. Tulee mielee sellanen et on joku kuukausittainen myyntibudjetti ja sit viikkoo ennen jengiä piiskataan et nyt pitää päästä tähän myyntibudjettiin tai muuten käy huonosti." (H1, Y1)*

Budjetoinnin termi liitettiin pääosin suoraan mielikuvaan sen tämänhetkiseen rooliin pk-yrityksissä tai asemaan, jollainen sen pitäisi olla yrityksessä. Lisäksi kahdessa vastauksessa käsiteltiin budjetointia yleisellä tasolla ja mitä mielikuvia tähän termiin liittyy. Yhdessä vastauksessa ilmenee haastateltavan selvä negatiivinen ja vanhanaikainen käsitys budjetointiin liittyen. Haastattelujen vastauksista nousi myös ilmi, että budjetointia käsiteltiin kahdesta eri näkökulmasta: Kolme haastattelijoista pohti budjetointia ja sen roolia yrityksissään subjektiivisesta näkökulmasta ja kaksi haastattelijoista otti tämän lisäksi esille yleispätevämmän näkökulman siitä, mitä ajatuksia budjetoinnin termi herättää. Vastauksista voidaan päätellä, että budjetoinnin roolin tärkeys tiedostetaan pk-yrityksissä, vaikka sen suunnittelu olisikin tällä hetkellä vajavaista. Alla olevassa kuviossa 2 on teorian ja empirian väliset suhteet teoreettisen viitekehyksen kontekstissa budjetoinnin termin luomien mielikuvien osalta.



Kuvio 2. Suhteet teoreettisen viitekehyksen kontekstissa, budjetointi terminä

Kolme vastauksista voidaan yhdistää näkökulmaltaan Dokulilin et al. (2020) tutkimukseen, jossa tutkittiin budjetointiprosessien tärkeyttä ja yhdistää se teoreettisen viitekehyksen prosessikäsitteeseen, sillä vastauksissa käsiteltiin, millainen budjetointiprosessi yrityksessä tällä hetkellä on. Dokulil et al. (2020) totesivat tutkimustuloksissaan, että 91 prosenttia yrityksistä sanoi budjetoinnin olevan olennainen osa suunnitteluprosessia. Vastauksissa painotettiin myös budjetoinnin roolin tärkeyttä, kun taas yhdessä vastauksessa roolia ei pidetty kovin tärkeänä yrityksen liiketoiminnassa. Yksi vastaus voidaan liittää näkökulmaltaan budjetoinnin käyttötarkoitukset-käsitteeseen, jota Chidinma Maduekwe et al. (2016) käsitelivät tutkimuksessaan. Chidinma Maduekwe et al. (2016) toteavat tutkimuksessaan, että budjetointi on tärkeää pk-yrityksille, koska ne tarjoavat tulevaisuuteen suuntautuvaa tietoa, joka helpottaa liiketoiminnan suorituskyvyn seuranta ja valvontaa. Chidinma Maduekwe et al. (2016) toteaa lisäksi, että budjetoinnin käyttötarkoituksena on ennakoida seuraavan vuoden toimintaa, joten näkökulmat tutkimuksen ja haastateltavan vastauksen välillä ovat samanlaiset, kun molemmissa tutkimustuloksissa ilmenee budjetoinnin rooli liiketoiminnan ennustamisessa ja ennakoinnin termi voidaan liittää aina tulevaisuuteen liittyvien

asioiden tutkimiseen. Yhtä vastausta ei voida liittää teoreettisessa viitekehyksessä ilmenneisiin käsitteisiin, sillä näkökulma on niin yleispätevä.

#### 4.1.2 Budjetoinnin toteutus ja seuranta

Haastateltavilta kysyttiin yrityksen budjetoinnin toteutukseen ja seurantaan liittyvistä teemoista mm. millaisella ajanjaksolla budjetointia toteutetaan, kuinka täsmällisellä tasolla sitä toteutetaan ja miten budjetointia seurataan. Kaikki haastateltavat toteuttavat perinteistä vuosibudjetointia. Vastaus voidaan tiivistää yhden haastateltavan vastauksen mukaisesti:

*”Meillä tehdään vuositasolla tämmöistä normaalia vuosibudjettia, joka pohjautuu edellisten vuosien tietoihin.”*

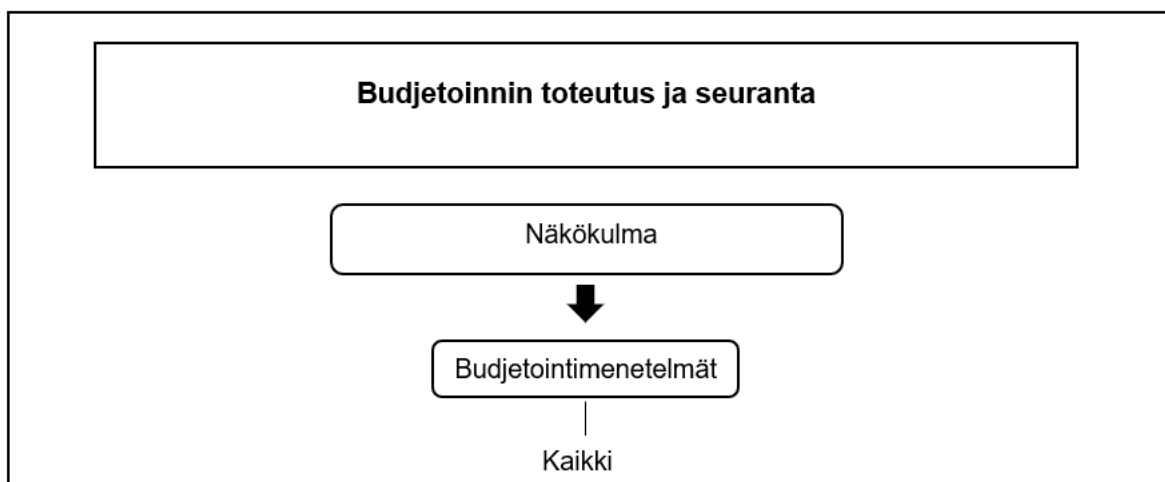
Lisäksi budjetointia seurattiin vaihtelevasti yrityksissä, joista kahdella oli virallinen budjettiseuranta.

*”Kuluvan vuoden aikana tokan ja kolmannen kvartaalin lopussa tehdään budjettiennusteet.”* (H2, Y2)

*”Meillä tulee kuukausittain tuloslaskelma, josta käydään läpi edellisen kuukauden tulos ja kuinka se on toteutunu siihen verrattuna mitä on budjetoitu.”* (H4, Y4)

Budjetoinnin ajanjaksollisuudesta haastateltavien vastaukset olivat yhteneviä: Kaikki toteuttavat perinteistä vuosibudjetointia. Lisäksi yhden haastateltavan organisaatiossa toteutetaan vuosibudjetoinnin lisäksi myös budjetointia viidelle vuodelle. Budjetoinnin seurantaan liittyvä kysymys aiheutti hajaannusta vastauksissa haastateltavien välillä: Kolme haastateltavaa jätti kysymyksen

kokonaan huomiotta. Kaksi haastateltavaa kertoivat pääpiirteittäin, miten he budjetointia seuraavat. Yhden yrityksen kohdalla budjetoinnin aktiivinen seuranta ei tullut yllätyksenä, kun kyseessä on yläkvartaaliin asettava keskisuuri yritys. Pienemmän organisaation kohdalla taas tarkassa budjettiseurannassa on mahdollisesti kyse siitä, että tuloslaskelman tullessa kuukausittain käsiteltäväksi, budjetoinnin seuranta sitä kautta on helpompaa. Alla olevassa kuviossa 3 on teorian ja empirian väliset suhteet teoreettisen viitekehyksen kontekstissa budjetoinnin toteutuksen ja seurannan osalta.



Kuvio 3. Suhteet teoreettisen viitekehyksen kontekstissa, budjetoinnin toteutus ja seuranta

Teoreettisen viitekehyksen kontekstissa kaikki vastaukset noudattavat budjetointimenetelmät-näkökulmaa ja täten ne voidaan yhdistää näkökulmaltaan Ahmadin (2014), Chidinma Maduekwen et al. (2016) ja Armitagen et al. (2016) tutkimuksiin budjetointimenetelmistä pk-yrityksissä. Tutkimustuloksissa oli yhtäläisyyksiä Chidinma Maduekwen et al. (2016) ja Dlaminin et al. (2021) tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan perinteinen vuosibudjetointi on yrityksissä suosituinta. Tulee kuitenkin huomioida, että Ahmadin (2014), Chidinma Maduekwen et al. (2016) ja Armitagen et al. (2016) tutkimuksissa oli käytetty kvantitatiivista tutkimustapaa ja aineiston koko vaihteli 22 yrityksestä 160:n yritykseen ja näissä tutkimuksissa on pyritty yleistettävyyteen, toisin kuin laadullisessa tutkimuksessa,

jossa keskitytään yksittäisten tapausten tarkkaan kuvaamiseen ja syvempään ymmärtämiseen.

#### 4.1.3 Budjetoinnin suunnitteluprosessi pk-yrityksissä

Budjetoinnin suunnitteluprosessi oli yrityksessä samankaltaista: budjetoinnille varattiin aikaa 3-7 kuukautta ja se tehtiin aina koko seuraavalle vuodelle perustuen myös aiempiin vastauksiin yrityksen budjetoinnin ajanjaksollisesta toteuttamisesta.

*”Me alotetaan kesäkuun alussa aina tekemään seuraavan vuoden budjettia, koska silloin meillä on yleensä se ensimmäinen puoli vuotta tiedossa kuluva vuotta.” (H3, Y3)*

*”Jos mä sanon vuosikellon mukaan niin tammi-helmikuussa me sovitaan meidän myyntiorganisaation ja mun alla olevien johtajien kanssa minkälaisia (budjetti) tavoitteita heille asetetaan - -. - - Mä siis toimitan toukokuussa myyntibudjettiesityksen pomolle ja ennen elokuuta tulee kommentteja jos muissa yksiköissä ei tykätä siitä.” (H5, Y5)*

*”Myyntijohtajat liiketoimintayksikössä tekee myyntibudjetin alustavan version, jonka ne ilmottaa mulle ja mä budjetoin ite hallinnon kulut ja yhteiset kulut ja tehdään siitä se ensimmäinen budjettiversio - -. Aikataulu on se, että syyskuun loppupuolella alkaa budjetointi ja marraskuun alkupuolella on budjetointikokous. Loka-marraskuu tehdään budjetointia ens vuodelle ja se tehdään koko vuodelle kerrallaan. (H2, Y2)*

Kahden haastateltavan kohdalla ei toteuteta varsinaista budjettisuunnittelua, vaan budjetit tulevat enemmänkin selkärangasta. Vastaus voidaan tiivistää haastateltavan vastauksen mukaisesti:



*"Meillä ei varsinaisesti oo semmosta (budjettisuunnittelua)... Budjetit tulevat ns. selkärangasta ilman erillistä suunnittelua."*

Yhden haastateltavan mukaan hankaluuksia budjetointiprosessissa aiheuttaa myös toimitusjohtajan visio taloudellisista luvuista, jotka perustuvat enemmän fiilikseen eikä faktaan.

*"Lisäksi toimitusjohtajalla saattaa olla jokin lukema päässä, että haluan tällöisen liikevaihdon ja liikevoittoprosentin, joka ei perustu dataan vaan fiilikseen ja lopputulema voi näyttää tosi erilaiselta kuin toimitusjohtajan visio on ja siitä sitten lähdetään vääntämään." (H2, Y2)*

Haastateltavilta kysyttiin myös taloudellisen informaation hyödyntämisestä budjettisuunnittelun tukena ja yleinen näkemys oli budjettisuunnittelussa edellisvuoden lukujen hyödyntäminen, joka voidaan tiivistää haastatteluissa esiintyvän vastauksen mukaisesti:

*"Meillä käyt tään edellisten vuosien taloudellisia tunnuslukuja apuna budjettisuunnittelussa."*

Lisäksi talouden tunnuslukuja seurattiin budjettikokouksissa ja lisäksi tunnuslukutavoitteina käytettiin tavoitekateprosenttia ja liiketulostavoitetta.

*"Tunnusluvuista käytämme hyödykseen tavoitekateprosenttia." (H4, Y4; H5, Y5)*

*"Meillä on liiketulostavoite:" (H1, Y1)*

*”Itse aika aktiivisesti osallistun meidän yhteistyökumppaneiden Teams-palaveriinkin, jossa käydään ennusteita talouden kehittymisestä, että kyllä me seurataan tunnuslukuja varsinkin budjettikokouksissa.” (H2, Y2)*

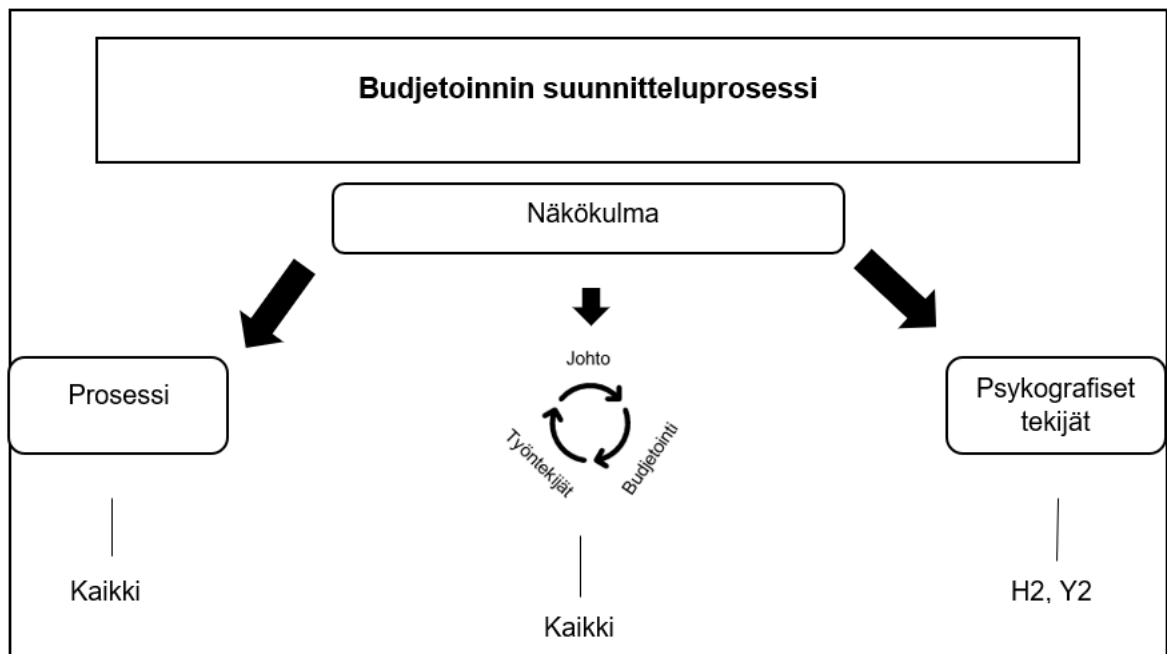
Kaikilla haastateltavilla oli päävastuu budjetoinnista, mutta yhteistyötä tehtiin muiden johtoryhmään kuuluvien henkilöiden kanssa, joten budjetoinnin rooli oli hajautettu kaikissa organisaatioissa. Tämä näkemys voidaan tiivistää yhden haastateltavan vastauksen mukaisesti:

*”Minulla on se päävastuu budjetoinnista - - - Mutta johtoryhmän kesken jakautuu budjetointivastuu kokonaisuudessaan ”*

Lisäksi yhdessä yrityksessä käytettiin ns. demokraattista menetelmää, jossa budjetointi rakennetaan organisaatioossa alhaalta ylöspäin, eli suunnittelussa on mukana koko yrityshenkilöstö (Alhola & Lauslahti 2005, 97).

*” - - Mutta se jakautuu kyllä sitten ihan lähes kaikkiin työntekijöihin, jotka osallistuvat oman kustannuspaikkansa budjettisuunnitteluun, joka on osakokonaisuus yrityksen varsinaisesta budjetista.”*

Alla olevassa kuviossa 4 on teorian ja empirian väliset suhteet teoreettisen viitekehyksen kontekstissa budjetoinnin suunnitteluprosessin osalta.



Kuvio 4. Suhteet teoreettisen viitekehyksen kontekstissa, budjetoinnin suunnitteluprosessi

Tutkimustuloksia voi verrata näkökulmaltaan teoreettisessa viitekehyksessä esiintyvään prosessin käsitteeseen, vuorovaikutteisuuden käsitteeseen ja psykografisten tekijöiden käsitteeseen. Kaikki käsittelivät kysymystä budjetointiprosessin ja vuorovaikutteisuuden näkökulmasta, ja sen lisäksi yksi haastateltava psykografisten tekijöiden näkökulmasta. Tuloksista löydettiin eroja mm. Dokulilin et al. (2020) tutkimuksen kanssa, jossa todettiin, että budjetoinnin valmistelussa kestää keskimäärin 5 viikkoa, kun se haastateltavilla kesti 3-7 kuukautta. Tässä tulee huomioida termin "budjetin valmistelu" määritelmä, joka voi tarkoittaa teorian tutkimuksissa vähemmän työläämpää valmistelua kuin varsinaisissa tutkimustuloksissa, jossa 3-7 kuukauteen sisältyy mm. budjettitavoitteiden asettaminen ja muut byrokraattiset prosessit ennen kuin budjetti menee itse valmisteluvaiheeseen. Lisäksi haastateltavat käyttivät taloudellisia indikaattoreita budjettisuunnittelussaan, joka on tuloksiltaan ristiriidassa Dokulilin et al. (2020) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan suuret ja keskisuuret yritykset seurasivat usein budjetoinnissa enemmän taloudellisia indikaattoreita kuin pienemmät yritykset. Tämä tutkimus taas osoittaa, että myös pienemmät yritykset käyttävät taloudellisia indikaattoreita budjettisuunnittelun apuna. Kuitenkin

esimerkiksi H2:n vastauksen taustalla voi olla yrityksen saama kuukausittainen taloudellinen raportti kirjanpitäjältä, jota käytetään budjetoinnin seurannassa ja jossa näkyvät myös talouden tunnusluvut ja täten kuukausittaiset taloudelliset indikaattorit tulevat näkyviin ilman suurempaa resurssien kohdentamista budjetoinnin seurantaan.

Kaikki haastateltavat käsittelivät tutkimuskysymystä vuorovaikutteisuuden näkökulmasta, eli millainen rooli yrityksen johdolla ja työntekijöillä on budjettisuunnittelussa. Kaikissa vastauksissa korostui yritysjohton rooli budjetoinnissa ja lisäksi kerrottiin organisaation työntekijöiden osallistuvan oman kustannuspaikkansa budjettisuunnitteluun. Muun muassa Chong et al. (2002) tutkivat alaisten osallistumista budjetointisuunnitteluun ja kertoivat, että budjetointiin osallistuminen tehostaa alaisten työntekoa, mutta tässä tutkimuksesta haastateltavan vastauksesta ei tullut ilmi, onko alaisten osallistumisella budjettisuunnitteluun negatiivisia vai positiivisia vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn.

Lisäksi yksi haastateltava toi mielenkiintoisen näkökulman esille vastauksessaan, joka korosti toimitusjohtajan ”fiiliksen” ja vision vaikutusta tavoitebudjetin laatimisessa ja tämä voidaan tulkita psykografiseksi tekijäksi, sillä toimitusjohtajan persoonalliset ominaispiirteet vaikuttavat siihen, millainen visio ja ”fiilis” hänellä on. Tämä on näkökulmaltaan linjassa mm. Zorin et al. (2019) tutkimuksen kanssa, joka tutkii toimitusjohtajan persoonallisten ominaisuuksien vaikutusta budjettien hyväksymisessä ja tulivat johtopäätökseen, että toimitusjohtajat mukauttavat yritysten toimintakäytäntöjä henkilökohtaisten ominaisuuksiensa perusteella. Y2:n voidaan myös katsoa mukauttavansa toimintakäytäntöjään toimitusjohtajan persoonan perusteella, kun budjettiesitys voi olla millainen tahansa riippuen toimitusjohtajan fiiliksestä ja visiosta. Vastauksen taustalla voi olla Y2:n organisaatorakenne, joka on hierarkkinen ja jossa toimitusjohtajalla on suuri auktoriteetti.

#### 4.1.4 Haasteet ja rajoitteet budjetoinnissa

Kokemukset haasteista ja rajoitteista budjetoinnissa vaihtelivat yritysten kesken. Suurimpana haasteena nähtiin budjetoinnin manuaalisuuden vaatima suuri työmäärä ja automatisoinnin puute. Lisäksi haasteena nähtiin julkisen sektorin byrokraattiset ehdot sekä henkilöstökulut, jotka ovat suuret koulutuspalveluiden toimialalla, missä liiketoiminta perustuu asiantuntijatyöhön. Haasteita olivat myös koulutuksen puute, sekä ajantasaisen informaation saamisen puute, joka vaikuttaa reagointiin varsinkin kriisiaikana. Haasteita budjetointiin toivat myös toimialasta johtuvat pienet markkinat ja yrityksen nojaaminen isoihin, suurinumerosiin kauppoihin.

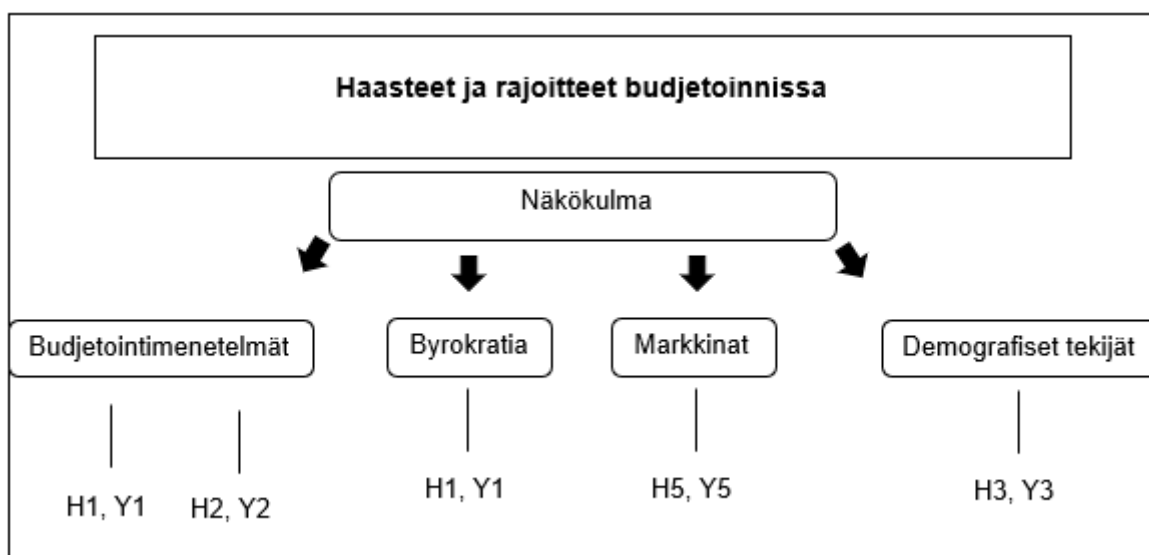
*”Haasteena meillä on se, että budjetointi on edelleen Excel-painotteista manuaalista työtä, eli automatisoinnin puute budjetoinnissa ja siksi se on työlästä.”* (H1, Y1; H2, Y2)

*”No tietysti koulutuksen rajallisuus on yksi keskeinen asia, että meilläkin ainoastaan talouspäällikkö on ekonomi ja täten ainoa, jolla on nyt ihan suoraan tähän liittyvä koulutus.”* (H3, Y3)

*”Haasteena on ollut nopean ja ajan tasalla olevan informaation saaminen kirjanpitäjältä. Nykyinen yritys joka hoitaa kirjanpitoa niin on huomattavasti parempi, eli voidaan reagoida kriisiajan muutoksiin helpommin.”* (H4, Y4)

*”Yksi selvä haaste on pienet markkinat, eli yrityksemme tulos nojaa aikalalla isoihin, suurinumerosiin kauppoihin joka on riski tietysti silloin, jos ostajalle käy jotain.”* (H5, Y5)

Alla olevassa kuviossa 5 on teorian ja empirian väliset suhteet teoreettisen viitekehyksen kontekstissa budjetoinnissa ilmenevien haasteiden ja rajoitteiden osalta.



Kuvio 5. Suhteet teoreettisen viitekehyksen kontekstissa, haasteet ja rajoitteet budjetoinnissa

Tutkimustulokset voitiin yhdistää näkökulmiltaan budjetointimenetelmät-, byrokrazia-, markkinat-, ja demografiset tekijät-käsitteisiin. Vastauksissa ilmenee budjetoinnin haasteiden ja rajoitteiden olevan budjetointimenetelmissä: Haastateltavat kertoivat budjetoinnin Excel-painotteisuudesta ja liiallisesta manuaalisesta työstä budjetoinnin automatisoinnin puutteesta yrityksessä. Yhtäläisyyksiä vastauksissa voitiin löytää mm. Otti & Brouwerin (2021) artikkelin kanssa, jonka mukaan Euroopassa vallitseva kontrollikulttuuri aiheuttaa sen, että moderneihin budjetointimenetelmiin ei haluta siirtyä, sillä siirtymisestä saatava hyöty ei ole riittävä suhteessa siirtymisen vaatimiin kustannuksiin ja työn määrään.

Lisäksi vastaukset voitiin yhdistää myös byrokratiakäsitteen kanssa, sillä kahdella haastatellulla yrityksellä asiakkaana on pääosin julkinen sektori ja näiden pk-yritysten liiketoimintaa rasittaa julkisen sektorin tuoma byrokrazia, joka osaltaan

vaikuttaa myös budjetointiin ja vastauksessa voidaan löytää yhtäläisyyksiä Dokulilin et al. (2020) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan budjetointia rasittaa huomattava sääntely budjetointiprosessin alkuvaiheessa. Lisäksi vastauksissa mainitaan haasteena pienet markkinat ja yksittäiset, suurinumeroiset kaupat ja vastaus voidaan yhdistää tutkimuksiin, jotka käsittelevät eri markkinoilla toimivia pk-yrityksiä, mm. Sandalgaard et al. (2018), Dokulil et al. (2020) ja Dlamini et al. (2021). Haastatteluissa tulee ilmi myös koulutuksen rajallisuus yhtenä haasteena budjetoinnissa, joka voidaan yhdistää Zorin et al. (2019) tutkimuksessa ilmenneeseen näkemykseen siitä, että toimitusjohtajan koulutus ja hänen kokemuksensa korreloivat sen kanssa, käyttävätkö yritykset hyväksymiään budjetteja.

Vastausten erilaisuuden taustalla on toimialakentän erilaisuus, missä yritykset toimivat ja täten näkökulma budjetoinnin haasteista on tietysti erilainen. Y1:n haasteena on julkinen sektori ja sen tuoma byrokratia. Y2:ssa sen sijaan on manuaalisesti hoidettava, vanhanaikainen Excel-järjestelmän kautta tehtävä budjetointi käytössä, mikä on selvästi liian työläs tämän kokoluokan yritykselle, joten automatisointia vaadittaisiin. Y3:n toimiala on vammaispalvelut ja kun hoitoala on kyseessä, se on joillekin kutsumusammatti, jossa palkka on talousihmisen näkökulmasta alhainen ja täten alalle ei hakeudu riittävästi pätevää talousosaamista. Y4:n ollessa mikrokokoluokan yritys, resurssien puutteen voidaan nähdä tulevan myös kyseeseen, kun A-luokan kirjanpitoyrityksiä ei ole pystytty palkkaamaan. Y5:n haasteena on pienet markkinat, eli yritys nojaa suuriin yksittäisiin asiakkuuksiin ja riski korostuu varsinkin taloudellisen epävarmuuden aikakautena, jos joku näistä isoista asiakkaista menee konkurssiin.

#### **4.1.5 Budjetoinnin suosion lisääminen**

Haastateltavilta kysyttiin näkökulmia, miten budjetoinnin suosiota voisi lisätä suunnittelumenetelmänä pk-yrityksessä. Vastauksissa painotettiin budjetoinnin rullaavuutta, ongelmanratkaisun tehokkuuden paranemista, budjetointi-termin

luomia negatiivisia mielikuvia, ja budjetoinnin digitalisoitumista ja automatisointia. Yhdessä vastauksessa alleviivattiin myös strategian ja budjetoinnin yhdistämistä.

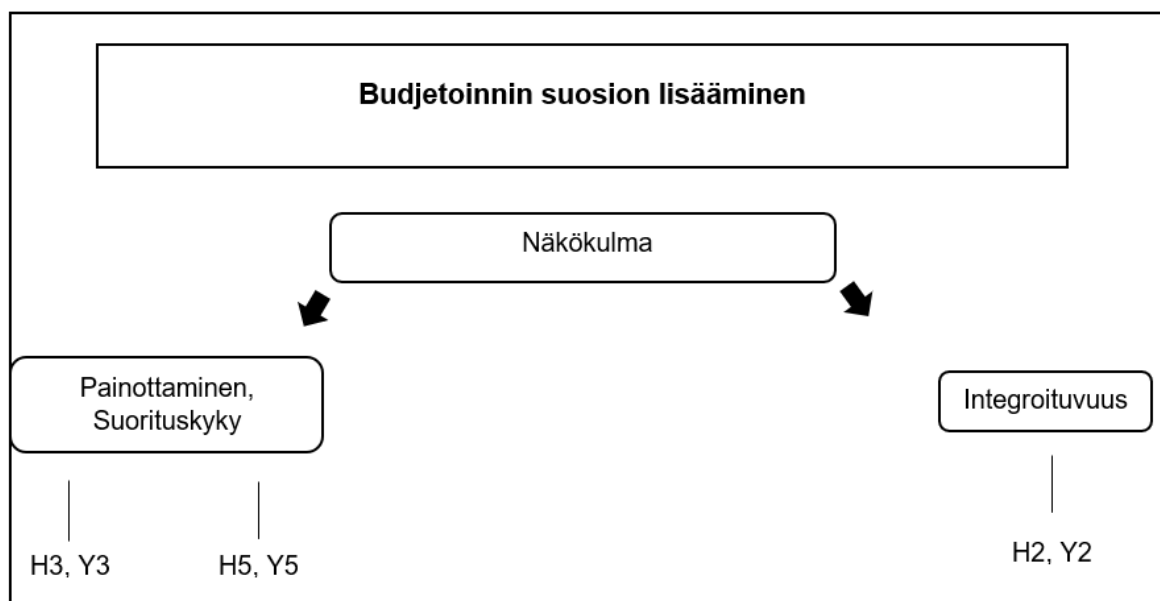
*”Että budjetoinnin rooli näkyisi konkreettisemmin pk-yrityksen toiminnassa, eli niitä budjetoinnista saatuja numeroita käytettäisiin rullaavasti vuoden aikana hyväkseen, ettei tehdä budjettia vain kerran ja sitten seuraavaksi katsotaan sitä, kun tulee tilinpäätös.”* (H3, Y3)

*”Oikeaoppisella budjetoinnilla voi myös säästää ongelmanratkaisuun menevää aikaa, kun työresurssit budjetoinnin avulla kohdistetaan yksiköihin tasaisesti varsinkin, kun korona-aikaan ei lisävakanssin hankkiminen ole mahdollista.”* (H5, Y5)

*” - - Mutta on se (budjetointi) tällä hetkellä aika jäykkää ja automatisoimatonta ja se budjetointisykli on pitkä. Ja strategian ja budjetoinnin yhdistäminen olisi hyvä juttu, kun sitä ei tällä hetkellä juurikaan tehdä.”* (H2, Y2)

Alla olevassa kuviossa 6 on teorian ja empirian väliset suhteet teoreettisen viitekehyksen kontekstissa budjetoinnin suosion lisäämisen osalta.





Kuvio 6. Suhteet teoreettisen viitekehyksen kontekstissa, budjetoinnin suosion lisääminen

Haastattelun tulosten tuomat näkökulmat voidaan yhdistää teoreettisen viitekehyksen painottamisen ja suorituskyvyn käsitteisiin sekä integroituvuuden käsitteeseen. Haastateltavien vastauksista voidaan päätellä, että budjetoinnin suosion lisäämisellä ja tätä kautta roolin kasvattamisella olisi positiiviset vaikutukset pk-yrityksen liiketoimintaan. Vastaukset voitiin liittää mm. Sandalgaardin et al. (2018) ja Bradulin et al. (2020) tekemiin tutkimuksiin, joiden mukaan budjetoinnin roolin kasvattamisella on positiiviset vaikutukset yrityksen suorituskykyyn. Lisäksi alleviivattiin strategian ja budjetoinnin yhdistämistä, jota myös Bradul et al. (2020) käsittelevät tutkimuksessaan, kun he painottavat budjetoinnin ja yrityksen johtamisjärjestelmän - johon myös strategia kuuluu - osien väliseen suhteiden luomiseen.

#### 4.2 Budjetointi ja kriisi pk-yrityksissä

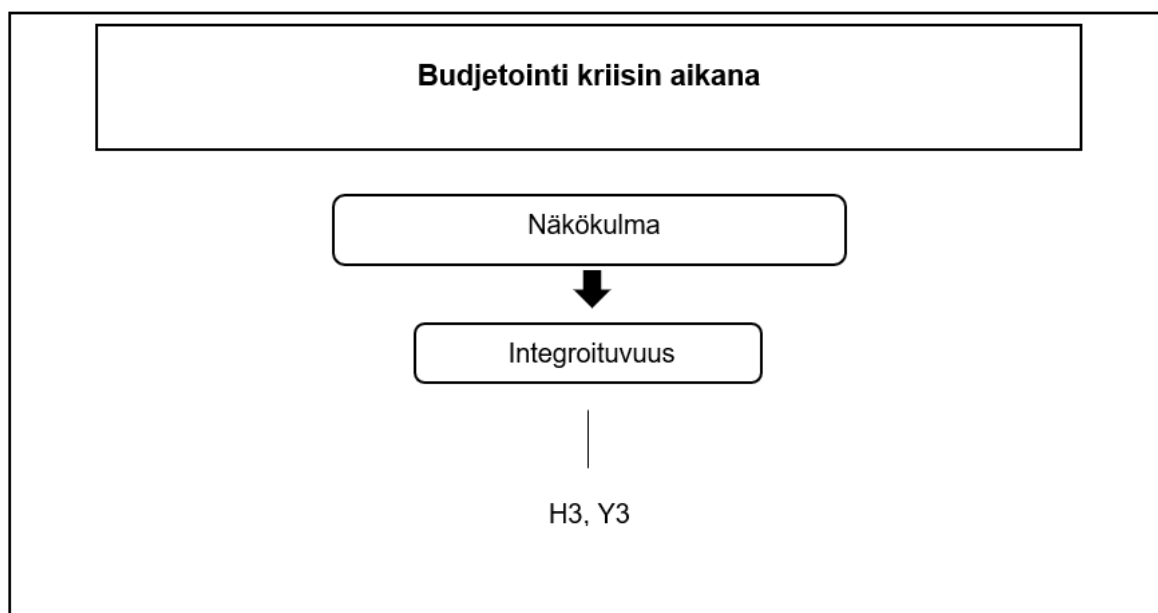
Kappaleessa käydään läpi tämänhetkisen koronapandemian vaikutuksia pk-yrityksen budjetointiin sekä mahdollisia kokemuksia aiemmista kansainvälisistä kriiseistä sekä budjetoinnin nousua aiheena esille koronapandemian aikana.

Haastateltavien vastauksista tuli ilmi, että yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kokemusta aiemmista kriiseistä ei ole, joten kriisien vaikutuksesta budjetointiin tarkasteltiin enemmän yleisellä tasolla eikä kokemuksen perusteella, joka voidaan tiivistää yhden haastateltavan tuomiin näkökulmiin. Y4 on kokenut sekä finanssikriisin että Suomen talouslaman.

*”Jos kiinteitä ja/tai juoksevia kuluja ei pystytä muokkaamaan kriisitilanteeseen, budjetoinnin näkökulmasta haasteeksi tulee se, miten pystytään reagoimaan kriisitilanteeseen varsinkin, kun täällä Suomessa on aika jäykät lait YT-neuvotteluissa työnantajan näkökulmasta. Toisaalta kriisillä voi olla myös positiivinen vaikutus liikevaihdon näkökulmasta, että se kasvattaa yritystoimintaa ja näin aiheuttaa taas negatiivisen vaikutuksen käytettävissä olevien resurssien näkökulmasta, että onko yrityksellä resursseja vastata kasvaneeseen liiketoimintaan.”*

*”2008 rahoituskriisin puhjetessa oli aika vaikea rahoitustilanne. Aluksi pyrittiin saamaan rahoitusta pankeista mutta se oli aika hankalaa finanssikriisin aikana. Finnvera kuitenkin uskoi meihin ja saimme heiltä rahoituksen. Rahoituskriisi aiheutti kuitenkin sen, että jouduimme lomauttamaan henkilöstöä ja kuluja karsia 20% ja näiden lopputulemana budjetointi oli tehtävä uudestaan - -. Olemme kokeneet myös 1990-luvun alun kriisin Suomessa. Silloin yritys oli juuri perustettu, kun lama iski Suomeen, mutta onneksi rahoitus oli kunnossa, niin selvittiin siitä kuivin jaloin.” (H4, Y4)*

Alla olevassa kuviossa 7 on teorian ja empirian väliset suhteet teoreettisen viitekehyksen kontekstissa kriisiajan budjetoinnin osalta.



Kuvio 7. Suhteet teoreettisen viitekehyksen kontekstissa, budjetointi kriisin aikana

Haastattelun tulosten tuoma näkökulma voidaan yhdistää teoreettisen viitekehyksen integroituvuuden käsitteeseen, kun haastateltava pohti yleisestä näkökulmasta sitä, kuinka kiinteät ja juoksevat kulut tulisi sopeuttaa kriisiajalle ja kulujen sopeuttamisen avulla budjetointi voitaisiin mukauttaa kriisitilanteen aiheuttamiin haasteisiin ja tätä kautta yritys voisi selvitä kriisitilanteesta paremmin. Haastateltavan näkemys voidaan yhdistää Becker et al. (2016) tutkimukseen siitä, käyttävätkö yritykset enemmän budjetointia liiketoiminnan suunnittelussa voidakseen ennakoida talouskriisejä paremmin tulevaisuudessa. Beckerin et al. (2016) mukaan finanssikriisi johti budjetoinnin jatkuvampaan suunnitteluun eli kriisillä oli positiivinen vaikutus budjetointiin.

### 4.3 Koronapandemian vaikutukset pk-yrityksiin

Vastaukset koronapandemian vaikutuksesta pk-yritysten liiketoimintaan haastateltavilla vaihteli toimialakentän perusteella, sillä koronapandemia vaikutti ja vaikuttaa edelleen maailmanlaajuisesti tavarantoimituksiin ja näin vaikutuksista nousee ilmi mm. tavarantoimittajien toimitusongelmat varsinkin Aasiasta tulevissa

toimituksissa sekä maailmassa vallitseva teräs- ja puolijohdeteollisuuden ongelmat, josta varsinkin puolijohdeteollisuuden ongelmat vaikuttavat kaikkien elektronisten laitteiden saatavuuteen. Lisäksi mainitaan asiakkaiden hieman heikentyneestä maksukyvyystä ja tilausten lykkääntymisistä. Kaikissa haastatteluissa ilmenee kuitenkin koronapandemian vähäinen vaikutus yrityksen liiketoimintaan tai koronapandemian alkaessa ilmenneet ongelmat, jotka on saatu hallintaan kriisin jatkuessa. Yleisesti voidaankin sanoa, että koronapandemia ei ole vaikuttanut haastateltavien yritysten kokonaisliiketoimintaan radikaalisti ja haastattelujen vastaukset voidaankin tiivistää muutamaa ydinlauseeseen:

*”Ei koronapandemia ole suoranaisesti näkynyt meidän liiketoiminnassa.”*

*”Tavarantoimittajiin se on vaikuttanut olennaisesti, eli määrättyjen koneiden ja laitteiden toimitusaika on tuplaantunut - -. Aasiasta tulee paljon tavaraa niin siinä suunnilla koronapandemian vaikutus näkyy eniten. Tällä hetkellä on elektroniikkakomponenttipulaa maailmalla”*

*”Tilauksia kuitenkin lykkääntyi - -. Asiakkaiden maksukyky on hieman heikentynyt.”*

Yhdessä yrityksessä oli YT-neuvottelut koronan seurauksena vuoden 2020 lopussa, mutta ennakkoon sovittujen projektikauppojen avulla yrityksen kokonaisliikevaihto oli koronapandemiasta huolimatta positiivinen. Haastateltava mainitsi myös toimittajien toimitusvarmuuden heikkenemisen, joka oli heikentynyt noin 4 prosenttiyksikköä kokonaisuudessaan ja tiivistepuolella 10 prosenttiyksikköä.

*”Ne ennakkoon sovitut projektikaupat varmisti sen, että tuli aivan törkeän hyvä vuosi liikevaihdon suhteen. Vuoden 2020 lopussa kun suunniteltiin tämän vuoden budjettia näytti että meidän kannattavuus laskee sillä kulurakenteella paljon ja päädyttiin siihen että oli YT:t 2020 lopussa. Meidän toimittajien toimitusvarmuus*

*meillepäin oli 77,9 % ennen koronapandemiaa ja nyt 73,5 %. Tiivistepuolella toimittajien toimitusvarmuus on laskenut vertailuvuosien välillä 10 %.” (H2, Y2)*

Kahdessa yrityksessä koronapandemia vaikutti loppupeleissä jopa positiivisesti yrityksen liiketoimintaan, kun toisessa tilauskanta on noussut 40 % ja kate 25 % ja toisessa säästettiin kuluissa etätyömahdollisuuden ansiosta. Molemmissa yrityksissä taustalla on julkinen sektori: Molemmat saivat avustusta julkiselta sektorilta, minkä kautta koronapandemian alkuvaiheiden taloudellisista ongelmista selvittiin ja molemmissa yrityksissä asiakkaina on julkinen sektori, jonka maksukyky on ollut kriisistä huolimatta hyvä ja täten yritysten kassavirta on lopulta pysynyt positiivisena.

*”Aluksi korona vaikutti negatiivisesti, kun ihmisille tuli ”koronakooma”. Saatiin valtiolta tukea, että voitiin pitää ihmiset töissä - -. Tilausmäärät tippuivat 30-40% koronan alkaessa - -. Lopulta meille korona on ollut onni, sillä ihmiset jäivät kotiin ja alkoivat harrastamaan käsitöitä ja näin meidän liiketoiminta on kasvanut tässä viimeisen vuoden aikana n. 40%, tilaukset nousseet 40% ja kate noussut n. 25%. (H4, Y4)*

*”Suoraan sanottuna korona ei vaikuttanut juuri mitenkään, jopa tuli lisämäärärahoja julkiselta sektorilta ja saatiin jopa kuluista säästettyä. Suurin kysymysmerkki oli työntekijöiden henkinen jaksaminen etätöiden takia, mutta ne ei liity suoraan budjetointiin tai talouteen. Julkinen sektori toi varmuutta liiketoimintaamme kriisin aikana. Tavarantoimituksessa ei ongelmia, koska meillä on niin vähän fyysistä materiaalia. Lisäksi kun palvelut siirtyivät verkkoon, tavarantoimituksia oli itseasiassa aiempaa vähemmän.” (H1, Y1)*

Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, puhuttiinko budjetoinnista organisaatiossa enemmän koronapandemian aikana ja ollaanko budjetointiin pohdittu muutoksia nimenomaisesti koronapandemian organisaatiolle tuomien haasteiden myötä.

Vastauksissa korostettiin yritysten budjetoinnin standardimenettelyjä eli vallitsevan budjetointimenetelmän noudattamista. Haastateltavien näkemykset voidaan tiivistää lauseeseen:

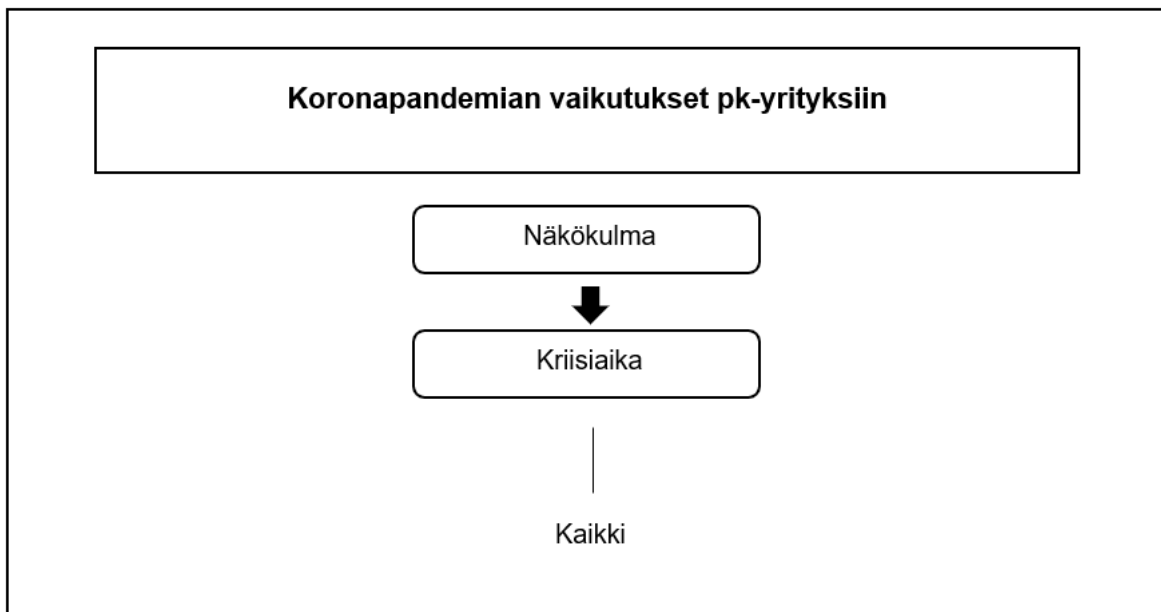
*”Ei oikeastaan ole noussut aiheena enemmän esille organisaatiossa koronan aikana. Meillä on budjetoinnin suhteen standardimenettelyt.”*

Osa haastateltavista totesi budjetoinnin nousseen aiheena enemmän esille nimenomaisesti kriisin seurauksena ja sen tuloksena on pohdittu muutoksia mm. parempaan kulujen ja rahoituksen varmistamiseen tulevia kriisejä varten. Muutoksia on myös jo tehty muun muassa yhtiön budjettiseurantaan, jonka lisäksi ollaan luomassa liikevaihdon budjetointimalleja Business Intelligence (BI)-ohjelmaan.

*”Nousi budjetointi aiheena esille erityisesti kulujen ja rahoituksen varmistamisen kohdalla. Todettiin budjetoinnin auttavan yllättäviin tapahtumiin.” (H4, Y4)*

*”On noussut enemmän esille verrattuna normaaliin tilanteeseen ja siitä on puhuttu enemmän. Pandemiatilanteen jatkuminen on lisännyt henkilökunnan kiinnostusta yrityksen taloudelliseen kehitykseen. Yhtiön toimesta budjettiseurantaa on muutettu esimerkiksi niin, että kommentointia on jo kuukausiraportoinnin yhteydessä, jos ero budjettiin on liian suuri, kun aiemmin kommentointia oli vain kvartaaliraportoinnin yhteydessä. Lisäksi ollaan pandemian seurauksena luomassa liikevaihdon ennuste/budjetointimalleja BI-ohjelmaan.” (H2, Y2)*

Alla olevaan kuviossa 8 on teorian empirian väliset suhteet teoreettisen viitekehyksen kontekstissa koronapandemian vaikutuksista pk-yrityksiin osalta.



Kuvio 8. Suhteet teoreettisen viitekehyksen kontekstissa, koronapandemian vaikutukset pk-yrityksiin

Vastaukset mukailevat Beglaryanin et al. (2020), Dain et al. (2021) sekä Bartikin et al. (2020) tutkimuksia, jotka kaikki tutkivat koronaviruksen aiheuttamia vaikutuksia pk-yrityksissä. Beglaryanin et al. (2020) tutkimustuloksista saatiin selville, että koronaviruksen seurauksena pk-yritysten työntekijöitä lomautettiin, joka on linjassa yhden vastauksen kanssa, kun yrityksessä oli YT-neuvottelut loppuvuodesta 2020. Lisäksi Belgaryan et al. (2020) totesivat, että koronakriisi on vaikuttanut vähemmän pk-yrityksissä, joissa etätöitä sallitaan enemmän. Tämä on linjassa yhdessä haastattelussa ilmenneen vastauksen kanssa, sillä tämän yrityksen palvelut siirtyivät enemmän verkkoon lähiopetuksen sijasta, jolloin myös opettajat olivat enemmän etätöissä ja näin säästettiin tilakuluissa ja tämän seurauksena korona ei vaikuttanut yrityksen budjettiin, vaan päinvastoin yritys säästi tilakuluissa.

Haastatteluissa todettiin myös, että Aasiasta tulevien toimitusten kanssa on ollut ongelmia ja toimitusvarmuus kokonaisuudessaan oli tippunut noin 4 prosenttiyksikköä ja tiivisteyksikköä 10 prosenttiyksikköä. Tämä on linjassa Dain et al. (2021) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan jopa 80 % kiinalaisista pk-yrityksistä suljettiin väliaikaisesti helmi-maaliskuun vaihteessa 2020 ja 25 % suljettiin

pysyvästi. Kiinan sisäisten markkinoiden ongelmat ovat varmasti vaikuttaneet epäsuorasti myös tavarantoimituksiin maailmalle ja yhtenä esimerkkinä voidaan mainita Ever Given-aluksen juuttuminen Suezin kanavaan, mikä samalla aiheutti kanavan tukkeutumisen maaliskuussa 2021 ja viivästytti maailmanlaajuisesti tavarantoimituksia. Kanavan läpi kulkee 12 prosenttia kansainvälisestä kaupasta ja rahdin päivittäinen arvo on noin 5 miljardia dollaria lännen suuntaan ja 4,5 miljardia dollaria idän suuntaan. (Russon 2021)

#### **4.4 Budjetointimenetelmien nykyaikaistaminen ja digitalisaation tuomat mahdollisuudet**

Viimeisessä haastatteluteemassa käsiteltiin tämänhetkisiä budjetointimenetelmiä ja niiden hyviä ja huonoja puolia, budjetoinnin nykyaikaistamista digitalisaation näkökulmasta ja budjetoinnin nykyaikaistamisen tuomat mahdollisuudet käytössä olevien resurssien näkökulmasta. Budjetointimenetelmien osalta vastauksissa toistuivat aiemmin ilmi tulleet perinteisen vuosibudjetoinnin käyttö, minkä lisäksi kysymystä käsiteltiin digitalisaation näkökulmasta eli millaisia budjetointiohjelmistoja yrityksillä on käytössä. Tällä hetkellä käytössä olevien budjetointimenetelmien huonoina puolina nähtiin manuaalinen työ, budjetoinnin liian pitkä aikaväli ja budjetointivastuun hajauttamisen puute ja hyvinä puolina Excelin helppous.

*”Hyvänä puolena se, että Excel on sinänsä helppo tehdä, kun jos mietitään että teet budjetin kerran vuodessa. Huonona puolena on se, että vaatii liikaa manuaalista työtä.” (H5, Y5)*

*”Käytämme kalenterivuosisbudjettia eli vuosibudjetointia. Meidän pitäisi käyttää kvartaalibudjetointia eli kevät, kesä syksy, sillä liiketoiminnan vaihtelu vuodenajan mukaan on suurta. Huono puoli on se, että budjetoinnin aikaväli on liian pitkä.” (H4, Y4)*



*"Meillä on käytössä vuosibudjetointi ja ennusteet tokan ja kolmannen kvartaalin lopussa. - - Mut huonoja puolia on just se hitaus, aikaavievyys ja budjetoitivastuun hajauttamisen puute ja se että tehdään useita budjettikierroksia."* (H2, Y2)

Budjetoinnin nykyaikaistamiseen digitalisaation näkökulmasta organisaatiot näkevät mahdollisuutena tekoälyn hyödyntämisen, esineiden internetin (IoT:n). Toisaalta pk-yrityssektorilla ongelmaksi mainitaan rajalliset resurssit, jotka estävät budjetoinnin kehittymistä nykyaikaisemmaksi sekä budjetoinnin kehittämisen minimaalinen hyöty suhteessa sen kehityksen vaatimiin resursseihin. Lisäksi yksi haastateltava näkee, että yrityksen organisaation budjetointimenetelmät ovat jo suhteellisen nykyaikaiset.

*"Tietynlainen tekoälyllinen tulkinta voisi auttaa budjetointiohjelman tuoman informaation hyödyntämistä - -. Uusien systeemien kehittäminen vaatii aika paljon rahaa ja sanotaanko että meidän budjetointijärjestelmän uudistus lykkäyty muutamalla vuodella sen takia, että kustannukset olivat liian korkeat."* (H3, Y3)

*"Esim. jos varaston seuranta parannettaisiin esineiden internetin avulla (IoT). - - Ongelmana on vaan se, että digitaalisemmat budjetointiohjelmistot ovat kalliita pienyrityksen näkökulmasta ja niitä ei saa lyhyeksi ajaksi kerrallaan esim. kokeiltavaksi."* (H4, Y4)

*"Se toimii (budjetoinnin nykyaikaistaminen) siihen asti kun me osataan se systeemi, mutta jos meidän pitäis käyttää jotain digitaalista järjestelmää budjetointiin, jota me käytetään vaan kerran vuodessa niin jengi repis pelihousunsa, koska sit pitäis tehdä 11 kuukautta jotain muuta."* (H5, Y5)

*”Sikäli mä näkisin, että meil on suht nykyaikaiset budjetointimenetelmät jo nyt. Otettiin alkuvuodesta BI Book käyttöön.” (H1, Y1)*

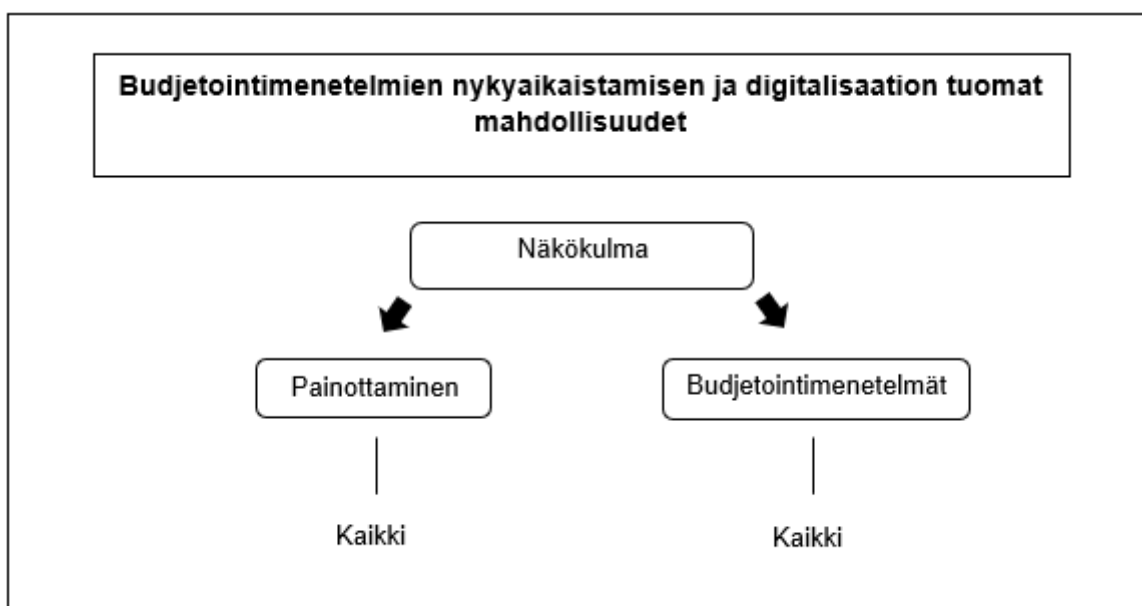
Käytössä olevien resurssien näkökulmasta haastateltavilla oli kaksi näkökulmaa: automatisoinnin kautta tuoma henkilöresurssien säästäminen ja ei vaikutusta resursseihin suuntaan tai toiseen, sillä budjetointi vie niin vähän resursseja. Myös automatisoidumman budjetointijärjestelmän tuoma nopeampi reagointi muutostilanteisiin nähtiin mahdollisuutena. Tämä voidaan tiivistää haastatteluissa ilmenneisiin lauseisiin:

*”Mitä automatisoidumpi meidän budjetointiprosessimme on ni sitä enemmän säästyy henkilöresursseja. Silloin ku säästetään aikaa, niin sitä voi tietysti käyttää johonkin hyödyllisempään”*

*”Budjetointi vie niin vähän resursseja, että ei ole olennaista vaikutusta taloudellisesti suuntaan tai toiseen.”*

*”Varmasti säästäisi resursseja, jos uudemman budjetointijärjestelmän myötä voisimme reagoida nopeammin muutoksiin.”*

Alla olevaan kuvioon 9 on piirretty teorian ja empirian väliset suhteet teoreettisen viitekehyksen kontekstissa digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin budjetointimenetelmien nykyaikaistamisen osalta.



Kuvio 9. Suhteet teoreettisen viitekehyksen kontekstissa, budjetointimenetelmien nykyaikaistaminen ja digitalisaation tuomat mahdollisuudet

Haastattelun tulosten tuomat näkökulmat voidaan yhdistää teoreettisen viitekehyksen painottamisen ja budjetointimenetelmien käsitteisiin. Haastateltavat yhtä yritystä lukuun ottamatta näkevät budjetoinnin automatisoinnin mahdollisuudeksi kasvattaa budjetoinnin roolia pk-yrityksessä, johon myös Bradul et al. (2020) viittavat tutkimustuloksissaan sanomalla digitaalitalouden aiheuttavan painetta myös budjetoinnin uudistamisessa yrityksissä. Vastauksista tuli kuitenkin ilmi, että ongelmana ovat pk-yritysten rajalliset resurssit ja se, ettei budjetoinnin nykyaikaisemmaksi kehittäminen tuo tarpeeksi taloudellista hyötyä suhteessa sen nykyaikaistamisen vaatimaan työmäärään. Tähän lopputulokseen päätyivät myös Mulani et al. (2015) tutkimuksessaan, kun budjetointimenetelmien kehittäminen korreloi jopa negatiivisesti pk-yrityksen tuloksen kanssa. Resurssihaasteista huolimatta yhdessä yrityksessä on jo otettu käyttöön uudenlainen budjetointiohjelman, ja tuloksena talouspäälikön työn tehokkuus on parantunut, kun aikaa budjetoinnista on vapautunut muiden työtehtävien tekemiseen. Lisäksi yhdessä vastauksessa tuodaan esille ongelma budjetoinnin hajauttamisen puutteesta, eli vastuu yrityksessä budjetoinnin osalta jakautuu epätasaisesti budjetoinnista vastuussa olevien henkilöiden kesken. Abernethy ja Brownell (1999) toteavatkin, että budjetoinnin hajauttamisella organisaatiotasojen välillä on tärkeää

rooli, jos halutaan parantaa yrityksen suorituskykyä, kun yritys kohtaa muutoksia. Muutoksena voidaan pitää normaalista taloudellisesta tilanteesta siirtymistä kriisitilanteeseen.

#### **4.5 Keskustelu tutkimustuloksista**

Budjetointi-termin luomista mielikuvista yrityksissä voidaan heti päätellä haastateltavien ennakoasenteet budjetointiin liittyen ja joka samalla ohjaa haastateltavien vastauksia budjetoinnista tiettyyn suuntaan. Jos budjetoinnista tulee mieleen ”sellainen 90-luvun vanha Exceli”, voidaan tämän nähdän ohjaavan haastateltavan vastauksia enemmän negatiiviseen kuin positiiviseen suuntaan budjetoinnin osalta. Yhteenvetona haastateltavien asenteet budjetointiin olivat neutraalit, kun suurin osa yrityksistä käsitteli budjetointia budjetointiprosessin tai budjetoinnin tavoitteiden kautta.

Kysymys liittyen budjetoinnin toteutukseen ja seurantaan herätti hämmennystä, kun budjetoinnin seurantaan liittyvä vastaus jätettiin kolmessa yrityksessä kokonaan huomiotta. Tästä voidaan päätellä, että yritysten toteuttaessa perinteistä vuosibudjetointia, jolloin budjetti tehdään koko seuraavalle vuodelle kerrallaan, seurantaa ei pidetä välttämättä niin oleellisena liiketoiminnan kannalta ja täten myös kysymys on jätetty huomiotta. Taustalla voi olla myös haastateltavan haluttomuus paljastaa yrityksessä käytettävää budjetointiseurantamenetelmää, jos se olisi esimerkiksi spesifioidumpaa seurantaa.

Budjetoinnin suunnitteluprosessille varattiin aikaa 3-7 kuukautta ja se oli samankaltaista kaikissa yrityksissä: Budjetti tehtiin koko seuraavalle vuodelle kerrallaan ja budjetoinnin suunnittelun avuksi käytettiin edellisvuoden taloudellisia lukuja. Ilmi tuli myöskin varsinaisen budjettisuunnittelun puuttuminen ja budjettien ”selkärangasta” tuleminen, joka ei vaadi etukäteissuunnittelua. Tämän taustalla on mahdollisesti kyseenomaisten haastateltavien kokemus yrittäjänä mikroluokan

koon - 1-5 henkilön – yrityksissä, joissa virallinen suunnittelu ei ole ollut niin olennaista liiketoiminnan kannalta.

Budjetoinnin haasteet ja rajoitteet koettiin yrityksissä eri tavalla, ja vastausten hajautumisen taustalla voidaan nähdä olevan yritysten toimiminen eri toimialoilla, kun haastateltavien ilmi tuomat haasteet ja rajoitteet aiheutuivat nimenomaisesti yrityksen toimialasta. Haastateltavilla yhtä lukuun ottamatta ei ollut kokemusta aiemmista kriiseistä, joka asetti kyseenalaiseksi sen, kuinka pk-yritykset pystyvät selviytymään koronapandemian tuomista haasteista, kun tilanne monelle haastateltavalle on ollut uusi. Yrityksiin koronapandemia ei kuitenkaan vaikuttanut suuresti, jonka voidaan nähdä johtuvan yritysten toimialasta: Kaikki tutkitut pk-yritykset toimivat vakaalla toimialalla ja täten koronan vaikutus yritysten kokonaisliiketoimintaan ei ollut merkittävä. Lisäksi kahta pk-yritystä avusti julkinen sektori mm. Business Finland tarjoamalla rahallista apua koronan pahimmassa vaiheessa. Lisäksi voidaan todeta, että koronan vaikutuksen ollessa pieni, ei myöskään budjetoinnin muuttaminen kriisitilanteessa ole pk-yritysten prioriteettilistan ykkössijalla.

Budjetointimenetelmien nykyaikaistamisessa ja sen mahdollisuuksista pk-yrityksissä tuli ilmi yhtenäinen näkemys automatisoinnin potentiaalista budjetoinnin kehittämisestä, mikä kertoo siitä, että huolimatta budjetoinnin perinteisestä toteuttamistavasta, haastateltavat ovat pohtineet budjetoinnin roolin mukauttamista digitaalitalouden vaatimuksiin. Tämä kuitenkin vaatisi myös budjetointiohjelmistojen kehittäjiltä joustavuutta ohjelmistojen kustannusten suhteen, kun pk-yrityksillä on yleisesti ottaen pienemmät resurssit verrattuna suuryrityksiin. Täten budjetointiohjelmiston kehittäjät voisivat tarjota esimerkiksi pidempiaikaisia kokeiluversioita ohjelmistoistaan pk-yrityksille.

## 5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tehdään yhteenveto tutkimustuloksista ja verrataan niitä kirjallisuudessa ilmenneisiin teemoihin ja etsitään toistuvia asiayhteyksiä, jotka ilmenevät eri haastateltavien välillä ja näiden tietojen avulla esitellään lopulliset vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimustulosten suhdetta aiempaan kirjallisuuteen, tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia sekä pohditaan jatkotutkimusideoita.

### 5.1 Yhteenveto tutkimustulosten suhteesta aiempaan kirjallisuuteen

Tässä tutkielmassa on tutkittu budjetoinnin roolia pk-yrityksen päätöksenteossa globaalissa kriisitilanteessa ja vastausten saamiseksi apuna on käytetty mm. budjetointi-termin luomien mielikuvien, budjetoinnin tämänhetkisen roolin tarkastelua sekä budjetoinnin nykyaikaistamisen mahdollisuutta tutkituissa yrityksissä. Yhtenäisiä tuloksia kirjallisuuden kanssa koronaviruksen vaikutuksesta pk-yrityksiin löydettiin vähän, kun ainoastaan Secinaro et al. (2020) toteavat, että jos koronaviruspandemia jatkuu vain lyhyen ajan, sen vaikutukset pk-yrityksen budjetointiin ovat vähäiset. Sen sijaan useammat kirjallisuudessa ilmenevät tutkimustulokset eroavat tämän tutkimuksen tutkimustuloksista, kun mm. Beglaryan et al. (2020), Dai et al. (2021) ja Bartik et al. (2020) toteavat koronaviruksen johtaneen lomautuksiin, henkilöstön palkanalennuksiin ja jopa pk-yritysten sulkemisiin, kun taas tämän tutkimuksen tulokset osoittavat pk-yritysten selvinneen koronapandemiasta ja sen vaikuttaneen jopa positiivisesti liiketoimintaan. Sen sijaan tulokset budjetoinnin roolista ja sen hyödyllisyydestä kriisin aikana ovat yhtenäisiä mm. Arwidin et al. (1993), Collinsin et al. (1997), Kattanin et al. (2007), Plaschken et al. ja Shihin et al. (2001) tutkimusten kanssa, joiden mukaan kriisitilanteet eivät vaikuta budjetointiin tai jopa vähentävät budjettijärjestelmän hyödyllisyyttä pk-yrityksissä, kun budjetoinnin standardimenettelyjen johdosta pk-yritykset eivät voi reagoida globaalin kriisitilanteen aiheuttamiin taloudellisiin muutoksiin.

Chowdhury (2011) mukaan taloudellinen kriisi aiheuttaa pankkien haluttomuuden myöntää luottoja pk-yrityksille. Tämän näkemys on yhtenäinen tutkimustuloksissa ilmenneeseen näkemykseen siitä, kuinka pk-yritys joutui ottamaan finanssikriisin seurauksena lainaa Finnveralta, kun pankit olivat haluttomia myöntämään sitä. Tämä näkemys on kierretty koronaviruspandemian aikana, kun rahoitusta on saatu julkiselta sektorilta ja täten kontaktointi pankkeihin rahoituksen saamiseksi on pystytty välttämään kokonaan. Lisäksi Headd (2010) toteaa tutkimuksessaan, että finanssikriisistä kärsivät eniten alle 20 työntekijän yritykset, joka on ristiriidassa tämän tutkimuksen tulosten kanssa, jonka mukaan koronaviruspandemia vaikutti positiivisesti molempiin alle 20 työntekijän yrityksiin. Lisäksi mm. Benzing et al. (2009), Duchesneau et al. (1990), King et al. (2010), Tugay et al. (2015) ja Davila et al. (2005) toteavat että budjetointisuunnittelun puute on este pk-yrityksille, jotka pyrkivät parantamaan suorituskykyään. Tutkimustuloksista voidaan todeta, että koronaviruspandemian seurauksena kahdella pk-yrityksellä, jolla ei virallista budjetointisuunnittelua toteutettu, suorituskyky kasvoi taloudellisesta näkökulmasta ja täten tulokset ovat ristiriidassa keskenään.

Jos verrataan tutkimustuloksia taulukon 3 antamiin tutkimustuloksiin budjetoinnin rooliin vaikuttavista tekijöistä pk-yrityksissä, tutkimustulokset ovat yhtenäisiä Zorin et al. (2019) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan toimitusjohtajan psykografiset tekijät vaikuttavat budjetoinnin rooliin päätöksenteossa. Lisäksi Armitagen et al. (2020) tutkimuksesta voidaan löytää yhtäläisyyksiä tämän tutkimuksen kanssa, kun jokaisen haastatellun pk-yrityksen yritysjohto osallistuu budjetointiin eikä erillistä budjetoinnista vastuussa olevaa osastoa yrityksissä ole. Sen sijaan budjetointiin osallistumisen tuomaa vaikutusta tarkempiin budjetteihin ja tiukempaan sitoutumiseen budjettitavoitteiden saavuttamiseksi ei tämän tutkimuksen tutkimustulosten perusteella pystytty ottamaan kantaa. Sandalgaardin et al. (2018) ja Mulanin et al. (2015) tuloksista verrattuna tämän tutkimuksen tuloksiin ei löydetty yhtäläisyyksiä, kun budjetoinnin painottamisen positiivista yhteyttä pk-yrityksen parempaan suorituskykyyn tai budjetointiprosessin virallisuuden positiivista yhteyttä pk-yrityksen parempaan suorituskykyyn tämän tutkimuksen puitteissa ei kyetty

varmistamaan. Muut taulukon 3 tutkimukset, mm. Abernethyn et al. (1999); Bradulin et al. (2020); Dokuliin et al. (2020); Chongin et al. (2002) ja Tariganin et al. (2015) tutkimukset käsittelevät suuryrityksiä ja täten kyseisten tutkimusten tutkimustuloksia on vaikea verrata suoraan tämän tutkimuksen tuloksiin budjetoinnin rooliin vaikuttavista tekijöistä, joten tässä kontekstissa nämä tutkimukset jätettiin huomiotta.

## 5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja johtopäätökset

Vastausta päätutkimuskysymykseen **”Millainen on budjetoinnin rooli pk-yritysten päätöksenteossa globaalissa kriisitilanteessa?”** lähdettiin hakemaan kolmen alatutkimuskysymyksen avulla ja ensimmäinen alatutkimuskysymys oli **”Millainen budjetointimenetelmä pk-yrityksillä on käytössä?”**. Tulokset olivat haastateltavien kesken yhtenäisiä ja alla olevassa taulukossa 9 nähdään yritysten käytössä olevat budjetointimenetelmät.

Taulukko 9. Millainen budjetointimenetelmä pk-yrityksillä on käytössä?

Budjetointimenetelmä	Seuranta
Perinteinen vuosibudjetointi Viisivuotisbudjetointi	Ei Kuukausittain 2. ja 3. kvartaali

Kaikkien haastateltavien yritykset käyttivät perinteistä vuosibudjetointia, jossa budjetti tehdään kerralla koko seuraavalle vuodelle, jonka lisäksi toteutettiin budjetointia seuraavalle viidelle vuodelle. Haastatteluista nousi esille, ettei budjetoinnin seuranta tehdä ja että budjetointia seurattiin budjetoitavan vuoden 2. ja 3. kvartaalin lopussa sekä kuukausittain. Tutkimustulokset osoittivat, että yritysten kokojen eroista huolimatta jokainen yritys toteutti virallisesti budjetointisuunnittelua perinteisen vuosibudjetoinnin keinoin, joka mukailee Zorin et al. (2019) ja Sandalgaardin et al. (2018) tutkimuksia, joiden mukaan pk-yritykset suunnittelevat



toimintaansa virallisesti laatimalla vuosibudjetoiteja ja Lorainin et al. (2015) tutkimusta, jonka mukaan 97 % yrityksistä käyttivät edelleen perinteistä budjetointimenetelmää vuonna 2013. Lisäksi budjetoinnin seurantaan noudattavat saattavat hyötyä seurannasta: Chidinma Maduekwen et al. (2016) tutkimuksessa todettiin budjetoinnin seurannan korostavan alueita, joilla todellinen suorituskyky poikkeaa budjetoidusta suorituskyvystä ja joka helpottaa yrityksen johtoa poikkeustilanteessa, koska yrityksen johto pystyy löytämään ongelma-alueet nopeammin. Täten voidaan todeta, että budjetoinnin seuranta toteutettaessa on koronapandemian aikana paremmat mahdollisuudet reagoida liiketoiminnan ongelma-alueisiin. Kysymyksiä herättää myös yhdessä vastauksessa mainittu viisivuotissuunnitelma ilman budjetoinnin seuranta. Tämä on yllättävää, sillä koronapandemian aikana viiden vuoden ennuste ilman budjetin seuranta kuulostaa lähes mahdottomalta.

Toinen alatutkimuskysymys oli **”Mitä haasteita pk-yritykset kohtaavat budjetoinnissa ja mitä mahdollisuuksia pk-yrityksillä on budjetoinnin kehittämisessä?”**. Haastateltavien vastauksissa tuli ilmi monia eri näkökulmia mutta myös yhteneväisiä vastauksia löydettiin. Alla olevassa taulukossa 10 nähdään haasteet ja mahdollisuudet budjetoinnin kehittämisessä.

Taulukko 10. Mitä haasteita ja mahdollisuuksia pk-yrityksillä on budjetoinnissa ja budjetoinnin kehittämisessä?

Mahdollisuus	Mahdollisuuden tuoma hyöty	Haaste
Automatisointi	Resurssien tehokkaampi hyödyntäminen Budjetoinnin tuoman informaation tehokkaampi hyödyntäminen Nopeampi reagointi muutoksiin	Byrokratia Koulutuksen rajallisuus Korkeat kustannukset

Vastauksissa nousi esille automatisoinnin mahdollisuus budjetoinnin kehittämiseen ja esimerkkinä annettiin mm. esineiden internetin - IoT:n - tuomaa mahdollisuutta. Lisäksi haastatteluista nousi esille automatisoidumman budjetointiohjelmiston

implementointi yritykseen, mikä vapauttaisi budjetointiin meneviä resursseja muuhun toimintaan, joka taas tarkoittaa yleisellä tasolla resurssien tehokkaampaa hyödyntämistä. Lisäksi nähtiin automatisoinnin tuovan hyötyä budjetoinnin informaation tehokkaampaan hyödyntämiseen, kun manuaalisesta työstä aiheutuvien inhimillisten virheiden osuus laskisi, minkä lisäksi budjetointiohjelmisto osaisi tunnistaa tekoälyn avulla budjetoinnin kannalta tärkeät osatekijät. Yhdessä vastauksessa tuotiin esille automatisoinnin tuoma mahdollisuus nopeampaan muutosten reagointiin sekä varaston tehokkaampaan seurantaan. Varaston seurannan painottaminen vastauksessa johtuu yrityksen isosta varastosta ja täten varaston arvosta, joka täytyy ottaa korostetusti huomioon budjetoinnissa. Yhdessä vastauksessa tuli ilmi budjetoinnin viemät minimaaliset resurssit ja tämä oli syynä sille, miksei budjetoinnin kehittämisestä nähty olevan hyötyä.

Haastateltavien näkemys budjetoinnin kehittämisen tuomasta resurssien tehokkaasta hyödyntämisestä sekä informaation tehokkaammasta hyödyntämisestä mukailee Bradulin et al. (2020) näkemystä integroidun budjetointijärjestelmän käyttöönotosta, joka auttaa tunnistamaan osa-alueet, johon on järkevä sijoittaa käytettävissä olevat resurssit sekä auttaa reagoimaan nopeammin muutoksiin. Haastateltavien näkemys budjetoinnin haasteista vaihtelivat jonkun verran. Haasteena voidaan nähdä yrityksen asiakkaat, jotka toimivat pääosin julkisella sektorilla ja jolloin julkisen sektorin tuoma byrokratia ja tiukka sääntely vaikeuttavat yrityksen budjetoinnin kehittämistä, koska yrityksen liiketoimintaan vaikuttavat ulkopuoliset tekijät, joihin ei voida vaikuttaa. Lisäksi haasteena voidaan nähdä organisaatorakenne, jos se on jäyhä ja hierarkkinen. Tämän seurauksena yritysjohdolla, esimerkiksi toimitusjohtajalla ja budjetoinnista vastaavilla henkilöillä on näkemuseroja budjetointiprosessissa, mikä hankaloittaa budjetin laatimista ja sen hyväksymistä. Tämä mukailee Zorin et al. (2019) tutkimustuloksia siitä, kuinka toimitusjohtajan henkilökohtaiset ominaispiirteet vaikuttavat siihen, otetaanko budjetit yrityksessä käyttöön. Lisäksi Dokulil et al. (2020) mainitsivat, että puolet tsekkiläisistä yrityksistä laativat budjetit johtajien motivoimiseksi, ja motivointi voikin tapahtua nimenomaisesti toimitusjohtajan luoman vision perusteella, jota budjetoinnista vastaava henkilöstö lähtee

toteuttamaan. Lisäksi haasteena nähdään rajalliset resurssit sekä budjetoinnin kehittämisen hyötysuhde, eli budjetoinnin kehittämisestä saatava hyöty ei ole niin merkittävää, että sen kehittämiseen kannattaisi panostaa. Tulokset mukailevat Mulanin et al. (2015) toteamusta siitä, että budjetoinnin kehittäminen vaatii pk-yrityksiltä liikaa investointeja ollakseen järkevää.

Viimeisessä alatutkimuskysymyksessä kysyttiin ”**Miten koronaviruspandemia vaikuttaa pk-yritysten liiketoimintaan ja onko sen seurauksena pohdittu muutoksia budjettiin?**”. Alla olevassa taulukossa X nähdään haastateltavien vastaukset. *Vaikutus liiketoimintaan*-sarakkeessa vihreällä on merkitty positiiviset vaikutukset ja punaisella negatiiviset vaikutukset.

Taulukko 11. Miten koronaviruspandemia vaikuttaa pk-yritysten liiketoimintaan ja onko sen seurauksena pohdittu muutoksia budjettiin?

Vaikutus liiketoimintaan	Vaikutus budjettiin	Muutokset budjetoinnissa
<p>Toimiala Henkilöstö Tavarantoimitukset Asiakkaiden maksukyky</p>	<p>Ei vaikutusta Sisäiset ristiriidat budjettiluvuista</p>	<p>Ei muutoksia Kuukausittainen budjettiseuranta</p>

Kuten taulukosta voidaan huomata, liiketoimintaan vaikuttaneet negatiiviset tekijät koskivat henkilöstöä, tavarantoimituksia ja asiakkaiden maksukykyä. Sen sijaan kahdella yrityksellä koronapandemia on vaikuttanut positiivisesti liiketoimintaan ja yhteisenä tekijänä voidaan nähdä olevan yrityksen toimiala: Molemmat yritykset toimivat toimialalla, jossa etätyöskentely on mahdollisuus sekä työntekijän että asiakkaan näkökulmasta ja tällä on suora vaikutus esimerkiksi säästöihin toimitilakuluissa. Lisäksi molemmissa vastauksissa painottui yrityksen asiakaskunta: Molemmilla suurin asiakaskunta on julkinen sektori ja näin lisämäärärahojen saaminen julkiselta sektorilta koronapandemian aikana oli helpompaa. Etätyöskentelyn mahdollisuus ja sen tuoma positiivinen korrelaatio pk-yritysten liiketoimintaan koronapandemian aikana mukailee mm. Beglaryanin et al. (2020) tutkimustuloksia. Koronapandemian vaikutuksista budjettiin näkemykset

olivat varsin yhtenäiset: Pandemialla ei ole ollut vaikutusta budjetointiin, koska yritykset toimivat vakaassa toimintaympäristössä eli yrityksen liiketoiminta ei ole herkkä suhdannevaihteluille ja täten myöskään budjetointiin liittyvien muutosten tekemistä ei nähty tarpeellisena, vaan luotettiin alkuperäisiin budjetointikäytäntöihin. Tämä mukailee mm. Lorainin et al. (2015) toteamusta, että vakaassa toimintaympäristössä toimivat yritykset eivät koe tarvetta muuttaa alkuperäistä budjetointiaan. Yhdessä vastauksessa korostui koronapandemian tuomat lisääntyneet konfliktit budjettilukuihin liittyen, jonka voidaan nähdä liittyvän yrityksen budjetointivastuun jakautumiseen, joka jakautuu usealle eri henkilölle liiketoimintayksiköittäin. Tämä luonnollisesti aiheuttaa näkemyseroja henkilöiden välille ja ”mitä jos”-mentaliteetin. Näkemys mukailee Lorainin et al. (2015) toteamusta siitä, ettei kriisiaikana luoteta sokeasti valmistettuihin ennusteisiin, vaan kyseenalaistetaan ne. Näkemyseron verrattuna muihin haastateltaviin voidaan nähdä liittyvän myös yrityksen kokoon, joka on liikevaihdollisesti selvästi suurempi kuin muut haastatellut yritykset.

Näiden alatutkimuskysymysten vastaukset yhdistämällä voidaan saada vastaus päätutkimuskysymykseen **”Millainen on budjetoinnin rooli pk-yritysten päätöksenteossa globaalissa kriisitilanteessa?”**. Haastateltavat nostivat esille perinteisen vuosibudjetoinnin käytön, jonka toteutumista seurattiin yrityksissä vaihtelevasti. Lisäksi vastauksissa korostui koronapandemiasta huolimatta budjetoinnin standardimenettelyjen noudattaminen, jota ei mukautettu globaalin kriisiajan vaatimukseen. Taustalla voidaan nähdä olevan koronapandemian vähäinen vaikutus yritysten liiketoimintaan vakaan toimialakentän johdosta ja sitä kautta muutosten tekemisen tärkeyttä budjetointiin pidettiin vähäisenä. Haastateltavat eivät myöskään pitäneet budjetoinnin kehittämistä järkevänä, sillä yritysten rajalliset resurssit, henkilöstön koulutuksen rajallisuus ja julkisen sektorin sekä organisaation jäykkyyden tuoma byrokratia olivat ongelma, vaikka automatisoinnin tuoma potentiaali resurssien säästämiseen, informaation tehokkaampaan hyödyntämiseen ja nopeampaan reagointiin muutostilanteessa tiedostettiin. Täten voidaankin todeta, ettei budjetoinnin rooli pk-yrityksen päätöksenteossa globaalissa kriisitilanteessa eroa normaalitilanteesta.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan ulkoisen sekä sisäisen validiteetin avulla ja reliabiliteetin avulla: Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka yleistettävissä tutkimus on. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sisällön validiutta, eli ovatko tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaisia ja selittävätkö ne tarpeeksi laajasti tutkittua ilmiötä. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen eli siihen, kykeneekö tutkimus antamaan ei-sattumanvaraisia tuloksia ja voiko samanlaisen tutkimuksen tehdä uudelleen. (Metsämuuronen 2005).

Tutkimusmenetelmäksi valittu kvalitatiivinen tutkimus soveltuu tähän tutkimukseen, kun tarkoitus on kuvata yksittäisiä ilmiöitä ja saada yksityiskohtaista tutkimustietoa. Tutkimuksen ulkoista validiteettia eli tutkimuksen yleistettävyyttä on pyritty vahvistamaan vertailemalla tuloksia saman aihealueen aiempien tutkimusten kanssa minkä lisäksi ollaan haastatteltu viiden eri yrityksen budjetoinnin vastuuhenkilöitä. Aiempia tutkimuksia pk-yrityksen budjetoinnin roolista globaalissa kriisitilanteessa on vähän, joten tutkimus on kuitenkin heikosti yleistettävissä.

Tutkimuksen sisäinen validiteetti on tutkijan näkökulmasta hyvä: Teoreettisessa viitekehyksessä ilmenevät käsitteet pohjautuvat teoriaosuuden tutkimuksissa ilmenneisiin käsitteisiin ja näkökulmiin. Tämän lisäksi teoreettisen viitekehysten käsitteet voidaan yhdistää tutkimustuloksissa ilmeneviin haastateltavien näkökulmiin, ja helpottamaan on luotu kaaviot teoreettisen viitekehysten ja haastateltavien näkökulmien välisestä suhteesta. Lisäksi tutkimustuloksissa nousseita havaintoja voi verrata teoriaosuuden tutkimuksiin ja tutkimustuloksiin ja ne vastaavat tarkasti asetettuihin alatutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen toteutustapa on myös kerrottu tarkasti haastattelujen pituuksia ja haastateltavien taustatietoja myöten, jolla on pyritty parantamaan tutkimuksen sisäistä validiteettia. Lisäksi alatutkimuskysymykset pystytään kokoamaan yhteen ja niiden tulokset

yhdistämällä saadaan vastaus päätutkimuskysymykseen. Validiteettia pohtiessa on myös tärkeä huomioda, että tutkimustulokset perustuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien vastauksista, jos haastateltavilla on esimerkiksi ollut hankala vastata joihinkin haastattelurungon kysymyksistä tai jos haastateltavan vastaus on jättänyt tulkinnanvaraa.

Tutkimuksen reliabiliteettia pohtiessa tulee ottaa huomioon haastateltavien poikkeavat lähtötiedot budjetoinnista, joka korostuu varsinkin pienyrityksissä, joissa johtohenkilöiden vastuu ulottuu laajalle alueelle yrityksessä. Tätä pyrittiin minimoimaan kysymällä haastattelun aluksi budjetointi-termin luomista mielikuvista. Jos tutkimus toistettaisiin ja tehtäisiin uusi haastattelukierros, heikompien lähtötietojen budjetoinnista omaavien haastateltavien tiedot budjetoinnista olisivat saattaneet lisääntyä suhteessa enemmän kuin muilla ja täten näiden haastateltavien vastaukset toisella haastattelukierroksella poikkeaisivat verrattuna ensimmäiseen haastattelukierrokseen. Tämä vaikuttaa reliabiliteettiin heikentävästi, kun tutkimuksen toistettavuudesta ei ole takeita. Lisäksi tutkimuksen ajallinen reliabiliteetti heikentää tutkimuksen reliabiliteettia, sillä kun kyseessä on poikkeavassa olosuhteessa – globaalissa kriisitilanteessa – tehty tutkimus, tutkimuksen toistettavuus on hankalaa ja tutkimuksen uudelleen tekemiseen tarvitaan käytännössä uusi kriisitilanne, joka vaikuttaa samalla tavalla epäsuorasti taloussektoriin, kuten koronavirus.

#### **5.4 Jatkotutkimusideoita**

Tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten pohjalta tuli ilmi, että tutkittujen yritysten toimialan vakaus vaikutti suuresti siihen, ettei koronaviruspandemialla ollut lopulta niin suurta vaikutusta pk-yrityksiin kuin teoria antoi olettaa. Täten jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, millainen vaikutus pk-yrityksiin budjetoinnilla olisi kriisitilanteessa toimialoittain, eli millainen rooli budjetoinnilla olisi esimerkiksi ravintola-alan selviytymiseen verrattuna teollisuusalan selviytymiseen kriisitilanteesta ja tästä tehtäisiin esimerkiksi syvempi vertailututkimus, johon

voitaisiin käyttää esimerkiksi kyselytutkimusta, jotta aineiston koko olisi tarpeeksi suuri ja tutkimuksen yleistettävyys helpompaa. Toisena jatkotutkimusideana olisi mielenkiintoista verrata pk-yritysten ja suuryritysten budjetoinnin roolia keskenään yleisellä tasolla ja muuttuuko rooli kriisitilanteessa verrattuna normaalitilanteeseen. Tutkimuksen voisi aloittaa haastattelemalla suuryrityksiä tämän tutkimuksen haastattelurungolla ja verrata vastauksia pk-yritysten vastauksiin, josta nähtäisiin heti mahdollisia eroja lähtötiedoissa suuryritysten ja pk-yritysten kesken.

Kolmantena jatkotutkimusideana olisi mielenkiintoista tehdä tutkimus brittiläisten pk-yritysten budjetoinnista ja sen roolista kriisitilanteessa, sillä koronan lisäksi myös brexit tapahtui 1.2.2020 eli suunnilleen samaan aikaan kun koronapandemia alkoi. Olisi mielenkiintoista tietää, onko brexitillä ollut mahdollisia negatiivisia kerrannaisvaikutuksia talouteen, kun se tapahtui samaan aikaan koronan kanssa ja millaisena budjetoinnin rooli näkyy tässä kontekstissa. Neljäntenä jatkotutkimusideana olisi mielenkiintoista tehdä tutkimus, miten budjetoinnin toteuttamistavan ja budjetoinnin seurannan syklin muutos vaikuttaisi pk-yrityksiin taloudellisesti, eli jos budjetointimenetelmä vaihdettaisiin esimerkiksi perinteisestä vuosibudjetoinnista rullaavaan ennustamiseen, jonka myötä budjettiseuranta muuttuisi jatkuvaksi, millaisia taloudellisia vaikutuksia tällä olisi pk-yrityksille. Viidentenä jatkotutkimusideana voisi selvittää, vaikuttaako budjetoinnista vastaavien henkilöiden koulutus siihen, miten budjetointia käytetään hyväkseen pk-yrityksissä. Tämän jatkotutkimusidean taustana oli haastattelussa ilmi käynyt toteamus, että budjetoinnin haasteena on budjetoinnista vastaavien henkilöiden riittämätön koulutus budjetoinnin perusteellisempaan toteutukseen.

## LÄHDELUETTELO

Abdel-Kader, M. & Luther, R. (2006) Management Accounting Practices in the British Food and Drinks Industry. *British Food Journal* 108, 5, 336-357.

Abernethy, M.A. & Brownell, P. (1999) The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, organizations and society* 24, 3, 189-204.

Ahmad, K. (2014). The adoption of Management accounting practices in Malaysian Small and Medium-sized Enterprises. *Asian Social Science* 10, 2, 236-249.

Alasuutari, P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere, Vastapaino.

Alhola, K. & Lauslahti, S. (2005) Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Suomi, Edita Publishing Oy.

Alleyne, P. & Marshall, D.W. (2011) An exploratory study of management accounting practices in manufacturing companies in Barbados. *International Journal of Business and Social Science* 2, 10, 63.

Armitage, H.M., Lane, D., Webb, A. (2020) Budget Development and Use in Small- and Medium-Sized Enterprises: A Field Investigation. *Accounting perspectives* 19, 3, 205-240.

Armitage, H.M., Webb, A., Glynn, J. (2016) The Use of Management Accounting Techniques by Small and Medium-Sized Enterprises: A Field Study of Canadian and Australian Practice. *Accounting perspectives* 15, 1, 31-69.

Arwidi, O. & Samuelson, L.A. (1993) The development of budgetary control in Sweden: A research note. *Management Accounting Research* 4, 2, 93-107.

Bartik, A.W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E.L., Luca, M., Stanton, C. (2020) The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proc Natl Acad Sci USA* 117, 30, 17656-17666.



Becker, S.D., Mahlendorf, M.D., Schäffer, U., Thaten, M. (2016) Budgeting in Times of Economic Crisis. *Contemporary accounting research* 33, 4, 1489-1517.

Beglaryan, M. & Shakhmuradyan, G. (2020) The impact of COVID-19 on small and medium-sized enterprises in Armenia: Evidence from a labor force survey. *Small Business International Review* 4, 2, 298.

Benzing, C., Chu, H.M., Kara, O. (2009) Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems. *Journal of Small Business Management* 47, 1, 58-91.

Bogsnes, B. (2016) Implementing Beyond Budgeting – Unlocking the Performance Potential. 2. p. New Jersey, Wiley.

Bourletidis, K. & Triantafyllopoulos, Y. (2014) SMEs Survival in time of Crisis: Strategies, Tactics and Commercial Success Stories. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 148, 639-644.

Bradul, A., Shepeliuk, V., Bandura, Z., Kril, Y., Moskal, N. (2020) BUDGETING DEVELOPMENT UNDER CONDITIONS OF DIGITAL ECONOMY. *Academy of Accounting and Financial Studies journal* 24, 3, 1-9.

Chenhall, R. H. (2003) Management Control Systems Design within Its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future. *Accounting, Organizations and Society* 28, 2, 127-168.

Chidinma Maduekwe, C. & Kamala, P. (2016) The Use Of Budgets By Small And Medium Enterprises In Cape Metropolis, South Africa. *Problems And Perspectives In Management* 14, 1, 183-191.

Chong, V.K. & Chong, K.M. (2002) Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach. *Behavioral research in accounting* 14, 1, 65-86.

Chowdhury, S.R. (2011) Impact of Global Crisis on Small and Medium Enterprises. *Global business review* 12, 3, 377-399.

CIMA (2009) What is CIMA's definition of management accounting [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.9.2021]. Saatavilla

[https://www.cimaglobal.com/Documents/Thought\\_leadership\\_docs/2009-12-16-CIMA-Tools-and-Techniques.pdf](https://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/2009-12-16-CIMA-Tools-and-Techniques.pdf)

Colignon, R., Covalleski, M.A. (1988) An examination of managerial accounting practices as a process of mutual adjustment. *Accounting, Organizations and Society* 13, 6, 559-579.

Collins, F., Holzmann, O., Mendoza, R. (1997) Strategy, budgeting, and crisis in Latin America. *Accounting, Organizations and Society* 22, 7, 669-689.

Cuzdriorean, D.D. (2017) The Use of Management Accounting Practices by Romanian Small and Medium-Sized Enterprises: A Field Study. *Accounting and management information systems* 16, 2, 291–312.

Czarniawska-Joerges, B. (1988) Dynamics of organizational control: The case of Berol Kemi AB. *Accounting, Organizations and Society* 13, 4, 415-430.

Dai, R., Feng, H., Hu, J., Jin, Q., Li, H., Wang, R., Wang, R., Xu, L., Zhang, X. (2021) The impact of COVID-19 on small and medium-sized enterprises (SMEs): Evidence from two-wave phone surveys in China. *China economic review* 67, 101607.

Davila, A., & Foster, G. (2005) Management Accounting System Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies. *The Accounting Review* 80,4, 1039-1068.

Dlamini, B. & Schutte, D.P. (2021) An Exploratory Study On the Usage of Management Accounting Practices among Small and Medium Enterprises in Zimbabwe. *Journal of Accounting and Management* 11, 2, 126-138.

Dokulil, J., Popesko, B., Dvorský, J. (2020) The budgeting processes of Czech companies: the role of the ownership structure and foreign capital. *Oeconomia Copernicana* 11, 4, 779–798.

Duchesneau, D. A. & Gartner, W.B. (1990) A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry. *Journal of Business Venturing* 5, 297-312.

Eskola, J. & Suoranta J. (2008) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.

Felin, T. & Foss, N.J (2005) Strategic Organization: A Field in Search of Micro-Foundations. *Strategic Organization* 3, 441-455.

Garengo, P., Biazzo, S., Bititci, U.S. (2005) Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews* 7, 1, 25-47.

Groot, T. (2007) The many faces of Beyond Budgeting. *MCA* 2, 34-42

Headd, B. (2010). An analysis of small businesses and jobs. *Small Business Administration Office of Advocacy*, US.

Hope, J. & Fraser, R. (2003) Beyond Budgeting: How managers can break free from the annual performance trap. Boston, Harvard Business School Press.

Hopwood, A. G. (2009) The economic crisis and accounting: Implications for the research community. *Accounting, Organizations and Society* 34, 6-7, 797-802.

Ittner, C. & Larcker, D. (2002) Empirical managerial accounting research: Are we just describing management accounting practice? *European Accounting Review* 11, 4, 787-794

Johnson, G., Langley, A., Melin, L., Whittington, R. (2007). Strategy as Practice: Research Directions and Resources. Cambridge, Cambridge University Press.

Kattan, F., Pike, R., Tayles, M. (2007) Reliance on management accounting under environmental uncertainty. *Journal of Accounting & Organizational Change* 3, 3, 227-249.

Kelly, J.E. (2015). Bookkeeping and Accounting All-in-One For Dummies. Sussex, John Wiley & Sons Ltd.

King, R., Clarkson, P.M., Wallace, S. (2010). Budgeting Practices and Performance in Small Healthcare Businesses. *Management Accounting Research* 21, 1, 40-55.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. (2005) Laadulliset tutkimusmenetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino.

Lavia López, O. & Hiebl, M. R. W. (2015) Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. *Journal of Management Accounting Research* 27 1, 81-119.

Libby, T. & Lindsay, R. M (2010) Beyond Budgeting or Budgeting Reconsidered? a Survey of North-American Budgeting Practice. *Management Accounting Research* 21, 1, 56–75

Lindsay, R. M. & Libby, T. (2007) Svenska Handelsbanken: Controlling a radically decentralized organization without budgets. *Issues in Accounting Education* 22, 4, 625-640.

Lohr, M. (2012) Specificities of Managerial Accounting at SMEs: Case Studies from the German Industrial Sector. *Journal of small business and entrepreneurship* 25, 1, 35-55.

Lorain, M.A., García Domonte, A., Sastre Peláez, F. (2015) Traditional budgeting during financial crisis. *Cuadernos de gestión* 15, 2, 65-90.

Metsämuuronen, J. (2005) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. p. Helsinki, International Methelp.

Mitchell, F. & Reid, G.C. (2000) Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research. *Management Accounting Research* 16, 1, 122-149.

Mulani, J., Chi, G., Yang, J. (2015) Effects of the budgetary process on SME's performance: An Exploratory study based on Selected SME's in India. *Research Journal of Finance and Accounting* 6, 14, 135-153.

Otti, M. & Brouwer, H. (2021) Budgeting Revisited [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.9.2021]. Saatavilla <https://sfmagazine.com/post-entry/may-2021-budgeting-revisited/>

Plaschke, F., Roghé F., Günther, F. (2011) The art of planning. Boston, Boston Consulting Group (BCG).

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2021) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki, Gaudeamus.

Russon, M-A. (2021) The cost of the Suez Canal blockage [verkkodokumentti]. [Viitattu 01.12. 2021]. Saatavilla <https://www.bbc.com/news/business-56559073>

Sandalgaard, N. & Nielsen, C. (2018) Budget emphasis in small and medium-sized enterprises: evidence from Denmark. *Journal of applied accounting research* 19, 3, 351-364.

Secinaro, S., Calandra, D., Biancone, P.P. (2020) Reflection on Coronavirus Accounting Impact on Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) in Europe. *International Journal of Business and Management* 15, 7, 49-55.

Shih, M. S. H. & Yong, L-C. (2001) Relationship of planning and control systems with strategic choices: A closer look. *Asia Pacific Journal of Management* 18, 4, 481-501.

Tarigan, J. and Devie (2015). The Influence of Budgeting Participation on Managerial Performance in Service Companies: An Evidence from Indonesia. *Journal of Accounting and Finance* 15, 8, 95-105.

Tugay, O. & Akin, O. (2015) Level of the Manufacturing Companies Cost Accounting Practice: A Study in Burdur. *Afyon Kocatepe University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences* 15, 2, 469-490.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Tammi.

Van der Stede, W. A. (2011) Management accounting research in the wake of the crisis: Some reflections. *European Accounting Review* 20, 4, 605-623.

Zor, U., Linder, S., Eendenich, C. (2019) CEO Characteristics and Budgeting Practices in Emerging Market SMEs. *Journal of Small Business Management* 57, 2, 658-678.

Worldbank (2021) Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance: Improving SME's access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital

[verkkodokumentti]. [Viitattu 20.12.2021]. Saatavilla  
<https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>

## LIITTEET

### Liite 1. Case-yritysten taustatiedot

Yritys	Liikevaihto (m€)	Hlömä	Perustettu
Yritys 1	10,0	166	2011
Yritys 2	40,8	99	1978
Yritys 3	4,2	70	1965
Yritys 4	1,2	7	1991
Yritys 5	13,9	21	2001

### Liite 2. Teemahaastattelun runko

Teemat: Budjetoinnin rooli pk-yrityksessä, budjetointi ja kriisi, budjetoinnin nykyaikaistaminen

#### 1. Taustatiedot

- Nimi, koulutus, tehtävänimike, yrityksen koko, työkokemus, toimiala

#### 2. Budjetoinnin rooli pk-yrityksessä

- Mitä ajatuksia termi budjetointi herättää?
- Millainen rooli budjetoinnilla on yrityksessä?
  - Millaisella ajanjaksolla budjetointia toteutetaan?
  - Kuinka täsmällisellä tasolla budjetointia toteutetaan?
  - Miten budjetoinnin toteutumista seurataan?
  - Millainen on budjetoinnin suunnitteluprosessi?
  - Mitä taloudellista informaatiota hyödynnetään budjettisuunnittelun tukena?
  - Millainen on henkilökohtainen roolisi budjetin suunnittelussa?
  - Miten vastuu yrityksessä jakautuu budjetoinnissa?
- Millaisia haasteita ja rajoitteita yritys on kohdannut budjetointia suunnitellessaan?
- Millä tavoin budjetoinnilla voitaisiin tuottaa enemmän lisäarvoa pk-yrityksille ts. miten sen suosiota voisi lisätä suunnittelumenetelmänä pk-yrityksissä?

#### 3. Budjetointi ja kriisi

- Onko yritys aiemmin joutunut toimimaan globaalissa kriisitilanteessa?

- Jos on, mitä vaikutuksia sillä oli yritykseen budjetoinnin näkökulmasta?
- Mitä oppeja yritys on tuonut vanhoista kriiseistä, jota se voisi hyödyntää nykyisessä kriisissä budjetoinnin osalta?
- Kuinka vallitseva koronavirus on vaikuttanut yrityksen liiketoimintaan?
  - Miten koronavirus on vaikuttanut tilauskantaan?
  - Miten koronavirus on vaikuttanut asiakkaiden maksukykyyn?
  - Miten koronavirus on vaikuttanut tavarantoimituksiin?
  - Mikä yhteisvaikutus näillä tekijöillä on, joka pitää ottaa huomioon budjetoinnissa ja budjetointimenetelmän valinnassa kriisitilanteessa?
- Nousiko / onko budjetointi noussut aiheena enemmän esille organisaatiossa koronaviruksen aikana vrt. normaali tilanne? Jos on, miksi?
- Onko budjetointiin pohdittu muutoksia koronaviruksen seurauksena? Jos on, mitä?

#### 4. Budjetointimenetelmien nykyaikaistaminen

- Millaista budjetointimenetelmää yrityksessä tällä hetkellä käytetään?
  - Mitä hyviä ja huonoja puolia tämänhetkisessä budjetointimenetelmässä on?
- Millä tavoin budjetointia voitaisiin kehittää nykyaikaisemmaksi digitalisaation näkökulmasta?
- Millaisia mahdollisuuksia digitalisaation aikakausi tuo budjetointimenetelmien nykyaikaistamiseen yrityksessä
  - Käytössä olevien resurssien näkökulmasta?
  - Yrityksen kehittämisen näkökulmasta? (miten budjetoinnin nykyaikaistaminen näkyisi yrityksessä taloudellisesti yms.)