



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Jenny Sibelius-Sinisalo

Johdon laskentatoimen merkitys ja tehtävät pk- yrityksessä kriisiaikana

Case Kuljetusyritys X

Laskentatoimen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Laskentatoimen ja tilintarkastuksen
maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Laskentatoimen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Jenny Sibelius-Sinisalo		
Tutkielman nimi:	Johdon laskentatoimen merkitys ja tehtävät pk-yrityksessä kriisiaikana: Case Kuljetusyritys X		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Laskentatoimi		
Työn ohjaaja:	Mika Ylinen		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	90

TIIVISTELMÄ:

Kriisitilanteet, jotka voivat johtua pandemioista, talouden laskusuhdanteista, luonnonkatastrofeista tai poliittisista konflikteista, ovat yrityksille koetinkiviä. Erityisesti viimeaikaiset kriisit, kuten Covid-19 pandemia tai Ukrainan sota, ovat ainutlaatuisia niiden globaalin mittakaavan ja vaikutusten takia, tuoden mukanaan epävarmuutta ja haasteita, jotka vaikuttavat yritysten toimintaan, kannattavuuteen ja pitkäaikaiseen selviytymiseen. Organisaatioiden kyky sopeutua ja selvitä kriisiolosuhteissa määrää pitkälti niiden selviytymisen jatkossakin ja tässä selviytymistarinassa johdon laskentatoimella on kriittinen rooli. Tämän tutkielman tavoitteena on ymmärtää, miten pk-yrityksessä johdon laskentatoimi tukee yrityksen päätöksentekoa ja toimintaa kriisitilanteissa, sekä mitkä laskentatoimen menetelmät ovat erityisen kriittisiä tällaisina aikoina. Tutkielma käsittelee johdon laskentatoimen tehtäviä, työkaluja ja strategioita, jotka auttavat yrityksiä navigoimaan epävarmuuden keskellä, ja tarjoaa konkreettisen empiirisen esimerkin kohdeyrityksestä, joka on kriisiaikana soveltanut näitä käytäntöjä.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu kirjallisuuskatsaukselle, joka tarkastelee johdon laskentatoimen roolia, tehtäviä ja merkitystä yrityksen päätöksenteossa ja kriisinhallinnassa. Viitekehys korostaa, kuinka johdon laskentatoimi voi auttaa yrityksiä tunnistamaan, analysoimaan ja hallitsemaan taloudellisia riskejä, parantamaan resurssien kohdentamista ja tehostamaan päätöksentekoprosesseja. Lisäksi tutkielma valottaa johdon laskentatoimen merkitystä pk-yrityksille, jotka kohtaavat ainutlaatuisia haasteita ja joiden resurssit ovat usein rajallisemmat kuin suuremmilla yrityksillä. Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena ja siinä käytettiin konstruktivistista tutkimusotetta. Tutkimuksessa analysoidaan kohdeyrityksen soveltamia johdon laskentatoimen menetelmiä ja työkaluja kriisiaikana ja niiden vaikutusta yrityksen kykyyn sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Esimerkiksi budjetointi, kassavirta-analyysi ja kannattavuusanalyysi osoittautuvat keskeisiksi työkaluiksi, jotka mahdollistavat jatkuvan seurannan ja nopean reagoinnin talouden muutoksiin. Tutkielmassa todetaan, että johdon laskentatoimi on keskeinen työkalu pk-yrityksille, erityisesti kriisiaikoina. Sen avulla yritykset voivat, ei ainoastaan selviytyä haastavista olosuhteista, vaan myös tunnistaa ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Tutkielma korostaa johdon laskentatoimen roolia taloudellisen informaation tuottajana sekä strategisena tukena, joka auttaa yrityksiä sopeutumaan ja menestymään muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Tutkielman perusteella voidaan suositella, että pk-yritykset panostavat johdon laskentatoimen osaamiseen ja resursseihin, jotta he voivat paremmin varautua ja reagoida kriisitilanteisiin. Johdon laskentatoimen kehittäminen ja sen integroiminen osaksi yrityksen strategista suunnittelua ja päätöksentekoa on avainasemassa yrityksen kyvyssä sopeutua ja menestyä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

AVAINSANAT: johdon laskentatoimi, sisäinen laskentatoimi, kriisi, taluskriisi, pk-yritys, perheyrittäjä

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta ja motivaatio	6
1.2	Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkielman rakenne	10
2	Teoreettinen viitekehys	12
2.1	Johdon laskentatoimi	12
2.1.1	Johdon laskentatoimen rooli	13
2.1.2	Johdon laskentatoimi pienyrityksessä	18
2.2	Kriisin määritelmä ja vaikutus yritystoimintaan	22
2.3	Johdon laskentatoimi kriisiaikana	27
2.3.1	Rooli	27
2.3.2	Johdon ohjausjärjestelmät ja mittarit pk-yrityksissä	30
2.3.3	Talousviestintä ja taloudellinen informaatio	38
3	Metodologia	42
3.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus	42
3.2	Tutkimuksen luotettavuus	46
3.3	Tutkimusaineiston kuvaus	47
4	Empiirinen tutkimus	49
4.1	Kohdeyrityksen esittely	49
4.2	Kohdeyrityksen nykytilanne	51
4.3	Kohdeyrityksen tavoitteet	52
5	Tutkimustulokset	54
5.1	Lähtökohdat	54
5.2	Työkalut	56
5.3	Suunnittelu	57
5.3.1	Budjetti	58
5.3.2	Kannattavuus	60
5.3.3	Maksukyky	61

5.4	Toteutus	62
5.5	Testaus	67
5.6	Ehdotukset jatkotoimenpiteiksi	71
6	Johtopäätökset	73
6.1	Yhteenveto	73
6.2	Tutkielman rajoitukset	75
6.3	Ehdotukset jatkotutkimuksille	76
	Lähteet	78
	Liitteet	86
	Liite 1. Case yrityksen tuloslaskelma 2024–01	86
	Liite 2. Haastattelukysymykset johdon laskentatoimelle	89
	Liite 3. Haastattelukysymykset yrityksen johdolle	90

Taulukot

Taulukko 1. Kirjanpitolain (30.12.1997/1336, 4 a-b §) määritelmä mikro- ja pienyrittäjistä	19
Taulukko 2. Kohdeyrityksen liikevaihdon ja tuloksen kehitys 2018–2023	50
Taulukko 3. Seurantatyökalu osa 1	64
Taulukko 4. Seurantatyökalu osa 2	66
Taulukko 5. Seurantarajat	67
Taulukko 6. Seurantatyökalu tammikuun tuloslaskelma	68
Taulukko 7. Tammikuun tuloslaskelma prosenttilukumuotoisena	70

Kuvat

Kuva 1. Johdon laskentatoimen yleiset osa-alueet (Ikäheimo ja muut, 2016, 120)	15
Kuva 2. Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit (Lukka, 2001)	44

1 Johdanto

Kriisitilanteet, jotka voivat olla seurausta pandemioista, talouden taantumista, luonnonkatastrofeista tai poliittisista konflikteista, ovat tietynlaisia testejä yrityksille. Yritykset saattavat kohdata jopa melko usein kriisejä, mutta viime vuosien kriisit kuten COVID-19-pandemia tai Ukrainan sota ovat täysin ainutlaatuisia ottaen huomioon niiden mittakaavat ja vaikutukset yritysten toimintoihin. Nämä esimerkkikriisit ovat luonteeltaan maailmanlaajuisia ja niillä on ollut huomattavia vaikutuksia talouteen ja lopulta organisaatioiden selviytymiseen. Nämä poikkeukselliset ajat ovat tuoneet mukanaan sekä epävarmuutta että haasteita, jotka ovat vaikuttaneet yritysten toimintaan, kannattavuuteen ja pitkän aikavälin selviytymiseen, mutta osalla yrityksistä ne ovat voineet tarjota myös mahdollisuuksia. Organisaatioiden kyky sopeutua ja selvitä kriisiolosuhteissa määrää pitkälti niiden selviytymisen jatkossakin (Pedersen ja muut, 2020). Tässä yhteydessä johdon laskentatoimi nousee kriittiseen rooliin. Johdon laskentatoimen vastuulle johdon päätöksen teon tukena kuuluu varmistaa, että yritys pystyy reagoimaan ja sopeutumaan kriisitilanteisiin tehokkaasti (Mussari ja muut, 2021). Pedersen ja muut (2020) kuitenkin korostavat, että johdon laskentatoimen ohella yritysten sisäiset hallinto- ja johtamiskäytännöt vaikuttavat myös huomattavasti lopputulokseen.

1.1 Tutkielman tausta ja motivaatio

Huolimatta kriisitilanteiden vakavuudesta, niiden vaikutuksista yhtiön johdon päätöksentekoon löytyy tutkimusta melko vähän. Suurin osa aiemmista tutkimuksista tarkastelee yritysten ohjausvalintoja ja niiden tehokkuutta suurten kriisien ulkopuolella, mutta ei sitä miten ohjaus- ja hallintojärjestelmät toimivat ja kehittyvät suurten taloudellisten kriisien aikana ja niiden jälkeen. Esimerkiksi tunnettu *Journal of Management Accounting Research* (2023) on hiljattain kehottanut tutkijoita ympäri maailmaa osallistumaan keskusteluun lähettämällä tutkimuksia, jotka käsittelevät johtamisen valvontaa ja hallintoa talouskriisien aikana.

Johdon laskentatoimi ei ainoastaan tarjoa numeerista kuvaa yrityksen taloudellisesta tilasta, vaan se myös auttaa johtoa ymmärtämään liiketoiminnan suorituskykyä, tunnistamaan yrityksen heikkoudet ja mahdollisuudet, sekä tekemään informatiivisia päätöksiä (Mussari ja muut, 2021). Kriisiaikoina, kun muuttujia on monia ja epävarmuus vallitsee, tarve tarkalle, ajan tasalla olevalle ja ymmärrettävälle informaatiolle korostuu. Kriisit usein nopeuttavat muutosta ja pakottavat yritykset sopeutumaan uusiin olosuhteisiin. Tällaisina aikoina, johdon laskentatoimen antamat näkemykset voivat auttaa johtoa priorisoimaan resursseja, tunnistamaan kustannussäästöjen mahdollisuuksia ja ohjaamaan yritystä kohti kestävää tulevaisuutta (Hayne, 2021). Kriisit voivat myös paljastaa piilotettuja riskejä ja mahdollisuuksia, joita ei muutoin olisi havaittu.

Johdon laskentatoimen rooli kriisitilanteessa on tuoda esiin kriittisiä näkökulmia yrityksen rahoituksen tilanteesta, kuten kassavirta-analyysijä, jotka ovat elintärkeitä yrityksen likviditeetin ylläpitämiseksi kriisien aikana (Mussari ja muut, 2021). Se voi myös auttaa yritystä neuvottelemaan lainoista, luotoista ja muista rahoitusratkaisuista, kun ulkoiset rahoitusmarkkinat saattavat olla myrskyisiä (Pedersen ja muut, 2020). Lisäksi on tärkeää huomioida, että yrityksen koolla ja taustalla on myös vaikutusta johdon laskentatoimen rooliin. Pienyrityksessä on pienemmät resurssit sekä strategiset tarpeet isoon yritykseen verrattuna (Heinicke, 2018). Toisaalta taas pienyritys pystyy ketterämmin adaptoimaan uusia toimintamalleja.

Yhteenvetona voidaan todeta, että johdon laskentatoimi on paljon enemmän kuin vain numeroiden esittämistä. Kriisiaikoina se on kompassi, joka ohjaa yritystä tuntemattomissa vesissä, auttaen johtoa tekemään parhaat mahdolliset päätökset haastavissa olosuhteissa. Tämän vuoksi on ehdottoman tärkeää ymmärtää johdon laskentatoimen rooli ja sen merkitys kriisitilanteissa.

Tämä tutkielma keskittyy johdon laskentatoimen rooliin kriisiaikana erityisesti pk-yrityksissä. Kriisit testaavat yritysten kykyä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin, mikä tekee joh-

don laskentatoimesta kriittisen välineen yrityksen selviytymisen ja menestyksen kannalta. Pienyritykset, jotka muodostavat suuren osan taloudestamme, ovat erityisen haavoittuvaisia näissä tilanteissa, koska niillä on rajalliset resurssit kriisien hallintaan ja niiden seurauksien minimointiin. Näissä tilanteissa laskentatoimen on tarjottava luotettavaa tietoa ja tukea yrityksen johtoa päätöksenteossa, jotta johto voi tehdä perusteltuja päätöksiä kriisin keskellä ja jatkaa toimintaa tulevaisuudessakin. Johdon laskentatoimen roolista ja tehtävistä on saatavilla paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia. Suurin osa niistä kuitenkin keskittyy isojen yritysten toimintamalleihin. Kriisien vaikutuksesta pk-sektorilla ja johdon laskentatoimen menetelmien roolia resilienssin luomisessa on tutkittu melko vähän. Tutkimusaiheen valinnassa minua on sen ajankohtaisuuden ja tutkimusaukon lisäksi motivoinut oma henkilökohtainen intressi. Toimin itse yrittäjänä vuonna 2018 perustetussa kuljetusalan mikroyrityksessä ja nuoresta iästä huolimatta, on yrityksemme kohdannut jo kaksi merkittävää globaalia kriisiä: Covid-19 ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan. Kriisit ovat vaikuttaneet yrityksemme toimintaan, ja etenkin inflaation vaikutukset tulevat näkymään toimialallamme vielä pitkään. Haluankin tutkielmassa selvittää, miten johdon laskentatoimi voi tukea mikro- ja pk-yrityksiä kriisin aikana ja sen jälkeen.

Tutkielmassa käytetään konstruktivistista tutkimusotetta, joka mahdollistaa teoreettisen tiedon soveltamisen konkreettisen ongelman ratkaisemiseen, jolloin tuloksena syntyy uutta tietoa, joka auttaa ymmärtämään paremmin pienyritysten johdon laskentatoimen merkitystä kriisiaikoina. Tutkimus tarjoaa näkökulmia ja työkaluja, jotka tukevat pienyritysten päätöksentekoa, resurssien hallintaa ja strategista suunnittelua vaikeina aikoina, tarjoten näin arvokasta tietoa pienyritysten omistajille, johdolle sekä talouden ja laskentatoimen ammattilaisille.

1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on ymmärtää, miten pk-yrityksessä johdon laskentatoimi tukee yrityksen päätöksentekoa ja toimintaa kriisitilanteissa, sekä mitkä laskentatoimen menetelmät ovat erityisen kriittisiä tällaisina aikoina. Tutkielmaa ohjaa seuraavat tutkimuskysymykset:

- Miksi laskentatoimen rooli korostuu pk-yritysten tukena kriisiaikana?
- Millaisia johdon laskentatoimen menetelmiä ja ohjausjärjestelmiä pk-yritykset voivat hyödyntää tulevien kriisien ennakkointiin sekä niistä selviytymiseen?

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten viime vuosien ja edelleen yritystoimintaan vaikuttavat kriisit ovat vaikuttaneet johdon laskentatoimen rooliin yrityksessä verrattuna normaalitilanteeseen. Johdon laskentatoimi toimii yrityksen päätöksenteon tukena tarjoamalla tärkeitä tietoja, jotka auttavat yrityksen johtoa tekemään päätöksiä. Kriisiaikana päätösten on oltava nopeita, mutta myös tarkkoja ja harkittuja, joten luotettava laskentatoimi on entistä kriittisempi. Kriisiaikana resurssit voivat olla rajoitettuja, jolloin johdon laskentatoimen avulla yritykset voivat tunnistaa, mitkä toiminnot tuottavat eniten arvoa ja minne resursseja tulisi kohdistaa. Kriisitilanteet lisäävät usein yrityksen taloudellisia ja operatiivisia riskejä ja johdon laskentatoimen rooli on tunnistaa, arvioida ja hallita näitä riskejä tehokkaammin.

Johdon laskentatoimi voi auttaa yrityksiä mukautumaan muuttuviin olosuhteisiin, tunnistamaan uusia mahdollisuuksia ja muotoilemaan strategioita kriisin jälkeiseen aikaan. Tutkimalla johdon laskentatoimen roolia kriisiaikana yritykset voivat oppia aiemmista haasteista ja parantaa valmiuksiaan tuleviin kriiseihin. Vaikka kriisi voi aiheuttaa merkittäviä haasteita, se voi myös tarjota mahdollisuuksia, joita voidaan tunnistaa ja hyödyntää johdon laskentatoimen avulla. Ymmärtämällä johdon laskentatoimen roolin kriisinhallinnassa organisaatiot voivat kehittää ja parantaa laskentakäytäntöjään, mikä voi johtaa parempaan suorituskykyyn pitkällä aikavälillä. Kokonaisuutena, kriisiaikana johdon laskentatoimen rooli korostuu, ja sen ymmärtäminen voi olla avain yrityksen selviytymiseen ja menestykseen. Tutkimus tällä alalla voi tarjota arvokkaita oivalluksia ja työkaluja yrityksille, jotka ovat kohdanneet haastavia aikoja ja elävät niitä tälläkin hetkellä. Tutkielman tavoite on löytää pk-yritykselle sopivia laskentatoimen menetelmiä ja - työkaluja, joilla yrityksen on mahdollista saada tukea ajankohtaisissa kriiseissä sekä tunnistaa mahdolliset tulevaisuuden kriisit.

Tutkielman empiirisen osio toteutetaan case-tutkimuksena kohdeyritykselle ja sen tavoitteena on kehittää kohdeyritykselle johdon laskentatoimen menetelmä työkaluineen siten, että kriisien tuomiin haasteisiin pystytään jatkossa vastaamaan paremmin. Tutkielmassa tunnistetaan kohdeyrityksen heikkoudet, kehitetään niihin ratkaisu ja implementoidaan se käytäntöön.

1.3 Tutkielman rakenne

Tämän tutkielman rakenne on suunniteltu tukemaan sen tavoitteita ja tarjoamaan lukijalle selkeä polku tutkimusaiheen ymmärtämiseksi ja tulosten tarkasteluksi. Tutkielma on jaettu kahteen pääosaan: teoreettiseen viitekehykseen ja empiiriseen tutkimukseen, jotka yhdessä muodostavat kokonaisvaltaisen käsityksen tutkitusta aiheesta.

Tutkielman ensimmäinen luku on johdanto, jossa avataan tutkimuksen taustaa ja motiivaatiota sekä määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet ja tavoitteet. Johdannon on tarkoitus antaa lukijalle tarvittavat lähtökohdat aiheen ymmärtämiseen ja tutkimuksen merkityksen hahmottamiseen.

Toinen luku koostuu tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä, jossa syvennyttään johdon laskentatoimen rooliin ja merkitykseen yritysten toiminnassa, erityisesti kriisiaikoina. Tässä tutkielman osassa tarkastellaan aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia, määritellään kriisin käsitteet ja tutkitaan, miten johdon laskentatoimi voi auttaa yrityksiä selviytymään haastavissa tilanteissa. Teoreettinen viitekehys luo perustan, jolle tutkielman empiirinen tutkimus rakentuu.

Kolmas luku esittelee tutkimuksessa käytetyn metodologian. Tässä luvussa kuvataan valittu tutkimusmenetelmä, perustellaan sen valinta ja käsitellään tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä tekijöitä. Lisäksi kuvataan tutkimusaineisto ja sen keräämisen menetelmät. Metodologian kautta lukija saa kattavan kuvan siitä, miten tutkimustieto on kerätty ja millä perusteilla tulokset on johdettu.

Tutkielman lopussa esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset, joita analysoidaan ja tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusmenetelmien valossa. Yhteenveto-osiossa kootaan yhteen tutkimuksen keskeiset havainnot ja pohditaan niiden merkitystä sekä johdetaan johtopäätöksiä ja ehdotuksia jatkotutkimuksille.

2 Teorettinen viitekehys

Tutkielman teorettinen viitekehys käsittelee tutkielman aiheeseen liittyvää aikaisempaa tutkimusta ja se linkittyy tutkimusongelmaan sekä tavoitteisiin. Viitekehys on rakennettu huolellisen kirjallisuuskatsauksen pohjalta, joka kattaa yleisesti sekä johdon laskentatoimen ja sen roolin pk-yrityksissä sekä kriisin määritelmän ja johdon laskentatoimen merkityksen kriisitilanteissa.

2.1 Johdon laskentatoimi

Johdon laskentatoimea, jota voidaan kutsua myös operatiiviseksi tai sisäiseksi laskentatoimeksi, voidaan kuvailla yrityksen laskentatoimen osa-alueena, jossa tietoa kootaan, muokataan ja esitetään yritysjohton analysoitavaksi (Viita, 2023). Tämä tarkoittaa taloudellisten ja operatiivisten tietojen tarjoamista päätöksenteon tueksi. Toisin kuin ulkoinen laskentatoimi, jota säätelevät erilaiset lait ja normit, johdon laskentatoimi keskittyy yrityksen sisäisen päätöksenteon tukemiseen eikä se ole yhtä tiukasti sidottu lainsäädäntöön (Viita, 2023). Johdon laskentatoimen tavoitteena on tukea organisaation toiminnan ohjaamista ja edistää suorituskykyä, mukaan lukien strategian toteuttaminen ja resursien tehokas käyttö. Siinä missä ulkoinen laskentatoimi keskittyy tarjoamaan informaatiota ulkoisille sidosryhmille, kuten sijoittajille ja veroviranomaisille, johdon laskentatoimi tarjoaa tietoa esimerkiksi yrityksen johtajille ja muille päätöksentekijöille. Lisäksi ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi käyttävät tietoa erilaisiin tarkoituksiin. Ulkoinen laskentatoimi keskittyy enemmän menneiden tapahtumien analysointiin, käsitellen yritystä kokonaisvaltaisesti yksittäisenä oikeudellisena entiteettinä (Viita, 2023). Sisäinen laskentatoimi taas suuntautuu tulevaisuuden ennustamiseen ja mahdollistaa yrityksen eri toimintojen yksityiskohtaisen tarkastelun ja analysoinnin erillisinä osina (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, s. 35).

Viita (2023) kuvailee johdon laskentatoimen tärkeäksi osa-alueeksi sen roolia strategisena työkaluna. Se auttaa yritystä tunnistamaan, mistä sen kilpailukyky syntyy, ja miten

parhaiten toteuttaa valittu strategia. Tämä vaatii monimutkaisuuden hallintaa ja prosessien standardointia, jotta päätöksenteko olisi tehokasta ja tieto luotettavaa. Johdon laskentatoimen raportointi ei ole lakisääteisesti määriteltyä, vaan yritykset tuottavat raporteja oman tarpeensa mukaan (Viita, 2023). Tämä antaa yrityksille vapauden keskittyä niihin mittareihin ja analyysihin, jotka parhaiten tukevat niiden toimintaa ja strategiaa.

Johdon laskentatoimen käytännön sovelluksissa saattaa olla useita haasteita, kuten mitaus-, arvostus-, laajuus-, jaksotus- ja kohdistamisongelmien ratkaiseminen (Viita, 2023). Nämä ongelmat ovat olleet laskentatoimen keskiössä jo vuosikymmeniä, ja niiden ratkaiseminen vaatii asiantuntemusta ja tarkkuutta (Viita, 2023). Loppujen lopuksi johdon laskentatoimen tehtävä on tuottaa luotettavaa ja relevanttia informaatiota yrityksen johdolle, jotta he voivat tehdä informoituja päätöksiä, jotka edistävät yrityksen tavoitteiden saavuttamista.

2.1.1 Johdon laskentatoimen rooli

Johdon laskentatoimen tehtävänä on tukea yrityksen johtamista ja päätöksentekoa, eli tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi. Ikäheimo ja muut (2016, s. 117) kuvaavat teoksessaan, että johdon laskentatoimi voidaan ajatella tukevan yrityksen johtoa ainakin seuraavilla kolmella tavalla: päätöksenteko, ihmisten ohjaaminen ja resurssien varmistaminen. Lisäksi he kertovat, yrityksen johdon tekemät päätökset voivat olla sekä strategisia että operatiivisia, ja johdon laskentatoimen informaatiota on mahdollista hyödyntää molemmissa. Strategisessa päätöksenteossa yrityksen johdon on määritettävä tavoitteet ja suunniteltava miten ne saavutetaan. Johdon laskentatoimen avulla voidaan esimerkiksi arvioida erilaisten strategioiden välisiä vaihtoehtoja. Monia muitakin päätöksiä kuin strategian valintaa voidaan pitää strategisina, osa päätöksistä taas on luonteeltaan enemmän operatiivisia. Ikäheimo ja muut (2016) lisäävät, että tämä pätee niin investointeja, hinnoittelua kuin asiakasvalintaakin koskeviin päätöksiin, kuten myös moniin muihin päätöksiin. Kaikkia näitä päätöksiä voidaan tukea johdon laskennan tuottamalla informaatiolla.

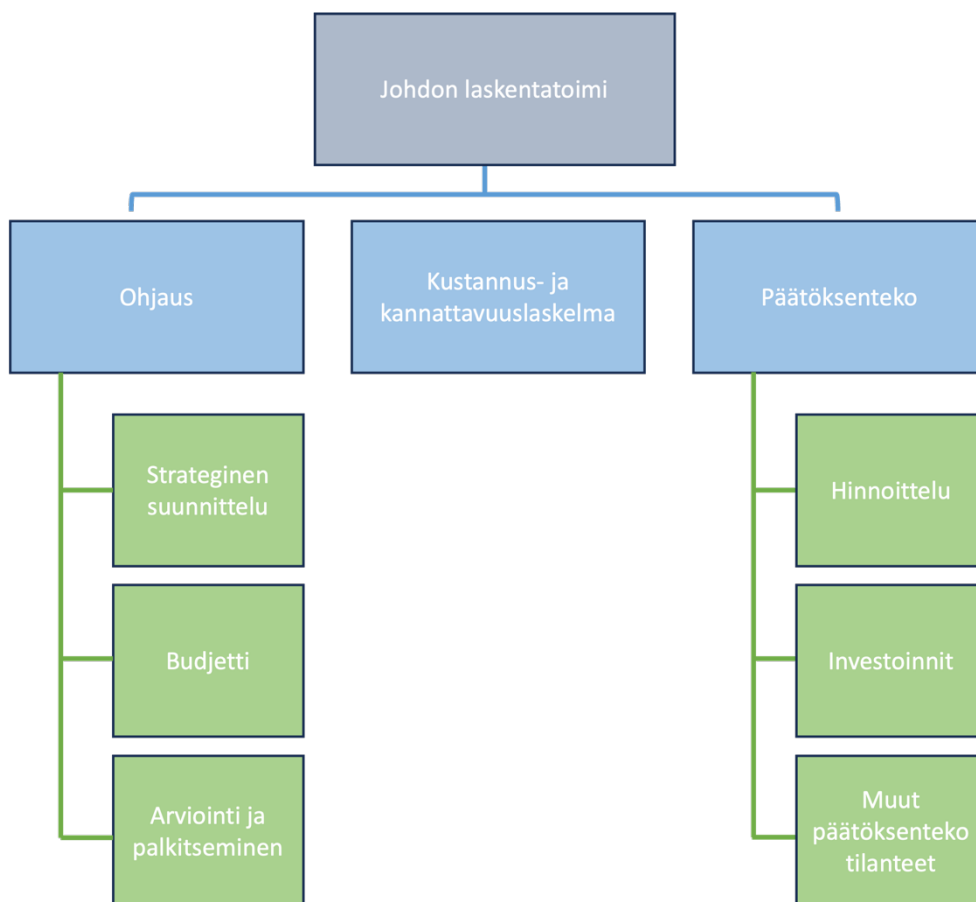
Perinteiset johdon laskentatoimen menetelmät, kuten eroanalyysi ja kannattavuusmittarit, ovat historiallisesti keskittyneet lähinnä organisaatioiden sisäisiin, taloudellisiin aspekteihin. Tätä perinnettä vasten nykyaikaiset lähestymistavat, kuten toimintolaskenta ja monipuoliset suorituskykyymittarit, ovat tuoneet mukaan sekä taloudellista että ei-taloudellista tietoa, korostaen strategisen näkökulman merkitystä (Chenhall & Langfield-Smith, 1998). Tällainen kehitys on muuttanut johdon laskentatoimen suuntaa merkittävästi, siirtäen huomion yksinomaan kustannustehokkuudesta kohti laajempaa arvonluontia ja resurssien tehokkaampaa käyttöä, mikä heijastaa teknologian kehitystä, markkinakilpailun kiristymistä, organisaatorakenteiden evoluutiota ja johtamiskäytäntöjen uudistumista (Lopez ja Hiebl, 2015).

Uudemmat menetelmät, kuten strateginen johdon laskentatoimi ja toimintoperusteinen laskenta, tähtäävät päätöksenteon ja yritysstrategioiden tukemiseen entistä monipuolisemmin. Näitä menetelmiä ovat esimerkiksi strateginen kustannusjohtaminen, elinkaarirajattelu ja asiakaskannattavuuden analysointi (Järvenpää, 2007). Toimintoperusteisen laskennan avulla pyritään yhdistämään tuotteiden kustannukset niiden todelliseen kuluutukseen, mikä on olennaista resurssien kohdentamisessa (Järvenpää, 2007). Se keskittyy määrittämään tuotteiden ja palveluiden kustannusten välisen suoran yhteyden (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, 144). Tämä strategisen johdon laskentatoimen sektori yhdistää laajan kirjon sekä uusia että perinteisiä laskentatekniikoita, jotka tukevat yrityksen strategista suunnittelua ja päätöksentekoa, keskittyen erityisesti kilpailuedun ja keskeisten menestystekijöiden analysointiin (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, s. 40).

Suorituskyvyn mittaus on noussut johdon laskentatoimen keskeiseksi alueeksi, jossa taloudellisia indikaattoreita vertaillaan ei-taloudellisiin mittareihin, tarjoten kattavan kuvan yrityksen suorituskyvystä (Chenhall & Langfield-Smith, 1998). On tärkeää, että johdon laskentatoimi tarjoaa sekä taloudellista että ei-taloudellista tietoa, mikä on välttämätöntä yrityksen menestyksen arvioimiseksi. Tehokkaat mittausjärjestelmät, kuten tasapainotetut tulokortit, ovat muodostuneet entistä olennaisemmiksi yrityksen strategi-

assa ja tietojärjestelmissä (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, s. 300). Tällöin perinteiset taloudelliset mittarit, kuten liikevaihto ja käyttökate, säilyttävät paikkansa yrityksen talouden tunnuslukuina, mutta niiden rinnalle on noussut uusia, monipuolisia mittareita.

Kuvassa 1 on esitetty, miten johdon laskentatoimen tehtävät voidaan jakaa kolmeen yleiseen osa-alueeseen: ohjaukseen, kustannus- ja kannattavuuslaskelmaan sekä päätöksentekoon, jotka kaikki tukevat toinen toisiaan. Osa-alueiden alla on lisäksi prosesseja, joita osa-alueet sisältävät.



Kuva 1. Johdon laskentatoimen yleiset osa-alueet (Ikäheimo ja muut, 2016, 120)

Yrityksen johdon ohjaus kattaa strategisen suunnittelun, budjetin sekä arvioinnin ja palkitsemisen. Yrityksen strategiaa voi kuvata suunnitelmana tai toimintatapana, jonka avulla yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteensa ja menestymään markkinoilla. Strategian tavoitteena on yleensä luoda kilpailuetua, joka mahdollistaa yrityksen menestyksen ja kannattavuuden. Strategian luominen ja toteuttaminen vaatii ymmärrystä sekä yrityksen

sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista että ulkoisista mahdollisuuksista ja uhista. Tässä kohtaa johdon laskentatoimella on merkittävä rooli informaation tuottamisessa, jotta yritys tiedostaa oma tilanteensa. Ikäheimo ja muut (2016, s. 136) kuvailevat, että strategiaprosessi alkaa tavallisesti oman toiminnan ja toimialan, eli markkinoiden, teknologian, kilpailijoiden ja vastaavien yrityksen toimintaan vaikuttavien tekijöiden, analysoinnilla. Lisäksi he korostavat analyysien isoa merkitystä, koska niiden pohjalta saadaan kokonaiskuva yrityksen sen hetkisestä tilanteesta ja mihin suuntaan yritys on menossa, mitkä ovat näiden kehitysnäkymien tuomat uhkakuvat ja mahdollisuudet yrityksen toiminnalle. Näitäkin analyysyjä voidaan tukea laskennalla, esimerkiksi jos halutaan ymmärtää, miten yrityksen toimialan arvoketju on rakentunut ja kuka ketjussa ansaitsee rahaa ja kuinka paljon. Arvoketjulla tarkoitetaan tuotteen vaiheita raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi. Strategisten tavoitteiden asettaminen voidaan kokea melko helpoksi, mutta merkittävästi hankalampaa on määrittää, mitä yrityksen tulee tehdä saavuttaakseen sille asetetut tavoitteet. Yrityksen tulee suunnitelman lisäksi määrittää keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Kirjallisuudessa on puhuttu jonkin verran konsernistrategiasta ja kilpailustrategiasta. Ikäheimo ja muut (2023, s. 136) kertovat teoksessaan, että konsernistrategiassa otetaan kantaa siihen, millä toimialoilla toimitaan, mihin niistä panostetaan ja kuinka paljon ja mistä voidaan luopua. Kun taas kilpailustrategian pureutuu siihen, miten yritys aikoo menestyä kilpailussa kullakin valitsemallaan toimialalla. Kilpailustrategisesta valinnasta tulisi sitten johtaa konkreettiset tekemisen osa-alueet ja hankkeet, joiden kehittämisellä ja läpiviennillä vision saavuttaminen varmistetaan. Yksinkertaistettuna voidaan ajatella, että kilpailustrategia vastaa kysymykseen mistä yrityksen kilpailuetu syntyy ja mitä yrityksen tulee tehdä, jotta tahtotila saavutetaan.

Yrityksen johdon ohjaus sisältää myös budjetin, joka ennakoi talouden suunnittelua. Budjetti kuvaa yrityksen tulevia tuloja, menoja, investointeja ja muita rahavirtoja tietyllä ajanjaksolla, yleensä yhden vuoden ajan. Se on työkalu, jonka avulla yritys voi suunnitella ja seurata taloudellista toimintaansa. Neilimo & Uusi-Rauva (2017, s. 234) jakavat kirjassaan budjettiprosessin kolmeen eri vaiheeseen, joita on budjetin suunnittelu-, toteutus- ja tarkkailutehtävä. Ensimmäisessä vaiheessa analysoidaan edellisten kausien kehitystä

lukujen ja tavoitteiden täyttymiseen perustuen. Tämän jälkeen analysoidaan tulevan kauden kehitystä ja tavoitteita ja lopuksi voidaan suorittaa varsinaisen budjetin suunnittelu ja laadinta tulevaa kautta varten. Yrityksen toiminnan suunnittelu alkaa useimmiten toiminnallisista lähtökohdista ja budjetin avulla voidaan varmistaa, että suunnitteluihin toimenpiteisiin on rahaa ja myös, että suunnittelut toimenpiteet tuottavat halutun lopputuloksen (Ikäheimo ja muut, 2016, s. 146). Budjetin laadinta toimii hyvänä aloitteena siihen, että ainakin kerran vuodessa yritys suunnittelee tekemisiään ja talouttaan sekä tiedostaa jo ennen uutta kautta missä raameissa kulut tulisi pystyä pitämään, jotta yrityksen toiminta on kannattavaa.

Budjetti mahdollistaa suorituksen arvioinnin ja valvonnan. Yrityksen johto voi verrata toteutuneita tuloksia ja rahankäyttöä suunniteltuun ja puuttua merkittäviin poikkeamiin. Samalla tavalla budjetti palvelee sen yksikön johtoa, jota budjetti koskee (Ikäheimo ja muut, 2016, s. 147). Budjetti toimii keskeisenä työkaluna, kun pyritään ohjaamaan yrityksen työntekijöiden toimintaa. Osana budjettiprosessia sovitaan yleensä niistä taloudellisista tavoitteista, jotka yrityksen tai kyseisen yksikön tulisi tulevalle kaudella saavuttaa. Jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa, tulee yrityksen kaikki työntekijät saada motivoituneeksi tavoittelemaan toivottua lopputulosta. Esimerkiksi erilaiset palkitsemisjärjestelmät toimivat hyvänä motivaationa joilla työntekijät saadaan tekemään parhaansa yrityksen tavoitteiden eteen. Palkitsemisjärjestelmiä on useita yrityksen toimialasta tai yksiköstä riippuen. Esimerkiksi myyntiyksikössä voidaan käyttää tulospalkkausta, eli osa palkasta perustuu työntekijän tai tulosityksikön tekemään myyntiin. Ikäheimo ja muut (2016, s. 156) nostavat esiin myös ei-rahamäärälliset palkitsemisjärjestelmät, joita voi olla esimerkiksi kuukauden työntekijä-titteli, julkinen tunnustus, uralla eteneminen, kouluttaminen tai suurempi vastuu. Lisäksi he muistuttavat, että tulospalkkaus ei saisi aiheuttaa enempää kustannuksia kuin se tuottaa taloudellisia hyötyjä. Myös johdon palkitseminen on kytketty usein ainakin osittain kytketty budjettiin (Ikäheimo ja muut, 2016, 156). Samaa pätee johtoon kuin työntekijöihin, kun tiedossa on tavoitteet ja niiden saavuttamisesta seuraava palkkio, motivoi se johtoa saavuttamaan tavoitteet.

Strategian suunnitteluprosessi hyödyntää myös kustannus- ja kannattavuuslaskelmia. Johdon laskentatoimen tekemät kustannus- ja kannattavuuslaskelmat ovat työkaluja, joita käytetään arvioimaan yrityksen tuotteiden, palveluiden, projektien tai asiakkuuksien taloudellista tehokkuutta ja tuottavuutta. Näillä laskelmilla johdon laskentatoimi auttaa yrityksen johtoa ymmärtämään, mitkä osat liiketoiminnasta tuottavat voittoa ja mitkä osat saattavat vaatia uudelleenjärjestelyjä tai parannuksia. Laskelmien ensisijainen tarkoitus on tuottaa tietoa yrityksen tuotteiden sekä palveluiden tuotanto- ja myyntisuunnittelun tueksi. Tärkeintä on ensin selvittää, kuinka paljon tuotteen valmistamisen resurssit, kuten raaka-aineet, työvoima, koneet ja laitteet tai kiinteistö, maksavat. Tämän jälkeen voidaan asettaa tuotteelle tai palvelulle sopiva myyntihinta. Asetetun hinnan tulee olla isompi kuin tuotteen tai palvelun valmistamisesta aiheutuneet kustannukset, jotta yritys saavuttaa myynnillä voittoa (Ikäheimo ja muut, 2016, s. 163). Tuottaakseen lisää tuotteita ja palveluita myyntiin, tulee yrityksen tehdä myös investointeja. Investoinnit voivat olla esimerkiksi laitteet, koneet, kiinteistöt, työntekijät, järjestelmät, tuotekehitys tai uudet toimintamallit (Ikäheimo ja muut, 2016, s. 166). Investoinnit ovat hankintoja, joiden uskotaan tekevän tuottoa yritykselle pidemmällä aikavälillä ja investoinnin kannattavuutta voidaan arvioida investointilaskelmilla. Laskelmat pohjautuvat tietoihin kuten, vallitseva markkinatilanne, investoinnin kustannukset ja tuotto, sekä pääomatarve (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, s. 213). Tulosityksikkölaskennan rooli on tuottaa tietoa tulosityksikköjohdolle ja yrityksen strategiselle johdolle tulosityksiköiden kannattavuustavoitteista ja niihin pääsemisestä, kun taas investointilaskelmat auttaa selvittämään ja vertailemaan eri investointivaihtoehtoja. Näiden laskelmien avulla pystytään arvioimaan sekä hankintoihin liittyviä riskejä, että rahoitus- ja kannattavuusvaikutuksia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s. 37–39).

2.1.2 Johdon laskentatoimi pienyrityksessä

Johdon laskentatoimen roolista ja tehtävistä on saatavilla paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia. Suurin osa niistä kuitenkin keskittyy isojen yritysten toimintamalleihin tai olettaa, että kaikissa yrityksissä olisi useita erillisiä tulosityksiköitä tai oma erillinen talosityksikkö

ja -johto. Selvästi suurin osa Suomessa toimivista yrityksistä on kuitenkin mikro- tai pienyrityksiä. Tilastokeskuksen (2023) mukaan vuonna 2021 kaikista suomessa toimivista yrityksistä mikroyrityksiä oli 93,1 prosenttia ja pienyrityksiä 5,6 %. Kirjanpitolain (30.12.1997/1336, 4 a-b §) mukaan pien- ja mikroyrityksen määritellään Taulukon 1 mukaisesti.

Kirjanpitovelvollinen, jolla sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy enintään yksi seuraavista kolmesta raja-arvosta tilinpäätöspäivänä:

Taulukko 1. Kirjanpitolain (30.12.1997/1336, 4 a-b §) määritelmä mikro- ja pienyrityksistä

Yritys	Mikroyritys	Pienyritys
Taseen loppusumma	350 000 €	600 000 €
Liikevaihto	700 000 €	12 000 000 €
Työntekijöiden lukumäärä	10	50

Johdon laskentatoimen rooli pienyrityksissä on kuitenkin vähintään yhtä merkittävä kuin isoissa yrityksissä. Pienyrityksissä resurssit ovat usein rajalliset, jolloin johdon laskentatoimen rooli jopa korostuu, koska jokaisella talouspäätöksellä on merkittävä vaikutus yrityksen kasvuun ja selviytymiseen (Collins ja Jarvin, 2002). Johdon laskentatoimi toimii keskeisenä työkaluna, joka auttaa pienyritysten johtoa tekemään tietoon perustuvia päätöksiä, jotka koskevat budjetointia, hinnoittelua, kustannusten hallintaa sekä pitkän tähtäimen suunnittelua. Johdon laskentatoimi tarjoaa olennaista tietoa, joka mahdollistaa resurssien tehokkaan käytön ja edesauttaa yrityksen taloudellisen suorituskyvyn seuranta (Lopez ja Heibl, 2015). Pienyrityksissä, joissa ei välttämättä ole omistettuja osastoja eri toimintojen hallintaan, johdon laskentatoimi voi auttaa yhdistämään eri tehtäväalueita, kuten rahoitus, operatiiviset toiminnot ja strateginen suunnittelu, luoden kokonaisvaltaisen näkymän yrityksen taloudellisesta tilasta.

Pienyrityksillä on yhä suurempi pyrkimys kasvuun, kannattavampaan toimintaan ja toiminnan tehostamiseen. Jotta nämä tavoitteet voidaan saavuttaa, tarvitsee pienyrityskin

tuekseen johdon laskentatoimen (Tenhunen, 2013). Lisäksi johdon laskentatoimi auttaa pienyrityksiä sopeutumaan nopeasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin. Pienyritykset ovatkin joustavampia ja helpommin muutokseen sopeutuvia, mikä liittyy niiden yksinkertaisempaan organisaatorakenteeseen (Lopez ja Hiebl, 2015). Tämä voidaan nähdä pienyritysten etuna, joka on tarpeen, kun yrityksen on reagoitava esimerkiksi kysynnän vaihteluihin, hintojen muutoksiin tai toimitusketjun haasteisiin. Johdon laskentatoimi auttaa myös tunnistamaan ja analysoimaan taloudellisia riskejä sekä ennakoimaan mahdollisia ongelmia, mikä on erityisen tärkeää resurssien ollessa rajalliset (Lopez ja Hiebl, 2015).

Pienyrityksissä johdon laskentatoimi tukee usein myös rahoitussuhteiden ylläpitämistä esimerkiksi pankkien ja sijoittajien kanssa (Collins ja Jarvin, 2002). Se tarjoaa tarvittavan taloudellisen raportoinnin ja analyysin, joka voi auttaa vakuuttamaan rahoittajat yrityksen vakavaraisuudesta ja sen kyvystä generoida voittoa. Collins ja Jarvis (2002) ovat tutkimuksessaan tunnistaneet kolme pääasiallista talousinformaation lähdettä, joita käytetään pienyritysten johdon laskentatoimessa: kuukausittaiset/neljännesvuosittaiset johtajille laaditut talousraportit kuten tulosraportit ja taseet, kassavirtatiedot ja tiliotteet. On myös huomioitava, että pienyrityksillä on hyvin erilaisia toimintamalleja sekä tavoitteita. Collins ja Jarvis (2022) toteavat, että pienyrityksissä on myös paljon perheyrityksiä, joissa toiminnan kasvattamisen, tehostamisen ja uusien innovaatioiden sijaan arvostetaan perinteitä. He myös lisäävät, että pienyrityksissä arvostetaan vakautta ja arjessa selviytymistä isoja yrityksiä enemmän. Pienyritykselle menestymisen mittarina voikin toimia vain pankkitilin saldo, eikä muiden mittareiden seuraamista pidetä niin tärkeänä.

Heinich (2018) on kirjallisuuskatsauksessaan tutkinut suorituskyvyn mittausjärjestelmien potentiaalia sekä käyttövolyymia pienyrityksissä. Katsauksessaan todetaan, että mittausjärjestelmiä käytetään vähemmän pienyrityksissä suurin yrityksiin verrattuna. Tähän vaikuttaa pienyritysten erityispiirteet, kuten resurssirajoitukset tai yrityksen koko. Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että pienyritykset eivät ole homogeeninen ryhmä

mittausjärjestelmien käytön suhteen. Mittausjärjestelmien käyttöönottoon vaikuttaa pikemminkin ylimmän johdon koulutustaso, mutta myös yritysten sosiaalinen ympäristö, kuten tiedonvaihto muiden käyttäjien kanssa tai keskustelut konsulttien sekä asiantuntijoiden kanssa. Tutkimuksen mukaan myös epävarmuus voi toimia motivaationa järjestelmien käyttöönotolle. Vaikka ympäristön epävarmuus näyttää edistävän järjestelmien käyttöönottoa, rajalliset resurssit voivat kuitenkin aiheuttaa pienyrityksille ongelmia strategisten suunnitelmiensa toteuttamisessa. Lisäksi katsauksessa on tunnistettu, että perheyritykset käyttävät vähemmän tulostmittauksia tavoitteiden asettamisessa ja palkitsemisjärjestelmässä kuin muut pienyritykset. Eli perheyrityksissä käytetään vähemmän suorituskykymittareita päätöksenteon helpottamiseksi. Yrityksen koon tai perhevaikutusten lisäksi pk-yritysten ikäkin vaikuttaa tulostmittareiden käyttöön. Tutkimustulokset osoittavat, että vanhemmat yritykset käyttävät vähemmän suorituskykymittareita.

Tutkimukset ovat yksimielisesti sitä mieltä, että johdon laskentatoimesta ja suorituskyvyn mittareista on hyötyä pienyrityksille ja pienyritysten tulisi osata enemmän hyödyntää niitä. Kehittynyt teknologia mahdollistaa sen, että myös pienyritysten on yhä helpompaa seurata erilaisista järjestelmistä oman toiminnan kehitystä. Myös tietojärjestelmien kehitys on tuonut hyviä laskentajärjestelmiä pienyrityksille. Pienyrityksissä ei kuitenkaan ole mahdollista, eikä välttämättä järkevääkään, rakentaa omia johdon laskentatoimenjärjestelmiä, joten pienyrityksille on suositeltavaa ulkoistaa johdon laskentatoimi ainakin osittain esimerkiksi tilitoimistolle (Ikäheimo, 2011). Myös Lavia Lopezin ja Hieblin (2015) mukaan pienyrityksen johdon puutteelliset taidot voidaan korvata ostamalla apua yrityksen ulkopuoliselta asiantuntijalta. Ulkoistaminen onkin tärkeä voimavara pienyritykselle muuttuvassa maailmantaloudessa ja se mahdollistaa yrityksen johdon keskittymisen yrityksen operatiiviseen johtoon.

Yhteenvetona voidaan todeta, että johdon laskentatoimen rooli pienyrityksissä on välttämätön, sillä se tarjoaa yritysjohtajille tarvittavat työkalut päätöksenteon tueksi ja yritystoiminnan kehittämiseksi kokonaisuutena. Ilman johdon laskentatoimen tarjoamaa

syvällistä ymmärrystä yrityksen taloudellisista tekijöistä, pienyrityksen on vaikeampi saavuttaa kestävää kasvua ja menestystä. Näin isosta massasta puhuttaessa, on tärkeää kuitenkin huomioida, että joukossa on myös niitä yrityksiä, joiden tavoitteena on niemenomaan esimerkiksi kasvu ja kansainvälistyminen, onhan jokainen suuryrityskin joskus aloittanut pienestä.

2.2 Kriisin määritelmä ja vaikutus yritystoimintaan

Sana "kriisi" juontaa juurensa kreikkalaiseen sanaan "krisis", joka tarkoittaa valintaa, päätöstä tai arvostelua (Paraskevas, 2006). Se usein viittaa käännteentekevään tai ratkaisevaan hetkeen, mikä viittaa siihen, että sanan historiallinen merkitys saattaa olettaa yksilöllisyyttä pikemminkin kuin determinismää reagoitaessa arvaamattomissa tilanteissa (Pedersen ja muut, 2020). Kriisin termiä käytetään kuitenkin eri tavoin eri tieteenaloissa ja yhteyksissä. Esimerkiksi Holsti (1978, s. 41) kuvaa kriisiä sanana, jota käytetään liikaa ja joka on saanut monia merkityksiä, osa niistä jopa epätarkkoja. Smith (2005, s. 319) taas tunnustaa, että kriisin määritelmästä on käyty paljon keskustelua akateemisessa kirjallisuudessa eikä termille ole yhteisesti hyväksyttyä määritelmää.

Kriisi on tilanne, jossa normaali toimintaympäristö tai -tavat eivät enää päde, ja jossa koetaan tarvetta nopeille ja poikkeuksellisille toimenpiteille tilanteen hallitsemiseksi ja vahinkojen minimoimiseksi. Kriisit ilmenevät yrityksille usein yllättäen, vaikka niiden taustalla voi olla pitkään kehittyneitä tekijöitä ja todellisuudessa yksikään kriisi ei ole yllätys, ei edes Covid-19 pandemia. Bill Gates (2015) totesi jo kahdeksan vuotta sitten, neljä vuotta ennen pandemiaa: "If anything kills over 10 million people in the next decades, it's most likely to be a highly infectious virus". Lähes jokainen kriisi, jopa pandemia, on nostettu joidenkin yritysten riskiarvioon. Kriisin ajankohdan ennustaminen on kuitenkin hankalaa, mutta yritysten tulisi pyrkiä asemaan, jossa he ovat aina askeleen seuraava kriisiä edellä (Sallet, 2023). Oli kriisit sitten ennustettavissa tai ei, ne aiheuttavat usein vakavaa uhkaa yksilöille, organisaatioille, yhteiskunnille tai kuten viime vuosina on huomattu, jopa koko maailmalle. Kriisin luonteeseen kuuluu, että se vaatii nopeaa reagoitua,

ja se testaa kykyämme sopeutua, tehdä päätöksiä paineen alla ja löytää ratkaisuja haastaviin ongelmiin (Pedersen ja muut 2020). Kriisi voi johtua monista syistä, kuten luonnonkatastrofeista, taloudellisista romahduksista, yhteiskunnallisista levottomuuksista, terveyspandemoista ja sitten on yhtiötason kriisit kuten lakot. Kriisi voi vaikuttaa paikallisesti, kansallisesti tai globaalisti.

Koska kriisitapahtumat vaikuttavat todennäköisesti syvästi yrityksiin ja niiden kykyyn toimia tehokkaasti, on tärkeää ymmärtää mitä konkreettisia vaikutuksia kriiseillä on yritysten toimintaan. Pedersen ja muut (2020) luettelevat miten kriisit voivat häiritä toimitusketjuja, vaikuttaa asiakkaiden kysyntään ja uhata organisaatioiden taloudellista vakautta. Palvatos ja Kostakis (2023) puolestaan kuvailevat kriisiä ympäristön turbulenssin muotona, joka luo merkittäviä uhkia organisaation elinkelpoisuudelle ja tavoitteille, ja niille on ominaista suuri epävarmuus sekä epäselvyys, hallinnan puute ja vähentynyt vasteaika. Kriisiympäristössä yritykset ovat kiinnostuneempia tehokkuuden ylläpitämisestä, resursien säästämisestä ja yrityksille on tärkeää ymmärtää, kuinka he voivat hallita potentiaalisia kriisejä paremmin (Hopwood 2009; Becker ja muut 2016). Covid-19-pandemia on lähihistorian esimerkki kriisitapahtumasta, jolla on ollut merkittävä vaikutus yrityksiin ja organisaatioihin maailmanlaajuisesti. Pandemia on pakottanut yritykset sopeutumaan uusiin toimintatapoihin, häirinnyt toimitusketjuja ja muuttanut asiakkaiden kysyntää (Passetti ja muut, 2021). Covid-19 pandemia levisi nopeasti, toisin kuin vuoden 2008 finanssikriisi, joka vaikutti ensin rahoitusmarkkinoihin ja vasta myöhemmin reaalityönteeseen (Grossi ja Cepiku, 2014). Vuoden 2008 kriisin hidas alku oli vastakohta vuoden 2020 pandemian aiheuttamalle kriisille, joka tapahtui ja levisi äkillisesti. Vaikka monet alkuun uskoivat, että Covid-19 pandemia ei ole talouskriisi, tai ainakin sen vaikutukset ovat lyhytaikaisempia verrattuna maailmanlaajuisen finanssikriisiin, Albitar ja muut (2021) uskoivat tutkimuksessaan toisin. Albitar ja muut (2021) tiedostivat, että vallitseva terveyskriisi voisi muuttua joksikin pahemmaksi ja pandemian vaikutus tulisi olemaan suurin haaste yritysmaailmalle sitten 2007–2008 finanssikriisin.

Covid-19 on vain yksi esimerkki viime vuosinen kriiseistä, yllättäviä tapahtumia voi tapahtua missä tahansa, milloin tahansa ja missä muodossa tahansa. Tästä toinen lähihistorian esimerkki on Venäjän hyökkäys Ukrainaan, joka on vaikuttanut merkittävästi yritysten toimintaan. Venäjän ja Ukrainan sota on lisännyt maailmanlaajuisten taloudellisen vakauden riskejä, koska se vaikuttaa haitallisesti lähes kaikkiin taloudellisiin toimintoihin ja rahoitusolosuhteisiin, kuten energiahintoihin, inflaatioon ja talouskasvuun. Euroopan maissa tilanne on huonontunut sodan myötä, ja siihen liittyvät pakotteet ovat lisänneet painetta energian ja hyödykkeiden hintoihin. Koska Eurooppa on suuresti riippuvainen Venäjän energiatoimituksista, joka vastasi noin 43 % luonnonkaasun ja 27 % raakaöljyn tuonnista vuonna 2020, Euroopan taloudellinen vakaus on vakavasti vaarantunut nousevan inflaation vuoksi (Bouboukar 2023). Pankit ja luotonantajat ovat kiristäneet rahoitusehtojaan ja kamppailevat lisääntyneen velkaantumisen ja alenevien tulojen sekä voittojen kanssa, erityisesti Euroopassa.

Taluskriisejä tarkasteltaessa on otettava huomioon niiden laajemmat vaikutukset, jotka erottavat ne muun tyyppisistä kriiseistä. Ne eivät ainoastaan vaikuta yrityksiin, vaan niiden seuraukset voivat levitä laajoille taloudellisille alueille, mikä tekee niistä poikkeuksellisia verrattuna kriiseihin, jotka johtuvat sisäisistä syistä kuten huonosta johtajuudesta, tai ulkoisista syistä kuten onnettomuuksista (Becker ja muut, 2016). Toisin kuin esimerkiksi teolliset ongelmat, kuten öljyvudot tai ydinvoimalaonnettomuudet, jotka tyypillisesti koskettavat vain yksittäisiä yrityksiä tai toimialoja, taluskriisit voivat vaikuttaa kokonaisuun maihin tai alueisiin. Ne voivat myös muuttaa kulutuskäyttäytymistä ja siten asettaa yrityksille uudenlaisia haasteita (Grewal & Tansuhai 2001). Myös Becker ja muut (201) toteavat, että taluskriisit tuovat mukanaan laajempia taloudellisia haasteita, kuten pääoman saatavuuden heikkenemisen ja yleisen kysynnän laskun.

Taluskriisit ovat useissa julkaisuissa ja kirjallisuudessa jaettu eri tyyppisiin ja vaiheisiin, yhtä selkeää jaottelua ei kuitenkaan ole havaittavissa. Otin tutkimukseeni esimerkiksi Waymire ja Basu (2011) julkaisun, jossa taluskriisit on jaoteltu Reinhart ja Rogoff (2009) tutkimuksen mukaisesti seitsemään eri tyyppiin: määrällisin kriteerein määritellyt kriisit,

joita ovat inflaatiokriisi, valuuttakriisi, rahan alentuminen, hintakuplien puhkeaminen, pankkikriisi sekä ulkoinen - ja sisäinen velkakriisi. Neljä ensimmäistä kriisityyppiä määritellään kvantitatiivisen kriteerin avulla, kun taas kolme muuta perustuvat kriisiin tietyn tapahtuman esiintymiseen. Kolme ensimmäistä kriisityyppiä edustavat tapauksia, joissa valuutan ostovoima heikkenee jyrkästi. Neljäs ja viides tyyppi ovat tapauksia, jotka heijastavat omaisuuden arvon laskua ja kaksi viimeistä kriisityyppiä viittaavat valtion velan, ulkoisen ja sisäisen, laiminlyöntiin. Talouskriisi voi aiheuttaa yrityksen markkinoilla odottamattomia ja negatiivisia muutoksia kysynnässä sekä tuotantopanosten suhteellisissa hinnoissa. Talouskriisi saattaa aiheuttaa yhtiöille odottamattomia negatiivisia muutoksia yritystoiminnassa. Yrityksen on kuitenkin lähes mahdoton etukäteen tietää tällaisen uhan ilmenemisen todennäköisyys, mikä luo omat haasteensa siihen, miten yrityksen tulisi rakentaa investoinnit niin, että uhkaan pystytään vastaamaan. Vaikka talouskriisillä on terminä negatiivinen vaikutus, on hyvä nostaa esiin myös se, ettei talouskriisi vaikuta kaikkiin yrityksiin samalla tavalla. Yrityksen suorituskyvyllä ennen kriisiä on merkittävä vaikutus sen kriisin jälkeiseen suorituskykyyn, eikä talouskriisin makroympäristön tapahtumia voida yleistää yritystasolla (Grewal & Tansuhai 2001). Joillekin yrityksille taas talouskriisi voi tuoda mukanaan myös uusia mahdollisuuksia. Sallet (2023) listaa kriisinhallintaohjelman neljä R:ää: recognize = tunnista, ready = valmistaudu, respond = vastaa ja recover&reflect = toivu ja opi. Nämä neljä hallintaohjelmaa luovat mahdollisuuden navigoida kriisissä luottavaisesti ja jopa mahdollistavat kriisistä selviytymisen vahvempana kuin ennen kriisiä. Lisäksi kriisi ja nykyisten toimintojen tyrehtyminen voi ruokkia yritysten luovuutta ja pakon edessä luomaan uusia ansaintamalleja. Esimerkiksi pandemian aikaan osa kuljetusyrityksistä aloitti kaluston vuokraustoiminnan kuluttajille ja moni ravintola ja kivijalkamyymälä perusti nettikaupan. Pandemia ei mahdollistanut ihmiskontaktia, joten yhä useampi palvelu tuotiin lähemmäs kuluttajia.

Tämän tutkielman kannalta on tärkeää nostaa esiin myös pk-yritysten ratkaiseva rooli kriisiaikana. Pk-yritykset ovat merkittäviä taloudellisen vakauden ja kehityksen kannalta, mutta niillä on merkittäviä heikkouksia, erityisesti taloudellisilla alueilla kriisien aikana. Okteyn (2014) mukaan kriisiaikana erityisiä haasteita pk-yrityksille ovat kapasiteetin

käyttöasteiden lasku, kustannusten kasvu ja rahoituksen saannin vaikeudet. Onkin tärkeää vahvistaa pk-yritysten kokonaisrakennetta ja parantaa pk-yritysjohtajien taloudellista, valmistuksellista ja markkinointitietoisuutta. Tutkimus korostaa kattavan tuen ja strategisen suunnittelun tarvetta pk-yritysten kohtaamien haasteiden ratkaisemiseksi talouskriisien aikana, painottaen niiden kriittistä roolia kansallisissa ja globaaleissa talouksissa.

Pk-yrityksissä johdon laskentatoimen rooli ja sen käyttö vaihtelevat yrityksen koon, organisaatorakenteen ja ympäristötekijöiden, kuten kilpailun ja epävarmuuden, mukaan. Pk-yritykset käyttävät tyypillisesti vähemmän tai yksinkertaisempia johdon laskennan järjestelmiä kuin suuryritykset, mutta niiden käytöllä on havaittu positiivinen vaikutus yritysten tulokseen ja kasvuun (Kulmala, 2023). Johdon laskentajärjestelmät voivat parantaa päätöksentekoa, budjetoitua, tuottojen ja kulujen analysointia, ja niillä on yhteys parempaan kannattavuuteen. Lisäksi ne vaikuttavat positiivisesti yrityksen tuotannon ja toiminnan laatuun sekä liittyvät kansainvälistymiseen ja parempiin investointeihin. Yrityksen kasvaessa johdon laskentajärjestelmät mahdollistavat toiminnan koordinoinnin ja monimutkaistuvan ympäristön hallinnan (Kulmala, 2023).

Toisaalta pk-yrityksissä on havaittu haasteita talouspalveluiden hyödyntämisessä. Esimerkiksi yrittäjien tarpeet ja tilitoimiston tarjonta eivät aina kohtaa, mikä johtuu osittain palvelun sisältöön ja toiminnallisuuteen liittyvistä eroista (Kouhia-Kuusisto, 2023). Yrittäjät toivovat konkreettista, valmiiksi analysoitua ja tiivistettyä talousinformaatiota, joka tukee yrityksen kehittämistä ja johtamista, mutta perinteiset kirjanpitojärjestelmän vakioraportit eivät usein riitä näihin tarpeisiin (Närhi, 2023). Tässä kontekstissa on tärkeää kehittää talouspalveluiden laatua ja tarjota yrittäjille enemmän tulevaisuuteen orientoitunutta tietoa. Lisäksi on korostettu tarvetta parantaa yrittäjien ja tilitoimistojen välistä yhteistyötä ja ymmärrystä (Kouhia-Kuusisto, 2023).

Muuttuva toimintaympäristö, kuten Covid-19-pandemia tai Ukrainan sota, haastaa pk-yrityksiä kehittämään resilienssiään eli sopeutumiskykyään äkillisiin muutoksiin ja kriiseihin. Tässä yhteydessä korostuvat yrityskulttuuri, henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon, hyvät suhteet ja verkostot sekä jatkuva oppiminen ja innovatiivisuus. Pk-yritysten menestyksen kannalta on tärkeää kehittää näitä tekijöitä ja hyödyntää niitä tiedolla johtamisessa (Närhi, 2023). Tämä edellyttää myös johdon laskentatoimen roolin ja käytäntöjen jatkuvaa arviointia ja kehittämistä.

2.3 Johdon laskentatoimi kriisiaikana

Keskellä maailman muutoksia ja kriisejä yritysten on ennakoitava ja varauduttava lukuisiin häiriötekijöihin sekä sopeuduttava ja reagoitava niihin. Huolimatta kriisitilanteiden vakavuudesta, niiden vaikutuksista yhtiön johdon päätöksentekoon ja miten yhtiöt voivat mukauttaa toimintaansa niiden reagoimiseen, on tutkittu melko vähän. Suurin osa aiemmista tutkimuksista tarkastelee yritysten ohjausvalintoja ja niiden tehokkuutta suurten kriisien ulkopuolella, mutta ei sitä miten ohjaus- ja hallintojärjestelmät toimivat ja kehittyvät suurten taloudellisten kriisien aikana ja niiden jälkeen. Esimerkiksi tunnettu *Journal of Management Accounting Research* (2023) on hiljattain kehottanut tutkijoita ympäri maailmaa osallistumaan keskusteluun lähettämällä tutkimuksia, jotka käsittelevät johtamisen valvontaa ja hallintoa talouskriisien aikana. Yhtiöiden taantumiseen, kuten liiketoimintasykliin vaihteluihin sekä teknologia- ja ympäristöhokkeihin, on kyllä olemassa tutkimuksia (Flammer & Ioannou 2020). Kuitenkin suuren kokoluokan kriisit, kuten 1930-luvun ja vuoden 2008 lamat, sekä kuluvalle vuosikymmenellä järkyttäneet Covid-19-kriisi ja Ukrainan sota, poikkeavat siinä, että ne ovat saaneet talussektorin luhistumaan ja ne ovat aiheuttavat talussektorin romahtamisen vaikuttaen yritysten mahdollisuuteen tehdä uusia investointeja.

2.3.1 Rooli

Kriisin aikana tehokas johdon ohjaus on ratkaisevan tärkeää organisaation vakauden ylläpitämisessä ja sen varmistamisessa, että organisaatiot voivat ylläpitää liiketoiminnan

jatkuvuutta (Pedersen ja muut 2020). Johdon ohjauksella tarkoitetaan prosessia, jolla esimiehet ohjaajat ja valvovat työntekijöidensä ja koko organisaation toimintaa. Ohjauksen tukena ovat erilaiset johdon ohjausjärjestelmät, jotka on suunniteltu varmistamaan, että organisaation strategiat ja tavoitteet toteutetaan suunnitellusti ja tehokkaasti. Kriisin aikana johtamisen ohjaus tulee entistä kriittisemmäksi, koska organisaatioiden on sopeuduttava muuttuviin olosuhteisiin hyvin nopeallakin aikataululla (Rikhardsson P ja muut, 2021) ja viimeaikaiset tutkimukset ovatkin korostaneet johdon hallinnan merkitystä kriisitilanteissa. Esimerkiksi Journal of Management Accounting Research -lehdessä julkaistussa tutkimuksessa havaittiin, että tehokas johdon valvonta Covid-19-pandemian aikana liittyi positiivisesti organisaation kestävyYTEEN (Passetti ja muut, 2021). Tehokas johdon ohjaus kriisin aikana on todettu kriittiseksi, jotta organisaatiot voivat jatkaa toimintaansa ja pysyä taloudellisesti vakaana (Passetti ja muut, 2021). Johdon laskentatoimen rooli ei olekaan pelkästään tietojen kirjaamista, vaan myös niiden tulkintaa ja ratkaisujen tarjoamista kustannusten leikkaamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi. Taloudellinen epävakaus vaatii tiukempaa kontrollia taloustoiminnasta, vastuullista resurssien hallintaa ja strategioiden mukauttamista uusiin markkinaolosuhteisiin (Scorte ja muut, 2009). Yrityksen menestys perustuu kykyyn käyttää tietoa ajallaan ja mukautua markkinoiden muutoksiin. Kriisiaikoina päätöksentekoaika voi olla lyhyt, ja päätökset ovat elintärkeitä. Yritysten tulisi käyttää parhaalla mahdollisella tavalla olemassa olevia resurssejaan nykyisissä talous- ja markkinaolosuhteissa ja hyödyntää laskentatoimen tietoja.

Koska kaikki yritykset ovat erilaisia, on yritysten kriisiin valmistautumiskykyä ja kestävyysmittauksia pystyttävä mukauttamaan ja adaptoimaan jokaiseen yritykseen sen tarpeiden ja kyvykkyyden mukaisesti (Pavlatos & Kostakis, 2015). Siten myös jokaisen johdon kirjanpitäjän pitäisi pystyä tunnistamaan, mikä toimintamalli soveltuu tai ei sovellu juuri kyseiseen yritykseen. Kirjanpidon tiedot heijastavat yrityksen tekemiä päätöksiä, ja niille tulisi antaa enemmän huomiota. Kirjanpito on eräänlainen barometri muutoksille yrityksen sisällä ja ulkopuolella (Pavlatos & Kostakis, 2015). Jotta yritys voisi tunnistaa ongelmia ja löytää ratkaisuja, sen tulisi seurata suhteita kolmansiin osapuoliin, yrittää

saada maksuja asiakkailta ja velallisilta, neuvotella maksuehdoista toimittajille, etsiä resursseja toimittajien ja velkojien maksamiseen, uudelleen rahoittaa lainoja halvemmilla kustannuksilla, perustaa päätökset kirjanpidon ja ulkoisen tiedon perusteella, vähentää kustannuksia ja tehostaa tuotantoprosesseja ja uudelleen järjestellä yritystä tarvittaessa (Scorte ja muut, 2009). Kaikki edellä mainitut toimenpiteet vaativat onnistuakseen johdon laskentatoimen vahvaa osallistumista ja tukea.

Johdon laskentatoimen roolilla on merkittävä vaikutus yritysten suorituskykyyn, erityisesti kriisiaikoina. Jukka Tapion (2023) Jyväskylän yliopistossa tehdyn väitöstudiumin mukaan johtoryhmän, johdon ohjausjärjestelmän ja kilpailustrategian yhteisvaikutus yrityksen suorituskykyyn on huomattava. Tutkimuksessa tarkasteltiin, kuinka ylin johto vaikuttaa organisaation kilpailustrategian valintaan ja sen toteuttamiseen johdon ohjausjärjestelmän kautta. Tämä on erityisen tärkeää, kun organisaatio sopeutuu ympäristön muutoksiin ja päätetään kilpailustrategiasta sekä sen toteuttamisen keinoista. Lisäksi Tapio (2023) korostaa miten johdon rooli datalähtöisyyden kehittämisessä korostuu kriisiaikoina. Johdon on kyettävä luomaan kulttuuri, joka tukee nopeaa ja dataan perustuvaa päätöksentekoa. Tämä edellyttää perinteisten hierarkkisten johtamismallien sijaan ketterämpiä toimintatapoja. Tällainen lähestymistapa ei ainoastaan tehosta organisaation kykyä tunnistaa ja hyödyntää mahdollisuuksia, vaan myös edistää innovointia ja proaktiivista toimintaa dynaamisissa markkinaolosuhteissa. Johdon tehtävänä on myös osamisen kehittäminen ja selkeiden tavoitteiden asettaminen, jotta dataprosessit tukevat liiketoiminnan tavoitteita ja auttavat luomaan pysyvää kilpailuetua. Näistä syistä johdon laskentatoimen rooli ja johtamistavat ovat keskeisiä tekijöitä kriisiaikojen hallinnassa ja menestyksen saavuttamisessa. Organisaatioiden on tärkeää sopeutua joustavasti muuttuviin olosuhteisiin ja hyödyntää dataa strategisen päätöksenteon tukena.

Yritystä kohdannut kriisi ei aina kuitenkaan näyttäytyä vain negatiivisessa sävyssä. Yrityksen resilienssi on tutkimusten valossa kriisien ennakkointia, sopeutumista, reagoitua ja niistä toipumista, eli palautumista, mutta se voi myös luoda kilpailuetua ja mahdollisuuksia niille, jotka ovat paremmin valmistautuneita kriisitilanteisiin (Souza ja muut,

2021). Souza (2022) kertoo tutkimuksessaan, että tämä vaatii kirjanpidon tarvetta katsoa tulevaisuuteen ja siihen, mikä on tulossa, sen sijaan että se keskittyisi menneisyyteen. Tämä eteenpäin katsova lähestymistapa on olennainen osa epävarmojen, monimutkaisten ja dynaamisten ympäristöjen käsittelyssä. Tutkimuksessa myös todetaan, että myös johdon ohjausjärjestelmät ovat olleet tärkeässä roolissa organisaation resilienssin tukemisessa. Covid-19 pandemian aikana näitä järjestelmiä tarkistettiin ja valvottiin usein varmistaakseen johdonmukaisuuden ja tarkkuuden, mikä heijastaa luotettavan tiedon tärkeyttä kriisiaikoina. Souza (2022) tuo esiin myös tarpeen mukauttaa johdon ohjausjärjestelmien puutteiden voittamiseksi tarjoamalla riittävästi tietoa. Tämä mukauttaminen on olennaista päätöksentekijöiden auttamiseksi ymmärtämään ihmisten ja prosessien välisiä yhteyksiä organisaatiossa, mikä parantaa organisaation kykyä reagoida tehokkaasti kriiseihin ja muutoksiin. Tutkimus korostaa johtamislaskentakäytäntöjen kehittämisen tärkeyttä organisaation resilienssin tukemiseksi, erityisesti ennennäkemättömien haasteiden, kuten Covid-19 pandemian, edessä. Myös Sallet (2023) nostaa tutkimuksessaan esiin, että tärkeintä on tunnistaa riskit ja valmistella vankka ja tehokas vastaus niihin. Ja kun kriisi iskee, on ratkaisevan tärkeää saada tietoa koko organisaatiosta ja sen ulkopuolelta. Tämän älykkyyden avulla kriisiryhmät voivat toteuttaa suunnitelmansa tehokkaasti. Salletin (2023) mukaan vankka kriisinhallinta- ja hätätilanteiden hallintaohjelma antaa organisaatioille mahdollisuuden olla tietoisia, valmistautua ja saada nopeasti kärsiksi tietoa, joka voi tarjota oivalluksia reagoida nopeasti, tehokkaasti ja rehellisesti, mikä lopulta auttaa organisaatiota toipumaan ja vahvistumaan. Näin osa yrityksistä selviävät kriisistä jopa vahvempana kuin ennen kriisiä.

2.3.2 Johdon ohjausjärjestelmät ja mittarit pk-yrityksissä

Yrityksen käyttämät johdon ohjausjärjestelmät ja seuraamat mittarit kriisin aikana vaihtelevat yrityksen toimialan, koon ja kohdatun kriisitapahtuman mukaan. On kuitenkin olemassa useita yleisiä johdon ohjausjärjestelmiä ja mittareita, jotka useimmat yritykset ottavat huomioon kriisin aikana ja siihen valmistautuessa. Nämä ohjausjärjestelmät ja mittarit tarjoavat yrityksen johdolle kriittistä tietoa, jonka avulla he voivat tehdä informoituja päätöksiä ja suunnitella toimia kriisin vaikutusten minimoimiseksi. Souza (2022)

on tutkimuksessaan jakanut kriisin elinkaaren kolmeen vaiheeseen: ennen kriisiä, kriisin aikana ja kriisin jälkeen Ensimmäisessä vaiheessa, ennen kriisiä, on määriteltävä, mikä on yrityksen sen hetkinen taso, jota hallitus ja ylin johtoryhmä tavoittelevat. Asiaa voi tutkia tarkastelemalla, mitkä ovat yrityksen hyväksyttävät riskitasot ja sen onnistumisen mittarit. Läkkäämmissä yrityksissä ennen kriisejä käytetyt organisaation kestävyysmittarit viittaavat yleensä riskinottohalukkuuden ja -toleranssin tarkistuksiin. Toisessa vaiheessa, kriisin aikana, tärkeässä roolissa ovat yrityksen luomat mittarit, joiden avulla voidaan testata järjestelmien, prosessien ja ihmisten sietokyvyn ja kapasiteetin rajoja ja rajoitteita. Vaikka mittarit ovat tärkeässä roolissa kriisin aikana, Souza (2022) tutkimuksessaan haluaa myös korostaa, että yrityksen riskinsietokyky ei perustu vain erilaisiin mittareihin, vaan ihmiset, prosessit ja järjestelmät ovat aivan yhtä keskiössä. Mittareita käytetään tukemaan ja vahvistamaan analyysia, mutta ne eivät yksin ole yrityksen sietokyvyn perusta; ihmiset ja kulttuuri ovat yhtä tärkeässä roolissa. Kolmannessa vaiheessa, kriisin jälkeen, arvioidaan kriisin lyhyen ja pitkän aikavälin seuraukset ja vahvistetaan mittareita, joita on seurattava uuden normaaliin siirtymisen aikana ja sen jälkeen. Esimerkiksi Covid-19 jälkeen yrityksissä otettiin käyttöön kriisikohtaisia mittareita, kuten tartuntaprosentti, poissaolot ja työmaalla olevien ihmisten vähimmäismäärä (Souza, 2022).

Koetut kriisit, etenkin vuoden 2008–2010 finanssikriisi, ovat johtaneet myös johdon ohjausjärjestelmien interaktiivisempaan käyttöön (Janke ja muut, 2014). Kriisiohjaus äkillisten toimintaympäristön muutosten yhteydessä on myös lähinnä taloudellisen ohjauksen, eli ns. perinteisen ohjauksen, tyyppistä, mutta useita ohjausjärjestelmiä on alettu käyttää interaktiivisesti. Johdon ohjausjärjestelmien interaktiivinen käyttö on luonteeltaan orgaanista, rakentavaa ja oppimista tukevaa ohjausta. Interaktiivisen johdon ohjausjärjestelmän tarkoituksena on stimuloida vuoropuhelua ja organisaation oppimista. Se myös edistää uusien aloitteiden löytämistä ja tukee strategian luomista. Interaktiivista johdon ohjausjärjestelmää käytetään myös ylittämään yritysten toimintojen väliset rajat ja edistämään jatkuvaa vuoropuhelua johtajien ja muiden organisaation jäsenten välillä (Janke, 2014).

Johdon laskentatoimen asiantuntijuus ja rooli tulee esiin, kun määritellään johdon ohjausjärjestelmiä ja mittareita yrityksen taloudellisen onnistumisen seurantaan. Johdon laskentatoimen työkaluilla, kuten tukijärjestelmillä, suorituskyvynmittareilla, kustannuslaskennalla tai budjetoinnilla on jo ennen kriisiä ollut merkittävä rooli johdon laskentatoimen arjessa (Pavlatos ja Kostakis 2023). Vuonna 2015 Pavlatos ja Kostakis julkaisivat tutkimuksen, jossa he tutkivat Kreikan talouskriisin vaikutusta Kreikan teollisuuden johdon laskentakäytäntöihin ja ohjausjärjestelmien käytöstä vuosien 2008 ja 2013 talouskriisien aikana. Tutkimuksen mukaan kriisi loi tarpeen luotettavammille ja tarkemmille tiedoille kustannusten hallinnassa ja johtamisessa, mikä kannusti yrityksiä omaksumaan pitkän aikavälin suunnittelutekniikoita ja strategista suunnittelua. Johtamislaskennan työkalut, kuten päätöksentukijärjestelmät, jotkin suorituskyvyn arviointitekniikat, budjetointi ja kustannuslaskentatekniikat eivät osoittaneet merkittäviä eroja merkityksessään ja käytössään ennen kriisiä ja sen aikana. Tutkimus myös tunnisti vahvoja yhteyksiä eri tekniikoiden ja työkalujen välillä niiden tärkeydessä ja käytössä, erityisesti perinteisten kustannuslaskentajärjestelmien ja toimintoperusteisen kustannusjärjestelmän välillä. Pavlatos ja Kostakis (2015) kertovat tutkimuksessaan, että kriisin aikaan yritykset siirtyvät kohti strategisempia ja nykyaikaisempia johdon laskentakäytäntöjä ja -työkaluja parempaan analyysiin ja strategiseen suunnitteluun luomiseksi. Vuonna 2023 Pavlatos ja Kostis huomasivat tutkimuksessaan saman asian, Covid-19 aikaan saama finanssikriisi ohjasi yrityksiä kohti uusien kustannuslaskentajärjestelmien käyttöönottoa ja käyttöä. Tässä tutkimuksessa he kuitenkin nostivat esiin myös budjetoinnin kehityksen, koska budjettisuunnittelu ja -ohjaus on tunnistettu olevan toimenpiteitä, joihin talouskriisi vaikuttaa kaikkein eniten. Lisäksi he korostavat tutkimuksessaan kustannuslaskentatiedon laadun moderoivaa roolia kriisin vaikutuksen ja budjetin käytön välisessä suhteessa. Parempi kustannuslaskentatieto mahdollistaa muuttaa budjetin käyttöä intensiivisemmin ja reagoida nopeammin ulkoisen ympäristön muutoksiin. Kun parempaa kustannustietoa on saatavilla, päätöksentekoprosessissa on helpompaa tehdä muutoksia suunnitteluun, resurssien allokointiin ja kustannusten hallintaan budjettien avulla. Myös Eendenich

(2014) ja Becker ja muut (2016), havaitsivat kriisin muuttaneet yritysten budjetointimalia ja molemmissa tutkimuksissa korostettiin budjetoinnin suunnittelun merkitystä kriisiympäristössä.

Vaikka suurin osa tutkimuksista pitää budjetointia kriisiaikana tärkeänä ja sen roolia normaaliaikaan verrattuna jopa korostetaan, on osa tutkimuksista toista mieltä. Tämä voi olla hyvin yritys kohtaista, esimerkiksi yritykset joihin kriisi vaikuttaa voimakkaimmin, ei budjetoinnilla koeta olevan suurta merkitystä suorituskyvyn mittauksessa, koska kriisimukanaan tuoma epävarmuus tekee budjeteista epätarkkoja (Becker ja muut, 2016). Perinteiset vuosisuunnitelman mukaiset budjetin luvut ovat tehty kiinteiksi, eivätkä ne välttämättä salli yritysten sopeutumistoimia. Monissa yrityksissä onkin siirrytty tai otettu vuosibudjetin rinnalle käyttöön niin sanottu rullaava budjetointi. Rullaava budjetti voi kattaa kaikki samat osa-alueet ja kuin vuosibudjettikin. Se eroaa vuosibudjetista siten, että rullaavaa budjettia ei ole sidottu tarkkaan aikamääreeseen (Bhimani ja muut, 2018). Rullaavan budjetin voi tehdä esimerkiksi kuukausi- tai kvartaalitasolle ja sitä voi täydentää tai muokata perustuen ajantasaiseen tietoon. Vuosi- ja rullaava budjetti ovatkin toistensa vastakohtia vain suhteessaan aikaan (Bhimani ja muut, 2018). Eri budjettimallit eivät myöskään sulje toinen toisiaan pois, niitä voi käyttää rinnakkain ja toisiaan hyödyntäen. Vuosibudjetti mahdollistaa suurempien visioiden ja suuntaviivojen hahmottamista, joka on tärkeää yrityksen myynnin ja kulujen hallinnan kannalta. Rullaava budjetointi taas luo yritykselle resilienssiä, joka auttaa yritystä sopeutumaan ja reagoimaan mahdollisiin lähitulevaisuuden markkinamuutoksiin sekä kriiseihin (Endenich 2014).

Yrityksen suorituskykyä mitataan myös KPI (*Key Performance Indicator*) mittareilla. KPI-mittareita luodaan ja seurataan myös normaaliaikana, mutta kriisiaikana mittareiden rooli kuitenkin korostuu. KPI:t voivat vaihdella organisaation luonteen ja sen tavoitteiden mukaan. Ne voivat olla taloudellisia, kuten liikevaihdon kasvu, voittomarginaalit, operatiivisia, kuten asiakastyytyväisyys ja tuotannon tehokkuus, tai ne voivat liittyä tiettyihin alueisiin, kuten markkinointiin, myyntiin, henkilöstöresursseihin tai asiakaspalveluun (Abbas, 2023). Johdon laskentatoimella on merkittävä rooli mittareiden arvioinnissa ja

asettamisessa. Mittareiden avulla on mahdollisuus parantaa ja testata yrityksen kestävyyttä tarjoamalla oikea-aikaista ja tarkkaa tietoa ylimmän johdon ryhmille, hallituksille ja muille sisäisille sekä ulkoisille sidosryhmille (Souza, 2021). Yksi kriisiajan suorituskyvyn mittareista on yrityksen maksukyky. Yrityksen maksukyky viittaa sen kykyyn täyttää lyhyen aikavälin rahoitusveloitteensa ajallaan. Maksukyky liittyy siis yrityksen lyhyen aikavälin taloudelliseen tilanteeseen ja erityisesti sen likviditeettiin. Maksukykyinen yritys pystyy suoriutumaan erääntyvistä veloistaan käsillä olevilla tai nopeasti realisoitavilla varoilla (Investopedia 2023). Kriisi aiheuttaa monissa yrityksissä kysynnän ja pääoman saatavuuden vähenemisen dramaattista heiluntaa, jonka seurauksena maksukyvyn hallinnasta tulee elintärkeä asia kriisiuhan alla oleville yrityksille. Kriisin keskellä monet yritykset kamppailevat taloudellisten vaikeuksien, kuten maksukyvyttömyyden ja konkurssin uhan, kanssa. Maksukyvyn seuranta on äärimmäisen tärkeää, ja sitä tehdään tiheästi, viikoittain tai jopa päivittäin (Becker ja Mahlendorf, 2017). Lisäksi yritysten on sopeutettava odotuksiaan vielä toteutumattomien tulojen ja tulevien kustannusrakenteiden osalta muuttuviin markkinaolosuhteisiin. Tässä yhteydessä kassanhallinta ja likviditeetti nousevat keskeiseen rooliin. Erityisesti kriisiaikoina yritysten huomio keskittyy kassavirran hallintaan, nettokäyttöpääoman seurantaan, raaka-ainehintojen kehitykseen sekä asiakasmaksujen valvontaan, jotta maksukykyä voidaan jatkuvasti tarkkailla taloustilanteen ja asiakkaiden maksukyvyn heiketessä (Hopwood, 2019). Maksukyvyn ylläpitämiseen liittyy usein kustannusten leikkaamisen paine. Aikaisempi tutkimus osoittaa, että talouskriisin alkuvaiheessa johdon laskentatoimen rooli kustannusten leikkaamisessa ja säästöjen aikaansaamisessa on ollut merkittävä. Tällaisia toimenpiteitä on pidetty johdon laskentatoimen keskeisinä menetelminä taloudellisesti haastavina aikoina. Kuitenkin kustannusleikkaukset eivät tulisi olla paniikinomaista ja koko organisaation kattavaa, vaan niiden tulisi olla strategisesti suunniteltuja. Joissakin yrityksissä on myös modernisoitu kustannusjohtamista käyttöön ottamalla uusia tietojärjestelmiä (Becker ja Mahlendorf, 2017).

Maksuvalmiudella eli likviditeetillä tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä kaikista maksuvelvoitteistaan. Maksuvalmius siis kuvaa yrityksen rahoituksen riittävyyttä lyhyellä aikavälillä. Yrityksen likviditeetti on hyvä, kun se pystyy maksamaan kaikki velvoitteensa käyttämällä kassavarojaan ja nopeasti realisoitavissa olevaa omaisuuttaan. Tällöin yrityksen ei tarvitse turvautua kalliisiin ja lyhytaikaisiin rahoituksiin tai maksaa viivästyskorkoja (Kallunki 2014, 123). Yrityksen likviditeettiä arvioidaan mittareilla, jotka vertaavat yrityksen käteisvaroja ja helposti realisoitavia varoja lyhytaikaisiin velkoihin. Tällaisia tunnuslukuja ovat quick ratio ja current ration, jotka ovat laajasti maailmalla käytettäviä tunnuslukuja. Quick ja current ratio kertovat kuinka suuren osan lyhytaikaisista veloistaan yritys kykenisi maksamaan, jos yrityksen toiminta päättyisi tilinpäätöshetkellä (Kallunki 2014, 123).

Daisuke (2023) on tutkimuksessaan käsitellyt sitä, miten pienyritykset, erityisesti Japanissa, hyödynsivät pankkilainoja kriisin aiheuttamiin likviditeettihaasteisiin. Tutkimus on tälle tutkielmalle mielenkiintoinen, koska siinä tarkastellaan pk-yritysten nuorten ja iäkkäimpien yritysten välisiä eroja heidän reagoinnissaan näihin pulmiin, korostaen, että vaikka nuoret yritykset tyypillisesti kohtaavat kriisien aikana vakavampia luotto-ongelmia, iäkkäämmillä yrityksillä, joilla on vakiintuneita suhteita pankkeihin, ei välttämättä ole samanlaisia ongelmia. Tutkimuksessa käsitellään myös luottojen ja tavarantoimittajien suhteiden roolia kriisien aikana, huomaten, että iäkkäämmät yritykset saattavat pystyä hyödyntämään näitä suhteita lieventääkseen taloudellisia rajoitteitaan, toisin kuin nuoret yritykset. Dausike (2023) analysoi tutkimuksessaan, että kypsät yritykset lisäsivät todennäköisemmin pankkilainojaan kohdatessaan likviditeettipulmia globaalin talouskriisin aikana. Tämä johtuu niiden nuoria yrityksiä pidemmästä suhteesta pankkeihin. Yllättäen kuitenkin kumpikaan yritystyyppistä, nuoret tai kypsät, eivät merkittävästi lisänneet luottojaan parantaakseen likviditeettiään kriisin aikana. Tulokset osoittavat myös, että iäkkäämmät yritykset, jotka kokivat kassavirran vähenemistä kriisin aikana ja sen jälkeen, olivat todennäköisemmin konkurssissa ja poistuivat markkinoilta, mikä viittaa

tehottomaan luotonjakoon iäkkäämmille yrityksille tänä aikana. Dausiken (2023) tutkimus on mielenkiintoinen, koska se korostaa nuorten pk-yritysten kriittistä roolia talouskasvun moottoreina ja keskittymällä niiden rahoitustoimintaan kriisin aikana.

Kriisin aikana on havaittu, että strategiset suunnittelu- ja johdon laskentatyökalut ovat nousseet entistä tärkeämmiksi yrityksissä. Tämän seurauksena näiden työkalujen käyttö on kasvanut. Talouskriisit ovat lisänneet pitkän aikavälin suunnittelutyökalujen, kuten pitkäaikaisten ennusteiden ja budjettien avulla laadittujen strategisten suunnitelmien, käyttöä ja niiden koettua merkitystä yrityksissä (Pavlatos & Kostakis, 2015). Lisäksi monet yritykset ovat vastanneet kriisitilanteisiin ottamalla käyttöön skenaarioanalyysit. Skenaarioiden käyttö on tarpeen, sillä kriisin vaikutusten laajuutta ei voida ennakoita, ja kriisin aikana päätöksentekijöillä ei ole varmuutta siitä, miten pahasti tilanne voi kehittyä. Skenaarioiden käytön on todettu myös lisäävän ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka eivät ole suoraan havaittavissa. Suunnitteluprosessit ovat muuttuneet kriisiaikoina enemmän hierarkkiseksi ja toistuviksi, kun aiemmin monet yritykset suosivat enemmän alhaalta ylöslähestymistä (Becker & Mahlendorf, 2017).

Kriisin myötä nousee esille riskinhallinnan kaltaisia alueita, joita ei ole vielä paljon tutkittu (Van Der Stede, 2011). Yksi riskinhallinnan haasteista on sen integroiminen osaksi yrityksen kaikkia toimintoja. Yritysten on kyettävä määrittämään, kuka johtajista tai mikä osasto kantaa vastuun riskeistä, tai päätettävä, ulkoistetaanko riskit vai otetaanko ne yhteisesti haltuun. Yrityksen riskienhallintatoimenpiteiden arvoa voidaan arvioida esimerkiksi sen perusteella, nähdäänkö riskienhallinta ja siihen liittyvä raportointi pelkkänä pakkolisena pahana vai olennaisena osana suunnittelua, budjetointia, suorituskyvyn mittareita ja palkitsemisjärjestelmiä (Van Der Stede, 2011).

Kriisitilanteissa yritysjohto tarvitsee johdon laskentatoimen tukea epävarmuuden hallinnassa ja uusien menetelmien kehittämisessä tulevien kriisien tunnistamiseksi sekä niiden vaikutusten havainnollistamiseksi organisaatiolle. Kriisit usein herättävät yritysjohtajat ja hallitukset keskittymään enemmän riskeihin. Tässä yhteydessä johdon laskentatoimi

pääsee osallistumaan strategisiin prosesseihin uuden riskienhallinnan keskeisen tehtävänsä ansiosta. Johdon laskentatoimen ammattilaisten on kuitenkin kehitettävä ymmärrystä johtajien aloitteiden heikkouksista ja kyseenalaistettava näitä kriittisesti. Talouskriisien aikana johtajat saattavat usein syyttää ulkoisia olosuhteita yritystensä ongelmista. Sisäisen laskentatoimen tulee tuoda esiin, että yritysjohton tekemät päätökset tai tehotomat toimenpiteet voivat olla syynä lisääntyneeseen haavoittuvuuteen talouskriiseissä (Becker & Mahlendorf, 2017).

Jokaisen yrityksen ja johdon laskentatoimen tulee pohtia, mitä kyseisessä yrityksessä on seurattava ja arvioitava, sekä miten se tehdään kustannustehokkaasti. Kriisiaikana johdon laskentatoimen tuki yrityksen johdolle korostuu. Johdon laskentatoimi ohjaa ja neuvoo epävarmoista ajoista selviytymiseen ja auttaa kehittämään uusia keinoja, mittareita ja järjestelmiä tulevaisuuden kriisien havaitsemiseksi ja niistä selviytymiseksi. Usein vasta kriisit ovatkin se, joka herättää yrityksen johdon siihen, että se on keskityttävä enemmän riskeihin ja niiden hallintaan. Johdon laskentatoimella on merkittävä rooli siinä, miten osana strategiaa on suunniteltu ja implementoitu prosessit riskien minimoimiseksi. Kriisien aikana yrityksen johto saattaa helposti syyttää yrityksen heikenneestä tilanteesta ulkoisia tekijöitä. Johdon laskentatoimen tehtävänä onkin kertoa yrityksen johdolle, että joskus syynä on yrityksen omat virheet, tai yritys on saattanut toimia tehottomasti, joka on lisännyt riskiä altistua kriisille (Becker & Mahlendorf, 2017). Yrityksen luomat strategiat tulee pitää ajan tasalla ja ne vaativat jatkuvaa tarkastelua, jolloin esiin nousee myös strategian toteuttaminen. Usein yritykset saattavatkin tyytyvä vain strategioiden luomiseen, mutta sen toteuttaminen jää puolitiehen (Evendich, 2014).

Yhteenvetona, kriiseillä on merkittäviä vaikutuksia johdon laskentatoimeen rooliin yrityksen toiminnan ohjauksessa ja mittarien määrittelemisessä, ehkä kuitenkin ensisijaisesti siinä miten tehtäviä painotetaan, ei niinkään siinä, että tehtäviä tulisi lisää. Normaalitilanteessakin johdon laskentatoimen tehtävänä on osallistua strategian suunnitteluun, budjetointiin ja ennustamiseen sekä raportointiin. Kriisiaikana seurantasyklit ovat tiheämmät ja mittareiden ja seurannan tulee olla ketterästi adaptoitavissa muuttuneisiin

tilanteisiin. Kriisiaikana yrityksen johto kaipaa johdon laskentatoimelta enemmän tukea, mittareista ja toteutuneista numeroista keskustellaan useammin johdon laskentatoimen kanssa ja johdon ohjausjärjestelmiä käytetään interaktiivisemmin (Becker & Mahlendorf 2017, Janke 2014).

2.3.3 Talousviestintä ja taloudellinen informaatio

Hyvällä kriisin valmistautumisella ei ole mitään hyötyä, jos sitä johto ei osaa käyttää tai hyödyntää olemassa olevaa informaatiota. Osana tutkielmaa onkin aiheellista selvittää myös, miten tieto kulkee johdon laskentatoimelta yrityksen johdolla, eli miten talousviestintä hoidetaan johdon laskentatoimen ja yrityksen välillä. Hyvän talousviestinnän tunnusmerkkejä ovat relevanttius, luotettavuus, tulevaisuusorientoituneisuus, ymmärrettävyys, ajankohtaisuus, olennaisuus ja selkeys (Partanen, 2007). Hyötyjen on oltava suuremmat kuin tiedon tuottamisen kustannusten. Tiedon tuottamisen prosessin on oltava nopea ja tiedon olla saatavissa oikea-aikaisesti eli silloin, kun sitä tarvitaan päätöksenteossa. Talousviestintä on parhaimmillaan vaikuttamista, joka edellyttää taloushallinnon asiantuntijoilta väliin tulemisen kykyä. Esimerkillinen talousviestintä vaatii taitoa haastaa vakiintuneet ajattelutavat, kyseenalaistaa tarvittaessa kehitteillä olevan ratkaisun toimivuus sekä kykyä suunnata keskusteluja luovasti. Tämä edellyttää sitä, että viestin esittämismuotoon panostetaan ja tarvittavan huomion saavuttamiseksi viesti on välillä ilmaistava hätkähdyttävällä, pysähdyttävällä, osuvalla ja ytimekkäällä tavalla (Partanen 2007).

Johdon laskentatoimen rooli ei ole pelkästään tietojen kirjaamista, niiden tulkintaa ja ratkaisujen tarjoamista kustannusten leikkaamiseksi sekä toiminnan tehostamiseksi, vaan myös tiedon välittämistä yrityksen johdolle (Scorte ja muut, 2009). Ainoastaan tiedon välittäminenkin ei riitä, vaan johdon laskentatoimen tulee varmistaa, että yrityksen johto ymmärtää ja sisäistää viestin. Esimerkkinä erilaiset raportit, jotka vilisevät numeraalista informaatiota, voi etenkin pienille yrityksille, joilla ei ole raportteja vaativaa syväosaamista, olla vaikeaselkoisia ja he tarvitsevat erityistä apua niiden tulkintaan. Krii-

siaikana johdon laskentatoimen tuottama talousviestintä korostuu entisestään ja muuttuu muotoaan. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, seuranta- ja raportointisykklit tihenevät, jotta saadaan mahdollisimman nopeasti ajantasainen kokonaiskuva vallitsevasta tilanteesta. Talouskriisin alkuvaiheessa on myös keskitytty enemmän kustannusleikkausten ja -säästöjen etenemisen raportointiin (Becker & Mahlendorf ,2017). Tutkimuksissa on myös tunnistettu, että talouskriiseillä on merkittävä vaikutus, sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään. Varsinkin yrityksen ulkopuolelta tuleva informaatio liittyy keskeisesti johdon laskentatoimeen esimerkiksi budjetteihin perustuvien palkitsemisjärjestelmien sekä riskienhallinnan osalta. Näin ollen johdon laskentatoimen ja yrityksen johdon välinen tiedonvaihto lisääntyy kriisiaikoina niin tiedon määrän, kuin viestinnän tiheyden suhteen (Endenich, 2014).

Kuten edellä mainittiin, etenkin pienissä yrityksissä johdon laskentatoimen rooli talousviestinnässä korostuu. Pienissä yrityksissä ei välttämättä ole riittävää taloudellista osaamista, tai ymmärrystä käsitellä laskentatoimen tuottamia raportteja. Yritysjohdolle tarvitsee ja kaipaa johdon laskentatoimen tukea, esimerkiksi toimimalla johdon sparrailuapuna, esittämällä omia mielipiteitä mahdollisuuksista ja tuo esiin yrityksen taloustilanteen syitä sekä seurauksia. Osassa isompia yrityksiä on oma controller, joka tuottaa ajantasaista informaatiota johdolle, mutta pienillä yrityksillä ei ole taloudellisia resursseja sellaiseen. Laskentatoimen asiantuntijat ovatkin, ehkä jopa viime vuosien kriisien takia, tulleet yhä lähemmäksi yrityksen johtoa ja heitä voidaankin kuvailla liiketoimintapartnereiksi (Becker & Mahlendorf 2017). Kriisiaika koskettaa yrityksen johdon lisäksi kaikkia yrityksen työntekijöitä. Kriisi saa aikaan epävarmuutta oman työn jatkuvuudesta, joka tarkoittaa talouskriisiä myös yksilötasolla. Tämän vuoksi on tärkeää, että kriisiaikana talousviestinnän kohderyhmät laajenevat ja johdon laskentatoimen raportointi kattaa laajemmin yrityksen eri yksiköt sen sijaan, että informaatio kohdistuisi vain johdolle. On tärkeää, että yrityksen taloudellisen tilanteen raportointi on yrityksessä sisäisesti läpinäkyvää (Hopwood 2009). Kriisiaikana myös tiedonanto ulkopuolisille kohderyhmille korostuu. Osittain tämä johtuu säädöksistä, jotka velvoittavat tuottamaan tietyn tasoista taloudel-

lista informaatiota ja osittain oman luotettavuuden osoittamisesta. Etenkin keskellä globaalia kriisiä, onko tärkeä pystyä vakuuttaan yhteistyökumppanit ja toimitusketjun muut lenkit omasta kyvystä selvitä kriisin keskellä (Hopwood 2009).

Niin kuin tutkielmassa on jo aiemmin todettu, yrityksen johdolla on kriisiaikana kasvava informaatiotarve ja johdon laskentatoimi on se taho, johon he tukeutuvat. Kriisin myötä yrityksen johdon ja johdon laskentatoimen vuorovaikutus kasvaa. Kun aloite tähän tulee yrityksen johdolta, lisää se johdon laskentatoimen vaikutusvaltaa. Yrityksen johto osoittaa luottamuksensa johdon laskentatoimeen, joka lisää johdon laskentatoimen vaikutusvaltaa yrityksen päätöksenteossa (Becker & Mahlendorf 2017). Kriisitilanteet siis tekevät johdon laskentatoimesta näkyvämmän ja arvotetumman yhtiön sisällä ja tämä voi vaikuttaa johdon laskentatoimeen suhtautumiseen vielä kriisin jälkeenkin, etenkin yrityksen johdon keskuudessa. Yrityksen työntekijöiden silmissä taas johdon laskentatoimi saattaa näyttäytyä pahiksen roolissa, koska heiltä tulee myös mahdolliset kustannussäästöjä vaativat leikkaustoimenpiteet. Johdon laskentatoimen olisikin hyvä laskeutua yrityksen toimihenkilöiden tasolla ja osallistua proaktiivisesti keskusteluun välttääkseen, tai ainakin lievittääkseen, negatiivisia mielikuvia (Endenich 2014).

Kasvavan informaatiotarpeen myötä myös johdon laskentatoimen perinteiset toimintamallit ovat vaatineet kehitystoimenpiteitä. Strategisen päätöksenteon tueksi ja sujuvan sekä ajantasaisen informaation takaamiseksi on myös johdon ohjausjärjestelmiä kehitetty vastaamaan nykytarpeita. Perinteisesti johdon ohjausjärjestelmät ovat olleet niin sanotusti passiivisia työkaluja, jotka ovat tarjonneet lähinnä isossa kuvassa yrityksen sisäistä informaatiota yrityksen johdolle. Perinteiset ohjausjärjestelmät ovat kuitenkin olleet jäykkiä ja epäsoivia nykyisen dynaamiseen tarpeeseen (Pavlatos ja Kostakis, 2015). Tähän vastuksena on tullut uusia johdon ohjausjärjestelmiä, joita ovat mm. strateginen asemointi, arvoketjuanalyysi, tulokortti, ei-rahamääräiset suorituksen mittarit, strategiaan kytketyt integroidut suorituskykymittarit (mm. Balanced Scorecard) sekä arvopohjainen johtaminen (Value Based Management) (Pavlatos ja Kostakis, 2015, Virtanen

2001). Nykyisin ohjausjärjestelmiin on myös integroitu sisäisen tiedon lisäksi myös ulkoista tietoa, kuten markkinoihin, asiakkaisiin ja kilpailijoihin liittyvää informaatiota.

Johdon laskentatoimen tärkeimpiä tehtäviä on tarjota ajantasaista ja relevanttia informaatiota johdon päätöksenteon tueksi (Endenich 2014). Selvitäkseen talouskriisistä ja johdon laskentatoimen talousviestintä on erittäin tärkeää yrityksen johdolle. Kriisitilanteissa päätöksentekoon tarvitaan ajantasaista ja luotettavaa tietoa, jotta voidaan tehdä oikea-aikaisia ja tehokkaita ratkaisuja yrityksen parhaaksi. Viestinnän tulee olla selkeää yrityksen koon mukaan jopa yksinkertaista. Etenkin pienyrityksille on tärkeää pitää viestintä selkeänä ja ymmärrettävänä. Informaation tulee olla ajantasaista, kriisiaikana tilanteet muuttuvat nopeasti. Tämä saattaa tarkoittaa tiheämpää viestintä sykliä normaaliaikaan verrattuna. Informaation tulee myös olla avointa ja rehellistä, yrityksen on oltava tietoinen haasteistaan ja riskeistään. Vaikka negatiiviset uutiset saattavat olla vaikeita kommunikoida, avoimuus auttaa luomaan luottamusta. Vuoropuhelun tulee olla aktiivista molempiin suuntiin, kriisiaikana yrityksen johto on todennäköisesti oma-aloitteisempi johdon laskentatoimen suuntaan normaaliaikaan verrattuna, mutta myös johdon laskentatoimen tulee aktiivisesti seurata muuttuvia tilanteita ja herkästi oltava yhteydessä yrityksen johtoon. Kriisiaikana on tärkeää, että yrityksen johto tuntee vastuunsa ja priorisoi avoimen, selkeän ja rehellisen talousviestinnän. Tämä ei vain auta yritystä selviytymään haastavista ajoista, vaan myös vahvistaa sen mainetta ja luottamusta pitkällä aikavälillä.

3 Metodologia

Useat tutkijat ovat puoltaneen laskentatoimen tutkimuksia, jotka ovat läheisessä yhteydessä tosielämän sovellusten kanssa. Esimerkiksi Kaplan, 1998, Kasanen ja muut, 1993, Labro ja Tuomela, 2003, Lukka ja Tuomela, 2014, Malmi ja Granlund, 2009 sekä Rautiainen ja muut, 2017 puoltavat tutkimuksissaan konstruktivistista tutkimusotetta, joka hakee ratkaisua tosielämän ongelmaan. Malmi ja Granlund (2009) mukaan tehokas lähestymistapa tutkimuksen käytännöllisen sovellettavuuden ja teoreettisen merkityksen varmistamiseen sisältää todellisten tapauskysymysten käsittelyn yhteistyössä alan ammattilaisten kanssa ja löydösten soveltamisen interventiotutkimusten kautta, eli konstruktivisen tutkimusotteen. Tässä tutkimusotteessa tutkijat ovat suoraan mukana kehittämässä innovaatioita johdonlaskennan käytännöissä, mukaan lukien uusien työkalujen kehittämisessä ja luomisessa kirjanpitoon. Kasanen ja muut (1993) avaavat, että näiden innovaatioiden käytännön tehokkuus voidaan mitata niiden omaksumisen, laajan käytön ja tarjoamien hyötyjen kautta, mikä muodostaa markkinatestin periaatteen. Uuden konseptin omaksuminen konstruktivisessa tutkimuskehiksestä organisaation toimesta merkitsee, että se on läpäissyt alustavan käytännöllisyyden testin. Jotta konsepti katsottaisiin todella hyödylliseksi käytännössä, sen on täytettävä joko puolivahvat tai vahvat markkina-kriteerit, osoittaen sen soveltamisen eri organisaatioissa tai sen kyvyn tuottaa taloudellista hyötyä useille yrityksille (Lukka ja Tuomela, 2014). Labro ja Tuomela (2003) lisäävät, että konstruktivisen metodologian tehokkuus tai uskottavuus määrittyy pääasiassa sen perusteella, kuinka hyödyllisiksi nämä innovaatiot osoittautuvat, sekä yksittäisissä organisaatioissa että laajemmassa yritysmarkkinassa.

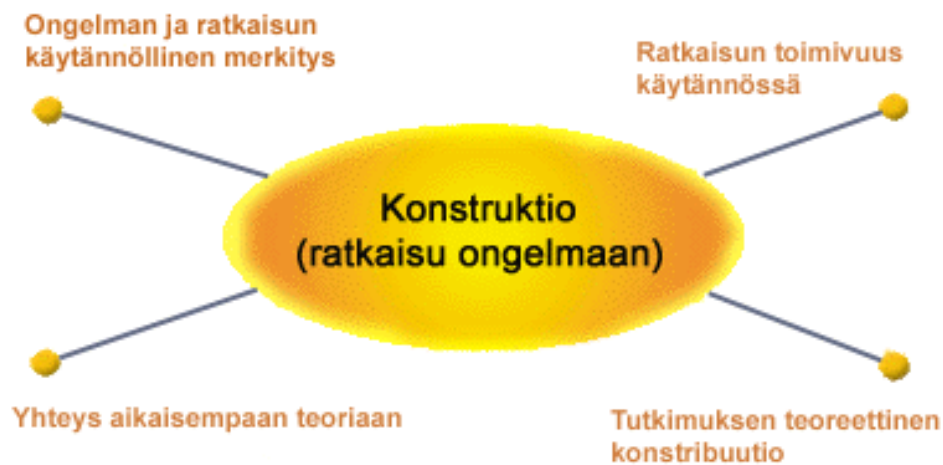
3.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Tämän tutkielman tarkoituksena on ymmärtää, miten johdon laskentatoimi pystyy parhaiten tukemaan yritystä kriisiaikana. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta toteutetaan case-yritykselle suunnitelma tai ehdotus johdon laskentatoimen tuen ja työkalujen käyttöönotosta yrityksen toiminnan jatkuvuuden tueksi kriisiaikana ja sen jäl-

keen. Tutkimus suoritetaan case-tutkimuksena, eli tapaustutkimuksena, käyttäen konstruktivistista tutkimusotetta. Tavoitteena tapaustutkimuksissa on tapauksen ymmärtäminen ja ratkaiseminen käytännöllisellä tasolla. Tällaisia tutkimuksia voidaan toteuttaa useilla eri menetelmillä, ja ne eivät ole sidottuja yhteen tiettyyn tutkimusmetodiin (Lukka, 2001). Erikssonin ja Koistisen (2014) mukaan tapaustutkimuksen ydin on keskittyminen erityiseen tutkimuskohteeseen tai kohteisiin, jotka ohjaavat tutkimuskysymyksen asettelua, tutkimuksen rakennetta ja aineiston analysointia. Tällaisen tutkimuksen päämääränä voi olla ilmiön ymmärtäminen, selittäminen tai uusien näkökulmien luominen (Eriksson & Koistinen, 2014). Tapaustutkimusten tuloksia hyödynnetään esimerkiksi löytämään keinoja onnistuneiden projektien hallintaan tai välttämään ongelmia tietyissä organisaatioissa tai tilanteissa (Eriksson & Kovalainen 2014). Johdon laskentatoimen tapaustutkimukset eivät vain tarjoa ymmärrystä erilaisista tekniikoista, vaan ne myös osoittavat, miten näitä tekniikoita sovelletaan käytännössä.

Konstrukttiivinen tutkimusote on alun perin kehitetty liiketaloustieteen tarpeisiin, sillä monet liiketaloustieteen kontribuutiot on yleensä tuotettu yritysten toimesta, eikä alan tutkimuksessa (Kasanen ja muut, 1991, Lukka, 2001). Konstrukttiivinen tutkimusote on metodologia, joka pyrkii kehittämään innovatiivisia rakenteita ja ratkaisuja käytännön ongelmiin. (Lukka, 2001). Lukka (2011) listaa konstrukttiivisen tutkimusotteen ydinpiirteet seuraavasti:

- keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka halutaan ratkaista käytännössä,
- tuottaa innovatiivisen konstruktion, eli ratkaisun, joka on tarkoitettu ratkaisemaan tosielämän ongelma sekä sisältää kehitetyn konstruktion toteuttamisyrittäksen, joilla voidaan testata sen soveltuvuutta käytännössä,
- on huolellisesti kytketty olemassa olevaan teoriaan, ja
- vertaa tutkimuksen empiiriset löydöksiä teoriaan.



Kuva 2. Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit (Lukka, 2001)

Konstruktiivisen tutkimusotteen tyypillinen tutkimusprosessi voidaan jakaa seitsemään eri vaiheeseen (Lukka 2001):

1. etsi käytännöllisesti relevantti ongelma, jolla on myös potentiaalia kontribuutioon
2. selvitä mahdollisuudet pitkän aikavälin tutkimusyhteistyöhön kohdeyrityksen kanssa
3. hanki perusteellinen tietämys aiheesta
4. kehitä ratkaisu
5. toteuta ja testaa ratkaisun toimivuutta
6. pohdi ratkaisun soveltamisalaa
7. Tunnista ja analysoi teoreettinen kontribuutio

Konstruktiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena löytää käytännön ratkaisu, joka on liitettävissä teoriaan, mutta jota voidaan jalostaa suuremmalle joukolle. Tutkijan tavoitteena on muodostaa konstruktio. Ensimmäisessä vaiheessa tutkimusprosessissa on tunnistet-

tava käytännön ongelma, joka on merkityksellinen ja tarjoaa sekä käytännön että teoreettisen panoksen. Toisessa vaiheessa tutkimusta on mietittävä potentiaalia pitkäaikaiseen yhteistyöhön, sillä konstruktion työstö ja testaaminen vievät aikaa, jonka lisäksi tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä mahdollisimman voimakkaaseen interventioon. Kolmannessa vaiheessa tutkijan on sisäistettävä aihe hankkimalla siitä vahva teoreettinen pohja, jonka lisäksi on oltava ymmärrys tutkittavasta kohteesta. Kun pohjatyö on tehty hyvin, tutkija voi suorittaa teorian pohjalta saadun idean kehittämisen ja konstruktion yhdessä valitun tutkimuskohteen kanssa. Viidennessä vaiheessa konstruktio implementoidaan ja testataan sen toimivuutta. Tämä vaihe on yleensä tutkimusprosessin aikaa vievin ja jopa haastavin vaihe. Onnistuneen implementoinnin tutkija pohtii, miten ratkaisua voidaan soveltaa laajemmin kuin vain esimerkin tutkimuskohteelle, sekä pohtii ja analysoi teoreettisen kontribuution, eli mitä lisäarvoa tutkimuksella tuotetaan olemassa olevaan teoriaan.

Lukan (2001) mukaan konstruktiiivinen tutkimus tarjoaa uusia mahdollisuuksia tutkia mielenkiintoisia aiheita. Toisin kuin perinteiset ei-interventionistiset kenttätutkimusmenetelmät, konstruktiivisella tutkimuslähestymistavalla on mahdollisuus tuottaa selkeitä käytännön hyötyjä. Tämä voi toimia kannustimena yrityksille ja muille organisaatioille aloittaa yhteistyö tutkijan kanssa, joka kykenee antamaan pätevän vaikutelman tutkimushankkeen alkuvaiheen neuvotteluissa. Tutkimuskohteen etuna on, että se saa omat liikkeenjohdolliset ongelmat huolellisen sekä kriittisen analyysin kohteeksi ja ongelmalle pyritään löytämään myös ratkaisu.

Yhteistyöorganisaatiot odottavat konstruktiiviselta tutkijalta kykyä tuoda ongelmanratkaisuprosessiin aiempiin teorioihin liittyvää tietoa kokemuksen perusteella Lukan (2001). Tutkimuskohteen käytännön johtajat eivät usein pysty seuraamaan tai ymmärtämään teoreettisen kirjallisuuden tarjoamaa tietoa heidän nykyisistä ongelmistaan. He myös odottavat akateemisilta tutkijoilta puolueettomampaa asennetta ja syvällisempää teoreettisen tiedon hallintaa verrattuna esimerkiksi konsultteihin (Lukka, 2001). Positiivis-

ten hyötyjen lisäksi konstruktiiiviseen tutkimusotteeseen liittyy myös riskejä. Tutkimusprosessin aikana voi löytyä asioita, joita tutkimuskohde ei niiden arkaluonteisuuden vuoksi halua julkaistavan (Kasanen ja muut, 1991, Lukka, 2001). Lisäksi tutkimuskohteen sitoutuminen pitkäaikaiseen yhteistyöhön voi olla haastavaa (Lukka, 2001). Tutkijan tulisi aina huolellisesti pyrkiä välttämään tällaisien tilanteiden syntymistä tekemällä selkeä, etenkin julkaisukysymyksiä koskeva, tutkimussopimus jo heti yhteistyön alkumetreillä (Lukka, 2001).

Lopuksi voidaan testata konstruktion käytännöllinen arvo markkinatestillä. Markkinatesti voi olla heikko tai vahva. Kasanen ja muut (1991), avaavat, että heikkomarkkinatesti tarkoittaa, että tutkimuskohde on hyväksynyt ratkaisun ja ottanut sen käyttöön omassa toiminnassaan. Vahva markkinatesti taas tarkoittaa, että tutkimuskohde on saavuttanut taloudellista tai toiminnallista hyötyä konstruktion avulla. Toiminnallisen hyödyn osoittaminen voi kuitenkin olla haastavaa ja heikkoa markkinatestiä pidetäänkin riittävänä osoituksena konstruktion hyödyllisyydestä (Kasanen ja muut 1991).

3.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tehtävänä on tuottaa luotettavaa tietoa sekä välttää virheitä. Rautiainen ja muut (2016) korostavat tutkimuksessaan, että konstruktiiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti, eli luotettavuus syntyy suunnitteleamalla työn toteutus hyvin ja toteuttamalla suunnittelutyö kurinalaisesti suunnitelman mukaan sekä laatimalla suunnittelutehtävistä hyvätasoinen suunnitteluraportti. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimustyön tuloksena esitetty ratkaisu on käyttökelpoinen ratkaisu esitettyyn ongelmaan. Kun työn tavoite on selkeästi rajattu ja ratkaisun toimivuus testaamalla todennettu, työssä toteutettu ratkaisu voidaan todeta toimivaksi ja luotettavaksi tutkitussa yksittäistapauksessa (Jokinen, 2021).

Tutkimuksen luotettavuutta tukee myös osana tutkimusta suoritettava markkinatesti. Labron ja Tuomelan (2003) tutkimuksen mukaan markkinatesti on tärkeä osa konstruktiiivista tutkimusotetta, koska se tarjoaa tutkimustulosten pragmaattisen validoinnin.

Markkinatesti toimii kolmella tasolla: heikko, puolivahva ja vahva. Heikko markkinatesti katsotaan läpäistyksi, jos johtaja on halukas soveltamaan konstruktio todelliseen päätöksenteko-ongelmaan tai jos konstruktio todella toteutetaan käytännössä. Puolivahva markkinatesti edellyttää, että konstruktio omaksuu laajasti yrityksissä, mikä osoittaa laajempaa soveltuvuutta ja hyväksyntää käytännössä. Vahvan markkinatestin läpäisee, jos konstruktioita soveltavat yritykset tuottavat systemaattisesti parempia tuloksia kuin ne, jotka eivät käytä sitä, mikä osoittaa konstruktion tehokkuuden organisaation suorituskyvyn tai tehokkuuden parantamisessa. Ottaen huomioon tämän tutkielman laajuus, ei puolivahvan - tai vahvan markkinatestin tekeminen ole mahdollista. Konstruktioita esiteltiin yrityksen johdolle lähes valmiina ja yrityksen johto hyväksyi suunnitelman. Tällä menettelyllä voidaan todeta, että tutkimuksessa toteutettiin heikko markkinatutkimus.

3.3 Tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla kohdeyrityksen johtoa ja heidän käyttämää tilitoimistoa sekä yrityksen numeerista tilinpäätösdataa ja muita tilinpäätösdocumentteja hyödyntäen. Lisäksi aineistoa tutkimuksen tueksi on kertynyt jatkuvan havainnoinnin myötä. Kohdeyrityksen omistajana minulla on paljon osaamista ja ymmärrystä kohdeyrityksestä vuosien työkokemuksen myötä.

Useiden lähteiden hyödyntäminen, kuten Koskinen ja muut (2005) sekä Hirsjärvi ja muut (2007) suosittelevat, rikastuttaa tutkimusta ja vahvistaa sen luotettavuutta, sillä se mahdollistaa monipuolisten näkökulmien ja tiedonkeruumenetelmien käytön. Tällä tavoin voidaan taata, että tutkimuksen johtopäätökset eivät rajoitu pelkästään yhteen näkökulmaan, vaikka eri lähteistä kerätty aineisto osoittaisi samankaltaisia tuloksia. Viiden viime vuoden tilinpäätöstietojen ja vuosikertomusten tarkastelu yhdistettynä haastatteluihin antaa kattavan kuvan yrityksen taloudellisesta tilasta, kohtaamista haasteista sekä tulevaisuuden suunnitelmista ja strategioista. Haastattelut ovat yksi kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmistä. Haastattelut ovat keskeinen osa kvalitatiivista tutkimusta. Niiden etuna pidetään muunneltavuutta erilaisiin tilanteisiin ja haastateltaviin (Hirsjärvi ja muut

2007, s. 199–201). Haastattelujen avulla on pyritty saamaan kuva yrityksen nykytilanteesta ja miten siihen on päästy. Millaisia haasteita yritys on viime vuosina kokenut ja millainen vaikutus viime vuosien kriiseillä on ollut yrityksen toimintaan. Lisäksi haastatteluiden avulla pyritään selvittämään yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat ja pitkän aikavälin strategia. Empiirisessä osiossa käytetyt kysymysrungot liitteissä 2 ja 3 toimivat keskustelun pohjana, joka on edennyt vapaamuotoisesti, sivuten myös aiheita haastattelurunkojen ulkopuolelta.

4 Empiirinen tutkimus

Tutkielman tavoitteiden mukaisesti tämän tutkielman on tarkoitus vastata kysymyksiin: miksi laskentatoimen rooli korostuu pk-yritysten tukena kriisiaikana ja millaisia johdon laskentatoimen menetelmiä pk-yritykset voivat hyödyntää tulevien kriisien ennakointiin sekä niistä selviytymiseen. Teoreettinen viitekehys on paneutunut aiempiin tutkimustuloksiin ja niiden pohjalta toteutetaan tämän tutkielman empiirinen osio valitulle kohdeyritykselle. Tässä luvussa tutkitaan kohdeyrityksen nykytilanne keskellä kriisiaikaa, sekä tunnistetaan tukitarpeet, joissa johdon laskentatoimi voi olla tukena kriisiin valmistautumisessa ja selviytymisessä. Luvussa esitellään aluksi kohdeyritys lyhyesti sekä kuvataan aiemmissa luvuissa esille tuotuja seikkoja teoriaan perustuen. Empiirinen tutkimus on toteutettu yhdessä kohdeyrityksen johdon ja heidän käyttämän tilitoimiston kanssa. Yrityksen johtoa on haastateltu yrityksen missioon, strategiaan, tavoitteisiin, tavoitteiden asettamiseen, seurantaan ja raportointiin, sidosryhmiin sekä mittariston määrittelyyn liittyvissä kysymyksissä. Tutkimus kattaa tarpeellisten johdon ohjausjärjestelmätyökalujen suunnittelun, testauksen sekä käyttöönoton.

4.1 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys on vuonna 2018 perustettu kuljetusalan perheyritys. Yritys on alun perin erikoistunut kuluttajien ja yritysten muuttoihin, varastointiin sekä pakettiautojen vuokraukseen. Lisäpalveluina yritys tarjoaa myös raskaiden tavaroiden, esimerkiksi pianon, kuljetusta, muuttolaatikoiden vuokrausta sekä kierrätyspalvelua. Vuoden 2023 aikana yritys on perustanut aputoiminimen, joka tarjoaa tieliikenteen tavarankuljetusta sekä kuluttaja-, että yritysasiakkaille. Yritys on toistaiseksi keskittänyt toimintansa Turun ja sen lähikuntien alueelle, sen lisäksi heidän kalustonsa liikkuu ympäri suomen, mutta pitkän matkan kuljetuksissa lähtö- tai määränpään on toistaiseksi pitänyt sijaita Turussa tai sen lähikunnissa. Yritys panostaa yksilölliseen palveluun ja sen visiona on tarjota mahdollisimman helppo ja toimiva ratkaisu kuljetustarpeeseen. Myös ekologisuus on iso osa koh-

deyrityksen yrityskuvaa. Yritys kunnioittaa ympäristöään ja huomioi sen kaikessa teke-
misessään, esimerkiksi tarjoamalla kierrätyspalveluita ja toimimalla aina jätelajitteluoh-
jeiden mukaisesti. Yritys työllistää yhden vakituisen ja seitsemän osa-aikaista työntekijää.
Yritykset omistajat ovat vuoteen 2023 asti toimineet osa-aikaisina yrittäjinä, mutta
vuonna 2024 toinen omistajista siirtyi täysipäiväiseksi yrittäjäksi. Yrityksen vuoden 2023
liikevaihto oli 389 420 e, josta tilikauden tulos oli 61 513 e. Taulukossa 2 on esitetty yri-
tyksen liikevaihdon ja tuloksen kehitys toiminnan aloituksesta lähtien. Taulukossa 2 on
huomattavissa, onnistui yritys kasvattamaan liikevaihtoaan vuonna 2023 ja tilikauden tu-
loskin oli erittäin hyvällä tasolla, etenkin huomioiden kriisien vuoksi epävakaa markkina-
tilanne.

Taulukko 2. Kohdeyrityksen liikevaihdon ja tuloksen kehitys 2018–2023

Vuosi	Liikevaihto	Liikevaihdon muutos%	Tulos
2018	19 049	100 %	-3 907
2019	48 698	156,6 %	-9 824
2020	140 793	189,1 %	-4 275
2021	286 330	103,4 %	40 393
2022	334 125	16,7 %	13 355
2023	389 240	16,5 %	59 807

Taulukosta 2 on kuitenkin huomattavissa globaalien kriisien vaikutus viimeisen kahden
tilikauden liikevaihtoon, kehitys ei ole ollut enää läheskään sillä tasolla kuin ensimmäi-
sinä vuosina. Toki alkuun nuorelle ja kasvavalle yritykselle, jonka toiminta on laajentunut
tasaisesti ensimmäisien toimintavuosien aikana, on liikevaihdon dramaattinen nousu en-
simmäisinä vuosina ollut tyypillistä. Liikevaihdon muodostumisen tarkempi tarkastelu
kuitenkin paljastaa, että muuttojen osuus vuoden 2023 liikevaihdosta on laskenut 48 %.
Enemmän yrityksen nykytilaa ja sitä, miten yritys onnistui kuitenkin kasvattamaan liike-
vaihtoaan edellisellä tilikaudella, seuraavassa kappaleessa.

4.2 Kohdeyrityksen nykytilanne

Tutkielman teoriaosuudessa todettiin, että voi kriisi olla joillekin yrityksille myös mahdollisuus. Tällaisena Covid-19 alkuun näyttäytyi muuttoalalla, kun asuntomarkkina vilkastui hetkellisesti. Esimerkiksi etätöön merkittävä lisääntyminen muutti ihmisten asumispreferenssejä, ja matkustuskiellot saivat kuluttajat hankkimaan kesäasuntoja kotimaasta. Samaan aikaan ei ollut sallittua, tai ainakaan sopivaa, kokoontua isoissa kokoonpanoissa, joten yhä useampi ulkoisti muuttopalvelun, sen sijaan että muutto olisi hoidettu ystävä- ja perhepiirissä. Vuosina 2022 ja 2023 muuttojen kysynnässä ja sen myötä yrityksen toiminnassa kuitenkin alkoi näkyä uusi globaali kriisi, Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan, ja etenkin inflaation tuomat haasteet. Vuoden 2023 toisella neljänneksellä uusien osakeasuntojen hinnat kohosivat 3,1 % edellisvuoden vastaavaan ajankohtaan verrattuna (Tilastokeskus, 2023). Kun vertaillaan alkuvuoden 2023 hintoja, havaitaan, että hinnat ovat nousseet koko maan tasolla 5,2 %. Asuntokauppojen määrä laski merkittävästi, 66 % verrattuna vuoden 2022 toiseen neljännekseen koko maan alueella (Tilastokeskus, 2023). Asuntojen hinnannousu on näkyneet myös kuluttajien muuttopalvelun tarpeessa, jonka lisäksi yleinen hintatason nousu on saanut kuluttajat karsimaan palveluista.

Markkinamuutoksen keskellä kohdeyrityksen johto koki aluksi haastavana hahmottaa, miten yrityksen toimintaa voidaan kehittää niin, että se pysyy kannattavana ja samalla suunta on kasvussa. Yrityksen tavoitteena oli edelleen, ei vain selviytyä kriiseistä, vaan kasvattaa kannattavaa toimintaa. Numeraalisen datan lukeminen on molemmille yrittäjille tuttua ja yrityksen nykyinen taloushallinnon asiantuntija tuottaa kuukausittain taulukkomaisen tulosraportin taloushallinnon omaan online-järjestelmään. Tulosraportti antaa kokonaiskuvan yrityksen kannattavuudesta, mutta ei pureudu syvemmin suurimpiin muutoksiin tai auta selkeästi ennakoimaan vaatiko jokin osa-alue toimenpiteitä. Vuonna 2022 yrityksen johdolle oli selvää, ettei yritys selviä kriisistä tai ainakaan kasva nykyisellä palvelutarjonnallaan ja muuttojen rinnalle lähdettiin suunnittelemaan tavarankuljetuspalvelua ensisijaisesti yrityksille. Toiminnan laajentamisen myötä yrityksen

johto koki entistä tärkeämmäksi seurata, miten uusi toiminta-alue kehittyy ja miten kannattavaa toiminta on. Uutta asiakassegmenttiä varten luotiin vuoden 2023 toisella kolmanneksella uusi myyntitili "Kuljetuspalvelut", jolloin myyntiä pystyttiin seuraamaan myös kuljetuspalveluiden osalta.

4.3 Kohdeyrityksen tavoitteet

Kohdeyrityksen vuoden 2023 liikevaihdosta jo 38 % tuli kuljetuspalveluista, josta on huomioitava, että seurannasta puuttuu ensimmäinen kolmannes, jolloin tehdyt kuljetukset näkyivät yritysmuuttojen myyntinä. Kuluttajamuuttojen osuus liikevaihdosta oli 35 % ja yritysmuuttojen 17 %, loppu liikevaihdosta koostui varastoinnista, ajoneuvon vuokrauksesta, kierrätyskuljetuksista ja pakkaustarvikkeista. Vuosina 2024–2025 yrityksellä on tavoitteena kasvattaa kuljetustoimintaa yhä enemmän, ensisijaisesti tekemällä jatkuvia kuljetussopimuksia. Kuljetussopimukset takaavat tasaisen maksutulon, sekä mahdollistaa työntekijöiden kiinnittämisen, kun yrityksellä on mahdollisuus tarjota varmoja työtuntimääriä. Yrityksen johto arvioi, ettei muuttojen myynnissä tulla näkemään vielä vuoden 2024 aikana merkittäviä muutoksia. Vaikka asuntomarkkina korkojen laskun myötä vilkaistuisi, tulee kuluttajat todennäköisesti edelleen karsimaan palveluista. Yrityksen johto toteaa yhteen ääneen haastattelussa, ettei muuttopalvelusta olla kuitenkaan lupumassa:

"Kuluttajamuutoissa keskihinta ja kate on parempi kuin tavarankuljetuksissa. Muuttojen määrän nousua on kuitenkin tässä kohtaa vaikea ennustaa ja tämä tilanne koskee koko alaa eikä vain meidän yritystämme. Inflaation myötä tuntuu, että asiakkaat ovat valmiita nipistämään palvelun laadusta, joka toki näkyy myös palvelun hinnassa. Alalle on tullut useita uusia niin sanottuja "mies ja paku" toimijoita, joiden hintakilpailuun meillä ei ole mitään intressiä lähteä mukaan. Muuttoja unohtamatta, fokuksemme on nyt ensisijaisesti kuljetustoiminnassa, jossa näemme kasvumahdollisuuksia tässä hetkessä".

Osana kuljetuspalvelua yrityksen johto toteaa kasvutarpeen myös varastointitoiminnan osalta. Viime vuodesta opittiin, että isona osana kuljetusketjua on välivarastointi ja monen asiakkaan ostopäätöstä ohjasi se saako kuljetusyritykseltä tämän palvelun samasta paikasta. Yrityksen tämänhetkinen varastotila ei kuitenkaan kokonsa puolesta mahdollista isompien tavaramäärien varastointia, joten yrityksellä on tavoitteena löytää myös isompi varastotila. Varastotilaa on ensisijaisesti etsitty keskeiseltä paikalta, jonka ympärillä on vilkasta liikennettä. Yritys on vuodelle 2024 kiristänyt markkinointiin ja mainontaan budjetoitua kuluja ajatuksena, että uusi toimipiste näkyvällä sijainnilla tuo myös markkinointiarvoa. Yrityksen kahden vuoden tavoite sisältää myös laajentamisen muihin kaupunkeihin, etenkin pk-seudulla näkyy potentiaalia, joskin kilpailukin on seudulla kovempaa. Tarkemmat numeraaliset tavoitteet vuodelle 2024 on määritelty luvussa 5, jossa osana budjettia määritellään myös myynti- ja tulostavoitteet.

5 Tutkimustulokset

5.1 Lähtökohdat

Kriisiaikojen operatiivisissa haasteissa kohdeyrityksen on sovellettava joustavia ja innovatiivisia laskentatoimen strategioita. Tässä yhteydessä kustannuslaskennan ja budjetoinnin uudelleenarviointi on olennaisen tärkeää. Muuttuvien markkinaolosuhteiden ja epävarmuuden vallitessa yrityksen on kyettävä erottamaan kiinteät ja muuttuvat kustannukset tarkasti, optimoidakseen resurssien käytön ja säilyttääkseen kassavirtansa. Tämä vaatii syvällistä ymmärrystä yrityksen sisäisistä prosesseista ja markkinadynamiikasta. Samalla maksu- ja suorituskyvyn seuranta, mukaan lukien liikevaihdon ja voittomarginaalien analyysi, auttaa yritystä navigoimaan kriisin aallokoissa ja säätämään toimintaansa reaaliajassa.

Yritys on ulkoistanut taloushallinnon tilitoimisto Talenomille. Talenom on kehittyvä, kasvava ja kansainvälinen pörssi-yhtiö, joka tunnetaan tilitoimistoalan edelläkävijänä (Talenom, 2023). Yritys on valinnut Talenomin, koska se on pystynyt tarjoamaan pk-yritykselle kilpailukykyisen tarjouksen ja Talenomilta yrityksen on ollut mahdollista saada juuri kuljetusalaan erikoistunut kirjanpitäjä. Lisäksi Talenomin nykyaikaiset järjestelmät sekä aplikaatiot mahdollistavat yritykselle sujuvan arjen ja tuloksen seurannan. Yrityksen toinen omistajista kommentoi:

”Halusimme isomman toimijan hoitamaan taloushallintomme, edellisen ns. yhden naisen toimiston sijaan. Talenomin iso neuvotteluasema oli heidän oma ketterä järjestelmänsä sekä aplikaatiot, johon saa helposti esimerkiksi kaikki kuitit kirjanpitoon. Moni muu toimija käyttää esim. Procauntoria tai Netvisoria, joista tulee ylimääräisiä kuluja”.

Toinen omistajista lisää:

”Korostaisin vielä Talenomien asiantuntijuutta, heillä oli mahdollista tarjota meille henkilökohtainen kuljetustoimintaan erikoistunut kirjanpitäjä. Aloitimme Talenomilla vuonna 2022 ja näin toisen tilikauden lähetessä loppua, olemme olleet yhteistyöhön oikein tyytyväisiä”.

Kaikilta osin nykyinen taloushallinnonkumppani ei kuitenkaan täytä yrittäjien toiveita ja tarpeita. Etenkin muuttuneessa markkinatilanteessa olisi yrittäjät kaivanneet tukea ja apua tulevaisuuden ennustamiseen ja ennakointiin, sekä strategisuunnitteluun. Molemmat yrittäjät toteavat olevansa todennäköisesti pk-yritysten keskuudessa ehkä normaalia enemmän ajan tasalla yrityksen numerodatasta ja uusia innovaatiotakin löytyy enemmän kuin on kapasiteettia ja resursseja niiden toteutukselle. Molemmilla yrityksen omistajilla on kaupallinen koulutus, joka on luonut hyvän pohjan yrityksen taloushallinnon ymmärtämiselle. Yrityksen kirjanpitäjä kommentoikin kysymykseen ”Millaista yhteistyökohteyrityksen kanssa on ja millaisissa tilanteissa he tarvitsevat eniten tukea?”:

”Yhteistyö yrityksen kanssa on ollut erityisen sujuvaa ja usein tuntuu kuin keskustelisin toisen alan asiantuntijan kanssa. He myös seuraavat aktiivisesti tulosseuranta ja kuukausittaista tulosraporttia. He myös osaavat kyseenalaistaa kirjauksia, sekä esittää valitettavasti kysymyksiä. Tukea he ovat saattaneet tarvita eri hankinnoissa ja he tuntuvatkin olevan erityisen tarkkoja ja halukkaita selvittämään, miten kirjaukset hoidetaan oikein”.

Yrittäjien osaamisesta ja kokemuksesta huolimatta, kokevat he erittäin tarpeelliseksi syvemmän porautumisen numeraaliseen dataan ja sen läpikäyntiin, sekä sen tuottaman informaation mahdollisuuksiin. Sopimus taloushallinnon toimijan kanssa sisältää statuspalaverin kvartaaleittain, mutta näitä on esimerkiksi vuoden 2023 aikana pidetty vain kaksi ja ne ovat yrityksen johdon mukaan olleet hyvin pintapuoleisia. Lisäpalveluna on mahdollista ostaa esimerkiksi konsultaatiopalvelua, mutta siihen yritys ei ole ainakaan toistaiseksi halunnut investoida.

5.2 Työkalut

Talenomin järjestelmän lisäksi yrityksellä on käytössä oma Excel-pohjainen seurantatyökalu, johon yritys kirjaa kaikki tekemänsä kuljetukset, muutot, varastovuokrat sekä tarvikemyynnit. Seurantatyökalu on ollut käytössä vuodesta 2018 lähtien ja yritys on sen avulla pystynyt keräämään arvokasta dataa hoidettujen kuljetusten ja muuttojen kappalemääristä sekä esimerkiksi muuttojen keskiarvoajoista. Seurantatyökalu toimii myös osana laskutusprosessia, taulukosta näkee kaikki laskutusta koskevat tiedot, pois lukien asiakkaita yksilöivät tiedot, jotka löytyvät Talenomin laskutusjärjestelmästä. Talenomilta on kysytty mahdollisuutta integroida seurantatyökalu heidän laskutusjärjestelmäänsä, jotta esimerkiksi laskutukseen vaikuttava muuttoaika tulisi suoraan myös laskutusjärjestelmään, mutta tämä ei ainakaan toistaiseksi ole ollut mahdollista.

Talenomin järjestelmästä yrittäjät seuraavat tulosraporttia kuukausittain, sekä vuosittaisen kvalitatiivista kehitystä. Järjestelmästä pystyy myös vertailemaan kuluvaan tilikautta edelliseen. Vaikka Talenomilla on tarjota nykyaikaiset järjestelmät, selvisi tämän tutkielman yhteydessä, ettei heillä ole tarjota yritykselle valmista budjettipohjaa. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä ollut käytössä erillistä kirjattua budjettia ja alkuun selvitettiin, olisiko nykyisellä taloushallinnon toimijalla mahdollisuus tarjota valmispohja. Tutkielman teorioosuudessa korostettiin, että budjetilla on erittäin tärkeä rooli seurannassa. Budjetti mahdollistaa suorituksen arvioinnin ja valvonnan. Yrityksen johto voi verrata toteutuneita tuloksia ja rahankäyttöä suunniteltuun ja puuttua merkittäviin poikkeamiin. Budjetti toimii myös keskeisenä työkaluna, kun pyritään ohjaamaan yrityksen työntekijöiden toimintaa. Budjettipohjan avulla yrityksen päättäjien olisi helppo seurata budjettia toteumaan ja reagoimaan mahdollisiin poikkeamiin.

Yrityksen johto on vuosittain tehnyt tulevalle vuodelle tavoitteet ja suunnitelman, mutta niitä ei systemaattisesti kirjattu mahdollista seurantaa varten ylös. Toinen yrityksen omistaja kommentoi haastattelussa:

”Joka vuosi asetamme tulevalle vuodelle liikevaihtotavoitteet ja keskustelemme toimenpiteistä, joita asetetun tavoitteen saavuttaminen vaatii. Toimenpiteet on kuitenkin koskenut lähinnä myynnin lisäämistä, koskaan emme ole tarkemmin tutkinut kulurakennetta. Hinnoittelussa olemme toki huomioineet kulut, mutta sen mistä yrityksemme kulurakenne muodostuu ja missä saattaisi olla ns. vuotokohtia emme ole tarkemmin penkoneet. Tämä on asia mistä usein puhumme ja tiedämme että siinä on meillä työmaata, mutta meille ei rehellisesti sanottuna ole ollut aikaa tai resursseja tehdä sitä perusteellisesti”.

Toinen yrittäjästä lisää:

”Etenkin kuluva tilikausi on haastanut meitä yrittäjinä. Jo viime vuoden puolelle tiesimme, että globaalit kriisit tulevat vaikuttamaan meidänkin toimialaamme ja meidän oli suhteellisen nopealla aikataululla laajennettava markkinaa sekä segmenttiä. Tiesimme, että pelkillä muutoilla meidän ei tässä ajassa olisi mahdollista kasvattaa toimintaamme”.

Molemmat yrityksen omistajat toivoivatkin tutkielman konstruktiolta ratkaisua, joka mahdollistaa pk-yrityksen seurata reaaliajassa yrityksen tulosta, kulurakennetta, kassavirtaa sekä makukykyä mahdollisimman pienellä resurssoinnilla.

5.3 Suunnittelu

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, on yrityksellä Talenomin tulosraportin lisäksi käytössä heidän itse rakentaman Excel-pohjainen seurantatyökalu. Seurantatyökalu on manuaalisesti päivitettävä, mutta se tarjoaa erittäin arvokasta dataa osaksi laskutusprosessia sekä yrityksen operatiivista johtoa ja asiakaspalvelua varten. Keskellä kriisiaikaa yritys kokee erittäin tarpeelliseksi myös työkalun, joka mahdollistaa reaaliaikaisen seurannan yrityksen tuloksesta, kannattavuudesta, maksukyvyistä sekä kulurakenteesta. Etenkin kriisiaikana ja siihen valmistautuessa, yrityksen johto tarvitsee jatkuva päivitystä ja yrityksen tulee pitää suunnitelmat ja seurantatyökalut ajan tasalla muuttuvien olosuhteiden mukaan. Tavoitteena on myös yhdistää eri työkalut, jo olemassa olevat ja nyt

osana tutkielmaa suunniteltavat, saumattomaksi kokonaisuudeksi, jotta tieto liikkuu tehokkaasti. Lisäksi tulee varmistaa koulutus ja osaaminen, on varmistettava, että yrityksen johdolla ja muilla avainhenkilöillä on tarvittava osaaminen ja koulutus käyttääkseen näitä työkaluja tehokkaasti. Suunnitelmat ja työkalut tulee räätälöidä yrityksen erityistarpeiden mukaan. Tässä tutkielman empiirisessä osassa kuvataan kuinka nämä suunnitelmat ja työkalut sovelletaan kohdeyrityksen kontekstissa, ja miten ne auttavat yritystä hallitsemaan taloudellista suorituskykyä kriisiaikoina. Seuraavissa alakappaleissa perehdytään tarkemmin suunnittelemaan kohdeyritykselle budjettia, sekä miten kannattavuuden ja maksukyvyn seurantaan voidaan tuoda lisäarvoa.

5.3.1 Budjetti

Kohdeyritys ei hyödynnä tällä hetkellä mitään budjetointijärjestelmää, joten sellaisen kehittäminen on erityisen tärkeää yrityksen liiketoiminnalle. Vaikka yrityksellä onkin Talenomilta käytössä reaaliaikainen talouden seurantajärjestelmä, yrityksen johto kaipaa sen rinnalle ennakoivaa talousennustetta, jonka avulla voi verrata ennusteita toteutuneisiin tuloksiin sekä valmistautua mahdollisiin kriisien tuomiin markkinamuutoksiin. Tässä tutkielman empiirisessä osiossa on tarkoitus luoda budjetti, joka toimii tulevaisuuden suunnitelmana ja ohjeistuksena, asettaen rajoja mutta myös tuoden varmuutta johdolle talouden hallintaan ja päätöksentekoon liittyen. Tällainen suunnitelma tulee helpottamaan päätöksentekoa yrityksessä, sillä johto saa käyttöönsä tietoon perustuvan ennusteen yrityksen tulevista näkymistä. Kohdeyritys on tähän asti luottanut taloussuunnittelussaan perinteisiin menetelmiin, kuten tilinpäätöstietojen ja kirjanpidon raporttien analysointiin. Nämä menetelmät tarjoavat pääasiassa historiallista tietoa, eivätkä ennusta tulevaisuuden suuntauksia. Epävarma markkinatilanne sekä yrityksen kasvusuunnitelmat korostavat ennakoivan taloussuunnittelun ja investointien hallinnan merkitystä. Yrityksessä ei ole talouden ammattilaista, kuten kontrolleria tai talouspäällikköä, ja taloushallinnon tehtävät ovat yrityksen johdon ja ulkoisen neuvonantajan harteilla, on tärkeää, että budjetointiprosessi pysyy yksinkertaisena ja aikaa säästävänä. Tulevaisuudessa, resurssien salliessa, yritys voi harkita taloushallinnon ammattilaisen palkkaamista, mikä mahdollistaisi entistä syvällisemmän ja resurssivoimaisemman taloussuunnittelun.

Johtuen rajallisista resursseista, yhdessä yrityksen johdon kanssa tehtiin päätös, että käyttämällä taulukkolaskentaohjelmaa, kuten Exceliä, budjetointi toteutetaan tehokkaimmin. Laajan ja kalliin ohjelmiston hankkiminen ei ole tarkoituksenmukaista, jos sen monipuolisia toimintoja ei pystytä hyödyntämään täysimääräisesti. Yrityksen johto yhdessä kirjanpitäjän tuottaman informaation avulla voivat helpommin luoda ja päivittää vuosibudjetteja käyttäen yksinkertaista ja muokattavaa Excel-taulukkoa. Kun yritys kasvaa ja resurssit laajenevat, voidaan harkita tehokkaampaa ja integroitua budjetointiohjelmistoa. Tämä kokemus auttaa yritystä rakentamaan tulevaisuuden budjetointijärjestelmän, joka huomioi budjetoinnin kriittiset tekijät ja toimii tehokkaammin yrityksen tarpeiden mukaisesti. Tässä kohtaa myös yrityksen kirjanpitäjä kertoi, että he ovat suunnittelemassa osana palveluaan budjettityökalua, joka olisi mahdollista integroida suoraan yrityksen tilinpäätöstietoihin ja kirjanpidon raportteihin.

Budjettimallin valintaa suunniteltiin yhdessä yrityksen johdon kanssa, jonka lisäksi konsultoitiin myös yrityksen kirjanpitäjää. Kirjanpitäjän palveluun kuuluu yrityksen taloudellisen tilanteen läpikäynti kvartaaleittain, joten on tärkeää, että myös kirjanpitäjä on tietoinen kaikista yrityksen seurantatyökaluista. Tässä tutkielmassa suunniteltu budjetti laaditaan tulevalle tilikaudelle eli vuodelle 2024. Ensin määritellään ajanjakso, kuinka usein budjettia päivitetään, esimerkiksi kuukausittain tai neljännesvuosittain. Yrityksen johto kokee yksimielisesti kuukausittain päivitettävän seurannan tarpeelliseksi, etenkin ottaen huomioon ailahtelevan markkinatilanteen ja kasvutavoitteet. Talenomilta on saatavilla menneiden kausien tiedot ennusteen lähtökohdaksi. Yrityksen johto päätti toisiksi olla käyttämättä rullaavaa budjetointia, osin samasta syystä kuin päätettiin suosia Excel-pohjaista budjetointia. Rullaava budjetointi vaatisi säännöllistä tarkastelua, muokkausta ja tulevaisuuden ennakoimista, mikä kuluttaisi yrityksen johdon jo tiukkaa aikataulua suhteessa siihen saatavaan hyötyyn. Myös budjetin tarkoitus ei erityisesti tue rullaavaa ennustamista. On yksinkertaisempaa ja selkeämpää laatia ja päivittää toimintaa ohjaava budjetti vuosittain tarvittaessa, kuin jatkuvasti ennakoida ja suunnitella tu-

levaa. Yrityksen johto päätyikin valitsemaan tarkistettavan vuosibudjetin, joka muistuttaa perinteistä vuosibudjettia, mutta mahdollistaa muutosten tekemisen vuoden mittaan. Tämä menetelmä ei vaadi jatkuvia pitkän tähtäimen ennusteita, mutta antaa mahdollisuuden pitää suunnitelmat ajan tasalla. Tämä yhdistelmä on sekoitus vuosibudjetoinnin helppoutta ja rullaavan budjetoinnin tarkkuutta. Koska yrityksellä ei ole velvollisuutta raportoida pitkäaikaista ennustetta ulkoisille tahoille, rullaavan ennusteen jatkuva päivittäminen ei ole tarpeen. Budjetin tarkistaminen voisi tapahtua esimerkiksi kvartaaleittain tai aina, kun liiketoiminnassa tai sen ympäristössä tapahtuu olennaisia muutoksia.

5.3.2 Kannattavuus

Osakeyhtiön pääasiallinen tarkoitus on tuottaa omistajilleen voittoa, eli yritystoiminnan tulee olla kannattavaa (Osakeyhtiölaki, 2006). Jotta toimintaa voidaan pitää kannattavana, tulee yrityksen nettotuloksen olla positiivinen, mutta yrityksen nettotuloksen riittävyys ja vähimmäistaso määräytyvät pääasiassa yrityksen voitonjakotavoitteiden perusteella. Kun arvioidaan nettotuloksen tasoa, on suositeltavaa ottaa huomioon myös oman pääoman tuoton prosentuaalinen osuus, sekä laskea näiden tietojen pohjalta nettovallisuus, jonka mukaan lasketaan mahdollinen jaettava osinko (Alma Talent Tietopalvelu, 2023). Koska kohdeyritys toimii keskellä markkinamuutosta ja on tärkeää reagoida nopeasti muuttuvaan markkinaan, piti yrityksen johto sekä kirjanpitäjä erittäin tärkeänä, että laadittuun budjettityökaluun sisällytetään myös tärkeimmät kannattavuutta seuraavat mittarit. Yrityksen kannattavuutta voidaan mitata yrityksen liikevaihtoon suhteutetuilla katemittareilla sekä pääomaan suhteutetuilla tuottomittareilla (Alma Talent Tietopalvelu, 2023). Yrityksen liikevaihtoon suhteuttavia katemittareita ovat myyntikate, käyttökate, liiketulos, rahoitustulos, nettotulos ja kokonaistulos. Yhdessä yrityksen johdon kanssa päätettiin, että työkalussa nostetaan seurattaviksi prosenttilukumuotoisena myyntikate, käyttökate, liiketulos, nettotulos ja kokonaistulos. Toteutunutta budjettia päivitetään kuukausittain, joten myös nämä tunnusluvut saadaan päivittymään samassa ajassa. Pääomaan suhteutettuja mittareita ovat oman pääoman tuotto-% (ROE), sijoitetun pääoman tuotto-% (ROCE), kokonaispääoman tuotto-% (ROA) (Alma Talent Tietopalvelu, 2023). Yrityksen johdon kanssa käytiin yhdessä läpi yrityksen tilinpäätöstietoja ja

niistä kävi ilmi, ettei yrityksellä ole lainkaan sijoitettua vierasta pääomaa. Yrityksen oma pääoma koostuu omistajien pääomasijoituksista sekä heidän yritykseensä jättämistä varoista. Tämän perusteella on aiheellista seurata yrityksen oman pääoman tuottoa, mutta tässä kohtaa ei erillisellä sijoitetun pääoman tuoton - tai kokonaispääomantuoton seurannalle ole tarvetta. Oman pääomantuotto tuodaan myös työkaluun, mutta sille asetetaan tavoite, jonka toteuma tarkastetaan tilikauden lopussa, eli sitä ei seurata kuukausitasolla kuten muita kannattavuuden tunnuslukuja.

5.3.3 Maksukyky

Kertauksena tutkielman kappaleesta kaksi, kriisi aiheuttaa monissa yrityksissä kysynnän ja pääoman saatavuuden vähenemisen dramaattista heiluntaa, jonka seurauksena maksuvyvyn hallinnasta tulee elintärkeä asia kriisuhan alla oleville yrityksille. Kriisin keskellä monet yritykset kamppailevat taloudellisten vaikeuksien, kuten maksukyvyttömyyden ja konkurssin uhan, kanssa. Maksuvyvyn seuranta on äärimmäisen tärkeää, ja etenkin kriisi aikana sitä tulisi tehdä tiheästi, viikoittain tai jopa päivittäin (Becker ja Mahlendorf, 2017)

Maksuvalmiudella eli likviditeetillä tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä kaikista maksuvelvoitteistaan. Maksuvalmius siis kuvaa yrityksen rahoituksen riittävyyttä lyhyellä aikavälillä. Yrityksen likviditeetti mitataan tunnusluvuilla, joissa yrityksen likvidit rahavarat ja muu nopeasti rahaksi muutettava omaisuus suhteutetaan lyhytaikaisiin velkoihin. Tällöin yrityksen ei tarvitse turvautua kalliisiin ja lyhytaikaisiin rahoituksiin tai maksaa viivästyskorkoja (Kallunki 2014, 123). Yrityksen likviditeettiä arvioidaan mittareilla, joissa yrityksen käteisvarat ja muut helposti likvideiksi muunnettavat varat suhteutetaan lyhytaikaisiin velkoihin. Tällaisia tunnuslukuja ovat quick ratio ja current ration, jotka ovat laajasti maailmalla käytettäviä tunnuslukuja. Quick - ja current ratio kertovat kuinka suuren osan lyhytaikaisista veloistaan yritys kykenisi maksamaan, jos yrityksen toiminta päättyisi tilinpäätöshetkellä (Kallunki 2014, 123). Kohdeyrityksen omavaraisuusaste on 87 %, lainaa on vain yhdelle osakkaalle. Toisin sanoen, yrityksellä ei ole merkittävää rahoitusomaisuutta tai edes lyhytaikaista vierasta pääomaa, jolloin yrityksen maksuvalmiutta ei ole mielekäästä edellä mainituilla tunnusluvuilla mitata.

Haastatteluista selviää, että yrityksen johdon ja kirjanpitäjän mukaan olisi olennaista varmistaa riittävä kassavirta käyttämällä tehokasta kassavirtaennustamisen työkalua. He kokevat tärkeäksi tunnistaa, mistä eri osa-alueista kassavirta muodostuu ja tarkastella myyntisaamisten nopeutta. Yrityksen johto on kuukausittain seurannut kirjanpidon tuottamia numeraalisia raportteja, mutta erillistä työkalua kassavirran ennustamiseen ei yrityksellä kuitenkaan ole ollut käytössä. Talenom tuottaa yritykselle graafin, joka ennustaa kuluvan tilikauden myynti- ja ostolaskuja. Ennuste on laskettu kuukauden viime vuoden toteutuma korjattuna viimeisen 6 kk muutoksen keskiarvolla viime vuoteen verrattuna (esim. + 2,5 %). Eli ennuste ei ota huomioon yrityksen budjettia, tavoitteita tai muutoksia liiketoiminnassa. Kassavirtaennustamisen rakentaminen ja etenkin sen päivittäminen budjetti seurantatyökalusta koettiin kuitenkin liian monimutkaiseksi ja aikaa vieväksi, joten sitä ei rakennettu osaksi uutta työkalua. Kassavirtaa seurataan jatkossakin Talenom onlinejärjestelmästä, huomioiden edellä mainittu ennustamiseen käytetty kaava. Kohdeyrityksellä on kassavirran osalta erittäin positiivinen tilanne, eikä sen tarkemmalle seuraamiselle nähdä tässä kohtaa lisäarvoa.

5.4 Toteutus

Suunnitteluvaiheen mukaisesti lähdettiin luomaan työkalua, joka sisältää budjetin ja sen seurannan vuodelle 2024. Työkaluun haluttiin sisällyttää myös kannattavuuden ja maksukyvyn seurannan kannalta oleelliset tunnusluvut. Yrityksen johto päätyi valitsemaan työkaluksi yksinkertaisen ja helposti muokattavan Excel-taulukon. Yrityksen johdolle oli tärkeää, ettei työkalusta tule liian isoa tai monimutkaista, Talenomilla on kuitenkin hyvät seuranta- ja raportointityökalut syvällisempään analyysiin. Työkaluun haluttiin budjetin lisäksi sen toteutumisen seuranta, sekä vertailupohjaksi edellisen tilikauden tunnusluvut. Myös yrityksen jo olemassa olevasta seurantatyökalusta haluttiin tuoda yrityksen johdon mielestä oleellisin data, eli myyntikappaleet segmenteittäin, jotta päästään helposti kiinni myös jokaisen segmentin keskihintaan ja pystytään samasta paikasta seuraamaan miten kappaleetavoitteet täyttyvät. Katteen ja tuloksen saamiseksi yrityksen

johto katsoi kulujen osalta riittäväksi tulosraportin tuottamat muuttuvat kulut sekä liike-toiminnan muut kulut. Kulujen seurannassa yrityksen on jatkossa tarkoitus keskittyä meno-
nojen analysointiin ja selvittää, onko jossain kulueryssä säästömahdollisuuksia tai kus-
tannusten kilpailuttamisen tarpeita. Vuosi 2023 on ollut vaikea muuttoaalalla, mutta yri-
tyksen laajentaminen yritysmarkkinaan kuljetuspuolelle on tuonut tänä vaikeana aikana
turvaa. Monipuolisempi tarjonta on vähentänyt yrityksen riippuvuutta asuntomarkkinan
tilanteesta, joka on korreloinut suoraan muuttopalvelun tarpeeseen. Työkaluun halut-
tiinkin kulujen osalta budjetoida ja seurata erikseen toimialalle tyypillisesti isoimmat ku-
luerät, joita ovat polttoainekulut, ajoneuvon korjaus- ja huoltokulut, vakuutusmaksut,
henkilöstökulut sekä ulkopuoliset palvelut, jotka yrityksellä muodostuu lähinnä vuokra-
työvoiman käytöstä. Lisäksi yrityksen johto halusi nostaa erikseen seurattavaksi työ-
vaate-, mainos- sekä kuvauskulut. Nämä ovat kulueryä, joihin yritys on aiempina tilikau-
sina panostanut, mutta joista on tulevana tilikautena tarkoitus säästää. Nuorelle yrityk-
selle tyypilliseen tapaan, on tunnettuuden luomiseen alkuvuosina panostettu ja mainon-
nassa käytettävät ammattivalokuvaajan ottamat laadukkaat kuvat ovat olleet yritykselle
tärkeitä. Nyt kuitenkin yrityksen johdolla on aikomuksena itse hoitaa esimerkiksi some-
mainonta ja tunnettuutta halutaan lisätä yritysmarkkinalla, joka vaatii jalkautumista. Li-
säksi työvaatehankintoja on tehty viimeisten vuosien aikana sen verran, ettei niiden in-
vestointiin tulisi olla vastaavia tarpeita tulevana tilikautena. Kannattavuuden ja maksu-
kyvyn seurantaan varten tuotiin työkaluun omat tunnusluvut, jolloin kaikki oleelliset tun-
nusluvut ja toteumat ovat helposti seurattavissa yhdestä samasta paikasta. Talenomilta
on saatavilla menneiden kausien tiedot ennusteen lähtökohdaksi. Sovittiin, että tauluk-
koja päivitetään kuukausittain, yrityksen johto kokee yksimielisesti lyhyen päivitys- ja
seurantasyklin tarpeelliseksi, etenkin ottaen huomioon ailahtelevan markkinatilanteen
ja kasvutavoitteet. Sovittiin, että työkalun päivitys on toisen yrityksen omistajan vas-
tuulla. Seuraavaksi tarkastelemme alla luotua työkalua taulukoissa 3 ja 4.

Taulukko 3. Seurantatyökalu osa 1

	Tammi	Kumulatiivinen	Budjetti	Toteuma %	Edellinen vuosi (2023)	Tavoitteen muutos%	To- teuma muu- tos%
LIIKEVAIHTO	0,00	0,00	476 937,27	0,00 %			
- kuluttajamuuttopalvelut		0,00	210 000,00	0,00 %			
- kuluttajamuutot kpl		0	473	0,00 %			
- yritysmuutot		0,00	72 000,00	0,00 %			
- yritysmuutot kpl		0	56	0,00 %			
- kuljetuspalvelut		0,00	142 500,00	0,00 %			
- kuljetukset kpl		0	408	0,00 %			
- ajoneuvon vuokraus		0,00	20 000,00	0,00 %			
- varastointi		0,00	5 500,00	0,00 %			
- pakkaustarvikkeet		0,00	18 000,00	0,00 %			
- alviton myynti		0,00	5 000,00	0,00 %			
- metalliromu		0,00	0,00	0,00 %			
- kierrätyskuljetukset		0,00	3 000,00	0,00 %			
LIIKETOIMINNAN TUOTOT YH- TEENSÄ	0,00	0,00	476 937,27	0,00 %			
Aine- ja tarvikekäyttö		0,00	-60 000,00	0,00 %			
- polttoainekulut		0,00	-25 000,00	0,00 %			
- ajoneuvojen korjaus- ja huol- tokulut		0,00	-25 000,00	0,00 %			
Ulkopuoliset palvelut		0,00	-35 000,00	0,00 %			
Muut muuttuvat kulut		0,00	-7 000,00	0,00 %			
MYYNTIKATE	0,00	0,00	374 937,27	0,00 %			
Henkilöstökulut		0,00	-170 000,00	0,00 %			
Liiketoiminnan muut kulut		0,00	-120 000,00	0,00 %			
- vakuutusmaksut		0,00	-10 000,00	0,00 %			
- työvaatteet		0,00	-1 000,00	0,00 %			
- mainoskulut		0,00	-7 000,00	0,00 %			
- kuvauskulut		0,00	-800,00	0,00 %			
KÄYTTÖKATE	0,00	0,00	84 937,27	0,00 %			
Suunnitelman mukaiset poistot		0,00	-12 000,00	0,00 %			
LIIKETULOS	0,00	0,00	72 937,27	0,00 %			
Korkokulut ja muut rahoitusku- lut		0,00	-1 000,00	0,00 %			
NETTOTULOS	0,00	0,00	71 937,27	0,00 %			
KOKONAISTULOS	0,00	0,00	71 937,27	0,00 %			
Tuloverot		0,00	-20 000,00	0,00 %			
TILIKAUDEN TULOS	0,00	0,00	51 937,27	0,00 %			

Taulukossa 3 on nähtävillä työkalun ensimmäinen kokonaisuus, joka sisältää ennalta laaditun budjetin ja sen toteumaprosentin. Taulukkoon tuodaan kuukausittain edellisen kuukauden tulostiedot. Aina kirjanpitäjän kuukausiraportin valmistuttua, käydään hake-massa manuaalisesti syötettävät tiedot Talenomilta. Manuaalisesti syötettävät tiedot on taulukossa merkitty harmaaksi alueeksi, kaikki muut tiedot päivittynyt manuaalisesti syötettyjen tietojen pohjalta automaattisesti. Oranssilla merkityt rivit tehtyjen kuljetus-ten kappaleista, on linkitetty yrityksen seurantatyökaluun, joten ne päivittyvät auto-maattisesti.

Taulukosta löytyy jokaiselle kuukaudelle oma sarake, mutta esimerkin tiivistämiseksi Tau-lukossa 3 on esitetty vain tammikuu. Kumulatiivinen sarake laskee yhteen kaikki kuukau-det, eli joulukuun jälkeen sarakkeessa on koko vuoden tiedot. Viimeisissä sarakkeissa on edellisen vuoden tiedot, sekä tavoitteen muutosprosentti, joka tarkoittaa budjetoidun suhdetta edellisen vuoden lukuihin. Toteuman muutosprosentti taas kertoo toiminnan kehityksestä, eli mikä toteutuneiden tulosten suhde on edellisen vuoden lukuihin. Tätä viimeistä saraketta on mielekästä tarkastella vasta kun koko vuoden tulos on selvillä. Tässä taulukon osassa on yrityksen johdon tärkeä seurata toteumaprosentti saraketta, joka kertoo missä vaiheessa budjettia ja tavoitteita mennään. Kulujen osalta tässä on kuitenkin tärkeää huomioida, että kaikki kulut eivät painoitu tasaisesti vuodelle. Esimer-kiksi vakuutusmaksut voidaan maksaa joko yhdessä tai useammassa erässä, jolloin sen osalta on hyvä tunnistaa, että tammikuussa toteumaprosentti voi näyttää jo lähes 100 %, mutta se ei tule siitä vuoden aikana enää nousemaan. Edellisiin vuosiin perustuen yrityk-sen johto arvioi liikevaihdon ja tuloksen olevan tasaista vuoden aikana, joten kuukausit-aisen seurannan lisäksi kvartaaleittainen seuranta kirjanpitäjän kanssa olisi hyödyllinen.

Taulukko 4 on työkalun toinen osa, jossa ensimmäisen osion tiedot ovat prosenttiluku-muotoisena, eli mikä niiden suhde on liikevaihtoon.

Taulukko 4. Seurantatyökalu osa 2

	Tammi	Kumulatiivinen
LIKEVAIHTO	100,00 %	100,00 %
- kuluttajamuuttopalvelut		
- yritysmaat		
- kuljetuspalvelut		
- ajoneuvon vuokraus		
- varastointi		
- pakkaustarvikkeet		
- alviton myynti		
- kierrätyskuljetukset		
LIIKETOIMINNAN TUOTOT YHTEENSÄ	100,00 %	100,00 %
Aine- ja tarvikekäyttö		
- polttoainekulut		
- ajoneuvojen korjauskulut		
Ulkopuoliset palvelut		
MYYNTIKATE- %		
Henkilöstökulut		
Liiketoiminnan muut kulut		
- työvaatteet		
- mainoskulut		
- kuvauskulut		
KÄYTTÖKATE- %		
Suunnitelman mukaiset poistot		
LIIKETULOS-%		
Korkokulut ja muut rahoituskulut		
NETTOTULOS-%		
KOKONAISTULOS-%		
Tuloverot		
TILIKAUDEN TULOS-%		

Kuten taulukossa 3, on myös taulukossa 4 tiivistetty näkymään vain tammikuu, mutta työkalussa on jokaiselle kuukaudelle oma sarake. Taulukossa 4 yrityksen johdon on helppo kuukausitasolla seurata mistä toiminnoista yrityksen liikevaihto muodostuu ja mikä on kulujen suhde liikevaihtoon. Taulukkoon 4 on myös tuotu kannattavuuden mittarit, jotka ovat taulukon vihreät rivit. Prosenttilukumuotoinen seuranta ei vaadi manuaalista työtä, vaan se päivittyy kuukausittain, kun ylemmän osan tiedot päivitetään. Taulukkoon 4 on ehdollisen muotoilun avulla tehty säännöt, jotka värjäävät solun aina tarvittaessa punaiseksi tai vihreäksi, jos työkalu tunnistaa erityisen positiivisen tai negatiivisen tuloksen tai poikkeaman. Rajat on määritelty taulukossa 5.

Taulukko 5. Seurantarajat

Tunnusluku	Positiivinen	Negatiivinen
Aine- ja tarvikekäyttö	< 10 %	> 10 %
Polttoainekulut	< 5 %	> 5 %
Ajoneuvojen korjauskulut	< 5 %	> 5 %
Ulkopuoliset palvelut	< 6 %	> 6 %
Henkilöstökulut	< 30 %	> 30 %
Liiketoiminnan muut kulut	< 25 %	> 25 %
Myyntikate-%	> 75 %	< 75 %
Käyttökate-%	> 15 %	< 15 %
Liiketulos-%	> 15 %	< 15 %
Nettotulos-%	> 15 %	< 15 %
Tilikauden tulos-%	> 10 %	< 10 %

Värein herätteitä luovia sääntöjä ei ole luotu jokaisen tunnusluvun kohdalle, vaan niihin, joita yrityksen johto yhdessä taloushallinnan asiantuntijan kanssa haluaa seurata, ja joiden heilahtelut indikoivat potentiaalista kriisiä ja tarvetta toimenpiteille. Positiivisen ja negatiivisen tuloksen rajat on määritelty yrityksen tavoitteiden mukaan. Jos tavoitteisiin ei päästä tai niihin pääseminen tulee olemaan haasteellista, on se kuukausitasolla heti havaittavissa työkalusta.

5.5 Testaus

Helmikuussa 2024 uuden työkalun käyttöönottoa päästiin testaamaan käytännössä, kun tammikuun tuloslaskelma, liite 1, valmistui kirjanpitäjältä. Yrityksen johto täytti suunnitellusti osan tiedoista manuaalisesti, kun kirjanpitäjän tuottama tuloslaskelma valmistui. Talenomien onlinejärjestelmästä on mahdollista tulostaa tuloslaskelma kuukausitasolla Exceliin, josta tietojen kopioiminen yritykseen omaan työkaluun oli helppoa. Taulukossa 6 on esiteltyä työkalu, jossa tilikauden ensimmäisen kuukauden tiedot syötettynä.

Taulukko 6. Seurantatyökalu tammikuun tuloslaskelma

	Tammi	Kumulatiivinen	Budjetti	Toteuma %
LIKEVAIHTO	19 439,62	19 439,62	481 437,27	4,04 %
- kuluttajamuuttopalvelut	9 814,44	9 814,44	210 000,00	4,67 %
- kuluttajamuutot kpl	18	18	473	3,81 %
- yritysmuutot	2 531,85	2 531,85	72 000,00	3,52 %
- yritysmuutot kpl	4	4	56	7,14 %
- kuljetuspalvelut	4 928,31	4 928,31	142 500,00	3,46 %
- kuljetukset kpl	17	17	408	4,16 %
- ajoneuvon vuokraus	1 064,87	1 064,87	20 000,00	5,32 %
- varastointi	144,43	144,43	10 000,00	1,44 %
- pakkaustarvikkeet	774,52	774,52	18 000,00	4,30 %
- alviton myynti	0,00	0,00	5 000,00	0,00 %
- metalliromu	0,00	0,00	0,00	0,00 %
- kierrätyskuljetukset	181,20	181,20	3 000,00	6,04 %
LIIKETOIMINNAN TUOTOT YH- TEENSÄ	19 439,62	19 439,62	481 437,27	4,04 %
Aine- ja tarvikekäyttö	-1 542,52	-1 542,52	-55 000,00	2,80 %
- polttoainekulut	-1 060,71	-1 060,71	-22 000,00	4,82 %
- ajoneuvojen korjaus- ja huoltoku- lut	-29,68	-29,68	-22 000,00	0,13 %
Ulkopuoliset palvelut	-1 749,54	-1 749,54	-30 000,00	5,83 %
Muut muuttuvat kulut	99,75	99,75	-7 000,00	-1,43 %
MYYNTIKATE	16 247,31	16 247,31	389 437,27	4,17 %
Henkilöstökulut	-9 180,89	-9 180,89	-170 000,00	5,40 %
Liiketoiminnan muut kulut	-9 099,95	-9 099,95	-120 000,00	7,58 %
- vakuutusmaksut	-2 557,85	-2 557,85	-10 000,00	25,58 %
- työvaatteet	0,00	0,00	-1 000,00	0,00 %
- mainoskulut	-973,67	-973,67	-7 000,00	13,91 %
- kuvauskulut	0,00	0,00	-800,00	0,00 %
KÄYTTÖKATE	-2 033,53	-2 033,53	99 437,27	-2,05 %
Suunnitelman mukaiset poistot	-766,54	-766,54	-12 000,00	6,39 %
LIIKETULOS	-2 800,07	-2 800,07	87 437,27	-3,20 %
Korkokulut ja muut rahoituskulut	2,98	2,98	-1 000,00	-0,30 %
NETTOTULOS	-2 797,09	-2 797,09	86 437,27	-3,24 %
KOKONAISTULOS	-2 797,09	-2 797,09	86 437,27	-3,24 %
Tuloverot	0,00	0,00	-17 000,00	0,00 %
TILIKAUDEN TULOS	-2 797,09	-2 797,09	69 437,27	-4,03 %

Seurannasta on heti nähtävissä, että liikevaihdon osuus budjetista on pieni kaikilla tuotealueilla, mikä viittaa siihen, että vuoden ensimmäinen kuukausi on alkanut hitaasti. Tämä voi johtua monista tekijöistä, kuten kausivaihteluista, markkinatilanteesta tai yrityksen sisäisistä haasteista. Yrityksen johto ei ole tammikuun liikevaihdosta yllättänyt, tammikuun on alalla aina ollut vuoden hiljaisin kuukausi. Liikevaihdosta on kuitenkin mie-

lenkiintoista huomata vertaillessa tuotteiden liikevaihtoa ja myyntikappaleita, että kuluttajamuutot ovat olleet kannattavampia. Kuluttajamuutoissa liikevaihdon toteumapro-sentti on kappaleiden tavoiteprosenttia suurempi, toisin kuin yritysmuutoissa ja tavarankuljetuksissa. Tämän perusteella yrityksen olisi hyvä keskittyä toimenpiteisiin etenkin kuluttajamuutosten osalta liikevaihdon kasvattamiseksi ja budjetin saavuttamiseksi loppuvuoden aikana.

Vaikka pienehkö liikevaihto suhteessa tavoitteeseen ei yllättänyt yrityksen johtoa, on negatiivinen tulos kuitenkin tutkimisen arvoinen, eli mitkä yrityksen kulut ovat olleet oletettua suurempia. Toteumapro-senttisarakeessa on tunnistettavissa, että vakuutusmaksut sekä mainoskulut ovat ylittäneet merkittävästi kuukausittaisen budjetin. Vakuutusmaksut ovat luonteeltaan sellaisia, että ne maksetaan 1–4.erässä, eli niitä ei voi jakaa vuoden jokaiselle kuukaudelle. Yrityksellä on vakuutusmaksut jaettu 4.erään, jolloin tammikuun toteumapro-sentti 25,58 % on linjassa sen mukaan, eikä tämän pohjalta vakuutusmaksujen suuruudessa ole mitään yllättävää. Tulevaisuutta ajatellen, vakuutusmaksuerin kohdistamisesta voisi neuvotella vakuutusyhtiöiden kanssa niin, että yksi erä neljästä osuisi yrityksen jo ennalta tiedettyyn vuoden heikompaan kuukauteen, koska se vaikuttaa merkittävästi kyseisen kuukauden tuloksen kääntymisessä negatiiviseksi. Sotemainnon, joka on ollut merkittävä osuus yrityksen mainoskuluista, yritys on päättänyt tammikuussa lopettaa ainakin seuraavaksi kuudeksi kuukaudeksi, eli mainoskulut tulevat oletettavasti pienentymään, eikä budjettiin ole sen osalta tarve tehdä muutoksia. Jotta kuluja voidaan tarkastella paremmin suhteessa liikevaihtoon, tarkastellaan seuraavaksi taulukossa 7 seurantatyökalun prosenttilukumuotoista osiota.

Taulukko 7. Tammikuun tuloslaskelma prosenttilukumuotoisena

	Tammi	Kumulatiivinen
LIKEVAIHTO	100,00 %	100,00 %
- kuluttajamuuttopalvelut	50,49 %	50,49 %
- yritysmuutot	0,09 %	13,02 %
- kuljetuspalvelut	13,02 %	25,35 %
- ajoneuvon vuokraus	0,02 %	5,48 %
- varastointi	25,35 %	0,74 %
- pakkaustarvikkeet	0,09 %	3,98 %
- alviton myynti	5,48 %	0,00 %
- kierrätyskuljetukset	0,74 %	0,00 %
LIIKETOIMINNAN TUOTOT YH- TEENSÄ	100,00 %	100,00 %
Aine- ja tarvikekäyttö	-7,93 %	-7,93 %
- polttoainekulut	-5,46 %	-5,46 %
- ajoneuvojen korjauskulut	-0,15 %	-0,15 %
Ulkopuoliset palvelut	-9,00 %	-9,00 %
MYYNTIKATE- %	83,58 %	83,58 %
Henkilöstökulut	-47,23 %	-47,23 %
Liiketoiminnan muut kulut	-46,81 %	-46,81 %
- työvaatteet	0,00 %	0,00 %
- mainoskulut	-5,01 %	-5,01 %
- kuvauskulut	0,00 %	0,00 %
KÄYTTÖKATE- %	-10,46 %	-10,46 %
Suunnitelman mukaiset poistot	-3,94 %	-3,94 %
LIIKETULOS-%	-14,40 %	-14,40 %
Korkokulut ja muut rahoituskulut	0,02 %	0,02 %
NETTOTULOS-%	-14,39 %	-14,39 %
KOKONAISTULOS-%	-14,39 %	-14,39 %
Tuloverot	0,00 %	0,00 %
TILIKAUDEN TULOS-%	-14,39 %	-14,39 %

Prosenttilukumuotoisessa seurannassa tarkoituksen mukaisesti on helposti hahmotettavissa, miten liikevaihto jakautuu tuotteiden kesken ja mikä on kulujen prosentuaalinen osuus liikevaihdosta. Suunnitelman mukaisesti taulukko värittää automaattisesti punaisella kohdat, johon yrityksen johdon tulisi kiinnittää erityisesti huomioita. Yrityksen johto koki seurannassa tämän osion erityisen mielekkääksi, siitä oli helposti katsottavissa mikä on tuotteiden prosentuaalinen jako liikevaihdosta. Lisäksi yrityksen johto koki näkymän reagoitaviin asioihin selkeäksi. Tammikuun seurannan osalta yrityksen johdon oli heti mahdollista tarkistaa mistä johtuvat punaisella hälyttävät ulkopuolisten palveluiden kulut, henkilöstökulut sekä liiketoiminnan muut kulut. Kaikki edellä mainitut tekijät vaikuttavat siihen, että kate- sekä kaikki tulosprosentit ovat negatiivisia.

5.6 Ehdotukset jatkotoimenpiteiksi

Tutkielmassa on jo aiemmin tutkittu, miten johdon laskentatoimen merkitys pk-yrityksen päätöksenteossa korostuu erityisesti haasteellisina aikoina, kuten kriisitilanteissa. Johdon laskentatoimi tarjoaa välineitä, joilla johto voi navigoida yritystä taloudellisesti epävarmoissa olosuhteissa, tehdä tietoon perustuvia päätöksiä ja suunnitella yrityksen tulevaisuutta. Kohdeyrityksessä, on tunnistettu joitain alueita, joissa johdon laskentatoimen roolia voidaan kehittää. Tärkeää on yhdistää johdon laskentatoimen työkalut tiiviimmin yrityksen strategiseen suunnitteluun ja tiivistää yhteistyötä taloushallinnon kanssa. Tämä mahdollistaa monipuolisemman ja syvällisemmän näkemyksen yrityksen taloudellisesta tilasta ja auttaa johtoa suunnittelemaan ja toteuttamaan tehokkaita strategioita. Lisäksi yrityksen työntekijöitä tulisi informoida strategiasta ja sen sisältämistä tavoitteista sekä pitää ajan tasalla saavutetuista tuloksista systemaattisesti. Kuten kappaleessa 2 todettiin, budjetti toimii keskeisenä työkaluna, kun pyritään ohjaamaan yrityksen työntekijöiden toimintaa. Jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa, tulee yrityksen kaikki työntekijät saada motivoituneeksi tavoittelemaan toivottua lopputulosta. Kohdeyrityksellä ei ole ollut aiemmin käytössä toimintamallia, jossa olisi käyty työntekijöiden kanssa läpi yrityksen tavoitteita ja tuloksia. Yrityksen johdolla on kuitenkin oletus, että nämä ovat asioita, jotka työntekijöitä varmasti kiinnostaisi, joten heidät otetaan mukaan tuloseurannan läpikäyntiin alustavasti kaksi kertaa vuodessa. Yrityksen johtoa kehoitetaan myös aktiivisemmin hyödyntämään taloushallinnon palveluntarjoajan kvartaaleittain tehtäviä läpikäyntiä yrityksen tilanteessa. Nykytilannetta kartoitettaessa kävi ilmi, että taloushallinnon tarjoama sisältää yrityksen taloudellisen tilanteen läpikäynnin neljä kertaa vuodessa, mutta sitä ei täysimääräisenä ole toistaiseksi hyödynnetty.

Teknologian ja tietojärjestelmien rooli on myös merkittävä seurannassa. Nyt rakennettu työkalu on osittain manuaalisesti päivitettävä, kustannuksista ja resursseista johtuen, mutta tulevaisuudessa sijoittamalla nykyaikaisiin tietojärjestelmiin, yritys voi tehostaa johdon ohjausjärjestelmien prosessejaan ja saada helpommin reaaliaikaista tietoa taloudellisesta tilanteestaan. Tämä nopeuttaa päätöksentekoa ja parantaa tiedon tarkkuutta.

Tähän ratkaisu saattaa tulla myös nykyiseltä taloushallinnolta, jolla jo todettiin olevan esimerkiksi budjetin integroiminen onlinejärjestelmiin työn alla. Kohdeyrityksen onkin jatkossa hyviä pohtia mihin työkaluihin ja on järkevää investoida tai rakentaa itse, etenkin kun taloushallinnon palvelut on ulkoistettu isolle pörssiyhtiölle, jolla on omat kehitystavoitteet seuranta- ja digipalveluille.

Teoriaosiossakin esille nostettu riskienhallinnan vahvistaminen on myös yksi keskeinen alue, johon kohdeyritys voisi tulevaisuudessa panostaa. Johdon laskentatoimen menetelmiä tulisi hyödyntää paremmin riskien tunnistamisessa ja hallinnassa. Yrityksen johdon olisikin hyvä tehdä riskianalyysi harjoitus, jossa olisi tunnistettu potentiaaliset riskit, niiden todennäköisyys ja vaikutuskerroin sekä miten ne voidaan etukäteen tunnistaa ja mahdollisesti jopa mitigoida.

6 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa on käsitelty johdon laskentatoimen roolia pk-yrityksen kriisinhallinnassa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustui johdon laskentatoimen kirjallisuuteen, erityisesti sen merkitykseen ja rooliin yrityksen strategisen suunnittelun ja päätöksenteon tukena. Empiirinen osuus, joka sisälsi Kuljetusyritys X:n tapaustutkimuksen, antoi konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka teoreettiset käsitteet ilmenevät käytännössä.

6.1 Yhteenveto

Teoreettinen osuus korosti johdon laskentatoimen monipuolista roolia yrityksen päätöksenteossa, strategisessa suunnittelussa ja suorituskyvyn seurannassa. Johdon laskentatoimen työkalut, kuten budjetointi, ennustaminen, kustannusanalyysi ja taloudellinen raportointi, tarjoavat olennaisen perustan yrityksen taloudelliselle päätöksenteolle. Näiden työkalujen merkitys korostuu entisestään kriisiaikoina, jolloin yritysten on kyettävä reagoimaan nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Se käsittelee, miten kriisit kuten pandemiat ja poliittiset konfliktit vaikuttavat yritysten toimintaan, ja korostaa johdon laskentatoimen merkitystä päätöksenteon tukena näissä tilanteissa. Asiakirjassa tutkitaan, kuinka johdon laskentatoimi voi auttaa yrityksiä tunnistamaan heikkouksia ja mahdollisuuksia sekä sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. Painotetaan, että johdon laskentatoimen tarkat ja ajantasaiset tiedot ovat erityisen tärkeitä epävarmuuden aikoina, auttaen yrityksiä navigoimaan muutoksessa ja tunnistamaan kustannussäästöjen mahdollisuuksia.

Kriisiaikoina johdon laskentatoimi korostuu strategisen suunnittelun, budjetoinnin, kustannusten hallinnan ja pitkän tähtäimen suunnittelun välineenä. Se auttaa yrityksiä ymmärtämään taloudellista tilaansa paremmin, neuvottelemaan rahoitusratkaisuista, ja käsittelemään likviditeettiongelmia. Erityisesti pk-yrityksissä, joilla on rajallisemmat resurssit ja strategiset tarpeet suuryrityksiin verrattuna, johdon laskentatoimen rooli on keskeinen. Tämän lisäksi, pienyritykset pystyvät nopeammin sopeutumaan ja ottamaan käyttöön uusia toimintamalleja.

Johdon laskentatoimen rooli ei rajoitu vain taloudellisen tiedon tuottamiseen, vaan se tarjoaa kriittistä näkemystä yrityksen suorituskyvystä ja auttaa johtoa tekemään parempia päätöksiä. Kriisiaikana, kun epävarmuus ja muutos ovat suuria, johdon laskentatoimen tarkka ja ymmärrettävä informaatio on entistä tärkeämpää. Se auttaa yrityksiä tunnistamaan piilotettuja riskejä ja mahdollisuuksia, jolloin johdon laskentatoimen näkemykset voivat auttaa johtoa priorisoimaan resursseja ja ohjaamaan yritystä kohti kestävää tulevaisuutta. Johdon laskentatoimi on siis paljon enemmän kuin pelkkää numeroiden esittämistä; se on kompassi, joka ohjaa yritystä tuntemattomissa vesissä ja auttaa johtoa tekemään parhaat mahdolliset päätökset haastavissa olosuhteissa. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää johdon laskentatoimen rooli ja sen merkitys kriisitilanteissa, erityisesti pk-yrityksissä.

Tutkielma korostaa, että kaikki yritykset kohtaavat jossain vaiheessa kriisejä, ja etenkin globaalit kriisit vaikuttavat kaikkiin yrityksiin monin eri tavoin. Kriisit häiritsevät yritysten toimintaa monella tavalla, kuten rikkomalla toimitusketjuja, vähentämällä asiakaskysyntää, tai lisäämällä taloudellista epävarmuutta. Johdon laskentatoimen on tarjottava luotettavaa tietoa ja tukea yrityksen johtoa päätöksenteossa, jotta yritys voi tehdä perustelluja päätöksiä kriisin keskellä ja jatkaa toimintaa tulevaisuudessakin.

Empiirinen osuus tutkielmasta keskittyi Kuljetusyritys X:n kokemuksiin ja toimiin kriisiaikana. Tutkimus osoitti, kuinka yritys käytti johdon laskentatoimen työkaluja kohdatakseen kriisin tuomat haasteet. Esimerkiksi, tehokas kustannusseuranta ja säännöllinen taloudellinen raportointi mahdollistivat yritykselle nopean reagoinnin markkinoiden muutoksiin. Lisäksi budjetoinnin ja ennustamisen avulla yritys kykenee suunnittelemaan ja priorisoimaan toimintojaan tehokkaasti, mikä oli kriittistä sen selviytymisen kannalta.

Yhdistämällä teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimuksen tulokset, tämä tutkielma tuo esiin, kuinka johdon laskentatoimen käytännöt ovat keskeisiä yrityksen ky-

vyssä navigoida kriisitilanteissa. Johdon laskentatoimen käytäntöjen kehittäminen ja soveltaminen eivät ainoastaan tue päivittäistä liiketoimintaa, vaan ne ovat myös elintärkeitä yrityksen kyvyssä selviytyä ja menestyä epävarmuuden aikoina.

Yhteenvedona voidaan todeta, että johdon laskentatoimi on keskeinen työkalu pk-yrityksille, erityisesti kriisiaikoina. Sen avulla yritykset voivat ei ainoastaan selviytyä haastavista olosuhteista, vaan myös tunnistaa ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Tässä tutkimuksessa korostettiin johdon laskentatoimen roolia ei vain taloudellisen informaation tuottajana, vaan myös strategisena tukena, joka auttaa yrityksiä sopeutumaan ja menestymään muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Tutkielman perusteella voidaan suositella, että pk-yritykset panostavat johdon laskentatoimen osaamiseen ja resursseihin, jotta ne voivat paremmin varautua ja reagoida kriisitilanteisiin. Johdon laskentatoimen kehittäminen ja sen integroiminen osaksi yrityksen strategista suunnittelua ja päätöksentekoa on avainasemassa yrityksen kyvyssä sopeutua ja menestyä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

6.2 Tutkielman rajoitukset

Tutkielman empiirisessä osiossa tunnistetaan muutamia rajoitteita. Tutkimuksen pätevyyttä ja toistettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta, jotka viittaavat siihen, miten hyvin tutkimus vastaa sille asetettuja tavoitteita ja kuinka johdonmukaisesti tulokset voidaan toistaa (Koskinen ja muut, 2005).

Virheiden välttäminen on kaiken tutkimustyön perusta. Tutkimuksen totuudenmukaisuutta ja objektiivisuutta punnittaessa tulee tarkastella, kuinka tutkimustulokset vastaavat pragmaattista totuusteoriaa, eli ovatko ne käytännöllisiä ja hyödyllisiä tutkittavalle organisaatiolle. Tässä tutkielmassa yritykselle suunniteltu seurantatyökalu otettiin käyttöön, mutta sitä päästiin testaamaan vain yhden tuloskuukauden osalta. Myös markkinatestin heikko taso antaa viitteitä tutkimuksen validiteetista, sillä siinä arvioidaan johdon valmiutta käyttää kehitettyjä malleja käytännön päätöksenteossa. Tutkimuksen tuloksena kehitetty ja implementoitu seurantatyökalu saivat yrityksen johdon hyväksynnän,

joten voidaan todeta, että jonkinasteinen markkinatesti on suoritettu. Se jää kuitenkin nähtäväksi, miten uutta johdon päätöksenteon tueksi rakennettua työkalu tullaan hyödyntämään jatkossa päätöksenteossa.

Tapaustutkimuksen luonteen vuoksi tutkijan näkemys aiheesta on subjektiivinen, ja tutkijan asema kohdeyrityksessä on voinut vaikuttaa tutkimuksen suuntaan ja tuloksiin. Tapaustutkimuksen tutkielma keskittyessä vain yhteen yritykseen, tulokset ovat vain kyseisen yrityksen kontekstia ja käytäntöjä. Tämä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä muihin pk-yrityksiin, jotka saattavat toimia eri toimialoilla tai joilla on erilaiset organisaatorakenteet ja resurssit.

Pk-yritysten toimintaan vaikuttavat monet sisäiset ja ulkoiset tekijät. Tutkimuksessa ei välttämättä pystytä täysin huomioimaan tai analysoimaan kaikkia näitä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa johdon laskentatoimen rooliin ja tehokkuuteen kriisiaikana.

6.3 Ehdotukset jatkotutkimuksille

Tutkielman pohjalta olisi mahdollista toteuttaa useita jatkotutkimuksia, jotka syventäisivät ymmärrystä johdon laskentatoimen roolista pk-yrityksissä, erityisesti kriisiaikoina. Seuraavat ehdotukset on johdettu tutkielman sisällöstä, havaituista rajoitteista sekä mahdollisuuksista.

Yksi ehdotus jatkotutkimukselle on vertaileva tutkimus eri toimialojen välillä. Analysoimalla, miten eri toimialat ovat hyödyntäneet johdon laskentatoimen työkaluja kriisiaikoina, voitaisiin saada syvällisempää ymmärrystä toimialakohtaisista eroista ja parhaista käytännöistä. Tutkimus olisi mahdollista toteuttaa kvantitatiivisena tutkimuksena, suunnitteleamalla kyselytutkimus, joka kohdistetaan useiden toimialojen pk-yrityksiin. Kyselyllä selvitettäisiin, mitä johdon laskentatoimen työkaluja yritykset ovat käyttäneet, niiden käytön laajuutta ja havaittuja hyötyjä. Tilastollisen analyysin avulla, esimerkiksi varianssianalyysi, klusterianalyysi, voidaan käyttää toimialakohtaisten erojen ja yhtäläisyyksien tunnistamiseen johdon laskentatoimen työkalujen käytössä.

Toinen ehdotus jatkotutkimukselle on teknologian vaikutus johdon laskentatoimeen pk-yrityksissä. Kartoittamalla, miten uudet teknologiat, kuten pilvipohjaiset laskentatyökalut ja tekoäly, vaikuttavat johdon laskentatoimen käyttöön ja tehokkuuteen pk-yrityksissä. Generatiivisen tekoälyn hyödyntämisen tutkiminen pk-yrityksissä on erittäin ajankohtainen aihe, sillä tekoälyteknologiat kehittyvät jatkuvasti ja tarjoavat uusia mahdollisuuksia yritysten toiminnan tehostamiseen. McKinsey Globalin (2023) tutkimuksesta selviää, että generatiivisen tekoälyn käyttöönotto on kasvanut räjähdysmäisesti. Yksi kolmasosa tutkimuksen kyselyyn osallistuneista vastaajista ilmoitti organisaatioidensa käyttävän säännöllisesti tekoälyä ainakin yhdessä liiketoimintatoiminnossa. Tutkimuksen mukaan on yleisesti odotettavissa, että tekoäly aiheuttaa merkittäviä muutoksia toimialoihin ja työvoimaan. Aiheeseen liittyvässä jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista saada vastauksia, miten pk-yritykset ovat ottaneet käyttöön generatiivista tekoälyä, mitkä ovat olleet suurimmat haasteet ja onnistumiset generatiivisen tekoälyn käyttöönotossa, minkälaisia konkreettisia hyötyjä generatiivinen tekoäly on tuonut pk-yrityksille ja millä tavoin generatiivinen tekoäly voi tukea pk-yritysten kasvua ja innovaatiotoimintaa.

Lähteet

- Abbas T. (2023). Essential KPIs for Effective Crisis Management. Change Management Insight. <https://changemanagementinsight.com/crisis-management-kpis/>
- Ahrens, T. and Ferry, L. (2020). Financial resilience of English local government in the aftermath of COVID-19. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, Vol. 32 No. 5, pp. 813-823. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-07-2020-0098>
- Albitar, K., Gerged, A.M., Kikhia, H. and Hussainey, K. (2021). Auditing in times of social distancing: the effect of COVID-19 on auditing quality. International Journal of Accounting & Information Management, Vol. 29 No. 1, pp. 169-178. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/IJAIM-08-2020-0128>
- Alma Talent. 2023. Tunnuslukuopas. [Kannattavuus | Tunnuslukuopas - Alma Talent](#)
- Bhiman, A., Sivabalanb, P., Soonawallac, K. (2017). A study of the linkages between rolling budget forms, uncertainty and strategy. The British Accounting Review. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.11.002>
- Boubaker, S., Nguyen, N., Trinh, V.Q. and Vu, T. (2023). Market reaction to the Russian Ukrainian war: a global analysis of the banking industry. Review of Accounting and Finance, Vol. 22 No. 1, pp. 123-153. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/RAF-10-2022-0294>
- Becker, S.D. & Mahlendorf, M.D. (2017). The Role of the Management Accountant: Local Variations and Global Influences. Kappale 20, The influence of the economic crisis on the tasks and roles of management accountants . Routledge, Florence. <https://doi.org/10.4324/9781315673738>
- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D, Schäffer, U and Thaten, M. (2016). Budgeting in times of economic crisis. Contemporary Accounting Research, Vol. 33 (4), 1489-1517. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12222>
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. Volume 23, Issue 3, Pages 243-264. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00024-X](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00024-X)

- Daisuke, T. (2023). Bank loans, trade credit, and liquidity shortages of small businesses during the global financial crisis. College of Economics, Nihon University, 1-3-2 Kanda Misaki-cho, Tokyo, Chiyoda-ku, 102-8360, Japan. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102905>
- Gates, B. (2015). The next outbreak? We're not ready. TED. https://www.youtube.com/watch?v=6Af6b_wyiwl
- Grewal, R., and P. Tansuhaj. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, Vol. 65 (2): 67–80. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.67.18259>
- Grossi G. and Cepiku D. (2014). Theme: Financial sustainability and cutback management: global issues for public organizations. *Public Money & Management*, Vol.34. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1080/09540962.2014.887513>
- Endenich, C. (2014). Economic crisis as a driver of management accounting change: Comparative evidence from Germany and Spain. *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 15 No. 1, pp. 123-149. <https://doi.org/10.1108/JAAR-11-2012-0075>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus tutkimuksia ja selvityksiä. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/fecd7913-7363-4d9f-9e2e-2d9f3e597230/content>
- Flammer, C. and Ioannou, I. (2021). Strategic management during the financial crisis: How firms adjust their strategic investments in response to credit market disruptions. *Strategic Management Journal*, Vol. 42 Issue 7, pp. 1275–1298. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1002/smj.3265>
- Hayne, C. (2022). The Effect of Discontinuous and Unpredictable Environmental Change on Management Accounting During Organizational Crisis: A Field Study. *Contemporary Accounting Research* published by Wiley Periodicals LLC on behalf of the Canadian Academic Accounting Association. Vol. 39 No. 3, pp. 1758–1796. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12767>
- Heinicke, A. (2018). Performance measurement systems in small and medium-sized en

- terprises and family firms: a systematic literature review. *J Manag Control* (2018) 28:457–502 <https://doi.org/10.1007/s00187-017-0254-9>
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holsti, O. R. (1978). Limitations of cognitive abilities in the face of crisis. In C. F. Smart, & W. T. Stanbury (Eds.). *Studies on crisis management* (pp. 39–55). Toronto: Butterworth.
- Hopwood, A., G. (2021). The economic crisis and accounting: Implications for the research community. *Accounting, Organizations and Society* Volume 34, Issues 6–7, August–October. Pages 797-802. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.07.004>
- Janke, R., Mahlendorf, M., Weber, J. (2014). An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects. *Management Accounting Research*, Vol. 25 Issue 4, pp. 251–270. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.01.001>
- Journal of Management Accounting Research (JMAR). Call for Papers <https://aaahq.org/portals/0/documents/calls/2023/jmar%20call%202024%20final.pdf?ver=2022-02-08-113342-073>
- Investopedia. (2023). What Is Solvency? Definition, How It Works With Solvency Ratios Viitattu 29.10.2023 <https://www.investopedia.com/terms/s/solvency.asp>
- Ikäheimo, S. (2011). PK-yrityksen hallinnointi ja johdon laskentatoimi – miten kehittää toimintaa. *Tilisanomat*, 2. 30 - 33. <https://tilisanomat.fi/talousohjaus/pk-yrityksen-hallinnointi-ja-johdon-laskentatoimi-miten-kehittaa-toimintaa>
- Ikäheimo, S., Malmi, T., Walden, R. (2016). *Yrityksen laskentatoimi*. Helsinki: Talentum Pro Talentum Pro 6., uudistettu painos
- Jokinen, T. (2021). *Konstruktiivinen tapaustutkimus ja suunnittelutiede – kaksi insinööri tieteisiin soveltuvaa tutkimusotetta*. Oulun Ammattikorkeakoulu. <https://blogi.oamk.fi/2021/02/19/konstruktiivinen-tapaustutkimus-ja-suunnittelutiede-kaksi-insinooritieteisiin-soveltuvaa-tutkimusotetta/>
- Järvenpää, M. (2007). Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. *European Accounting Review*

European Accounting Review, 16(1):99-142.
<http://dx.doi.org/10.1080/09638180701265903>

Kasanen, E., Lukka, K., Siitonen, A. (1991). The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 242-264.
https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/183797/mod_resource/content/1/Kasanen%20et%20al%201993.pdf

Kallunki, J. 2014. *Tilinpäätösanalyysi*. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R.S. (1998). Innovation action research: creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research* 10, 89–118.
<http://dx.doi.org/10.4236/ce.2013.411103>

Kasanen, E., Lukka, K., Siitonen, A. (1993). The constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research* 5, 243–264.
<http://dx.doi.org/10.4236/me.2015.64040>

Kirjanpitolaki. (2015). <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>.

Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. (2005).

Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere.

Kouhia-Kuusisto, K. (2023). LJT tutkijablogi: Taloustiedosta eväitä pienyritysten johtamiin, mutta miten? Boardman. <https://www.boardman.fi/ljt-blogi/ljt-tutkijablogi-taloustiedosta-evaita-pienyritysten-johtamiseen-mutta-miten/>

Kulmala, M. (2023). Sisäinen laskenta pk-yrityksissä ja sen soveltaminen yrityskauppatilanteisiin. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://lehti.seamk.fi/yritysjyys-ja-kasvu/sisainen-laskenta-pk-yrityksissa-ja-sen-soveltaminen-yrityskauppatilanteisiin/>

Labro, E. & Tuomela, T.-S. (2003.) On bringing more action into management accounting research: process considerations based on two constructive case studies. *European Account Review*, 12 (3), 409–442.
<https://doi.org/10.1080/0963818032000083559>

Lopez., O., L. & Hiebl, M., W., R. (2015). *Management Accounting in Small and Medium-*

- Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. *Journal of Management Accounting Research* Vol. 27, No. 1 pp. 81–119. <https://doi.org.10.2308/jmar-50915>
- Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. *Metodix*. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Lukka, K. & Suomala, P. (2014). Relevant interventionist research: balancing three intellectual virtues. *Accounting and Business Research*, 44, 204–220. <https://doi.org/10.1080/00014788.2013.872554>
- Malmi, T. & Granlund, M. (2009). In search of management accounting theory. *European Account Review*, 18 (3), 597–620. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.804004>
- McKinsey. (2023). The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/quantum%20black/our%20insights/the%20state%20of%20ai%20in%202023%20generative%20ais%20breakout%20year/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year_vf.pdf
- Mussari, R. Cepiku, D., Sorrentino, D. (2021). Governmental accounting reforms at a time of crisis: the Italian governmental accounting harmonization. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management* Vol. 33 No. 2, pp. 138-156. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-04-2020-0051>
- Neilimo K. & Uusi-Rauva E. (2014). *Johdon laskentatoimi*. Edita. Helsinki.
- Närhi, L. (2023). Muuttuva toimintaympäristö haastaa kehittämään ja mittaamaan pk-yritysten tiedolla johtamista. *Laurea*. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20230912123312>
- Oktay A. (2014). Impact of the economic crisis on SMEs (small and medium-sized enterprises): a general evaluation on SMEs in turkey. *Education and Research*. Volume 1, Issue 1. https://revistia.com/files/articles/ejser_v1_i1_14/OktayA.pdf
- Osakeyhtiölaki. (2006). <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>
- Paraskevas, A. (2006). Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, Vol. 44 No. 7, pp. 892-907. <https://doi.org/10.1108/00251740610680587>

- Passetti, E.E., Battaglia, M., Bianchi, L. and Annesi, N. (2021). Coping with the COVID-19 pandemic: the technical, moral and facilitating role of management control. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 34 No. 6, pp. 1430-1444. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2020-4839>
- Pavlatos, O. and Kostakis, H. (2015). Management accounting practices before and during economic crisis: Evidence from Greece. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting* 31. 150–164. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2015.03.016>
- Pavlatos, O. and Kostakis, H. (2023). Moderating Role of Cost Accounting Information Quality on the Relationship Between the COVID - 19 Pandemic and Budgeting in Public Hospitals. *Australian Accounting Review*. Vol. 33 Issue 1, pp. 14–30. <https://doi.org/10.1111/auar.12393>
- Partanen, V. (2007). Vaikuttava talousviestintä johtamisen tukena. *Taloussanommat*. <https://tilisanomat.fi/yleiset/vaikuttava-talousviestinta-johtamisen-tukena>
- Pedersen, C., L., Ritter, T., Benedetto, C., D. (2020). Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. *Industrial Marketing Management* Volume 88, July 2020, Pages 314-322. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.034>
- Rautiainen, A., Sippola, K., Mättö, T. (2017). Perspectives on relevance: the relevance test in the constructive research approach. *Management Accounting Research* 34, 19–29. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.07.001>
- Reinhart, C. & Rogoff, K. (2009). The Aftermath of Financial Crises. *American Economic Review* Vol. 99, No. 2 (pp. 466-72) <https://www.aeaweb.org.proxy.uwasa.fi/articles?id=10.1257/aer.99.2.466>
- Rikhardsson P., Rohde C., Christensen L., and Batt C., (2021). Management controls and crisis: evidence from the banking sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* Vol. 34 No. 4, pp. 757-785. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2020-4400>
- Sallet, J. (2023). How can a crisis help you turn a challenge into an opportunity? Ernst & Young LLP. https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-can-a-crisis-help-you-turn-a-challenge-into-an-opportunity

- Scorte., C., M., Cozma., A., Rus., L. (2009). The Importance of accounting information during crisis. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 11(1). <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1120091/18.pdf>
- Smith, D. (2005), Business (not) as usual: crisis management, service recovery and the vulnerability of organisations. *Journal of Services Marketing*, Vol. 19 No. 5, pp. 309-320. <https://doi.org/10.1108/08876040510609925>
- Souza, R. S. (2022) Building and enhancing organisational resilience: Before and after COVID-19. *CIMA Research Executive Summary Vol. 18 Issue 4*. <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/building-and-enhancing-organisational-resilience-before-and-after-covid-19>
- Souza, R. S., Turner, M., Gordon, S., Milbourne, S., Smith, K., Falconer, S., (2021) *Organisational Resilience: the Risk Manager's Guide*. London: Institute of Risk Management. https://issuu.com/irmglobal/docs/organisational_resilience_-_a_risk_manager_s_guide
- Talenom (2023). <https://talenom.com/fi-fi/meista/>
- Tapio, J. (2023). Exploring the fit between top management team, management control and business strategy. *Jyväskylän yliopisto*. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/86267>
- Tenhunen, M-L. (2013). Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan. *Tilisanomat*, 60 – 63. <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/mita-on-johdon-laskentatoimi-ja-mihin-sita-tarvitaan>
- Tilastokeskus. (2023). https://pxdata.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yrti/stat-fin_yrti_pxt_13vz.px
- Tilastokeskus. (2023). Vanhojen osakeasuntojen hintojen lasku jatkui vuoden 2023 toisella neljänneksellä. 28.7.2023. Noudettu 30.11.2023 osoitteesta <https://www.stat.fi/julkaisu/cl8jwkfvz9g140dut63pt1nkm>
- Van Der Stede W.A. (2011). Management accounting research in the wake of the crisis: some reflections. *European Accounting Review*, Vol. 20 (4). <https://doi.org/10.1080/09638180.2011.627678>

Waymire G. & Basu S. (2011). Economic crisis and accounting evolution, Accounting and Business Research, 41:3, 207-232.

<https://doi.org/10.1080/00014788.2011.574266>

Viita, A. (2023). Johdon Laskentatoimi Eli Sisäisen Laskentatoimi Ohjaa Liiketoimintaa.

<https://ahtiviita.com/johdon-laskentatoimi/>

Viita, A. (2023). Ulkoinen Ja Sisäinen Laskentatoimi: Mitä Eroa Niillä On?

<https://ahtiviita.com/ulkoinen-ja-sisainen-laskentatoimi/>

Virtanen, T. (2001). Johdon ohjausjärjestelmät strategisen muutoksen välineinä. Aalto University Executive Education. 4/01 p. 539–574.

http://lta.lib.aalto.fi/2001/4/lta_2001_04_a5.pdf

Yrittäjät. (2023).

<https://www.yrittajat.fi/yrittajarjesto/tietoa-yrittajista/yrittajyys-suomessa/>

Liitteet

Liite 1. Case yrityksen tuloslaskelma 2024–01

TULOSLASKELMA KUUKAUSIERITTELY 01-2024

LIKEVAIHTO	19 439,62
3000 Myynti Muuttopalvelut YL%	9 814,44
30000 Kuljetuspalvelut YL%	4 928,31
3010 Myynti Varastointi YL%	144,43
3020 Myynti Auton vuokraus YL%	1 064,87
3030 Pakkaustarvikkeet YL%	774,52
3040 Yritysmuutot YL%	2 531,85
3050 Kierrätyskuljetukset YL%	181,20
MUUTTUVAT KULUT	-3 292,06
OSTOT TILIKAUDEN AIKANA	-1 542,52
4000 Poltto- ja voiteluaineet YL%	-1 060,71
4010 Korjaukset- ja huollot YL%	-29,68
4030 Ostot jätteenkäsittely YL%	-326,04
4040 Ostot muut YL%	-126,09
ULKOPUOLISET PALVELUT	-1 749,54
4490 Alihankintatyö + hinaus YL%	-1 749,54
MUUT MUUTTUVAT KULUT	99,75
8014 Luottokorttiprovisiot	-61,54
8730 Palautuneet luottotappiot YL%	161,29
MYYNTIKATE	16 247,31
KIINTEÄT HENKILÖSTÖKULUT	-9 180,89
PALKAT	-6 848,79
5000 Tyel palkat	-7 312,35
5330 Lomapalkkojen jaksotus	463,56
ELÄKEKULUT	-2 244,77
6100 YEL-maksut	-141,21
6130 TyEL-maksut	-1 303,56
6240 Vapaaeht. eläkevakuutusmaksut	-800,00
MUUT HENKILÖSIVUKULUT	-87,33
6300 Sava-maksut	-84,82
6400 Tapaturmavakuutusmaksut	-42,07

6410 Työttömyysvakuutusmaksut	-19,92
6430 Ryhmähenkivakuutusmaksut	-4,43
6490 Pakollisten vak.maksujen jaksotus	93,87
6500 Henkilövakuutusmaksut (vapaaeht)	-29,96
LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT	-9 099,95
7054 Työterveyshuolto	-117,90
7170 Muut henkilösivukulut YL%	-16,67
7171 Muut henkilösivukulut A1%	-142,44
7174 Muut henkilösivukulut	-15,36
7230 Toimitilavuokrat YL%	-1 875,80
7234 Toimitilavuokrat	-330,00
7470 Muut toimitilakulut YL%	-125,42
7500 Ajoneuvoleasing YL%	-821,37
7574 Ajoneuvovakuutukset	-2 220,29
7614 Muut ajoneuvokulut	-6,00
7740 Kone- ja kalustohankinnat < 3v. YL%	-929,79
7770 Muut kone- ja kalustokulut YL%	-139,31
7774 Muut kone- ja kalustokulut	-33,68
8140 Muut mainoskulut YL%	-586,55
8144 Muut mainoskulut	-387,12
8284 Lahjoitukset vähennyskelvottomat	-300,00
8430 Liikenneluvat+muut hallintopalvelut YL%	-39,00
8500 Puhelinkulut YL%	-210,46
8564 Rahaliikenteen kulut	-104,01
8604 Muut vakuutukset	-337,56
8760 Muut vähennyskelpoiset liikekulut YL%	-18,50
8762 Muut vähennyskelpoiset liikekulut A2%	-2,72
8764 Muut vähennyskelpoiset liikekulut	-340,00
KÄYTTÖKATE	-2 033,53
POISTOT JA ARVONALENTUMISET	-766,54
6870 Poisto koneista ja kalustosta	-766,54
LIIKEVOITTO (-TAPPIO)	-2 800,07
RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT	2,98
RAHOITUSTUOTOT	2,98

9240 Palautettava yhteisö-/palautuskorko	2,98
VOITTO (-TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	-2 797,09
TULOVEROT	0,00
9900 Ennakkoverot	-311,28
9940 Tilikauden verojaksotus	311,28
TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)	-2 797,09

Liite 2. Haastattelukysymykset johdon laskentatoimelle

Haastattelukysymykset johdon laskentatoimelle

1. Millaista yhteistyö on kohdeyrityksen kanssa ja millaisissa tilanteissa he tarvitsevat eniten tukea?
2. Millaista ja millaisella frekvenssillä tuotatte kohdeyritykselle talousinformaatiota?
3. Onko teillä tarjota kohdeyritykselle valmista budjetti pohjaa?
4. Miten kohdeyrityksen on mahdollista teidän kauttanne seurata kassavirtaa?
5. Miten koette, että johdon laskentatoimen tiedot ovat tukeneet johdon päätöksentekoa kriisiaikoina?
6. Kuinka usein pidätte statuksen kohdeyrityksen nykytilanteesta yrityksen johdon kanssa?

Liite 3. Haastattelukysymykset yrityksen johdolle

Haastattelukysymykset yrityksen johdolle

1. Mikä on yrityksen nykytila sekä tavoitteet?
2. Mitkä ovat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi?
3. Miten tavoitteiden toteutumisen seuranta on tehty, jos niin miten?
4. Mitä haasteita yritys on kohdannut taloudellisen tiedon keräämisessä ja analysoinnissa kriisiaikana?
5. Millä tasolla yrityksen budjetointi ja ennustaminen on tällä hetkellä?
6. Miten yhteistyö johdon laskentatoimen / kirjanpitäjän kanssa on toiminut?
7. Miten johdon laskentatoimen tiedot ovat tukeneet päätöksentekoa kriisiaikoina?
8. Mitä toiveita yrityksellä on johdon laskentatoimelle / kirjanpitäjälle?