



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Markus Pakarinen

# **Johdon laskentatoimi taloudellisen resilienssin rakentajana suomalaisissa perheyriyksissä**

Kriisien vaikutukset taloudellisen resilienssin kehittämiseen

Laskentatoimen ja rahoituksen  
akateeminen yksikkö  
Laskentatoimen ja tilintarkastuksen  
pro gradu -tutkielma  
Laskentatoimen ja tilintarkastuksen  
maisteriohjelma

Vaasa 2026

---

**VAASAN YLIOPISTO****Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Markus Pakarinen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Johdon laskentatoimi taloudellisen resilienssin rakentajana suomalaisissa perheyrietyksissä: Kriisien vaikutukset taloudellisen resilienssin kehittämiseen		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Koulutusohjelma:</b>	Laskentatoimen ja tilintarkastuksen maisteriohjelma		
<b>Opintosuunta:</b>	Laskentatoimi ja tilintarkastus		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Annukka Jokipii		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	92

---

**TIIVISTELMÄ:**

Johdon laskentatoimen menetelmien on osoitettu tukevan yritysten suorituskykyä ja kannattavuutta. 2020-luvulla yritysten toimintaympäristöä ovat ravistelleet useat taloudelliset kriisit, kuten Covid-19-pandemia, Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan sekä viimeaikaiset geopoliittiset jännitteet, jotka ovat lisänneet epävarmuutta erityisesti energia- ja raaka-ainemarkkinoilla sekä globaaleissa toimitusketjuissa. Turbulentissa toimintaympäristössä yritykset joutuvat kehittämään taloudellisia ennakointi- ja varautumiskyvykkyksiään eli taloudellista resilienssiään. Suomalaiset perheyrietykset muodostavat merkittävän osan suomalaisesta yritys kentästä, ja näille yrityksille on tyypillistä, että päätöksiä tehdään pitempää aikahorisonttia tarkastellen. Johdon laskentatoimi tukee perheyrietyksen päätöksentekoa tuottamalla tietoa yrityksen taloudellisesta asemasta, suorituskyvystä ja toimintaympäristön muutoksista sekä auttamalla johtoa tunnistamaan ja hallitsemaan taloudellisia shokkeja.

Tutkielmassa tutkitaan, millainen rooli johdon laskentatoimella on suomalaisten perheyrietyksen taloudellisen resilienssin kehittämisessä, ja onko kriiseillä ollut vaikutusta taloudellisen resilienssin kehittämiseen. Tutkimus rajautuu suomalaisiin perheomisteisiin keskikokoisiin ja suuriin yrityksiin Suomen kirjanpitolain määritelmän mukaisesti.

Teoreettinen viitekehys rakentuu kolmesta pääluvusta. Ensimmäinen käsittelee johdon laskentatoimen roolia perheyrietyksissä ja tarkastelee, millaisia johdon laskentatoimenmenetelmiä ne hyödyntävät talouden ohjauksessa ja päätöksenteossa. Toinen luku syventyy taloudellisen resilienssin käsitteeseen ja sen kehittämiseen. Kolmas osa tarkastelee taloudellisia kriisejä, niiden vaikutuksia yritysten taloudelliseen asemaan sekä johdon laskentatoimen roolia kriisitilanteissa.

Empiirinen osio perustuu laadulliseen tutkimukseen, joka kerättiin puolistrukturoitujen teema-haastattelujen avulla. Aineisto koostuu suomalaisten perheyrietyksen talousjohdon edustajien haastatteluista eri toimialoilta, ja analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua.

Tutkielman tulokset osoittavat, että johdon laskentatoimen rooli suomalaisen perheyrietyksien taloudellisen resilienssin kehittämisessä on toimia johdon päätöksenteon tukena ja mahdollistaa strategian toteuttaminen myös kriisiaikoina. Skenaarioennusteet ja kannattavuusanalyysit nousevat tuloksissa vaikuttavimmiksi työkaluiksi, jotka auttavat myös tunnistamaan taloudellisen resilienssin kannalta kriittisiä heikkouksia, kuten liiallista riippuvuutta tietyistä asiakkaista ja toimittajista tai kannattavuuden herkkyyttä raaka-aine ja energiahintojen vaihtelulle. 2020-luvun kriisit ovat tuloksien mukaan kiihdyttäneet suomalaisten perheyrietyksen taloudellisen resilienssin kehittämistä, kun kriisit ovat pakottaneet yritykset siirtymään proaktiivisempaan talousohjaukseen. Tulokset osoittavat myös, että perheomistajuus vahvistaa taloudellista resilienssiä korostaessaan pitkäjänteisyyttä, varovaisempaa riskinottoa ja omavaraista tasetta.

---

**AVAINSANAT:** johdon laskentatoimi, sisäinen laskentatoimi, päätöksenteko, resilienssi, perheyrietykset, talouskriisi

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta ja merkitys	7
1.2	Tutkielman tavoite	8
1.3	Tutkielman rajaukset	10
1.4	Tutkielman rakenne	11
2	Johdon laskentatoimi perheyryyksissä	13
2.1	Johdon laskentatoimi	14
2.2	Strateginen johdon laskentatoimi ja sen menetelmät	16
2.3	Johdon laskentatoimen menetelmät ja merkitys perheyryyksissä	18
3	Taloudellinen resilienssi ja sen kehittäminen	22
3.1	Resilienssi käsitteenä	23
3.2	Organisaation resilienssi käsitteenä	25
3.3	Resilienssi perheyryyksissä ja sen ulottuvuudet	27
3.4	Taloudellinen resilienssi ja viitekehys	29
3.5	Taloudellisen resilienssin kehittäminen	31
3.6	Johdon laskentatoimen yhteys taloudellisen resilienssiin	33
4	Kriisien vaikutukset yrityksen taloudellisen resilienssin kehittämiseen	36
4.1	Johdon laskentatoimen rooli kriiseissä	38
4.2	Kriisien vaikutukset taloudellisen resilienssin kehittämiseen	40
4.3	Teoreettisen viitekehysten yhteenveto	41
5	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	45
5.1	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	45
5.2	Haastateltavien valinta ja rajaus	47
5.3	Aineiston analysointi	50
5.4	Tutkimuksen laatu ja luotettavuus	52
6	Tutkimustulokset	55
6.1	Talousohjaamisen ja johdon laskentatoimen rooli perheyryyksissä	56
6.2	Taloudellinen resilienssi ja sen kehittäminen perheyryyksessä	58

6.2.1	Ennakointi- ja varautumiskyvykyys	60
6.2.2	Kyky toteuttaa strategiaa häiriötilanteissa	62
6.2.3	Taloudellinen sietokyky ja mittaaminen	64
6.3	Johdon laskentatoimen rooli taloudellisen resilienssin kehittämisessä	66
6.4	Kriisien vaikutukset taloudellisen resilienssin kehittämiseen	70
6.4.1	Kriisien vaikutukset talousjohtamiseen ja työtehtäviin	71
6.4.2	Merkittävimmät kriisit ja häiriötilat	72
6.5	Tutkimustuloksien yhteenveto	73
7	Johtopäätökset	75
7.1	Tutkielman merkitys	78
7.2	Tutkielman rajoitukset	80
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	81
	Ilmoitus tekoälyavusteisten teknologioiden käytöstä kirjoitusprosessissa	84
	Lähteet	85
	Liitteet	91
	Liite 1. Haastattelurunko	91

## Kuviot

**Kuvio 1.** Johdon laskentatoimen keinot tukea organisaation johtamista

**Kuvio 2.** Perheenjäsenten ja ulkopuolisten johtajien määrän vaikutus MA käyttöön

**Kuvio 3.** Resilienssiä ja yrittäjyyttä tutkivien tutkimusjulkaisujen määrän kehitys

**Kuvio 4.** Yrittäjien ja organisaatiotason resilienssin rakentajien suhde toisiinsa

**Kuvio 5.** Yrittäjien ja organisaatiotason resilienssin rakentajien suhde toisiinsa

**Kuvio 6.** Sustainable Family Business Theoretical -malli

**Kuvio 7.** Taloudellisen resilienssin dimensiot

**Kuvio 8.** Organisaation resilienssin kehittämisen proaktiiviset ja reaktiiviset elementit

## Taulukot

**Taulukko 1.** Peittomatriisi

**Taulukko 2.** Rahoituksen laskentatoimen ja johdon laskentatoimen erityispiirteitä

**Taulukko 3.** Strategisen johdon laskentatoimen menetelmät

**Taulukko 4.** Tutkielmaan haastateltujen tiedot

**Taulukko 5.** Tutkielman haastateltujen edustamien yritysten taustatiedot

## Lyhenteet

MA	Management Accounting
SFBT	Sustainable Family Business Theory
SMA	Strategic Management Accounting
SME	Small Business and Enterprise
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
CIMA	Chartered Institute of Management Accountants

## 1 Johdanto

Johdon laskentatoimen rooli ja arvostus yrityksiä strategisessa johtamisessa on viime vuosikymmenien suomalaisia yrityksiä ravistelleiden kriisien jälkeen muuttunut strategisemmaksi ja keskeisemmäksi. Johdon laskentatoimen johdolle tarjoama tieto yrityksen suorituskyvystä erityisesti kriisitilanteissa voi muodostua yrityksen pelastajaksi ennen yrityksen taloudellisen aseman merkittävää heikentymistä, joka voi johtaa pahimmillaan konkurssitilanteeseen. Ulkoiset paineet, kuten kasvaneet sijoittajien ja kuluttajien odotukset, taloudellisen suorituskyvyn haasteet ja muuttuvat organisaatioiden arvot ovat johtaneet merkittävään muutokseen johdon laskentatoimen käytännöissä (AICPA ja CIMA 2025, s. 6). Taloudelliset kriisit pakottavat yritykset hyödyntämään jo käytössä olevia johdon laskentatoimen menetelmiä taloudellisen resilienssin kehittämisessä, ja samaan aikaan kehittämään uusia menetelmiä minimoidakseen tulevien taloudellisten kriisien vaikutukset operatiiviselle toiminnalle. Näin johdon laskentatoimi ei ainoastaan palvele operatiivista johtamista, vaan auttaa yrityksiä kilpailukyvyn kehittämisessä ja säilyttämisessä turbulenteissa toimintaympäristöissä.

Perheyriyksiä merkitys eri yhteiskunnissa on merkittävä, sillä yli 60 prosenttia kaikista yrityksistä Euroopan talousalueella on perheyriyksiä (Euroopan Komissio, n.d). Perheyriyksiin kohdistuvia johdon laskentatoimeen liittyviä tutkimuksia on tehty viime vuosikymmeninä kasvavissa määrin, mutta Suomen perheyriyksiin kohdistuvaa tutkimusta aiheesta on saatavilla edelleen niukasti. Johdon laskentatoimen merkitys taloudellisen resilienssin rakentamisessa korostuu erityisesti perheyriyksissä, joissa päätöksenteko usein yhdistää taloudelliset tavoitteet omistajien pitkän aikavälin näkemyksiin ja perheyriyksen liiketoiminnan jatkuvuuteen.

Yllätyksellisissä, jatkuvasti kehittyvissä ja turbulenteissa markkinaympäristöissä vain joustavat, ketterät ja dynaamiset organisaatiot pärjäävät kilpailussa (Beck ja muut, 2011, s. 243). Taloudellisesti resilienssit yritykset kykenevät torjumaan ulkopuolisia taloudellisia shokkeja ja rakentamalla yrityksen taloudellista resilienssiä, yritykset voivat muuttaa ky-

kynsä sopeutua muutoksiin kestäväksi kilpailueduksi (Moradi ja muut, 2022, s. 179). Johdon laskentatoimen merkitys korostuu entisestään, kun yritykset joutuvat toimimaan yhä tiheämmin toistuvien taloudellisten kriisien ja häiriötilojen keskellä. Tästä nousee kysymys, tarjoavatko johdon laskentatoimen menetelmät yrityksille konkreettisen keinon selviytyä tulevista taloudellisista häiriöistä aiempaa paremmin. Samalla nousee esiin kysymys, voisiko taloudellisesta resilienssistä kehittyä uusi, yhtenäinen viitekehys johdon laskentatoimen alalle. Viitekehys, joka kokoaisi yhteen ennakointia, varautumista ja taloudellista sietokykyä vahvistavat menetelmät ja liittäisi ne entistä vahvemmin osaksi yritysten päätöksentekoa. Yhdessä näiden kysymysten kanssa, taloudellisten kriisien vaikutusten selvittäminen taloudellisen resilienssin kehittämiseen, on myös yksi teemoista, johon tässä tutkielmassa haetaan selvyyttä.

## **1.1 Tutkielman tausta ja merkitys**

Taloudellisen resilienssin käsite on viime vuosina saanut huomiota toteutetuissa johdon laskentatoimen alan tutkimuksissa (ks. Kober ja Thambar, 2021; Barbera ja muut, 2020). Samaan aikaan tutkimus suomalaisiin yrityksiin kohdistuen aiheeseen liittyen on ollut vähäistä, ellei olematonta. Taloudellisten kriisien vaikutukset taloudellisen resilienssin kehittämiseen on johdon laskentatoimen tieteenalalla uudehko tutkimusnäkökulma, vaikkakin taloudellista resilienssiä tutkivia tieteellisiä artikkeleja on valmistunut viime vuosina useita.

Tutkimusaiheen ajankohtaisuutta voidaan perustella sen yhteiskunnallisella ja taloudellisella merkittävyydellä, kun alan aiemmista tutkimuksista tiedetään johdon laskentatoimen menetelmien positiivinen vaikuttavuus yritysten suorituskykyyn ja kannattavuuteen. Tutkimusaiheen ajankohtaisuutta on käsitelty syvemmin myöhemmin luvussa 3.

## 1.2 Tutkielman tavoite

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia johdon laskentatoimen rooli suomalaisten perheyrietyksien taloudellisen resilienssin kehittämässä, ja onko kriiseillä ollut vaikutusta taloudellisen resilienssin kehittämiseen. Tarkoituksena on myös lisätä tietoisuutta tutkittavasta aiheesta johdon laskentatoimen alalla ja talousjohtamisen parissa työskentelevien keskuudessa. Tutkielmassa etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten taloudellinen resilienssi ymmärretään suomalaisissa perheyrietyksissä?
2. Miten suomalaiset perheyrietykset hyödyntävät johdon laskentatoimeaa taloudellisen resilienssin kehittämässä?
3. Miten taloudelliset kriisit ovat vaikuttaneet johdon laskentatoimen menetelmien käyttöön ja taloudellisen resilienssin kehittämiseen suomalaisissa perheyrietyksissä?

Ensimmäinen tutkimuskysymys edustaa resilienssin ja siitä johdetun taloudellisen resilienssin käsitteen useita ulottuvuuksia. Tämän tutkimuskysymyksen avulla tutkitaan, miten taloudellinen resilienssi ymmärretään ja tunnistetaan suomalaisissa perheyrietyksissä. Kiinnostuksen kohteena on lisäksi, nähdäänkö taloudellisen resilienssin kehittäminen tärkeänä suomalaisten perheyrietyksissä ja tutkimukseen osallistuvien talousjohtajien parissa työskentelevien henkilöiden keskuudessa.

Toisella tutkimuskysymyksellä tutkitaan, miten suomalaiset perheyrietykset hyödyntävät johdon laskentatoimeaa päätöksenteossa ja yrityksen talouden ohjauksessa sekä miten tämän nähdään vaikuttavan yrityksen taloudelliseen resilienssiin. Tutkimuskysymys yhdistää johdon laskentatoimen ja yrityksen taloudellisen resilienssin olettamalla, että johdon laskentatoimen roolista taloudellisen resilienssin kehittäjänä on aiempaa tutkimusnäyttöä, jota käsitellään tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen luvuissa myöhemmin.

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla tutkitaan, ovatko lähihistoriassa yrityksiä ja yhteiskuntia riepottelleet kriisit vaikuttaneet johdon laskentatoimen hyödyntämiseen. Lisäksi tutkitaan, onko perheyrietyksien taloudellisen resilienssin kehittämisen rooli muuttanut kriisien vaikutuksesta. Yrityksen taloudellisen resilienssin kehittäminen voidaan nähdä tuleviin kriiseihin valmistautumisena, mistä syystä kriisinäkökulma on haluttu ottaa osaksi tutkielman tavoitetta ja tutkimuskysymyksiä.

Taulukossa 1 kuvataan tämän pro gradu -tutkielman teoreettisen viitekehyksen, tutkimuskysymyksiä ja tutkimustulosten välistä suhdetta. Peittomatriisin ensimmäinen sarake kertoo tutkimuskysymyksen, jonka toinen sarake linkittää teoreettiseen viitekehykseen. Kolmannessa sarakkeessa on viittaus tutkielman tuloksiin.

**Taulukko 1.** Peittomatriisi

<b>Tutkimuskysymykset</b>	<b>Teoreettinen viitekehys (luvun nro)</b>	<b>Tutkimustulos (luvun nro)</b>
1. Miten taloudellinen resilienssi ymmärretään suomalaisissa perheyrietyksissä?	3.3-3.5	6.2, 6.5
2. Miten suomalaiset perheyrietykset hyödyntävät johdon laskentatoimea taloudellisen resilienssin kehittämisessä?	2.3, 3.6	6.3, 6.5
3. Miten taloudelliset kriisit ovat vaikuttaneet johdon laskentatoimen menetelmien käyttöön ja taloudellisen resilienssin kehittämiseen suomalaisissa perheyrietyksissä?	4.1-4.3	6.4-6.5

### 1.3 Tutkielman rajaukset

Tutkielma on rajoitettu koskemaan suomalaisia perheyriityksiä. Perheyriityksen määritely, joka on tehty luvussa 2 ei ota kantaa yrityksen toiminnan laajuuteen. Tästä tutkielmasta on rajattu ulkopuolelle suomalaiset perheyriitykset, jotka määritellään mikro- tai pienyriityksiksi. Tutkielmasta ulos rajatut mikroyriitykset määritellään yriitykseksi, jolla:

sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy enintään yksi seuraavista kolmesta raja-arvosta tilinpäätöspäivänä: 1) taseen loppusumma 450 000 euroa; 2) liikevaihto 900 000 euroa; 3) tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 10 henkilöä (Kirjanpitolaki 605/2024, 1. luku, 4 b §)

Sekä pienyriitykset, jotka määritellään yriitykseksi, jolla:

sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy enintään yksi seuraavista kolmesta raja-arvosta tilinpäätöspäivänä: 1) taseen loppusumma 7 500 000 euroa; 2) liikevaihto 15 000 000 euroa 3) tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä (Kirjanpitolaki 605/2024, 1. luku, 4 a §).

Perheyriitykset käyttävät yleisesti vähemmän johdon laskentatoimen menetelmiä yrityksen talouden ohjaamisessa kuin muussa omistuksessa olevat yriitykset (Duréndez & de Lema, 2007, s. 164). Dullerin ja muiden (2012b, s. 422–423) tutkimuksen, jossa tutkittiin itävaltalaisia ja saksalaisia perheyriityksiä, mukaan vain 40 prosenttia perheyriityksistä on perustanut erillisen johdon laskentatoimen osaston. Johdon laskentatoimen menetelmien vähemmän käytön on havaittu korostuvan pienissä ja keskisuurissa perheyriityksissä (Duller ja muut, 2013 s. 143; Speckbacher & Wentges 2012 s. 40). Tässä tutkielmassa keskitytään keskisuuriin ja suuriin suomalaisiin perheyriityksiin, joilla on suuremmalla todennäköisyydellä käytössään johdon laskentatoimen menetelmiä ja prosesseja niiden ympärillä, joiden vaikutusta yrityksen taloudelliseen resilienssin kehittämiseen tässä tutkielmassa halutaan selvittää.

Tämän tutkielman tarkoituksena on keskittyä tarkastelemaan taloudellista resilienssiä perheyrietyksissä, joten yksityishenkilöihin suuntautuva aiheen tarkastelu rajataan tutkielman ulkopuolelle. Tutkielman kirjoitusprosessin aikana havaittiin, että perheyrietyksien tai muiden yritysten taloudellisen resilienssiin keskittyviä tutkimuksia on tehty hyvin rajallisesti. Tästä syystä tutkielman teoriaosuudessa hyödynnetään myös muihin kuin yrityksiin keskittyneitä tutkimuksia, jotta teoreettinen viitekehysten tietoperusta on riittävän kattava ja tukee tutkielmalle asetettua tavoitetta. Esimerkiksi Barberan ja muiden (2017) tutkimusta, jossa tutkimusjoukkona on julkisen sektorin organisaatiot sekä Kobelerin ja Thambarin (2021) tutkimusta, jossa tutkittiin laskentatoimen roolia taloudellisen resilienssin kehittämisessä hyväntekeväisyysjärjestöissä on hyödynnetty tämän tutkielman teoreettisen viitekehysten laadinnassa.

#### **1.4 Tutkielman rakenne**

Teoreettinen viitekehys yhdistää johdon laskentatoimen ja taloudellisen resilienssin toisiinsa vastaamalla kysymyksiin, millä keinoilla johdon laskentatoimi tukee yrityksen taloudellisen resilienssin kehittämistä.

Tutkielman toisessa luvussa aluksi määritellään tutkielman kannalta merkitykselliset käsitteet johdon laskentatoimi ja perheyrietyty. Luvussa esitetään aiemmissa tieteellisissä tutkimuksissa tehdyt havainnot johdon laskentatoimen merkityksestä perheyrietyksien talouden ohjaamisessa ja johdon päätöksenteossa, mikä toimii toisen tutkimuskysymyksen taustana.

Kolmas luku käsittelee taloudellista resilienssiä ja sen kehittämisen keinoja yrityksissä. Luvussa määritellään ensin resilienssi, josta on johdettu käsite taloudellinen resilienssi, jonka määrittämiseksi on valittu viitekehys aiemmin tehdyistä tutkimuksista. Luvussa käsitellään viitekehystä johdon laskentatoimen kontekstissa, ja millä tavoin tämä tukee yrityksiä taloudellisen resilienssin kehittämisessä johdon laskentatoimen menetelmiä hyödyntäen.

Tutkielman viimeisen teorialuvun eli neljännen luvun tarkoituksena on käsitellä yritysten toimintaympäristöön vaikuttavien kriisien vaikutukset johdon laskentatoimeen ja taloudellisen resilienssin kehittämiseen. Ensin luvussa määritellään käsite kriisi, joka yhdistetään yritysten kohtaamiin taloudellisiin kriiseihin. Lisäksi luvussa nostetaan esiin aiempia tutkimuksia, joissa tutkitaan taloudellisten kriisien vaikutuksia johdon laskentatoimeen ja yrityksiin. Luku päättyy teoreettisen viitekehyksen yhteenvedolla, jossa yhdistetään luvussa 1.2 kuvatut tutkimuskysymykset tutkielman teoreettiseen viitekehykseen.

Viidennen luvun keskiössä ovat tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ja sen käytön perustelut, tutkielman aineiston keräämisen esittely, tutkimusaineiston analysointi ja tutkimuksen laadukkuuden ja luotettavuuden arviointi. Luvussa esitellään tutkielmassa käytetyt tutkimus- ja analysointimenetelmät perustellen ja määrittellen keskeiset käsitteet.

Tutkielman kuudennessa luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset, ja verrataan niitä teoreettisen viitekehyksen tutkimuskirjallisuuteen etsien yhteneväisyyksiä ja eriävyyksiä, huomioiden jokainen tutkielmalle asetettu tutkimuskysymys.

Seitsemäs ja viimeinen tutkielman luku käsittää tästä tutkielmasta muodostetut johtopäätökset. Luvussa esitellään lisäksi jatkotutkimusehdotuksia ja tuodaan ilmi tutkielman rajoitteet ja merkitykset lukijoille.

## 2 Johdon laskentatoimi perheyryksissä

Tässä teoreettisen viitekehyksen luvussa käsitellään johdon laskentatoimen roolia ja merkitystä suomalaisissa perheyryksissä. Ensin määritellään keskeiset käsitteet ja tutkitaan aiempien tutkimusjulkaisujen avulla, mitä tiedetään perheyryksien suhtautumisesta johdon laskentatoimeen sekä mitä johdon laskentatoimen menetelmiä perheyrykset käyttävät talouden ohjaamisessa ja päätöksenteon tukena.

Tämä tutkielma on rajattu koskemaan suomalaisia keskisuuria ja suuria perheyryksiä, kuten luvussa 1.2 esitettiin. Hieblin ja Senftlechnerin (2015, s. 581) mukaan tutkimuskirjallisuus määrittelee perheyryksen useilla erilaisilla lähestymistavoilla, jotka linkitetään usein omistajuuteen, johtamiseen ja itse havainnointiin. Perheyrytysten liitto (n.d) määrittelee perheyryksen seuraavien kriteerien mukaisesti:

- Äänivaltaenemmistö on luonnollisella henkilöllä, hänen puolisoillaan tai muulla hänen sukunsa jäsenellä. Äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä.
- Vähintään yksi saman perheen tai suvun jäsen tai hänen laillinen edustajansa on mukana yrityksen johdossa tai hallinnossa.
- Listatut yhtiöt täyttävät perheyrymääritelmän, mikäli osakekannan hankkineella tai muutoin saaneella henkilöllä tai hänen perheellään tai sukunsa jäsenellä on 25 prosentin osuus yhtiön osakkeiden tuomasta äänivallasta. Välillinen äänivalta listatussa yhtiössä tulee olla suvun määräysvallassa.

Euroopan Komission (n.d) määritelmä perheyryykselle on yhteneväinen perheyrytysten liiton käyttämän määrittelyn kanssa. Tässä tutkielmassa perheyryyksellä tarkoitetaan Perheyrytysten liiton ja Euroopan Komission määrittelyn mukaista perheyryystä, minkä voidaan katsoa olevan yleisesti käytössä ympäri Eurooppaa.

## 2.1 Johdon laskentatoimi

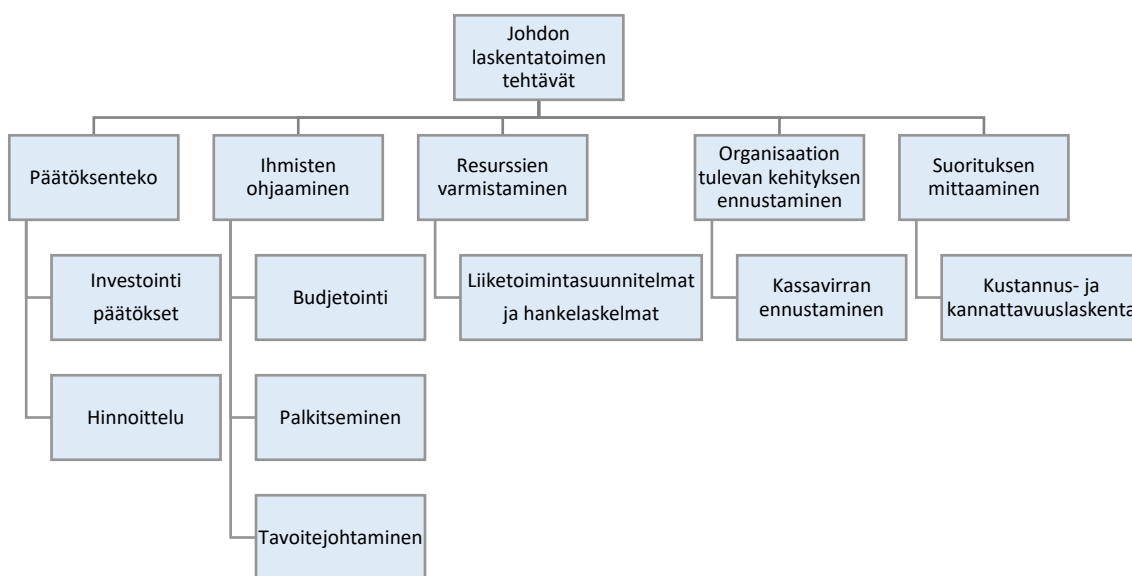
Johdon laskentatoimen (*Management Accounting, MA*) yläkäsite on laskentatoimi, joka tyypillisesti jaetaan kahteen eri osa-alueeseen, rahoituksen eli ulkoiseen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Ulkoisen laskentatoimen tehtävänä on palvella ulkoisia sidosryhmiä, minkä lisäksi se on pääosin lakisääteistä. Ikäheimon ja muiden (2019, s. 126) mukaan johdon laskentatoimella viitataan menetelmiin, joiden tarkoituksena on tuottaa informaatiota johdolle päätöksenteon tueksi. Taulukossa 2 on esitetty Järvenpään ja muiden (2017, s. 21) esittämät rahoituksen eli ulkoisen laskentatoimen ja johdon laskentatoimen erityispiirteet, mitkä kuvaavat laskentatoimen eri osa-alueiden eroavaisuuksia.

**Taulukko 2.** Rahoituksen laskentatoimen ja johdon laskentatoimen erityispiirteitä (mukaan Järvenpää ja muut, 2017, s. 21)

	Rahoituksen laskentatoimi	Johdon laskentatoimi
Normisidonnaisuus	Noudattaa lakeja ja asetuksia	Toteutetaan vapaammin yrityksen tietotarpeiden pohjalta
Laskentakohde	Juridinen yritysentiteetti	Yritys, toiminnallinen yksikkö
Aikahorisontti	Menneisyys ja nykyisyys	Menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus
Tiedon tyyppi	Rahamääräinen	Rahamääräinen ja ei-rahamääräinen
Tiedon luonne	Luotettavaa ja todennettavaa	Relevanttia johtamisen kannalta

Johdon laskentatoimi hyödyntää laaja-alaisesti erityyppistä taloudellista ja ei-taloudellista dataa, mitä yrityksen prosessien yhteydessä toimivat järjestelmät keräävät suurina määrinä. Myös yrityksen ulkopuolista dataa kerätään julkisista lähteistä ja hyödynnetään informatiivisen laskelmien tuottamisessa. Hallin (2010, s. 305) mukaan johtajilla, jotka

työskentelevät monipuolisten tehtävien parissa monimutkaisissa sosiaalisissa ja organisatorisissa ympäristöissä, on monenlaisia tiedontarpeita, jolloin he tarvitsevat laajasti tietoa eri lähteistä, sekä organisaation sisältä että sen ulkopuolelta. Hallin määritelmä kiteyttää johdon laskentatoimen ydintehtävän tyhjentävästi, mitä täydentävät kuviossa 1 havainnollistetut Ikäheimon ja muiden (2019, s. 126) esittämät johdon laskentatoimen tavat tukea organisaation johtamista.



**Kuvio 1.** Johdon laskentatoimen keinot tukea organisaation johtamista (mukaillen Ikäheimo ja muut, 2016, s. 126)

Yrityksien toimintaympäristö muuttuu nykyisin nopeasti, mikä tarkoittaa yritysjohtajille uusia haasteita johtamiseen ja päätöksentekoon, minkä takia johdon laskentatoimen rooli yrityksissä on noussut strategisemmalle tasolle. Seuraavaksi määritellään johdon laskentatoimen alakäsite strateginen johdon laskentatoimi, joka on vakiintunut käsite johdon laskentatoimen tutkimuksessa ja alalla. Abdullahin ja muiden (2022, s. 2) mukaan teknologian nopea kehitys, ja johdon laskentatoimen laaja-alaisempi hyödyntäminen liiketoiminnan päätöksenteossa ovat osaltaan vauhdittaneet johdon laskentatoimen menetelmien ja työkalujen kehitystä.

## 2.2 Strateginen johdon laskentatoimi ja sen menetelmät

Strategisen johdon laskentatoimen (*Strategic management accounting, SMA*) käsitteen tarkasta määrittelystä ei ole päästy tieteellisessä tutkimuksessa yhteisymmärrykseen, vaan sille löytyy monia erilaisia määrittelyjä ja lähestymistapoja. Abdullah ja muut (2022, s. 3) toteavat jokaisen tutkijan lähestyvän strategista johdon laskentatoimea henkilökohtaisesta näkökulmastaan, mutta useimmista tutkimuksista on havaittavissa kolme yhteistä näkökulmaa, jotka ovat suuntautuminen ulkoiseen toimintaympäristöön, taloudellisen sekä ei-taloudellisen tiedon kerääminen ja pitkän aikavälin tarkastelu. Termin keksijänä pidetään Simmondsia (1981), jonka mukaan SMA tarkoittaa johdon laskentatoimen tiedon tuottamista ja analysointia yrityksestä ja sen kilpailijoista, mitä voidaan hyödyntää liiketoimintastrategian kehittämisessä ja toteutuksen seurannassa. Määritelmä tarvitsee tarkennuksia, koska 40 vuoden aikana johdon laskentatoimen menetelmät ja työkalut ovat kehittyneet teknologisen kehityksen mukana, kuten aiemmassa luvussa todettiin. Noviantyn (2015, s. 8) määritelmän mukaan SMA on prosessi, jossa tunnistetaan, kirjataan, analysoidaan ja raportoidaan laskentatoimen tietoa ottaen huomioon sekä sisäiset että ulkoiset tekijät yrityksen edun mukaisesti.

Strategiseen johdon laskentatoimeen liitetään useita menetelmiä ja työkaluja eri tutkimuksissa. Eräs esimerkki tavasta luokitella nämä menetelmät ja työkalut on Cadezin ja Guildingin (2008, s. 839) käyttämä luokittelu, joka jakaa ne viiteen menetelmäkategoriiaan, jotka on esitetty taulukossa 3. Taulukko 3 on havainnollistamassa lukijalle, mitä erilaisia menetelmiä johdon laskentatoimen tieteenalalla tunnistetaan. Noviantyn (2015, s. 8) määrittely strategiselle johdon laskentatoimelle on tämän tutkielman tavoitteen kannalta kattava määrittely, koska tämän tutkielman osatavoitteena on löytää vastaus kysymykseen, käytetäänkö johdon laskentatoimen menetelmiä taloudellisen resilienssin kehittämisessä, jota käsitellään tarkemmin tutkielman kolmannessa pääluvussa.

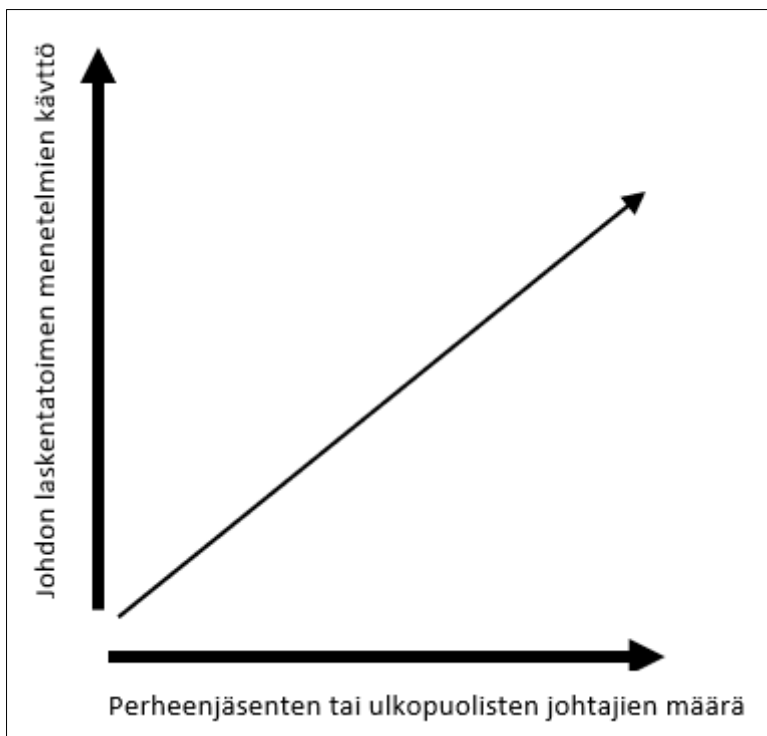
**Taulukko 3.** Strategisen johdon laskentatoimen menetelmät (mukaillen Cadez ja Guilding (2008, s. 839).

<b>Menetelmäluokka</b>	<b>Menetelmät</b>
Kustannuslaskenta	attribuutilaskenta ( <i>attribute costing</i> ) elinkaarikustannuslaskenta ( <i>life-cycle costing</i> ) laatuiperusteinen kustannuslaskenta ( <i>quality costing</i> ) tavoitekustannuslaskenta ( <i>target costing</i> ) arvoketjulaskenta ( <i>value-chain costing</i> )
Suunnittelu, valvonta ja suorituskykylaskenta	vertailuanalyysi ( <i>benchmarking</i> ) integroitu suorituskyvyn mittaus ( <i>integrated performance measurement</i> )
Strategisen päätöksenteon tukemisen menetelmät	strateginen kustannusjohtaminen ( <i>strategic cost management</i> ) strateginen hinnoittelu ( <i>strategic pricing</i> ) brändin valuaatiolaskenta (brand valuation)
Kilpailija-analysointi-menetelmät	kilpailijoiden kustannusanalysointi ( <i>competitor cost assessment</i> ) kilpailijoiden markkinaseuranta ( <i>competitor position monitoring</i> ) kilpailijoiden suorituskykyanalysointi ( <i>Competitor performance appraisal</i> )
Asiakaslaskenta	asiakaskannattavuuslaskenta ( <i>Customer profitability analysis</i> ) asiakkaan elinkaaren kannattavuuslaskenta ( <i>Lifetime customer profitability analysis</i> ) asiakkuuksien valuaatiolaskenta ( <i>Valuation of customers as assets</i> )

### 2.3 Johdon laskentatoimen menetelmät ja merkitys perheyriyksissä

Viime vuosikymmeninä johdon laskentatoimen tutkimus on keskittynyt perheyriyksien liiketoiminnan tutkimiseen, kun taas johdon laskentatoimen menetelmät ovat jääneet vähemmälle huomiolle (Rizza & Ruggeri, 2018, s. 503). He myös tuovat esiin, että perheyriyksissä johdon laskentatoimen menetelmien käyttö on usein vähäisempää, minkä taustalla heidän mukaansa on perheyriyksen keskuudessa laajalle levinneet toimintamallit perheyriyksen omistuksessa, hallinnossa ja johdossa (Rizza ja Ruggeri 2018, s. 523). Toimintamalleilla viitataan perhelogiikkaan, joka ohjaa yksilöitä käyttäytymään perhearvojen mukaisesti ja johtamaan yritystä ensisijaisesti tyydyttääkseen perheenjäsenen tarpeita (Rizza & Ruggeri, 2018, s. 506–507). Nämä havainnot ovat linjassa luvussa 1.3 esitettyihin havaintoihin MA-menetelmien käytön korostumisesta suuremmissa perheyriyksissä.

Dullerin ja muiden (2013, s. 143) saksankieliselle alueelle keskittyneessä tutkimuksessa havaittiin, että suuryriyksissä käytetään MA-menetelmiä yhtä paljon riippumatta siitä, onko suuryriys perhe vai ei-perheomisteinen yritys. Heidän tutkimuksensa perusteella voidaan todeta, että perheen vaikuttamisella suuryriyksen johtamiseen on vaikutusta MA-osastojen perustamiseen, MA-menetelmien hyödyntämiseen ja MA:n johtamiskäytäntöihin. Tutkimuksessa havaittiin, että suuryriyksissä, joissa perheen osallistuminen yrityksen johtamiseen on matalammalla tai yhtä lailla korkealla tasolla, MA-menetelmien käyttö kasvaa. Sen sijaan suuryriyksissä, joissa perheen vaikuttaminen on keskittöä, MA on pienemmässä roolissa yrityksen johtamisessa. Näistä tutkimustuloksista he ovat muodostaneet johtopäätöksen, että suuryriyksissä, joissa on tarve sovittaa useamman perheen jäsenen tai ulkopuolisen johtajan tavoitteet ja intressit yhteen, tarve MA-menetelmille voi olla suurempi. Vastaavasti suuryriyksissä, joissa yhteensovitettavia tavoitteita ja intressejä on vähemmän, koska perheenjäseniä ja ulkopuolisia johtajia on vähemmän, MA-menetelmien hyödyntäminen on vähäisempää. Tätä on havainnollistettu kuviossa 2.



**Kuvio 2.** Perheenjäsenten ja ulkopuolisten johtajien määrän vaikutus MA käyttöön (mukaillen Duller & muut, 2013, s. 143).

Perheet luottavat yrityksen talouden johtamisessa usein enemmän epävirallisiin valvontamekanismeihin (*informal control mechanisms*) kuin johdon laskentatoimen tuottamaan informaatioon (Duller ja muut 2015, s. 374). Yksi heidän merkittävä havaintonsa Saksan ja Itävallan alueelle keskittyneessä tutkimuksessa on, että yrityksissä, joissa perhe osallistuu aktiivisemmin yrityksen johtamiseen, käytetään vähemmän MA-menetelmiä yrityksen johtamisen tukena (Duller ja muut 2015, s. 396). Dullerin ja muiden (2015) tutkimuksessa esiin tuoma havainto johdon laskentatoimen vähäisemmästä käytöstä on yhteneväinen Rizzan ja Ruggerin (2018) tutkimuksen kanssa, jossa havaittiin, että perheomisteisten yritysten keskuudessa on havaittavissa perheyriyksille tyypillisiä toimintamalleja, jotka eivät hyödynnä MA-menetelmiä yhtä laajasti kuin ei-perheomisteiset yritykset. Dullerin ja muiden (2012b, s. 427) tutkimuksessa havaittiin myös, että perheyriyksissä työskentelevillä johdon laskentatoimen osastojen päälliköillä on harvemmin korkeakoulutason koulutus, mikä tuli ilmi, kun havaittiin perheyriyksien perustavan vähemmän erillisiä johdon laskentatoimen osastoja suhteessa ei-perheomisteisiin

yrityksiin. Voisiko tämä tutkimushavainto viitata siihen, että perheyrityksissä ei ole tarpeeksi tietoa erityyppisistä MA-menetelmistä, ja kuinka niitä voisi hyödyntää yrityksen päätöksenteon tukena?

Aiemmissa luvuissa on tullut selkeästi ilmi, että MA rooli on hyvin erityyppinen eri kokoisissa yrityksissä, kun yhtä lailla omistajarakenteella on nähty olevan vaikutusta siihen, kuinka johdon laskentatoimen menetelmiin suhtaudutaan, ja kuinka MA menetelmien arvo nähdään perheyrityksien strategisessa päätöksenteossa. Taustalla on myös muita näkökulmia, joista tässä luvussa kerrotaan seuraavaksi lisää.

Perheyrityksissä tehdään päätöksiä pitemmällä aikahorisontilla, ja tästä lienee syntynyt sanonta ”perheyrityksen kvartaali on 25 vuotta”, perinteisen kolmen kuukauden jakson sijaan. MA menetelmien ja työkalujen vähäisempi käyttö perheyrityksissä on yhteydessä Andersénin ja muiden (2016, s. 698) perheomistajuutta ja yrittäjähenkisyyttä (*entrepreneurial orientation*) käsittelevässä tutkimuksessa ilmenneeseen havaintoon, jonka mukaan SME-kokoluokan perheyritykset käyttävät vähemmän resursseja pitkän aikavälin suunnitelmien tekemiseen kuin ei-perheomisteiset yritykset. Tähän he esittävät osasyiksi perheyritysten kompetenssin puutteen MA menetelmien käytöstä.

Tutkimuksista saatu näyttö osoittaa, että perheyrityksien johdon laskentatoimeen liittyvien päätöksien taustalla vahvana ohjaavana tekijänä on usein taloudellisuuden ja tehokkuuden lisäksi halu säilyttää sosioemotionaalinen vauraus (Dobroszek ja muut 2021, s. 220). Sosioemotionaalilla vauraudella tarkoitetaan perheyrityksen ei-taloudellisiin tavoitteisiin, jotka vastaavat perheen affektiivisiin tarpeisiin, kuten identiteetin säilymiseen, kykyyn käyttää perheen vaikutusvaltaa yhteisössä ja perhedynastian jatkumiseen (Gómez-Mejía ja muut, 2007, s. 106). Perheenjäsenten sosioemotionaalista vaurautta ylläpidetään ja kasvatetaan keskittymällä hyvän maineen kehittämiseen, mikä vaikuttaa olevan tärkeämpää perheyritysten omistajille kuin taloudelliset tavoitteet (Gómez-Mejía & Kalm, 2016. s. 410).

Hieblin ja Senftlechnerin (2015, s. 573) tutkimuksen tulokset niin ikään korostavat MA:n olevan vähemmän merkityksellistä pienemmille perheomisteisille yrityksille kuin suurille, mikä on linjassa luvussa 2.3 esitettyihin havaintoihin. He korostavat myös keskinäisen luottamuksen, tavoitteiden ja vallan keskittymisen perheen sisällä vaikuttavan johdon laskentatoimen ja sen menetelmien merkityksellisyyteen. Duréndex ja de Lema (2007, s. 163) mukaan perheyrietykset pitävät pitkän aikavälin suunnitelmiin ja liikkeenjohdon seuraamiseen liittyviä menetelmiä vähemmän merkityksellisinä, minkä he korostavat olevan selkeä perheyrietyksien yleinen heikkous suhteessa ei-perheomisteisiin yrityksiin.

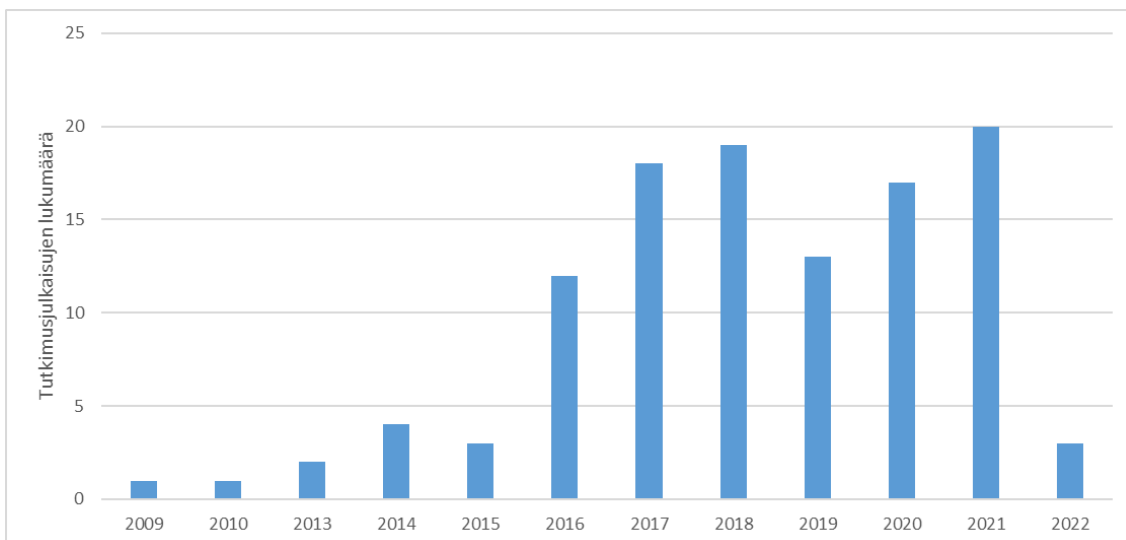
Osoittavatko nämä aiemmissä ilmi tuodut tutkimustulokset perheyrietyksien omistajien tietämättömyyttä, miten johtaa yritystä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti pitkällä aikavälillä vai voivatko nämä havainnot liittyä siihen, että perheyrietyksissä ei nähdä pitkän aikavälin suunnittelun ja sitä tukevien menetelmien, kuten MA menetelmien ja työkalujen arvoa? Aiemmin esitellyt tutkimushavainnot ilmentävät, että MA hyödyntämisellä yrityksen strategisessa johtamisessa on positiivisia vaikutuksia yrityksen suoriutumiseen, jota perheyrietyksissä ei Duréndexin ja de Leman (2007, s. 164) mukaan tunnisteta riittäväällä tasolla, koska perheyrietykset eivät investoi samalla tavalla henkilöstön kouluttamiseen tai hyödynnä strategista suunnittelua.

### 3 Taloudellinen resilienssi ja sen kehittäminen

Tämä teoreettisen viitekehyksen luku käsittelee taloudellista resilienssiä ja sen kehittämistä organisaatioissa. Luvussa keskitytään ensimmäiseksi määrittelemään keskeiset käsitteet taloudellisen resilienssin taustalla. Tämän jälkeen syvennyttään käsitteeseen taloudellinen resilienssi sekä esitellään viitekehys, joka auttaa käsitteen tarkemmassa määrittelyssä. Tässä teoreettisen viitekehyksen luvussa esitellään lisäksi aiemmassa tutkimuksessa tunnistettuja keinoja kehittää yrityksen taloudellista resilienssiä.

Syyt, miksi resilienssi on noussut tieteellisessä tutkimuksessa yhdeksi merkittäväksi tekijäksi, liittyvät maailmaa viime vuosina riepotelleisiin talouksiin merkittävällä tavalla vaikuttaneisiin kriiseihin, kuten Covid-19 koronapandemia, Ukrainan sota ja siitä seurannut inflaatioympäristön muuttama nopea korkotason muutos (Lecké ja muut, 2025, s. 1). Vaikka tässä tutkielmassa ei suoranaisesti tutkita yrittäjyyttä, perheomisteisessa yrityksessä on usein sisäänrakennettuna vahva yrittäjähenkisyys. Taloudellisten kriisien aiheuttamat häiriöt perheyrietyksissä on havaittu toimivan katalyyttinä uusien yrittäjyystarinoiden synnylle, koska häiriötilanteet johtavat usein uudelleenjärjestelytilanteisiin, minkä on havaittu avaavan uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Ratten, 2025, s. 456). Kuviossa 3 on havainnollistettu, miten resilienssin ja yrittäjyyden yhdistävien tutkimusjulkaisuiden määrä on kehittynyt finanssikriisin jälkeen 2009, mistä voidaan päätellä, että kyseessä on suhteellisen tuore tutkimusnäkökulma.

Epävarmoina ja korkean volatilititeetin aikoina organisaatiot kohtaavat usein odottamattomia tapahtumia, jotka voivat tapahtua organisaation sisällä tai sen ulkopuolella ja niiden vaikutukset ovat usein organisaatiolle yllättäviä (Duchek, 2020, s. 216). Koronapandemia, globaalien toimitusketjujen häiriöt, lisääntyneet luonnonkatastrofit ja Ukrainan sodan käynnistämä aggressiivinen kustannusinflaatio ovat lisänneet tarvetta tutkia, miten valmiita nykyajan organisaatiot ovat tuleviin kriiseihin. Tässä tutkielmassa keskitytään suomalaisiin perheyrietyksiin, joiden kriiseihin valmistautumista on tutkittu niukasti johdon laskentatoimen tieteenalalla.



**Kuvio 3.** Resilienssiä ja yrittäjyyttä tutkivien tutkimusjulkaisujen määrän kehitys (mukaillen Nautiyal ja Pathak, 2024, s. 528).

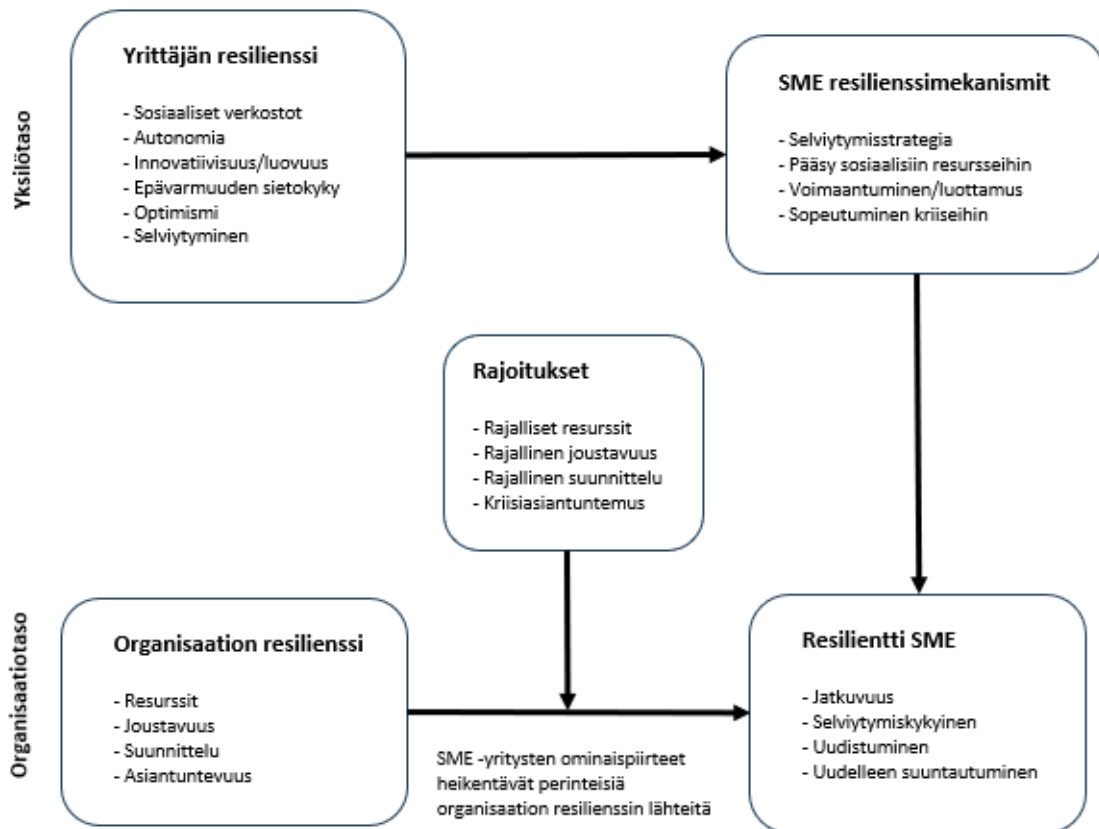
Taloudellisen resilienssin -käsite on varsin uusi johdon laskentatoimen tieteenalalla, ja sen määrittämisen on havaittu aiheuttavan haasteita. Ennen taloudellisen resilienssin tarkempaa määrittelyä eri näkökulmin, on hyvä syventyä ensin, mitä tarkoitetaan yläkäsitteillä organisaation resilienssi ja resilienssi, koska Nautiyalin ja Pathakin (2024, s. 522) mukaan eri tieteenalat käyttävät termejä laaja-alaisesti erilaisin merkityksin ja viittekyksin.

### 3.1 Resilienssi käsitteenä

Termi resilienssi juontaa juurensa latinan kielen verbeistä *”resilire ja resilio”*, joilla tarkoitetaan Fletcherin ja Sarkarin (2013, s. 15) mukaan *”ponnahtaa takaisin”*. Resilienssi-termiä käytetään eri tieteenaloilla eri merkityksin, mutta kaikkia käytettyjä merkityksiä usein yhdistää käsitys yksilön, ryhmän tai organisaation kyvystä jatkaa olemassaoloaan tai pysyä vakaana yllätyksellisten tilanteiden edessä, olipa kyseessä resurssien puute tai fyysinen uhka (Longstaff, 2005, s. 27). Resilienssin merkityksestä ja mitä elementtejä se kätkee sisälleen, ei ole saatu tieteessä muodostettua selkeää konsensusta (Duchek, 2020,

s. 216). Tämän tutkielman tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin on liitetty kriisinäkökulma, johon resilienssi -käsite usein liitetään. Nautiyalin ja Pathakin (2024, s. 522–523) mukaan resilienssillä tarkoitetaan toipumista epäsuotuisista tilanteista ja sopeutumiskyvyn kehittämistä innovaatioiden avulla. Ratten (2025, s. 455) kuvaa resilienssiä ominaisuuksien yhdistelmänä, joka edesauttaa yksilöä selviytymään muutostilanteista, ja nämä ominaisuudet kehittyvät hänen mukaansa ajan myötä ihmisten kokemusten karttuessa.

Yksittäisen yrittäjän käytöksellä ja resilienssillä on havaittu olevan olennainen vaikutus SME kokoluokan yritysten resilienssin rakentamisessa (Branicki ja muut (2018, s. 1256). Heidän tutkimuksensa korostaa yksittäisten yrittäjien keskeistä roolia vaihtoehtoisten resilienssin lähteiden edistämässä heidän asenteidensa ja toimintatapojensa kautta. Branickin ja muiden (2018) tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että resilienssin kehittämisessä olennaista on ottaa huomioon myös yksilötason resilienssi yhdessä organisaatiotason resilienssin kanssa. Yksilö- ja organisaatiotason resilienssin yhteyttä on kuvattu kuviossa 4, joka Branickin ja muiden (2018, s. 1257) mukaan rakentuu vahvasti yksittäisten yrittäjien resilienssiominaisuuksien varaan.



**Kuvio 4.** Yrittäjien ja organisaatiotason resilienssin rakentajien suhde toisiinsa (mukaillen Branicki ja muut, 2018, s. 1257).

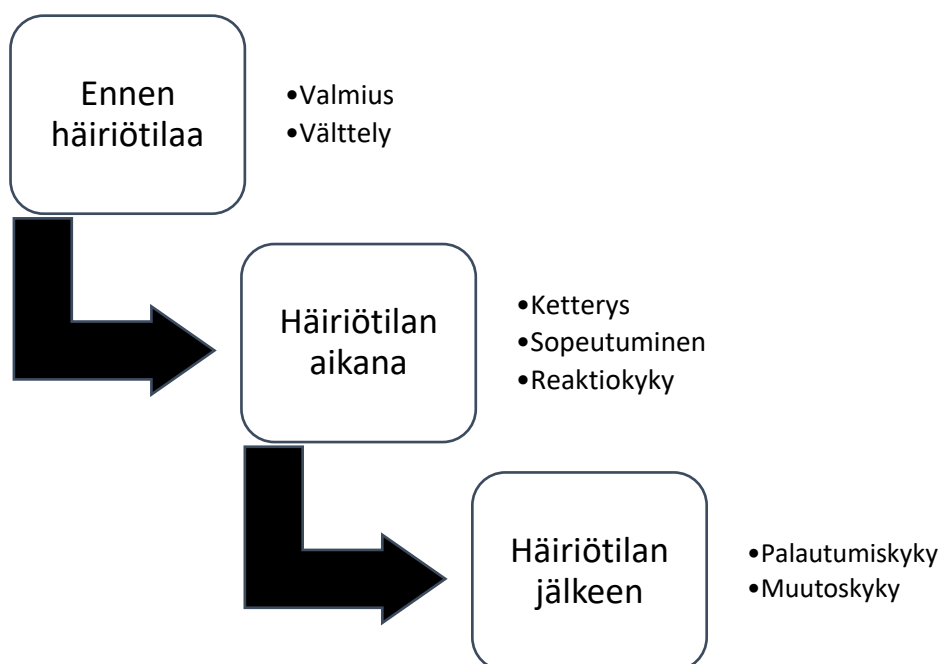
Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin resilienssin alakäsitettä organisaation resilienssi.

### 3.2 Organisaation resilienssi käsitteenä

Duchekin (2020, s. 238) mukaan resilienssi on organisaation kyky, joka on suunnattu organisaation kehittämiseen. Hän täydentää määrittelyään toteamalla, että resilienssi mahdollistaa yrityksille jatkuvan innovoinnin kulttuurin vahvistumisen ja nopean kyvyn sopeutua muutostilanteisiin. Organisaatiotason resilienssi ymmärretään myös usein ominaisuuksien yhdistelmänä, jotka mahdollistavat organisaatioille tehokkaan selviyty-

misen häiriötilanteissa (Groote ja muut, 2024, s. 62). Organisaatiotason resilienssin tärkeys korostuu yrityksissä, jotka toimivat nopealiikkeisissä toimintaympäristöissä ja ovat alttiimpia taloudellisille iskuille ja yllätyksille (Beck ja muut, 2011, s. 253).

Organisaation resilienssin tarkastelua voidaan Kania ja muiden (2024, s. 3275) mukaan lähestyä ominaisuuksina tai vaiheittaisena prosessina, joka koostuu kolmesta toisiaan täydentävästä osa-alueesta, jotka on esitetty kuviossa 5.



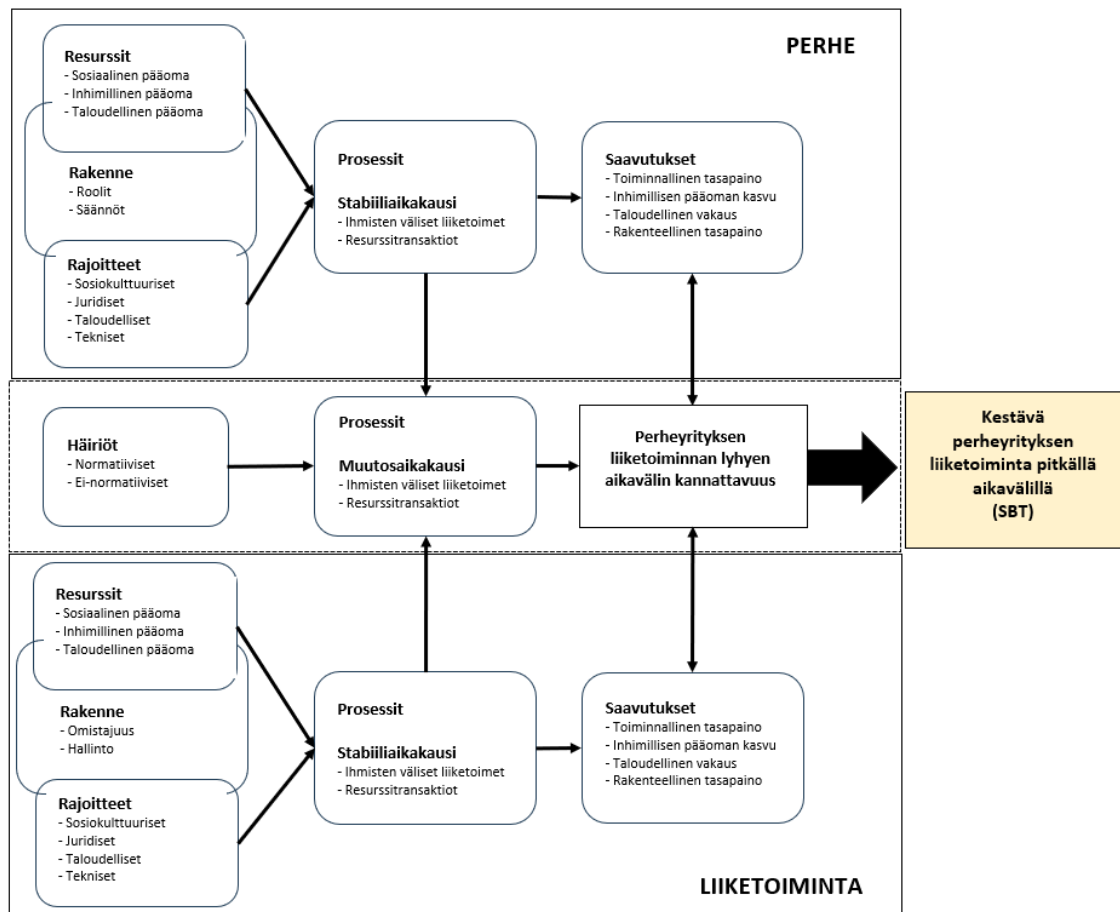
**Kuvio 5.** Organisaation resilienssin ymmärtämisen vaiheet ja ulottuvuudet (mukaillen Kania ja muut, 2024, s. 3275).

Organisaatiotason resilienssin pilkkominen kuviossa 5 esitettyksi prosessiksi, tarvitsee tukeeseen tarkempaa määrittelyä ominaisuuksien osalta, mitä Groote ja muut (2024, s. 62) tutkimuksessaan korostavat. Kania ja muiden (2024, s. 3275) määritelmän mukaan ennen häiriötilaa korostuu organisaation kyvystä ennakoita tulevia häiriötilanteita havainnoimalla, seuraamalla ja tunnistamalla poikkeamia toimintaympäristössä. Häiriötilan aikana korostuu organisaation sopeutumiskyky häiriötilanteeseen, joka voi syntyä organisaation sisällä tai ulkopuolella ja häiriötilan jälkeen -vaihe ymmärretään organisaation kykyä palautua alkuperäiseen tilaansa ennen häiriötilannetta tai muuntautua uuteen toivottuun tilaan (Kania ja muut, 2024, s. 3275).

Tässä luvussa esitellyt organisaation resilienssin määritelmät on sidottu tiiviisti kriiseihin ja häiriötilanteisiin. Kriisinäkökulma resilienssin kontekstissa käsitellään tarkemmin tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen pääluvussa 4, jossa käsitellään erityyppisten kriisien vaikutuksia resilienssin kehittämiseen erityisesti taloudellisesta näkökulmasta. Aiemmissa tutkimuksissa on käytetty sekaisin termejä organisaation resilienssi ja yrityksen resilienssi. Tässä tutkielmassa nämä termit on liitetty toisiinsa.

### **3.3 Resilienssi perheyrietyksissä ja sen ulottuvuudet**

Yksi tapa lähestyä organisaation resilienssin määrittelyä on Amarapurkarin ja muiden (2009, s. 334) perheyrietyksien luonnonkatastrofien jälkeisen ajan resilienssin määrittäviä tekijöitä tutkivassa tutkimuksessa esitelty järjestelmäteoria SFBT (*Sustainable Family Business Theory*), joka on esitetty kuviossa 6. SFBT on systeemiteoria, joka korostaa perheyrietyksen kestävyyttä tuottojen sijaan, ja olettaa, että liiketoiminnan lyhyen aikavälin elinkelpoisuus (*short-term viability*) on seurausta sekä liiketoiminnallisista saavutuksista, että perhedynamiikan toimivuudesta (Dane ja muut, 1999, s. 203). Groote ja muut (2024, s. 67) painottavat SFBT-teorian korostavan liiketoiminnan resurssien resilienssin ylläpitämisen tärkeyttä vakaampina aikoina, jotta muutoksien ja häiriöiden aiheuttamiin ongelmiin voidaan vastata tehokkaasti. Tämä viittaa siihen, että systemaattinen yrityksen resilienssin ylläpitäminen ja kehittäminen ovat kriisikestävän liiketoiminnan kulmakiviä, minkä lisäksi Duchek (2020, s. 238) on löytänyt viitteitä, että resilienssi on yritykselle kestävä kilpailuetu ja sen kehittämiseen pitäisi suhtautua määrätietoisesti.



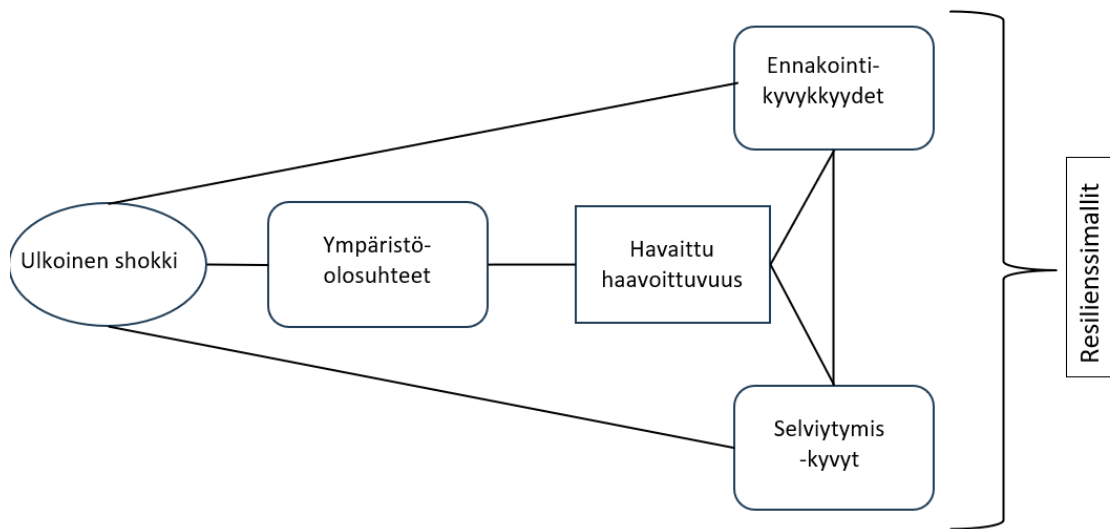
**Kuvio 6.** Sustainable Family Business Theoretical -malli (mukaillen Danes ja muut, 2008, s. 244).

Keskeinen SFBT-mallin periaate on, että resurssien ja ihmisten väliset vuorovaikutusmallit, ja niiden käyttö yrityksessä ja perheessä vakaina aikoina toimivat perheyrittäjän resilienssin rakentajana (Amarapurkar ja muut, 2009, s. 341). Kuten luvussa 2.1 todettiin, johdon laskentatoimen yksi keskeisistä tehtävistä on toimia johdon päätöksenteon ja ihmisten ohjaamisen tukena luvussa esitetyin menetelmin. Tästä voidaan päätellä, että SFBT-mallin periaate yhdistää johdon laskentatoimen ydintehtävän perheyrittäjän resilienssin rakentamiseen. Näiden ydinkäsitteiden väliseen yhteyteen syvennyttään tarkemmin teoreettisen viitekehyksen yhteenvetoluvussa 4.4, jossa kerrataan tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä käsitellyt olennaiset käsitteet sekä yhdistetään ne tutkielman tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin.

### 3.4 Taloudellinen resilienssi ja viitekehys

Tässä luvussa keskitytään määrittelemään taloudellinen resilienssi -käsite, ja tarkastellaan lisäksi, millaisia viitekehyksiä taloudellisen resilienssin ympärille on kehitetty aiemmissa tutkimuksissa. Aiemmat tutkimusjulkaisut käsittelevät taloudellista resilienssiä useimmiten osana organisaation resilienssiä, joten on hyvä tiedostaa, että taloudellisen resilienssin -käsitteelle ei ole löydetty tieteessä tarkkaa määritelmää, koska käsite on voimakkaasti kontekstisidonnainen termin ollessa tieteenalalla melko uusi. Tätä väitettä tukee Barberan ja muiden (2020, s. 16–17) tutkimus, jossa todetaan, että resilienssi ei ole universaali tai yhtenevä ilmiö, vaan se on kontekstisidonnainen ja selkeää vaihtuvuutta on havaittavissa eri olosuhteissa. Myös Moradi ja muut (2022, s. 191) toteavat tutkimuksessaan, että taloudellinen resilienssi on hyvin uusi konsepti talousjohtamisen tutkimusalalla.

Castro ja muut (2024, s. 8228) määrittelevät taloudellisen resilienssin yrityksen kyvyksi ylläpitää vahvaa taloudellista asemaa minimoiden äkillistä konkurssiriskiä toimintaa rajoittavan shokin alkaessa ja sen aikana. Lisäksi he korostavat, että likviditeetti on tärkein mittari yrityksen maksukyvyyn ja selviytymisen kannalta, ja yhtä lailla likviditeetin ylläpitämiseksi pääsy velkamarkkinoille nousee myös kriittiseen rooliin taloudellisesti resilienssissä yrityksissä. Barbera ja muut (2017, s. 675) määrittelevät tutkimuksessaan taloudellisen resilienssin neljän dimension viitekehysten avulla, mitkä ovat ympäristötekijät (*environmental conditions*), haavoittuvuus (*perceived vulnerability*), ennakoitavuuskyydet (*anticipatory capacities*) ja selviytymiskyvyt (*coping capacities*). Tämä viitekehys on esitetty kuviossa 7.



**Kuvio 7.** Taloudellisen resilienssin dimensiot (mukailten Barbera ja muut, 2017, s. 675).

Barberan ja muiden kehittämän viitekehyksen ympäristöolosuhteisiin luetaan taloudelliset, institutionaaliset sekä sosioekonomiset ulottuvuudet, jotka määrittelevät organisaation toimintaympäristön raamit (Barbera ja muut, 2017, s. 675). Heidän mukaansa viitekehyksen ympäristöolosuhteiden rooli on keskeinen organisaatiossa havaittujen taloudellisten haavoittuvuuksien syntymisessä.

Viitekehyksessä kuvatulla havaitulla haavoittuvuudella tarkoitetaan yleisesti ottaen altistumista erilaisille shokeille, jotka voivat olla seurausta ulkoisista tai sisäisistä lähteistä, jotka sijoittuvat toimintaympäristön ja organisaation rajapintaan (Barbera ja muut, 2017, s. 675). Heidän mukaansa esimerkki ulkoisista lähteistä julkisessa organisaatiossa on riippuvuudet erityyppisistä avustuksista ja sisäisistä lähteistä velkarahoituksen tai taloudellisten puskureiden määrä.

Ennakointikyvykkyudet viittaavat viitekehyksessä erilaisten työkalujen ja kyvykkyysien saatavuuteen, mitkä auttavat organisaatiota tunnistamaan ja hallitsemaan taloudellisia haavoittuvuuksia paremmin sekä mahdollistavat taloudellisten shokkien tunnistamisen

ennen niiden realisoitumista (Barbera ja muut, 2017, s. 675). He korostavat tutkimuksesaan, että organisaation ennakointikyvykkydet ilmenevät erityisesti organisaation yleisenä toimintaympäristön tilannetietoisuutena ja tarkkana havainnointikykyinä.

Kun ennakointikyvykkydet keskittyvät organisaation kykyihin tunnistaa ja hallita taloudellisia shokkitilanteita, selviytymiskyvyillä viitataan toimenpiteisiin ja resursseihin, mitkä nousevat esiin taloudellisen shokin aikana (Barbera ja muut, 2017, s. 675). Heidän mallinsa jakaa selviytymiskyvyt kolmeen eri muotoon, jotka ovat puskurointi-, selviytymis- ja muuntautumiskyvyt. Barberan ja muiden (2017, s. 675) mukaan puskurointikyvyillä (*buffering capacities*) tarkoitetaan organisaation kykyä reagoida taloudellisten shokkien vaikutuksiin ilman muutoksia organisaation rakenteisiin tai toimintatapoihin, kun taas sopeutumiskyvyt (*adapting capacities*) viittaavat organisaation kykyihin tehdä olemassa oleviin rakenteisiin ja toimintamalleihin muutoksia ilman, että organisaation peruseriaatteita, kulttuuria tai arvoja muutetaan. Muuntautumiskyvyt (*transforming capacities*) mittaavat organisaation kykyä toteuttaa radikaaleja muutoksia rakenteisiin, toimintamalleihin, strategiaan tavoitteisiin ja organisaation kulttuuriin ja arvoihin (Barbera ja muut, 2017, s. 675).

### **3.5 Taloudellisen resilienssin kehittäminen**

Moradin ja muiden (2022, s. 177) tutkimustuloksien mukaan organisaatiotasolla keskeisiä taloudellista resilienssiä edistäviä tekijöitä ovat joustavuus, riskien tunnistaminen, tulot, innovatiivisuus tuotteiden ja palveluiden tarjonnassa, yrityksen koko sekä kumppaneiden ja sidosryhmien reagoitukyky organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Kuten luvussa 2.1 todettiin, johdon laskentatoimi on noussut aiempaa strategisempaan rooliin yrityksen toiminnan johtamisessa ja johtajien päätöksenteossa yrityksen toimintaympäristöjen muututtua nopealiikkeisemmiksi. Johdon laskentatoimen menetelmien avulla yrityksen johto kykenee tekemään laadukkaampia investointi- ja hinnoittelupäätöksiä, jotka vaikuttavat organisaation joustavuuteen. Lisäksi aktiivisella organisaation tulevan kehityksen ennustamisella esim. kassavirran mallinnuksella yritys kykenee tunnistamaan

liiketoiminnan sisältä tai ulkopuolelta nousevia riskitekijöitä ja arvioimaan tulevia tulo- ja kannattavuustasoja. Moradin ja muiden (2022) tutkimustulokset keskeisistä organisaation taloudellista resilienssiä kehittävästä tekijöistä vahvistavat väitettä, että johdon laskentatoimen rooli yrityksen taloudellisen resilienssin kehittämisessä on keskeinen.

Beck ja muut (2011, s. 253) korostavat, että yrityksen resilienssin kehittäminen tulisi tapahtua ennen kuin tarve sen kehittämiseksi ilmenee. Kanian ja muiden (2024, s. 3278) mukaan kriisiä edeltävä pääsy taloudellisiin resursseihin voi muodostaa merkittävän lähteen yrityksen resilienssikyvykkyuden rakentamisessa. Yritykset voivat vahvistaa taloudellista resilienssiään lisäämällä joustavuuttaan ja riskitietoisuuttaan sekä reagoimalla aktiivisesti ulkopuolisiin uhkiin (Moradi ja muut, 2022, s. 179). Näihin havaintoihin nojaten voidaan tehdä päätelmä, että johdon laskentatoimi voi tällaisessa kontekstissa tukea resilienssiä tarjoamalla kriittistä taloudellista tietoa, joka mahdollistaa hallitun riskinoton, taloudellisten puskurien ylläpitämisen sekä investointipäätösten tarkastelun pitkällä aikavälillä.

Erilaiset laskentatoimen menetelmät voivat toimia organisaation kehitystyön tukena, kun kehitetään kriiseihin valmistavia kyvykkyksiä ja tietolähteenä kriisin keskellä, mikä mahdollistaa organisaation selviytymisen (Barbera ja muut, 2020, s. 18). Tämä ilmentää, että budjetointi, taloudelliset ennusteet ja skenaariolaskelmat voivat auttaa yrityksiä vaurautumaan toimintaympäristön epävarmuuteen ja arvioimaan erilaisten kehityskulkujen vaikutuksia yrityksen taloudelliseen asemaan. Ne voivat auttaa organisaatiota tunnistamaan ajoissa poikkeamat suunnitellusta kehityksestä ja tekemään korjaavia toimenpiteitä ennen kuin yrityksen taloudelliset ongelmat kärjistyvät. Lisäksi johdon laskentatoimen voidaan katsoa edistävän yrityksen tietopääomaa yrityksen kriisitilanteista, kun aiempien päätösten taloudellisia vaikutuksia analysoidaan systemaattisesti. Tällä tavoin johdon laskentatoimi ei ainoastaan tue selviytymistä yksittäisistä kriiseistä, vaan osallistuu myös pitkäjänteisesti yrityksen taloudellisen resilienssin vahvistamiseen.

### 3.6 Johdon laskentatoimen yhteys taloudellisen resilienssiin

Johdon laskentatoimen merkitys taloudellisen resilienssin rakentamisessa korostuu tilanteissa, joissa yrityksen toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja päätöksiä joudutaan tekemään puutteellisen tai epätäydellisen tiedon varassa. Kuten aiemmin todettiin, organisaatiot voivat rakentaa taloudellista resilienssiä ennakointi- ja selviytymiskyvykkyksiä kehittämällä. Italialaisiin kuntiin keskittyvässä tutkimuksessa Barbera ja muut (2020, s. 16) havaitsivat, että laskentatoimen käytännöt, kuten skenaariolaskelmat, budjetointi ja toiminnan suorituskykyanalysointi tukevat organisaation ennakointikyvykkyksiä, jota sivuttiin luvussa 3.4. Toisaalta, heidän tutkimuksessaan kävi myös ilmi, että laskentatoimen käytännöt voivat toimia myös organisaatiota rajoittavina tekijöinä, jos organisaatio esim. ajautuu liian tiukkaan budjettikuriin, minkä seurauksena organisaatiolta voi jäädä tekemättä kriittiset investoinnit henkilöstön osaamiseen (Barbera ja muut, 2020, s. 3-4). Kober ja Thambar (2021, s. 1425) korostavatkin hyväntekeväisyysjärjestöihin keskittyvässä tutkimuksessaan, että laskentaosaston täytyy toimia taloudellisen resilienssin kehittämässä yksittäisen ja erillisen toiminnon sijaan useita eri organisaation toimintoja tukevana osastona. Tällöin varmistutaan, että organisaation toiminnan kannalta kriittiset päätökset tehdään reaaliaikaiseen tietoon perustuen, missä johdon laskentatoimen menetelmät ovat keskeisessä roolissa, kuten aiemmin on havaittu.

Taloudelliseen resilienssiin vaikuttavat Castron ja muiden (2024, s. 8228) mukaan erityisesti yrityksen taloudellista asemaa mittaavat mittarit, jotka ovat likviditeetti, kannattavuus, velkaantuneisuus, aineelliset hyödykkeet ja makrotaloudellinen tilanne, kuten korkotaso. Kuten luvussa 2.2 todettiin, SMA menetelmien, kuten suorituskyky- ja hinnoittelulaskennan tarkoituksena on kerätä ja analysoida taloudellista ja ei-taloudellista informaatiota, jota yrityksen johto voi hyödyntää liiketoimintastrategian kehittämässä ja sen toteutuksen seurannassa. Esimerkiksi erityyppisten skenaariolaskelmien avulla johto voi tarkastella, miten muutokset kysynnässä, yrityksen rahoituksen saatavuudessa tai liiketoimintojen kustannusrakenteessa vaikuttavat yrityksen taloudelliseen asemaan pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Tämä tukee ennakoivaa päätöksentekoa ja vähentää riskiä siitä, että

yritys reagoi kriisitilanteisiin liian myöhään tai liian voimakkaasti. Näin johdon laskenta-toimen menetelmät tukevat Castron ja muiden (2024, s. 8228) esittämien taloudellista asemaa kuvaavien mittareiden seurantaa ja tulkintaa, mikä tukee liiketoimintastrategia-prosessin ohella myös yrityksen taloudellisen resilienssin vahvistamista. Tätä havaintoa tukee lisäksi Koberin ja Thambarin (2021, s. 1427) tutkimustulokset, jotka korostavat laskentaosaston keskeistä roolia kommunikatiivisena välineenä taloudellisen resilienssin rakentamisessa. Lisäksi heidän tutkimuksensa havaittiin, että laskentaosaston tuottaman informaation perusteella käydyn keskustelun avulla organisaation johto kykeni analysoimaan ja arvioida päätösten vaikuttavuutta organisaation toimintaan. Tähän havaintoon nojaten, johdon laskentatoimen ja sen asiantuntijoiden rooli yrityksen taloudellisen resilienssin kehittämisessä voidaan katsoa olevan keskeinen, mitä tukee AICPA:n ja CIMA:n (2025, s. 14) tutkimustulokset, joiden mukaan johdon laskentatoimi on keskeinen organisaation resilienssin rakentaja, koska se mahdollistaa nopeamman reagoinnin tapahtumiin dynaamisemman liiketoiminnan ennustamisen avulla.

Moradin ja muiden (2022, s. 190-191) mukaan yleisen kilpailutilanteen kiristymisen sekä yllättävien haasteiden ja onnettomuuksien lisääntymisen vuoksi yritysten on oltava aiempaa dynaamisempia ja joustavampia. He korostavat tutkimuksessaan johdon roolia tämänäyttävissä haastavissa toimintaympäristön tilanteissa, sillä johto kykenee yhä enemmän havaitsemaan organisaatiota koskevien tapahtumien ja muutosten vakavuuden yrityksen toiminnalle organisaation sisäisten ja ulkoisten verkostojen avulla, ja toisaalta suuntaamaan resursseja ja voimavaroja toimintaympäristön häiriötilanteissa yrityksen kannalta kriittisimpiin toimintoihin. Reaaliaikainen talousinformaatio yrityksen eri liiketoimintojen kustannusrakenteesta, kassavirran kehityksestä ja kannattavuudesta auttaa yritysjohtoa tunnistamaan ne liiketoiminnan osa-alueet, joihin rajallisia resursseja tulisi kohdentaa toimintaympäristön häiriötilanteissa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että johdon laskentatoimen rooli taloudellisen resilienssin rakentamisessa nähdään sekä päätöksentekoa tukevana että toimintaa ohjaavana toimintona. Merkitys ei rajoitu vain yksittäisiin kriisitilanteisiin tai kehitysprojekteihin, vaan

johdon laskentatoimi vaikuttaa yrityksen kykyyn sopeutua ja selviytyä muuttuvissa taloudellisissa olosuhteissa sekä tukee taloudellisen resilienssin rakentamista.

## 4 Kriisien vaikutukset yrityksiä taloudellisen resilienssin kehittämiseen

Tässä tutkielman viimeisessä teoreettisen viitekehyksen luvussa käsitellään erityyppisten yritysten taloudelliseen asemaan vaikuttaneiden kriisien, kuten Covid-19-pandemian vaikutuksia yrityksiin, johdon laskentatoimen rooliin ja hyödyntämiseen yrityksissä sekä miten taloudelliset shokit ovat vaikuttaneet taloudellisen resilienssin kehittämiseen organisaatioissa. Esimerkiksi Covid-19-pandemia osoitti, kuinka nopeasti ja laaja-alaisesti ulkoinen shokki voi horjuttaa yritysten kassavirtoja, toimitusketjuja ja henkilöstöresursseja. Covid-19-pandemian aikana monet yritykset joutuivat sopeuttamaan toimintaansa lyhyellä varoitusajalla. Tässä luvussa käsitellyt taloudelliset shokkitilat ovat yrityksen ulkopuolella käynnistyneitä kriisejä, joten yritysten sisäiset kriisitilanteet on rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle. Viimeisessä alaluvussa koostetaan yhteen tämän tutkielman teoreettinen viitekehys ja esitellään tutkimuksen tavoitteen sekä tutkimukselle asetettujen tutkimuskysymysten kannalta keskeisimmät havainnot.

Erityyppisiä kriisitilanteita yhdistää niiden yhtäkkisyys ja ennalta arvaamattomuus. Kriisikäsitteen juuret ovat Kreikan kielen sanassa *krisis*, jolla tarkoitetaan valintaa, päätöstä tai tuomiota (Paraskevas, 2006, s. 893). Di Benedetto ja muiden (2020, s. 314) mukaan kriisi-sanaa käytetään usein viittaamaan käännekohtaan tai ratkaisevaan hetkeen, jolloin sanan historiallinen merkitys korostaa yksilöllistä toimijuutta, joissa on toimittava epävakaisissa tilanteissa. He korostavat myös, että kriisi-käsitteen käyttö vaihtelee tieteenaloittain ja konteksteittain.

Bundy ja muut (2017, s. 1662) käyttävät termiä organisaatiokriisi, jonka he määrittelevät tapahtumana, jonka johto ja sidosryhmät kokevat erittäin merkitykselliseksi, odottamattomaksi ja mahdollisesti organisaatiota häiritseväksi, mikä voi uhata organisaation tavoitteita ja vaikuttaa syvästi sen sidosryhmäsuhteisiin. He antavat esimerkin British

Petroleumin (BP) Meksikonlahdella sattuneesta öljyvuoto-onnettomuudesta, joka vahingoitti laaja-alaisesti BP:n taloudellista asemaa, mainetta sekä vaikutti merkittäväällä tavalla yhtiön asiakassuhteisiin, työntekijöihin, paikallisyhteisöihin ja hallituksiin.

Kriisien vaikutukset yrityksiin eivät rajoitu ainoastaan taloudellisiin menetyksiin, vaan ne ulottuvat yhtä lailla yrityksen rakenteisiin ja toimintatapoihin. Kriisitilanteet voivat toimia eräänlaisina yrityksen stressitesteinä, jotka paljastavat yrityksen johtamisjärjestelmien, resurssien ja toimintamallien vahvuudet sekä heikkoudet. Di Benedetto ja muiden (2020, s. 314) mukaan se, miten yritykset reagoivat kriisien aikana antaa osviittaa siitä, että menestyvätkö yritykset ylipäättään kilpailussa muiden yritysten kanssa. Tämä tukee luvussa 3.3 esitettyä Duchekin (2020, s. 238) esittämää havaintoa, että resilienssi on yritykselle kestävä kilpailuetu, koska resilienssin kehittäminen on organisaation valmistamista kriisitilanteita ja niistä palautumista varten. Acquaah ja muut (2011, s. 5528) esittävät, että taloudelliset shokit vaikuttavat eri tavoin perheyrityksiin kuin ei-perheomisteisiin yrityksiin, koska perheyrityksien johtamismenetelmät ovat vajavaiset, niiltä puuttuvat osaavat työntekijät ja perheyritykset kohtaavat perheensisäisiä näkemuseroja, kuinka yritystä tulisi johtaa. Erot perheyrityksien ja ei-perheyrityksien johtamismenetelmien välillä, millä olisi Acquaahin ja muiden (2011) mukaan kriittinen vaikutus yrityksen kriisikestävyyteen, on vielä vähän tutkittu aihealue, mutta tämän tutkielman yhtenä tavoitteena on kasvattaa tietoisuutta johdon laskentatoimen tieteenalalla tähän seikkaan liittyen.

Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että kriisit lisäävät yritysten kohtaamaa epävarmuutta ja heikentävät niiden toimintaympäristön ennustettavuutta, joka ilmenee esimerkiksi kysynnän äkillisinä muutoksina, toimitusketjujen laaja-alaisina häiriöinä, rahoituksen saatavuuden heikentymisenä ja raaka-aineiden hintojen hallitsemattomana ja äkillisenä kasvuna. Kriisit vaikuttavat merkittävästi myös yritysten henkilöstöön ja johtamiseen. Epävarmuus ja taloudellinen paine lisäävät henkilöstön stressiä, voivat heikentää työtyytyväisyyttä ja voivat johtaa irtisanomisiin tai organisaatiomuutoksiin. Covid-19 vaikutukset yrityksiin ovat olleet vaikutuksiltaan sosiaalisia ja taloudellisia, minkä vuoksi

resilienssin kehittäminen on noussut liike-elämässä ykkösprioriteetiksi (Nautiyal ja Pathak, 2024, s. 523). Longstaffin (2005, s. 25) mukaan liiketoiminnassa tunnistettujen haavoittuvuuksien tehokas hallinta on merkittävässä roolissa, kun organisaatio haluaa kehittää resilienssiään, kun haavoittuvuudet on selkeästi tunnistettavissa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kriisit vaikuttavat yrityksiin monitahoisesti horjuttamalla yrityksen taloudellista asemaa sekä kuormittamalla johtoa ja henkilöstöä, mutta ne voivat myös edistää innovointia ja organisaation strategista uudistumista. Näin ollen kriisien vaikutukset eivät ole yksiselitteisesti negatiivisia, vaan ne riippuvat erityisesti siitä, kuinka hyvin yritys tunnistaa omat haavoittuvuutensa, hyödyntää resilienssiään ja kykenee sopeutumaan muuttuvaan toimintaympäristöön.

#### **4.1 Johdon laskentatoimen rooli kriiseissä**

Johdon laskentatoimen rooli kriisitilanteissa kytkeytyy tiiviisti yrityksen kykyyn säilyttää toimintakykynsä ja turvata yrityksen taloudellinen asema. Kriisit eivät ainoastaan heikennä yrityksen taloudellista suorituskykyä, vaan ne myös horjuttavat yritysjohton kykyä ennakoita tulevaa kehitystä ja tehdä rationaalisia päätöksiä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että johdon laskentatoimen rooli kriisitilanteissa muuttuu reaktiivisesta proaktiivisemmaksi. Kostakisin ja Pavlatosin (2015, s. 163) mukaan johdon laskentatoimen menetelmin mahdollistama parempi ja laadukkaampi taloudellinen informaatio mahdollistaa yritykselle korkealaatuisemman riskienhallinnan. AICPA:n ja CIMA:n (2025, s. 4) julkaisema artikkeli tutkii, miten yritysten ulkopuolelta tulleet kriisit, kuten Covid-19 ja muut globaalia taloutta ravistelleet kriisit muokkaavat johdon laskentatoimen käytäntöjä ja edistävät organisaatioiden sietokykyä ja kestävästä kehitystä. Artikkelissa mainitaan useita muutoksia johdon laskentatoimen menetelmissä kriisitilanteissa. Organisaatiot siirtyivät Covid-19-pandemian aikana ja sen johdosta pois jäykästä vuosibudjetoinnista enemmän dynaamisempaan ja reagoivampaan ennustamiseen, jotta esim. kysynnän odottamattomiin muutoksiin tai toimitusket-

juhäiriöihin kyettiin reagoimaan nopeammin (AICPA ja CIMA, 2025, s. 8-9). Johdon laskentatoimen muodostamien ennusteiden, herkkyyssanalyysien ja erilaisten skenaarioiden avulla johto voi arvioida, miten erilaiset kysynnän muutokset, kustannusten nousu tai rahoituksen kiristyminen vaikuttavat yrityksen selviytymiskykyyn.

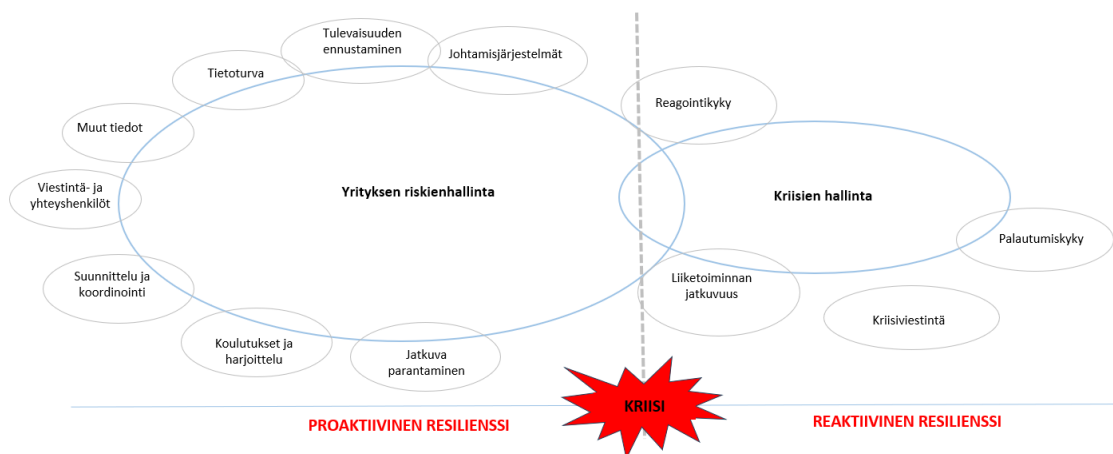
Kostakis ja Pavlatosin (2015, s. 162) kreikkalaisten yritysten johdon laskentatoimen menetelmien käyttöä finanssikriisissä tutkivan tutkimuksen mukaan yritysten kriisitilanteissa eniten käyttämät johdon laskentatoimen menetelmät ovat strategia, budjetointi ja SMA, joka esiteltiin luvussa 2.2. Lisäksi he korostavat, että finanssikriisi loi yrityksille tarpeen luotettavammalle ja tarkemmalle tiedolle liiketoiminnan kustannusrakenteesta ja niiden roolista päätöksenteossa. Yhteenvetona he myös toteavat, että finanssikriisi on korostanut tarvetta parempaan yritysten sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön analyysiin ja arviointiin sekä tehokkaampaan strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen, mitä johdon laskentatoimen menetelmät kykenevät tukemaan (Kostakis ja Pavlatos (2015, s. 163).

Lisäksi kriisitilanteissa laskentatoimen merkitys korostuu myös organisaation johtamisen näkökulmasta. Kun johto joutuu tekemään päätöksiä nopeasti ja kriisitilanteessa usein puutteellisen tiedon varassa, organisaation yhteinen taloudellinen viitekehys, joka on määritetty mahdollisesti jo ennen kriisitilannetta auttaa eri osastoja ymmärtämään tilanteen vakavuuden ja sen, miksi tiettyihin toimenpiteisiin ryhdytään kussakin kriisin vaiheessa. Koberin ja Thambarin (2021, s. 1425) mukaan laskentatoimen erilaiset roolit kriisitilanteissa auttoivat organisaation johtoa ymmärtämään Covid-19-kriisin vaikutuksia, hallitsemaan epävarmuuksia ja lopulta hahmottelemaan ja rakentamaan vaihtoehtoisia toimintamalleja, joiden avulla organisaatio kykeni navigoimaan kriisin läpi. Laskentatoimen menetelmät tarjoavat organisaation johdolle ajankohtaista tietoa organisaation tilasta, helpottaa organisaation osastojen välistä keskustelua ja tarjoaa ideoita johdolle, jotka mahdollistavat vaihtoehtoisten skenaarioiden muodostamista, mikä laskee epävarmuutta ja parantaa päätöksentekoa (Kober ja Thambar, 2021, s. 1427).

## 4.2 Kriisien vaikutukset taloudellisen resilienssin kehittämiseen

Kimin (2020, s. 62–63) mukaan positiivisella organisaation ja työntekijöiden välisellä suhteella (*organization-employee relationships, OER*) on kiistaton positiivinen vaikutus organisaation resilienssiin. Kim korostaa lisäksi tutkimuksessaan, että organisaation resilienssi johtaa positiivisiin vaikutuksiin työntekijöiden aikomuksissa osoittaa osaavuutta, sopeutumiskykyä ja oma-aloitteellisuutta myös kriisitilanteiden jälkeen toimialasta riippumatta (Kim, 2020, s. 63). Lecké ja muut (2025, s. 16-17) havaitsivat liettualaisia pk-yrityksiä tutkivassa tutkimuksessaan, että yrittäjien ominaisuuksilla, kuten osaamisella ja tietämyksellä ja yrityksen ominaisuuksilla, kuten sisäisillä valvontajärjestelmillä on erityisen positiivinen vaikutus yritysten taloudelliseen resilienssiin. Sisäisten valvontajärjestelmien rooli korostui tämän tutkimuksen tutkimustuloksissa.

Duffyn ja muiden (2021, s. 16) organisaation resilienssin rakentamisen elementit on jaettu proaktiivisiin ja reaktiivisiin elementteihin, jotka on kuvattu kuviossa 8. Heidän mukaansa organisaation resilienssi syntyy, kun sen olemassa oleva tieto, suojaavat toiminnot ja riskienhallinta integroidaan yhdeksi dynaamiseksi järjestelmäksi, joka mittaa poikkeamia, oppii niistä ja ohjaa organisaation takaisin hallittuun toimintaan (Duffy ja muut (2021, s. 16). Kuviossa 8 esitetty proaktiivinen resilienssi rakentuu yrityksen riskienhallinnan eri menetelmien ympärille, kuten tulevaisuuden ennustaminen, johtamisjärjestelmät sekä suunnittelu ja koordinointi. Kuten luvussa 3.5 esitettiin, johdon laskentatoimen menetelmät, kuten budjetointi, taloudelliset ennusteet ja skenaariolaskelmat auttavat yrityksiä varautumaan toimintaympäristön epävarmuuteen ja arvioimaan erilaisten kehityskulkujen vaikutuksia yritysten taloudelliseen asemaan. Näin ollen voidaan todeta, että johdon laskentatoimi tukee organisaation resilienssin rakentamista tarjoamalla työkaluja yrityksen riskienhallintaan.



**Kuvio 8.** Organisaation resilienssin kehittämisen proaktiiviset ja reaktiiviset elementit (mukaillen Duffy ja muut, 2021, s. 16).

Duffyn ja muiden (2021, s. 16) mukaan nämä kuviossa 8 esitetyt elementit osoittavat, että organisaation resilienssi saavutetaan purkamalla organisaation eri toimintojen välistä silloja. Tätä havaintoa tukee AICPA:n ja CIMA:n (2025, s. 14) tutkimuksen tulokset, joiden mukaan johdon laskentatoimi tukee organisaation rakenteellista kykyä sopeutua kriiseihin ja organisaatioiden purkaessa organisaation toiminnallisia silloja, edistää se eri osastojen välistä yhteistyötä ja adaptiivista ongelmanratkaisua kriisitilanteissa. Tätä seikkaa tukee luvussa 3.6 esitetty Koberin ja Thambarin (2021, s. 1427) tutkimushavainto laskentaosaston keskeisestä roolista kommunikatiivisena välineenä taloudellisen resilienssin rakentamisessa.

### 4.3 Teoreettisen viitekehyyksen yhteenveto

Tässä luvussa yhdistetään tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys toisiinsa. Ensimmäinen tutkielmalle asetettu tutkimuskysymys on: miten taloudellinen resilienssi ymmärretään suomalaisissa perheyrytyksissä. Tätä kysymystä lähestytään erityisesti luvuissa 3.1–3.4, joissa resilienssiä käsitellään ensin yleisenä ilmiönä, sitten organisaatiotason käsitteenä ja lopuksi taloudellisena resilienssinä. Resilienssi ei vii-

tekeyksen perusteella ole yksittäinen ominaisuus, vaan prosessi, joka sisältää ennakoimista, sopeutumista ja uudistumista, kuten luvussa 3.2 todettiin. Barberan ja muiden (2017) neljän dimension viitekehys, joka esiteltiin luvussa 3.4 tuo erityisen tärkeän näkökulman myös perheyriityskontekstiin, koska se yhdistää toimintaympäristön, havaitun haavoittuvuuden sekä ennakoimista- ja selviytymiskyvyt yhdeksi kokonaisuudeksi. Perheyriityksissä taloudellisen resilienssin ymmärtäminen on lisäksi sidoksissa SFBT-malliin, joka esiteltiin luvussa 3.3. SFBT-mallissa korostuvat resurssien, perhedynamiikan ja liiketoiminnan yhteen kietoutuminen. Näin ollen voidaan todeta, että perheyriityksissä taloudellinen resilienssi ei ole vain taloudellisten puskurien kysymys, vaan se kytkeytyy lisäksi perheen arvoihin, päätöksentekoon ja pitkän aikavälin jatkuvuuteen.

Toinen tutkielmalle asetettu tutkimuskysymys: miten suomalaiset perheyriitykset hyödyntävät johdon laskentatoimeja taloudellisen resilienssin kehittämisessä, linkittää johdon laskentatoimen menetelmät ja taloudellisen resilienssin toisiinsa, mitä tarkastellaan teoreettisen viitekeyksen luvuissa 2.1–2.4 ja 3.5–3.6. Luvussa 2 osoitetaan, että perheyriitykset hyödyntävät johdon laskentatoimen menetelmiä usein vähemmän kuin ei-perheomisteiset yritykset, minkä on havaittu liittyvän perheologiikkaan, epävirallisiin valvontamekanismeihin ja sosioemotionaalisen vaurauden korostumiseen. Luvussa 3.5 esitetään, että tämä luo lähtökohtaisen haavoittuvuuden, koska MA-menetelmät, kuten enusteet, kustannuslaskenta ja SMA-työkalut, ovat keskeisiä taloudellisen resilienssin ennakointikyvykkyyksien rakentamisessa. Teoreettisen viitekeyksen luku 3.6 osoittaa, että johdon laskentatoimi voi tukea yrityksen resilienssiä tarjoamalla ajantasaisista tiedoista yrityksen kassavirroista, liiketoiminnan kustannusrakenteesta ja sen kannattavuudesta sekä mahdollistamalla skenaario- ja herkkyysanalyysien avulla riskien tunnistamisen ennalta. Samalla perheyriityksille tyypillinen pitkä aikahorisontti luo mahdollisuuden hyödyntää johdon laskentatoimeja strategisesti SMA-menetelmien avulla, mitkä esiteltiin luvussa 2.2, jos SMA käyttöä osataan yhdistää perheen yritykselle asettamiin pitkän aikavälin tavoitteisiin. Johdon laskentatoimen rooli taloudellisen resilienssin rakentamisessa perustuu sen kykyyn tukea johtoa tarjoamalla menetelmiä, joiden avulla johto kykenee enna-

koimaan tulevaa liiketoiminnan tulevaa kehitystä, tunnistamaan toimintaympäristön riskejä ja kehittämään yrityksen taloudellista resilienssiä. Luvussa 3.4 todettiin, että taloudellinen resilienssi rakentuu ennakointi- ja selviytymiskyvykkyyksien varaan, jolloin johdon laskentatoimen menetelmien, kuten skenaariolaskelmien ja kassavirtaennusteiden, vähäinen käyttö heikentää perheyrietysten valmiutta kohdata äkillisiä taloudellisia shokkeja. Tämä lisää perheyrietyksen riippuvuutta yksilötason resilienssistä ja yrittäjän henkilökohtaisista ominaisuuksista, mikä kasvattaa perheyrietyksen riskejä liiketoiminnan kasvaessa, mikäli yrityksen johtaminen ja päätöksenteko henkilöityy rakenteellisesti.

Kuten luvussa 2.4 todettiin, perheyrietyksissä sosioemotionaalisen vaurauden säilyttäminen ohjaa päätöksentekoa vahvasti. Tämän seurauksena investoinnit johdon laskentatoimen kehittämiseen tai henkilöstön koulutukseen voivat jäädä vähäisiksi, mikä rajoittaa perheyrietyksien kykyä hyödyntää laskentatoimeja strategisesti. Samalla kuitenkin johdon laskentatoimi voisi toimia välineenä, joka tukee sekä taloudellista vakautta että perheyrietykselle tärkeitä pitkän aikavälin tavoitteita, kuten yrityksen jatkuvuutta ja hyvän maineen säilyttämistä, minkä on todettu olevan perheyrietyksille erityisen tärkeitä päätöksenteon ajureita. Aiemmin esitetyn tutkimusnäytön mukaan ilman systemaattista taloudellisen tiedon keräämistä ja analysointia perheyrietykset altistavat organisaationsa suuremmalle taloudellisille riskeille ja antavat näin ei-perheyhtiöille etumatkaa kilpailutilanteissa. Johdon laskentatoimen prosessien systemaattinen kehittäminen voi toimia kilpailuetuna tai muita kilpailuetuja vahvistavana toimintona, minkä kautta perheyrietykset voivat muuntaa pitkän aikavälin toiminnan suunnittelun konkreettisiksi, taloudellista resilienssiä vahvistaviksi käytännöiksi.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen: miten taloudelliset kriisit ovat vaikuttaneet johdon laskentatoimen käyttöön ja taloudellisen resilienssin kehittämiseen, liittyviä teemoja käsiteltiin luvuissa 4.1–4.3. Luvussa 4.2 esitettiin, että kriisit heikentävät ennustettavuutta ja lisäävät haavoittuvuuksia, mikä nostaa johdon laskentatoimen merkitystä päätöksenteossa. Aiempi tutkimus osoittaa, että kriisit siirtävät MA:n roolia reaktiivisesta proaktiiv-

viseksi, esimerkiksi tilanteessa, kun yritykset siirtyivät finanssikriisin aikana vuosibudjetoinnista rullaavaan ennustamiseen ja skenaariotyöskentelyyn, minkä koettiin tukevan paremmin yrityksen johdon päätöksentekoprosessia nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämä kehitys tukee luvussa 3.4 esitettyä Barberan ja muiden (2017) ennakointi- ja selviytymiskyvykkyyksiä.

## 5 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksella pyritään tuottamaan rikasta ja yksityiskohtaista tietoa jostain ilmiöstä, mitä kerätään ihmisiltä, jotka toimivat luonnollisessa ympäristössään (Aaltio ja muut, 2020). Tämän luvun tarkoituksena on esitellä tutkielmassa käytetty tutkimusote ja -menetelmä sekä tutkimusaineiston keräämiseen ja analysointiin käytetyt menetelmät perustellen tehdyt menetelmävalinnat. Luvussa käsitellään myös tutkielman luotettavuutta ja käydään läpi haastateltujen henkilöiden ja heidän edustamiensa yritysten taustatiedot anonymiteettisyys huomioon ottaen.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tämä tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka Aaltion ja muiden (2020) mukaan pyrkimyksenä on ymmärtää tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. He painottavat, että laadullisessa tutkimuksessa pääpaino on tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksissa, ajatuksissa, tunteissa ja merkityksistä, joita he kokevat tutkimuksen kohteena olevalle asialle. Eskolan ja Suorannan (1998, luku 1) mielestä laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta ja hypoteesittomuus. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessissa on hyvin tyypillistä, että tutkija saattaa joutua palaamaan aineistokeruun kuluessa tutkimusongelman asetteluun, ja yhtä lailla tutkielman kirjoittaminen voi vaatia tutkijan palaamista alkuperäiseen aineistoon. Tässä tutkielmassa Eskolan ja Suorannan (1998) esittämä väite osoittautui oikeaksi tutkijan muokattua tutkimuskysymyksiä vielä ensimmäisten teemahaastattelujen jälkeen tarkemmaksi ja enemmän tutkimuksen tavoitetta palveleviksi.

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkielmassa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka suunnattiin johdon laskentatoimen asiantuntijoille, jotka työskentelevät suo-

malaisissa perheyryyksissä talousjohdollisessa roolissa. Haastateltavien valintaa on käsitelty tarkemmin luvussa 5.2. Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 3.1) mukaan teemahaastattelu on joustava menetelmä, sopii moniin eri tutkimustarkoituksiin ja mahdollistaa tiedonhankinnan suuntauksen itse haastattelutilanteessa. He mainitsevat perusteluiksi haastattelun valitsemiselle tilanteen, jossa esim. tutkimusalue on vähän kartoitettu ja tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Näihin perusteluihin tukeutuen, valittu aineistonkeruumenetelmän voidaan katsoa olevan sopiva tähän tutkielmaan.

Valittu tutkimusmenetelmä tukee tämän tutkielman tavoitetta, koska kuten aiemmin todettiin, laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa tutkittavan ilmiön syvällisen ymmärtämisen, mikä on olennaista, kun tutkielman tavoitteena on tutkia johdon laskenta-toimen roolia taloudellisen resilienssin rakentamisessa perheyryrykskontekstissa. Ja kuten aiemmin todettua, taloudellinen resilienssi pitää sisällään paljon organisaation kyvykkyyksiin ja valmiuksiin liittyviä ulottuvuuksia ja prosesseja, jotka ovat luonteeltaan subjektiivisia, jolloin näiden mittaaminen määrällisesti on lähestulkoon mahdotonta, mistä syystä laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu paremmin tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi. Lisäksi laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa erityyppisten merkitysten ja kokemusten esiin tuomisen, koska kuten luvussa 3.3 todettiin, perheomisteisten yritysten resilienssin rakentaminen ja kehittäminen on vahvassa linkissä yrityksen kulttuuriin ja omistajuuteen.

Aaltion ja muiden (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen yhtenä pyrkimyksenä on nostaa esiin erityyppisiä näkökulmia aiheen tarkasteluun, jolloin tieto siitä, kuinka usein tai missä määrin tutkimuksessa käsitelty ilmiö esiintyy, ei ole niin merkittävässä roolissa. Tämän Aaltion ja muiden (2020) esittämän pyrkimyksen mukaisesti, voidaan todeta, että laadullinen tutkimusmenetelmä on soveltuva tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi, koska tämän tutkielman tavoitteena ei ole tuottaa tilastollisesti yleistettäviä tuloksia, jotka perustuvat ilmiön määrälliseen esiintyvyyteen, vaan syvällistä tietoa ja ymmärrystä

siitä, miten perheomisteisissa yrityksissä taloudellisen resilienssin rakentamisessa hyödynnetään johdon laskentatoimea, ja onko kriiseillä ollut tähän vaikutusta.

Haastatteluissa käytetty haastattelurunko (liite 1) laadittiin vastaamaan tälle tutkielmalle asetettua tavoitetta huomioimalla haastattelukysymyksissä myös teoreettinen viitekehys ja tutkielmalle asetetut tutkimuskysymykset, jotka on esitelty luvussa 1.2. Käytetty haastattelukysymysrunko rakennettiin kolmen teeman ympärille, jotka mukailevat teoreettisen viitekehysten lukuja 2-4. Teemat ovat taloudellinen resilienssi yrityksessä, johdon laskentatoimen rooli taloudellisen resilienssin rakentamisessa ja taloudellisten kriisien vaikutukset talousjohtamiseen ja taloudellisen resilienssin kehittämiseen.

## **5.2 Haastateltavien valinta ja rajaus**

Haastateltavien henkilöiden valinnassa painotettiin tarkoin valittuja kriteerejä, jotka ovat linjassa tälle tutkielmalle asetettuja rajauksia ja tutkimustavoitetta. Tutkielmaan valittujen henkilöiden valinta perustui heidän kokemukseensa tutkittavasta aiheesta, jolla varmistuttiin, että tutkimusaineiston keräämiseksi järjestetyissä haastatteluissa saatiin kerättyä syvällistä ja kokemusperäistä tietoa johdon laskentatoimen roolista taloudellisen resilienssin rakentamisessa suomalaisissa perhey yrityksissä. Tutkimuksen aiheen voidaan katsoa olevan strategisella tasolla, lähellä yrityksen johtamiskäytäntöjä ja ohjaamista, joten tästä syystä haastattelujen henkilövalinnoissa painotettiin johtaja tai vastuuroolissa työskenteleviä, jotta relevantin ja tutkimuksen tavoitetta tukevan tutkimusaineiston kerääminen oli mahdollista.

Muina haastateltavia henkilöitä rajaavina tekijöinä olivat yrityksen omistusrakenne sekä kokoluokka. Tämä tutkielma on kohdistettu perheomisteisiin yrityksiin ja niiden edustajiin, mikä on määritelty tarkemmin luvussa 2. Haastateltaviksi kutsuttiin vain kokoluokaltaan muiden kuin kirjanpitolain määrittelemän mikro- tai pienyrityksen edustajia, mitkä on määritelty tarkemmin luvussa 1.3. Haastateltavien henkilöiden ja heidän edusta-

miensa yritysten taustatietojen etsinnässä hyödynnettiin tietolähteinä myös haastateltavien henkilöiden sosiaalisen median profiileja, yritysten verkkosivuja ja muita yritysrekistereihin perustuvia tietoja, kuten talous- ja toimialatietoja. Haastateltavien henkilöiden valinnassa pyrittiin valikoimaan henkilöitä monipuolisesti eri toimialoilta, mikä tukee tutkimusaineiston kattavuutta.

Haastattelukutsut lähetettiin valituille henkilöille henkilökohtaisesti sähköpostitse. Hyväksymisen jälkeen haastateltaville lähetettiin tietosuojailmoitus ja tutkimustiedote, missä kerrottiin tarkemmin tutkielman taustoista sekä tietosuojaan liittyvistä seikoista. Haastattelussa käytettyjä kysymyksiä ei lähetetty haastateltaville ennakoon, jotta voitiin varmistua, että haastattelutilanteessa vastaukset olisivat aitoja ja kokemusperäisiä. Kuten luvussa 3.4 todettiin, tutkielman yksi pääkäsitteistä taloudellinen resilienssi on johdon laskentatoimen alalla suhteellisen uusi, mistä syystä haastateltaville lähetettiin tutkimustiedotteen mukana tässä tutkielmassa luvussa 3.4 esitelty taloudellisen resilienssin viitekehys (Barbera ja muut, 2017) ja Castron ja muiden (2024, s. 8228) antama määritelmä taloudelliselle resilienssille. Näin varmistuttiin, että haastateltavat ymmärtävät käsitteen taustat ennen haastattelutilannetta. Kaikki haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Microsoft Teamsin avulla kevään 2026 aikana. Ennen haastattelua, haastatteluihin osallistuneille painotettiin heidän anonymiteettiänsä, jolla varmistettiin, että haastateltavat henkilöt kykenivät kertomaan tutkittavaan aiheeseen liittyvistä kokemuksistaan mahdollisimman avoimesti ja syvällisesti. Haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden tehtävämikkeet ja tunniste on esitetty taulukossa 4 kunnioittaen henkilöiden anonymiteettiä.

**Taulukko 4.** Tutkielmaan haastateltujen taustatiedot

Tunniste	Tehtävänimike	Haastattelun kesto
H1	Talousjohtaja	61 min
H2	Talousjohtaja	79 min
H3	Talousjohtaja	64 min
H4	Talousjohtaja	84 min
H5	Business Controlling Lead	66 min
H6	Talousjohtaja	56 min
H7	Talouspäällikkö	82 min
H8	Talousjohtaja	68 min

Ennen haastattelutilanteita tutustuttiin haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden edustamien yritysten tilinpäätöksiin, vuosikertomuksiin, kotisivuihin ja sosiaalisen median profiileihin, jotta haastattelijalla olisi kattava kokonaisymmärrys yrityksen liiketoiminnasta ja toimintaympäristöstä, mikä osaltaan auttoi haastattelijaa esittämään kohdennettuja ja syvällisempiä kysymyksiä haastattelutilanteessa. Haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden edustamat yritykset on esitelty taulukossa 5.

**Taulukko 5.** Tutkielman haastateltujen edustamien yritysten taustatiedot

Tunniste	Yrityksen toimiala	Yrityksen kokoluokka (KPL 605/2024)
H1	Elintarviketeollisuus	Keskikokoinen yritys
H2	Valmistava teollisuus	Suuryritys
H3	Logistiikkapalvelut	Keskikokoinen yritys
H4	Valmistava teollisuus	Suuryritys
H5	Teollisuus- ja kuluttajatuotteet	Suuryritys
H6	Teollisuuden palvelut	Suuryritys
H7	Valmistava teollisuus	Keskikokoinen yritys
H8	Teollisuuden palvelut	Keskikokoinen yritys

Haastattelut nauhoitettiin Microsoft Teamsin avulla ja litteroitiin tutkimusaineiston analysointia varten, mikä tuki aineiston tarkastelua ja analysointia myöhemmässä vaiheessa. Haastattelukysymykset esitettiin liitteessä 1 esitettyä haastattelurunkoa hyödyntäen, mutta järjestys, jossa kysymyksiä haastateltaville esitettiin, vaihteli jokaisessa haastattelussa, mikä on linjassa Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 4.2.3) toteamukseen, jonka mukaan puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta haastattelija voi tarvittaessa muuttaa niiden järjestystä. Ennakkoon laadittu haastattelukysymysrunko helpotti haastattelijaa pysymään tutkimuksen kannalta relevanteissa teemoissa sekä rajasi laajoja aiheita tutkielmalle asetettuja tutkimuskysymyksiä mukailen.

### **5.3 Aineiston analysointi**

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 7.1) mukaan tutkimusaineiston analysointiprosessi käynnistyy jo usein haastattelutilanteen aikana, tutkijan tehdessä havaintoja ilmiöistä niiden toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. He täydentävät lisäksi yhdeksi laadullisen aineiston analyysin pääpiirteeksi päättelyn. Heidän mukaansa induktiivisessa päättelyssä on keskeistä aineistolähtöisyys. Tämän tutkielman aineiston analysoimisessa hyödynnettiin induktiivisen päättelyn lähestymistapaa, kun haastatteluissa kerätty tutkimusaineisto oli analyysin keskiössä.

Haastattelut tallennettiin Microsoft Teams -videokeskusteluohjelmistoa hyödyntäen tutkijan tietokoneelle, minkä avulla haastattelut myös litteroitiin tekstimuotoon. Mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen, usein samana päivänä tai viimeistään seuraavana päivänä, tutkija kuunteli haastattelunauhoitteen ja tarkasti ohjelmiston laatiman litteroinnin oikeellisuuden ja tarvittaessa korjasi muodostettua tekstiä, jos ohjelmisto oli litteroinut tekstin väärin. Litteroitua haastatteluaineistoa muokattiin ennen luvussa 6 esitettyjä tutkimustuloksissa esitettyjä suoria lainauksia, poistamalla esim. täytesanoja, huokauksia ja muita lukijaa häiritseviä tekijöitä.

Tutkimusaineiston litteroinnin jälkeen, litteroituun tekstiin tehtiin merkintöjä, jotta tekstistä oli mahdollista tunnistaa haastattelussa läpikäytyt teemat, minkä jälkeen aineiston luokittelu haastatteluteemoittain ja eri luokkien välinen syy-seuraussuhteiden havainnointi sekä analysointi oli mahdollista. Aineiston luokittelun voidaan katsoa olevan yksi olennaisimmista aineiston analysointiprosessin vaiheista, koska sen varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää, mikä mahdollistaa esim. aineiston vertailun eri aineiston osien välillä (Hirsjärvi ja Hurme 2022, luku 7.4.2). Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 7.4.2) mukaan luokat pitää pystyä perustelemaan käsitteellisesti ja empiirisesti, mikä tarkoittaa, että luokkien välillä on jokin yhteys jossakin suhteessa analyttiseen kontekstiin sekä niille löytyy myös empiirinen pohja. Tässä tutkielmassa aineiston luokittelun perustana toimivat teemat, jotka on sidottu tutkimuskysymyksien kautta teoreettiseen viitekehykseen, mikä yhdistää tutkimukselle asetetun tavoitteen, tutkimuskysymykset, teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimusaineiston toisiinsa.

Tutkielman aineiston analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua, joka sopii hyvin aineiston analysointimenetelmäksi tutkielmaan, koska tavoitteena on kahden eri aiheen syy-seuraussuhteiden analysoiminen ja näiden yhteneväisyyksien kuvaaminen. Aaltion ja muiden (2020, luku 9) mukaan teemoittelussa keskitytään tarkastelemaan niitä piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle ja aineistosta pyritään yhdistelemällä löytämään säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia eri luokkien väliltä. Teemoittelu auttaa tutkijaa jäsentelemään laadullisen tutkimusaineiston tutkimuskysymysten kanalta merkityksellisiin teemoihin (Eskola ja Suoranta 1998, luku 4). Tutkimusaineiston analysoinnissa haastateltavien samankaltaisista näkemyksistä ja kokemuksista muodostettiin yksi kokonaisuus, mikä mahdollisti teoreettisten yleistysten tekemisen tutkimusaineistosta, ja tuki osaltaan eri aineistosta muodostettujen luokkien vertailua, kun tietyt näkemykset toistuivat haastatteluissa.

## 5.4 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Kun tutkimusaineiston keräämisessä käytetään haastattelua, täytyy tutkimuksen laatuun kiinnittää huomiota tutkimuksen eri vaiheissa (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.1). Tutkimuksen pätevyyttä mitataan sen validiteetilla, jolla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata, missä on kyse siitä, miten tutkittavat ovat ymmärtäneet mittarin, kyselylomakkeen tai haastattelukysymykset (Vilkkä (2021, luku 4). Hänen mukaansa taas reliabiliteetilla mitataan tutkimuksen luotettavuutta eli tulosten tarkkuutta ja toistettavuutta, millä tarkoitetaan, että toistettaessa tutkimus saman henkilön kohdalla saadaan täsmälleen sama mittaustulos tutkijasta riippumatta. Tämän tutkielman laatuun, validiteettiin ja reliabiliteettiin vaikuttavia tekijöitä arvioidaan tässä luvussa.

Jo tutkielman suunnitelman laadintavaiheessa arvioitiin tutkielman luotettavuuden kannalta olennaisia seikkoja, kun ennen työn aloittamista laadittiin tarkka tutkimussuunnitelma, missä päätettiin esim. aikataulu, tutkimuksen tavoite, tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineistonanalysointitapa. Kananen (2017, s. 176) painottaa, että kattavat perustellut eri menetelmien käytölle lisäävät myös tutkimuksen luotettavuutta. Tästä syystä tähän tutkielmaan valitut menetelmät on perusteltu tarkasti tutkielman tavoitetta mukailen.

Aineistotriangulaatiolla on mahdollista parantaa tutkimusaineiston laatua ja luotettavuutta. Eskolan ja Suorannan (1998, luku 2) mukaan aineistotriangulaatio tarkoittaa, että tutkija yhdistelee tutkimuksessaan erityyppisiä tutkimusaineistoja keskenään. Tässä tutkielmassa tehtyjen haastattelujen lisäksi tutkimusaineistoa kerättiin kohdeyritysten internetsivuilta, vuosikertomuksista ja tilinpäätöksistä. Sekundäärisistä lähteistä kerättyä tutkimusaineistoa käytettiin haastateltavien valintaprosessin tukena ja haastatteluaineistoa täydentävänä lähteenä, kun analysoitiin erilaisten taloudellisten kriisien vaikutusta yritysten taloudelliseen asemaan.

Yhtenä tutkimusaineiston laatuun vaikuttavana tekijänä voidaan katsoa olevan aineiston kattavuus ja laajuus. Tässä tutkielmassa haastateltiin yhteensä 8 henkilöä, joilta saatiin kerättyä kattava tutkimusaineisto talousjohtaja- ja talouspäällikkörooleissa työskenteleviltä henkilöiltä, kuten oli suunniteltu. Vilka (2021, luku 5) painottaa teoksessaan, että laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa tutkimusaineiston kokoa arvioidessa, tutkimusaineiston laatua säätelee määrää enemmän sen laatu. Hän täydentää, että tutkimusaineistoa pyritään käyttämään apuvälineenä asian, ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulokannan muodostamisessa. Tutkija teki ennen tutkielman empiriavaihetta vertailua johdon laskentatoimen alalle tehtyjen pro gradu -tutkielmien tutkimusaineistojen välillä ja tuli johtopäätökseen, että tämän tutkielman aineisto on kattava, kun huomioidaan tässä tutkielmassa haastateltujen henkilöiden roolit kohdeyrityksissä. Tutkimusaineiston analysoinnin aikana huomattiin, että tehdyissä haastatteluissa alkoi toistua samat havainnot ja näkökulmat, mikä indikoi aineiston kyläläntymispisteen saavuttamista eli saturaatiota, joka tarkoittaa Vilkan (2021, luku 5) mukaan tilannetta, jossa tutkimusaineiston peruslogiikka toistaa itseään eikä lisäaineisto tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Hän täydentää, että tämän määrittäminen edellyttää tutkijalta tarkkaa tietoa siitä, mitä tutkimusaineistolla haetaan. Kuten aiemmin luvussa 5.1 todettiin, haastattelurunko, jota hyödynnettiin teemahaastatteluissa, laadittiin vastaamaan tutkimukselle asetettua tavoitetta, tutkimuskysymyksiä ja teoreettista viitekehystä, mikä tukee tutkimusaineiston saturaatiota ja luotettavuutta. Yhtä lailla, tutkijan oma yli 8 vuoden työkokemus erityyppisten yritysten taloushallinnon parissa vahvistaa tutkielman laatua, kun tutkijalla on syvä ymmärrys johdon laskentatoimen menetelmistä ja yritysten talousprosesseista.

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 7.2) mukaan haastatteluaineistojen litterointi mahdollisimman pian haastattelutilaisuuden jälkeen parantaa aineistokeruun laatua. Haastatteluaineistojen litterointiohjelmiston tuottama tekstiaineisto tarkastettiin tutkijan toimesta vertaamalla sitä haastattelunauhoituksen ääniraitaan välittömästi haastattelun jälkeen tai viimeistään seuraavana päivänä, jolloin mahdolliset virheet äänen ja tekstin vä-

lillä korjattiin aineiston luotettavuuden takaamiseksi ennen analysointivaihetta. Tutkimusaineiston analysointi lähellä tutkimushaastattelua parantaa tutkijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Kananen, 2017, s. 95). Kaikki tämän tutkielman haastatteluaineistot analysoitiin teemoittelu hyödyntäen 3 vuorokauden sisään haastattelutilaisuuden jälkeen, jolloin tutkijalla oli vielä hyvässä muistissa Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 7.1) painottamat ilmiöt haastattelun aikana, jotka liittyvät toistuvuuteen, jakautumiseen ja erityistapauksiin.

Kaikille haastateltaville korostettiin tutkimuksen anonymiteettiä ja luottamuksellisuutta, kuten luvussa 5.2 todettiin. Tämä lisäsi tutkimukseen osallistuneiden kohdehenkilöiden halukkuutta kertoa kokemuksistaan avoimesti, ja madalsi näin ollen kynnystä kertoa syvällisesti kokemuksistaan kussakin haastattelun aikana käydyssä teemassa. Tutkijan oma tausta, rooli ja ennako-oletukset voivat vaikuttaa merkittävästi tutkimusaineiston tulintaan, mistä syystä tutkija arvioi jatkuvasti omaa asemaansa tutkimusprosessissa. Tutkija pyrki tietoisesti erottamaan omat oletuksensa haastateltavien näkemyksistä ja tarkastelemaan aineistoa avoimesti ja aineistolähtöisesti tutkimusaineiston analysointivaiheessa.

## 6 Tutkimustulokset

Tässä tutkielman kuudennessa pääluvussa esitellään haastatteluaineiston analysoinnin tulokset, joita vertaillaan teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin aiempiin tutkimuksiin ja havaintoihin. Tämä pääluku on jaettu alalukuihin, jotka mukailevat tutkimukselle asetettuja tutkimuskysymyksiä sekä liitteessä 1 esitettyä haastattelurunkoa. Talousohjaus ei ole tämän tutkielman kohteena, mutta tehtyjen haastattelujen aikana havaittiin, että perheomistajuudella on erityisiä vaikutuksia yrityksen talouden ohjaamiseen kokonaisuutena johdon laskentatoimen hyödyntämisen lisäksi, mihin vaikutti myös haastateltavien asema kohdeyrityksissä. Tästä syystä luvussa 6.1 yhtenä teemana on talousohjaaminen johdon laskentatoimen rinnalla. Tehdyissä haastatteluissa korostuivat haastateltavien perehtyneisyys aiheeseen, mikä mahdollisti syvälliset haastattelut sekä ajankohtauus, kun moni haastatelluista henkilöistä mainitsi keskusteluissa, että taloudellinen resilienssi on noussut ajankohtaiseksi teemaksi yrityksen johtoryhmän kokouksissa tai muissa sisäisissä keskusteluissa viime vuosina.

Tutkimusaineiston analysoinnin aikana havaittiin, että useat aiheet, kuten skenaariotyökentely, kassavirran ennustaminen ja suunnitelmallinen yrityksen strategian toteuttaminen kriisitilanteissa toistuivat useissa keskusteluissa. Tämä mahdollisti viimeisien haastateltavien kohdalla syvällisempien nyanssien selvittämisen eri tutkittavissa aiheissa, mikä osaltaan viestii siitä, että tutkija on kyennyt kehittämään haastattelussa käytettyä haastattelurunkoa tutkimuksen aikana. Tällä on positiivinen vaikutus tutkielman laatuun ja luotettavuuteen. Haastateltavat on nimetty lyhenteillä H1-H8, jotka on esitetty luvun 5.2 taulukossa 4 tutkielmaan osallistuvien henkilöiden taustatietojen yhteydessä. Tutkimusaineiston analysoinnissa tarkoituksena on löytää yhteneväisyyksiä ja mahdollisia poikkeamia teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin tutkimustuloksiin. Kuten aiemmin on todettu, taloudellisen resilienssistä tehdyn tutkimuksen määrä johdon laskentatoimeen alalla on vähäisellä tasolla tutkielman kirjoitushetkellä, ja aiempi tutkimus on kohdistunut pitkälti Keski- ja Etelä-Euroopan talousalueille, joten tutkimustuloksien analysoinnissa pyritään parhaan mukaan vertailemaan myös talousaluekohtaisia eroja Suomen ja muun Euroopan välillä.

## 6.1 Talousohjaamisen ja johdon laskentatoimen rooli perheyrittäjissä

Perheomisteisissa yrityksissä toimintaa ohjataan pitemmällä aikahorisontilla kuin esimerkiksi pörssilistatuissa julkisissa yrityksissä. Tämä heijastuu perheyrittäjien päätöksenteossa pitkäjänteisyytenä, jota jokainen haastatelluista talousjohdon henkilöistä korosti, kun heiltä kysyttiin haastattelussa perheomistajuuden vaikutuksista yrityksen talousjohtamiseen. Yli puolet haastatelluista korostivat myös perheen roolia yrityksen operatiivisessa tekemisessä, vaikeivat omistajaperheen jäsenet työskentelekään yrityksessä. Perheomistajien rooli ja osallistuminen näkyy yrityksen talousjohtamisen näkökulmasta positiivisesti esim. ketteränä ja nopeana päätöksentekona, matalana hierarkiana ja operatiivisen toiminnan kokemuksena, jolla parhaimmillaan on myönteisiä vaikutuksia talouden ohjaamiseen. Eräs haastateltava kuvasi perheomistajuuden positiivisia vaikutuksia johtamiseen tähän tapaan:

Pitkäjänteisyys, mutta samaan aikaan päätöksenteon nopeus ja helppous älyttömän hyvällä tasolla. Mulla on suora yhteys hallituksen puheenjohtajan ja pääomistajaan, joka luottaa siihen, että mulla on hyviä ideoita, niin voit kuvitella kuinka nopeasti asia menee eteenpäin tai saa tukea. (H2)

Haastatteluissa toistui myös, että perheomistajien liiallinen osallistuminen yrityksen talouden ohjaamiseen ja operatiivisen toiminnan ohjaamiseen nähdään aika ajoin johtamista hankaloittavana seikkana. Tämä voi esim. aiheuttaa merkittäviä haasteita määrätietoisien strategien toteuttamiselle, mikä voi pahimmillaan toimia liiketoiminnan kasvun esteenä poukkoilevan omistajaohjauksen takia. Tämä on linjassa luvussa 2.3 esitettyyn Dullerin ja muiden (2015, s. 374) esittämään havaintoon, että perheomistajat luottavat enemmän epävirallisiin valvontamekanismeihin kuin johdon laskentatoimen tuottamaan informaatioon, joka voidaan katsoa olevan talousjohtamisen yksi olennaisimmista tehtävistä. Voisiko tässä olla taustalla omistajien epävarmuus ja luottamuspuute yrityksen toimivaa johtoa kohtaan? Tämän ja aiemman tutkimuksen perusteella johdon laskentatoimen tarjoama taloudellinen informaatio antaa johdolle työkalun läpinäkyvään yrityksen taloudellisen aseman ja liiketoiminnan suorituskyvyn raportoimiseen omistajaperheen jäsenille.

Teoreettisen viitekehyksen luvussa 2.3 todettiin, että useissa tutkimuksissa on tullut ilmi, että perheomisteisissa yrityksissä johdon laskentatoimen menetelmien käyttö on havaittu olevan vähäisempää (Rizza & Ruggeri, 2028, s. 503 & Duréndez & de Lema, 2007, s. 164). Tämän tutkielman haastatteluaineiston perusteella johdon laskentatoimen erityyppiset menetelmät ovat laaja-alaisesti käytössä suomalaisissa perheyrityksissä. Toisaalta aiemmissa tutkimuksissa on myös havaittu, että johdon laskentatoimen menetelmien vähäisempi käyttö kohdistuu erityisesti pieniin ja keskisuuriin perheyrityksiin (Duller ja muut, 2013 s. 143; Speckbacher & Wentges 2012 s. 40). Tämä tutkielma rajattiin koskemaan vain kirjanpitolain määrittelemiä keskikokois- ja suuryrityksiä, millä on vaikutusta tämän poikkeaman yleistettävyyteen.

Viiden haastatellun henkilön mukaan, perheomisteiset yritykset, joissa on tapahtunut viimeisen 10 vuoden aikana sukupolven vaihdos, ovat investoineet yrityksen taloustiimin vahvistamiseen, erityyppisiin johdon laskentatoimen järjestelmiin ja kyvykkyyksiin, jotka tukevat talouden johtamista ja indikoi sitä, että johdon laskentatoimen merkitys on kasvanut kohisten. Tähän kehitykseen liittyvä havainto on ristiriidassa Dullerin ja muiden (2015, s. 374) Saksan ja Itävallan alueelle keskittyvään tutkimukseen pohjautuvan väittämän ja Rizzan ja Ruggerin (2018) tutkimuksen kanssa, kun heidän mukaansa perheyrityksissä on toimintamalleja, joihin ei kuulu MA-menetelmien laaja-alainen hyödyntäminen. Dullerin ja muiden tutkimuksen ollessa yli 10 vuotta vanha, tällä on vaikutusta havainnon yleistettävyyteen, mutta tässä voidaan samalla havaita maantieteellisiä eroavaisuuksia, kun yleisesti tiedetään, että Etelä- ja Keski-Euroopassa esimerkiksi digitalisaation tuoma kehitys on jäänyt jälkeen Pohjois-Euroopasta, millä voidaan katsoa olevan heijastusvaikutuksia yrityksen talouden ohjaamiseen esim. laskentajärjestelmäkyvykkyyksien kautta. Tämä on vahva indikaatio, että johdon laskentatoimen rooli yrityksen päätöksenteon tukena ja yleinen arvostus erilaisia johdon laskentatoimen menetelmiä kohtaan on kasvanut, kun niihin investoidaan suunnitelmallisesti.

Kuten todettu, yrityksen talousjohtamisen ja johdon laskentatoimen menetelmien arvostus on kohentunut viime vuosina. Onko tähän vaikuttanut 2020-luvulla yritysten toimintaympäristöä ravistelleet kriisit, kuten Covid-19 koronapandemia ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan? Myös tähän kysymykseen etsitään vastauksia seuraavissa luvuissa.

## **6.2 Taloudellinen resilienssi ja sen kehittäminen perheyrittäjässä**

Yli puolet haastatelluista henkilöistä toi esiin, että perheomistajuus tukee yrityksen taloudellista resilienssiä, koska omistajat painottavat pitkäjänteisyyttä ja maltillista riskinottoa, mikä näkyy esimerkiksi korkeampina kassapuskurivaatimuksina. Muutama haastateltava mainitsi selkeän eroavaisuuden perheomisteisen ja ei-perheomisteisen yrityksen välillä siinä, että perheyrittäjän vahva tase ja vähäisemmät voitonjakopaineet omistajien suuntaan mahdollistavat investoinnit myös erityyppisten kriisien aikana toisinkuin esim. pörssiyrityksessä lyhyemmän aikajänteen kannattavuuden suojeleminen usein heidän mukaansa rajaa investointeja häiriötilanteiden aikana, vaikka yrityksen tase sen mahdollistaisikin. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimusaineistosta nousi esiin mielenkiintoinen jännite, kun samaan aikaan, vaikka perheyrittäjät ovat riskinotossaan varovaisia, niiden taloudellinen resilienssi voi olla vahvempi juuri siksi, että ne uskaltavat investoida myös epävarmoina aikoina, kun strateginen suunta on selkeä ja omistajien tuki vahva. Tämä osoittaa, että perheyrittäjien riskinotto ei ole niinkään vähäistä, vaan pikemminkin harkittua ja pitkän aikavälin tavoitteisiin sidottua. Tässä on tunnistettavissa ristiriitaisuutta aiemmassa luvussa mainitun perheomistajien matalamman riskinottohalukkuuden kanssa, mikä korostui myös osassa haastatteluista.

Taloudellinen resilienssi -käsite on muotoutunut organisaation resilienssi -käsitteen kautta. Termin tuntemattomuutta ja uudenaikaisuutta talousjohtamisen parissa työskentelevien keskuudessa ilmentää se, että vain kaksi haastateltavista kertoi, että taloudellinen resilienssi on osa yrityksen strategiatyöhön tai talousjohtamiseen liittyvä kes-

kustelua. Kun haastateltavilta kysyttiin, mitä taloudellinen resilienssi haastateltavan mielestä tarkoittaa ja mitä se tarkoittaa yrityksessä, eräs määritelmä painotti selkeästi yrityksen taloudellista sieto-, ennakointi- ja hallintakykyä:

Mun mielestä siinä puhutaan siis taloudellisesta sietokyvystä. Eli jos tulee jonkunlaisia poikkeamatilanteita, häiriöitä tai markkinashokkeja, niin minkälaiset sen tavallaan taloudelliset vaikutukset on. Miten niitä pystytään ennakoimaan ja hallitsemaan ja minimoimaan ja sietämään. Jos on korkea resilienssi, niin sitten ei ole kovin herkkä tällaisille ulkopuolisille tai sisäisille häiriöille. Ja sitten taas, jos on matala niin sitten vaikutukset on suuria. (H3)

Vastaukset jakautuvat kolmen kyvykkyyden ympärille, jotka esitellään seuraavissa alaluvuissa, joissa tuodaan esiin myös keskeisiä esiin nousseita menetelmiä ja työkaluja, joilla näitä kyvykkyyksiä yrityksessä ylläpidetään ja kehitetään. Kaikkien haastateltavien puheessa toistui tunnettu sanonta ”perheyriksen kvartaali on kolmen kuukauden sijaan 25 vuotta”. Tämä on nähtävissä pitkäjänteisenä yrityksen strategisena ohjaamisena ja pittemälle katsovana päätöksentekona kuin esim. pörssilistatussa yrityksissä, joissa osa haastatelluista henkilöistä on aiemmin työskennellyt, mikä mahdollistaa vertailun nykyisen perheyriksessä olevan työroolin kanssa.

Haastatteluista nousi esiin myös selkeitä viitteitä siitä, että johdon laskentatoimen rooli perheyriksissä on muuttunut viime vuosien kriisien seurauksena. Useat haastateltavat kuvasivat, että johdon laskentatoimen tehtäväkenttä ei rajoitu enää pelkästään tasaiseen raportointiin ja menneen kehityksen analysointiin, vaan siitä on tullut aktiivinen ja ennakkoiva osa yrityksen strategista ohjausta. Business controllerien rooli on laajentunut ja mennyt lähemmäs liiketoimintaa, kun yksi heidän kriittisimmistä tehtävistään on osallistua yhä tiiviimmin päätöksentekoon, sparrata johtoa ja tuottaa erilaisia vaihtoehtoisia laskelmia strategisten päätösten tueksi. Tämä muutos näkyy erityisesti siinä, että taloudellista tietoa hyödynnetään aiempaa reaaliaikaisemmin ja päätöksentekoa tukevat analyysit ovat aiempaa tulevaisuuteen katsovia.

Taloudellisen resilienssin rakentaminen näkyy käytännössä myös siinä, miten perheyriksykset ovat kehittäneet talouden ohjaamisen prosessejaan, mikä nousee esiin muissakin haastatteluteemoissa. Useat haastateltavat mainitsivat, että kriisien myötä raportointia

on tiheennetty, analyysien aikajännettä lyhennetty ja taloudellisten riskien arviointia strukturoitu, jolloin taloudellisia riskejä kyetään tunnistamaan varhaisemmassa vaiheessa. Nämä käytännöt osoittavat, että taloudellinen resilienssi ja sen osa-alueet ovat konkreettinen osa perheyritysten talousjohtamista. Yhteenvedona voidaan todeta, että perheyritysten taloudellinen resilienssi rakentuu sekä omistusrakenteen tarjoamasta vakaudesta että johdon laskentatoimen muuttuneesta roolista.

### **6.2.1 Ennakointi- ja varautumiskyvykkyys**

Lähes jokainen haastateltava kuvaili taloudellista resilienssiä ennakoivana varautumisena ja yrityksen iskunkestävyytenä, johon voidaan vaikuttaa suunnitelmallisen operatiivisen toiminnan ja talousohjaamisen avulla. Tämä on linjassa Barberan ja muiden (2017, s. 675) esittelemän taloudellisen resilienssin viitekehyksen kanssa, mikä on esitetty kuviossa 7 osana teoreettista viitekehystä, jonka pohjalta haastattelurunko laadittiin. Tässä viitekehyksessä toisena resilienssikyvykkyuden osa-alueena on ennakointikyvykkyudet, jolla tarkoitetaan yrityksen kyvykkyyttä havainnoida toimintaympäristöä sekä kykyä tunnistaa taloudelliset shokit ennen niiden realisoitumista (Barbera ja muut, 2017, s. 675). Tässä olennaisessa roolissa ovat käytössä olevat työkalut ja menetelmät, joita yritys käyttää ennakoidessaan toimintaympäristön muutoksia. Tutkimusaineiston perusteella taloudellinen resilienssi ymmärretään perheyritysten talousjohdossa työskentelevien henkilöiden keskuudessa yhdistelmänä ennakointia, varautumista ja kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin.

Vastauksissa korostuvat lisäksi rahoituksen saatavuus, kannattava liiketoiminta, kassavirran ennustaminen, käyttöpääoman hallinta, hajautettu asiakas- ja liiketoimintaportfolio sekä vahva brändi koetaan kriittisenä resilienssiin vaikuttavana tekijänä. Nämä mainitut johdon laskentatoimen menetelmät ja varautumiskeinot ovat linjassa Castron ja muiden (2024, s. 8228) esittämien yrityksen taloudellisten resilienssiin vaikuttavien tekijöiden ja mittareiden kanssa. Käyttöpääoman hallinnan tärkeys toistui lähes kaikkien vastaajien



uusien tuotteiden lanseeraamisen tai liiketoiminta-alueiden avaamisen kautta koetaan perheyriyksissä vähemmän riskisemmäksi kuin epäorgaaninen kasvu yrityskauppojen avulla. Liiallinen varautuminen voi toimia myös yrityksen kehitystä rajoittavana tekijänä, jos perheyriyksen omistajat välttelevät taloudellisia riskejä liikaa. Yhden haastateltavan vastauksen perusteella keskittyneempi omistus pohja vaikuttaa myös taloudellisten riskien ottamiseen ja sitä kautta vaaditaan liian korkea resilienssiä, joka näkyy liian korkeina puskureina tai varovaisena riskinottona.

Tuosta näkökulmasta kyllä koen, että riskiä otetaan vähemmän ja ollaan herkempiä sille kassavaihtelulle tai tulovaihtelulle ja reagoidaan siihen tunteella ja voimakkaammin kuin, jos olisi pirstaloitunut omistusrakenne. Eli vaaditaan korkeampaa resilienssitason, kun välttämättä olisi tarpeen. (H3)

Tässä voi olla taustalla omistajien oma varallisuustilanne tai halu säilyttää sosioemotionaalinen vauraus, kuten Gómez-Mejía ja muut (2007, s. 106) esittävät tutkimuksessaan. Neljä haastateltavaa korosti omistajien roolia taloudellisen resilienssin rakentamisessa. Heidän mukaansa omistajat määrittelevät tarkat likviditeetin ja omavaraisuuden tavoitetasot, kuten esim. vähintään 40 prosentin omavaraisuusastetason ja yhden kuukauden liikevaihtoa vastaava likviditeettitaso. Haastatteluissa korostui, että perheomisteisissa yrityksissä taloudellisen omavaraisuuden ja likviditeettiaseman suojeleminen on omistajien strateginen tahtotila, mikä ilmenee esim. matalampana velkaisuutena. Lopputulemana voidaan todeta, että tämä vahvistaa yrityksen taloudellista resilienssiä rakenteellisesti ilman tarkoituksenmukaisuutta. Tämä voi näyttäytyä pääomaintensiivisillä toimialoilla, kun poikkeusaikoina joudutaan esim. sitomaan pääomaa varastoihin ja asiakailta saatavat maksut voivat myöhästyä, jolloin yrityksen vahva likviditeettiasema suojaa yrityksen taloudellista asemaa korkean taloudellisen resilienssin kautta.

### **6.2.2 Kyky toteuttaa strategiaa häiriötilanteissa**

Haastatteluissa kävi ilmi, että taloudellinen resilienssi koetaan myös yrityksen kykynä toteuttaa omaa strategiaansa ulkoisten häiriötilanteiden aikana. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei yritys halvaannu kriisin hetkellä, vaan pystyy jatkamaan toimintaansa, tekemään

tarvittavat päätökset nopeasti ja sopeuttamaan operatiivista toimintaa tarvittaessa. Haastatteluaineiston havainnot ovat linjassa Castron ja muiden (2024, s. 8228) taloudellisen resilienssin määritelmän kanssa, joka korostaa yrityksen kykyä ylläpitää vahvaa taloudellista asemaa shokkitilojen aikana. Tämä mainittu kyvykkyys toteuttaa suunnitelmallisesti tiettyä yritykselle määritettyä strategiaa on yhteneväinen Barberan ja muiden (2017, s. 675) taloudellisen resilienssin viitekehyksen kanssa, jonka yhtenä osa-alueena on selviytymiskyvykkyudet. He jakavat selviytymiskyvykkyudet kolmeen eri kyvykkyuteen, jotka ovat puskurointi-, sopeutumis- ja muuntautumiskyvyt. Nämä esiteltiin luvussa tarkemmin teoreettisen viitekehyksen luvussa 3.4. Eräs haastatelluista henkilöistä kuvasi taloudellista resilienssiä tähän tapaan, missä on yhteneväisyyksiä Barberan ja muiden (2017) viitekehyksen selviytymiskyvykkyyksien kanssa:

Mitä se tarkoittaa niin mun mielestä suomalainen sana sille on iskunkestävyys eli se että maailmassa on joskus vaikea ennustaa ja ymmärtää aina muuttuvia tekijöitä. Mulle resilienssi tarkoittaa sitä, että yritys on siinä kunnossa, että se huolimatta ulkoisista tekijöistä tai hetkellisistä tekijöistä tekee kuitenkin omat päätöksensä ja edistää asioita strategian mukaisesti. Eli tavallaan kyvykkyys kestää iskuja ja toteuttaa omaa agenda ilman, että halvaannut jotenkin. (H2)

Kun haastateltavilta kysyttiin, mitkä tekijät he kokevat keskeisimmiksi taloudellisen resilienssin rakentamisessa, vastauksissa korostuvat erityyppisten kassapuskurien ja erityyppisten yrityksen likviditeettiasemaa parantavien limiittien tärkeys, joilla varmistetaan yhtiön likviditeettitilanne mahdollisissa häiriö- ja kriisitilanteissa, mikä tukee Barberan ja muiden (2017) viitekehyksen puskurointikyvykkyuden kriittisyyttä taloudellisen resilienssin rakentamisessa. Sopeutumis- ja muuntautumiskyvyt nousivat esiin, kun haastateltavilta kysyttiin, miten he määrittelisivät taloudellisen resilienssin, mistä havainnot esiteltiin aiemmin luvussa 6.2. Haastatteluissa toistui reaaliaikaisempi yrityksen talouden seuranta ja ohjaaminen sekä yhdeksi kriittiseksi yrityksen selviytymiskyvyn edistäjäksi mainittiin taloudellisten ennusteiden tarkkuus. Näin ollen voidaan todeta, että taloudellisen ennustamisen roolin merkittävyys on tunnustettu perheyrietyksien kriisiaikojen talouden ohjaamisessa.

Lisäksi haastatteluista nousi esiin, että yrityksen strategian toteuttamiskyky ei ole vain riippuvainen taloudellisista puskureista, vaan myös yrityksen rakenteellisesta ja kulttuurisesta valmiudesta toimia häiriötilanteen keskellä. Useat haastateltavat korostivat, että kriisitilanteissa korostuu johdon kyky tehdä päätöksiä nopeasti ja perustuen ajantasaiseen taloudelliseen tietoon. Tässä edellytyksenä ovat toimivat laskentatoimen raportointijärjestelmät ja selkeät vastuunjaot, jotta yrityksen päätöksenteko ei hidastu tai muutu reaktiiviseksi kriisien tullen.

Taloudellinen resilienssi näyttäytyy yrityksen johtamisen ominaisuutena, kun yrityksen tulee pystyä ylläpitämään strategista suuntaansa, vaikka toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Haastateltavat korostivat, että kriisiaikoina taloudellisen tiedon läpinäkyvyys ja ennustetarkkuus ovat keskeisiä tekijöitä, jotka mahdollistavat strategian toteuttamisen ilman, että yritys ajautuu lyhytjänteiseen reagointiin. Näin ollen voidaan todeta, että taloudellinen resilienssi ei ole pelkästään taloudellinen ominaisuus, vaan myös johdon laskentatoimen mahdollistama strateginen kyvykkyys, joka tukee yrityksen pitkäjänteistä menestystä myös häiriötilanteissa.

### **6.2.3 Taloudellinen sietokyky ja mittaaminen**

Yrityksen taloudellisen sietokyvyn arvioinnissa keskeistä on, miten yritys kykenee reagoimaan ja sopeutumaan esim. kysynnän odottamattomiin muutoksiin tai toimitusketjuhäiriöihin. Johdon laskentatoimi tuottaa johdolle tietoa päätöksenteon tueksi toimintaympäristön muutoksista erilaisten ennusteiden ja mittaristojen avulla, ja auttaa johtoa viestimään operatiivisessa roolissa työskenteleville henkilöille erityyppisten taloudellisten päätösten vaikutuksista yrityksen liiketoimintaan.

Kaikki haastateltavat mainitsivat, että taloudellisen resilienssin seuraamiseen ei ole rakennettu tarkkaa mittaristoa tai viitekehystä, vaan sitä seurataan kassavirran, käyttöpääoman ja kannattavuuden analysoinnin avulla, missä johdon laskentatoimen menetelmät

ovat avainasemassa heidän mukaansa. Viisi haastateltavaa toi esiin, että johtoryhmätasolla tehdään säännöllistä skenaarioihin perustuvaa ennustamista ja riskikartoitusta, ja geopoliittisten riskien vaikutuksia arvioidaan toimitusketjujen, kustannusten ja asiakaskysynnän näkökulmasta säännöllisesti. Nämä keinot ovat yhteneväiset Moradin ja muiden (2022, s. 179) esittämän väitteen kanssa, jonka mukaan taloudellisen resilienssin vahvistamisessa keskeistä on joustavuuden ja riskitietoisuuden lisääminen yhdessä aktiivisen ulkopuolisiin uhkiin reagoinnin kanssa. Eräs haastateltavista kertoi, että systemaattinen riskien arvioiminen ja mittaaminen on yrityksessä vielä kehittymässä:

Sitä tehdään semmoinen isompi kierros kerran vuodessa strategiatyön yhteydessä, mutta myös joka kuukausi tulosraportoinnin yhteydessä. Meillä on aina semmoinen risks and opportunities osio, jossa vielä operatiivisemmin katsotaan riskejä ja myös sitten niitä mahdollisuuksia, mitkä voi vaikuttaa tulokseen versus budjetti, mutta siinäkin varmasti olemme vielä oppikäyrällä, että miten systemaattisesti ja miten erilaisia riskejä käännetään sitten rahallisiksi vaikutuksiksi, niin sehän on tietenkin aina haastavaa. (H5)

Tähän on vaikuttanut 2020-luvulla realisoituneet kriisit, kun moni haastateltava kertoi, että viime vuosina yrityksen ohjaamisen työkaluksi on otettu käyttöön skenaarioihin perustuva ennustaminen, ja osa kohdeyrityksistä on lyhentänyt skenaarioihin perustuvan ennustamisen aikahorisonttia sekä analysointi- ja raportointiväliä. Tämän tyyppinen kehitys tukee väitettä, että taloudelliset kriisit ovat muokanneet ja muokkaavat perheyri-tysten talouden ohjaamista ja taloudellisen resilienssin kehittämistä, mitä käsitellään syvemmin luvussa 6.4. AICPA:n ja CIMA:n (2025) tekemän tutkimuksen havainnot kriisien vaikutuksista yrityksen johdon laskentatoimen käytäntöihin ja yrityksen sietokykyyn ovat linjassa tässä esiin nousseiden havaintojen kanssa.

Tutkimusaineistosta nousee esiin lisäksi, että taloudellisen sietokyvyn mittaaminen on yrityksissä edelleen hajanaista, ja pitkälti johdon laskentatoimen perinteisten mittareiden varassa. Vaikka kassavirta, käyttöpääoma ja kannattavuus tarjoavat tärkeää informaatiota yrityksen taloudellisesta asemasta, ne eivät muodosta strukturoitua taloudellisen resilienssin mittaristoa. Tämän havainnon voidaan katsoa olevan merkittävä, koska se osoittaa, että taloudellinen resilienssi on perheyri-tyksissä enemmänkin erillään seu-

rattu uudehko ilmiö kuin selkeästi määritelty ja mitattava kokonaisuus. Useat haastateltavat toivat esiin, että taloudellista resilienssiä kyllä arvioidaan säännöllisesti johtoryhmätasolla, mutta sitä ei nimetä taloudelliseksi resilienssiksi, kun sen sijaan seurataan erilisiä taloudellisia tunnuslukuja, joiden tulkinta jää johdon vastuulle. Tämä viittaa siihen, että taloudellisen resilienssin mittaaminen on vielä kehittymässä oleva osa-alue, jossa johdon laskentatoimella olisi potentiaalia ottaa vahva asema. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että vaikka taloudellisella resilienssillä ei ole vielä selkeää mittaristoa, sen arviointi on integroitunut yritysten talouden ohjaukseen, mikä tekee siitä keskeisen osan perheyritysten selviytymiskyvykkyyttä.

### **6.3 Johdon laskentatoimen rooli taloudellisen resilienssin kehittämisessä**

Perheyrityksissä johdon laskentatoimen menetelmät ovat tämän tutkielman mukaan laaja-alaisessa käytössä, mikä on osittain ristiriidassa teoreettisessa viitekehityksessä esitettyjen tutkimustulosten kanssa. Tähän vaikuttaa tässä tutkielmassa kohteena olleiden perheyritysten suurempi kokoluokka, kun aiemmin tehdyn tutkimuksen havaintojen mukaan tämä korostuu etenkin SME-kokoluokan perheyrityksissä.

Perheomisteisissa yrityksissä johdon laskentatoimen rooli korostuu erityisesti strategisessa päätöksenteossa ja pitkän aikavälin suunnittelussa, kuten aiemmin todettiin. Kysyttäessä haastatelluilta henkilöiltä, miten perheomisteisuus heijastuu talousjohtamiseen ja johdon laskentatoimen rooliin yrityksen päätöksenteossa, haastateltavat kuvasivat, että perheomistajuus tuo talousjohtamiseen vakautta ja pitkäjänteisyyttä, mikä näkyy esimerkiksi korkeampina omavaraisuusvaatimuksina ja varovaisempaa velkaantumisasteena. Taloustiimin tuottama taloudellinen informaatio tukee tätä lähestymistapaa tarjoamalla perustan harkituille investointipäätöksille, hinnoittelulle ja resurssien kohdentamiselle. Useat haastateltavat korostivat, että yrityksen vahva tase ja hyvä kannattavuus ovat keskeisiä resilienssin elementtejä, ja näiden ylläpitäminen edellyttää systemaattista taloudellisen aseman analysointia eri työkaluja ja järjestelmiä hyödyntäen. Li-

säksi heidän mukaansa johdon laskentatoimi tukee yrityksen kykyä uudistua, kun muutama henkilö mainitsi, että esimerkiksi hinnoittelutyökaluihin tehdyt investoinnit sekä tuote- ja asiakastason kannattavuusanalyysit ovat mahdollistaneet paremman reagoinnin markkinan ja kilpailutilanteen muutoksiin. Nämä havainnot ovat yhteneväiset Moradin ja muiden (2022, s. 190-191) esittämän väittämän kanssa, jonka mukaan yllättävien haasteiden ja onnettomuuksien lisääntymisen vuoksi yritysten on oltava aiempaa dynaamisempia ja joustavampia, missä tämän tutkielman tulosten perusteella johdon laskentatoimi on kriittisen tärkeässä roolissa.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että johdon laskentatoimi on keskeinen osa yrityksen taloudellisen resilienssin rakentamista. MA menetelmät tukevat yrityksen taloudellista resilienssiä tarjoamalla läpinäkyvää, ajantasaista ja päätöksenteon kannalta olennaista tietoa. Tämä mahdollistaa nopean reagoinnin häiriötilanteissa ja resurssien oikean kohdentamisen epävarmuuden keskellä. Useat haastateltavat korostivat, että ilman johdon laskentatoimen tuottamaa dataa yritys joutuisi toimimaan "laput silmillä", jolloin kriisitilanteessa olisi vaikea hahmottaa, mihin toimenpiteisiin tulisi ryhtyä. Kober ja Thambar (2021, s. 1427) korostavat laskentaosaston keskeistä roolia taloudellisen resilienssin rakentamisessa. Monen haastatellun vahva näkemys on, että yrityksen taloustiimi tukee liiketoimintaa viestinnän kautta, kun business controllerit toimivat eräänlaisina sillanrakentajina taloustiimin ja liiketoiminnan välillä, mikä vahvistaa yhteistä ymmärrystä yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja tukee päätöksentekoa.

Parhaimmassa tapauksessa yhteistyössä liiketoiminnan kanssa. Löytyy hyviä puolia paljon, kun pystytään tekemään parempia liiketoiminnallisia päätöksiä ja pystytään myös kvantifioimaan, että minkä näköinen tulos siitä tulee, niin sehän on tosi antoisaa hommaa. (H6)

Kolme henkilöä tunnistaa tiedolla johtamisen kulttuurin implementoinnin olevan haastavaa ja paljon resursseja vievää. Tähän syynä heidän mukaansa on osaltaan kompetensierot taloudellisen informaation tulkinnessa taloustiimin ja liiketoiminnan operatiivisen henkilöstön välillä. Tämä on johtanut yrityksen taloustiimin tehtäväkentän laajentumiseen, kun liiketoimintajohdon taloudellisen informaation ymmärrykseen panostetaan

tietoisesti, millä katsotaan haastatteluiden perusteella olevan merkittävä vaikutus yrityksen talouden ohjaamisessa.

Nyt meillä on reaaliaikainen seuranta operaatioihin, kassatilanteeseen ja maksuvalmiuteen ja myös kannattavuuteen. Eliikkä kun nähdään operaatiot, kannattavuus ja liikevaihdon kehitys reaaliajassa ja se mahdollistaa ylipäättänsä ennustamisen, budjetoinnin ja skenaariotyöskentelyn, mutta samaan hengenvetoon totean, että tiedolla johtamisen kulttuurin luominen ei ole kovin helppoa. (H3)

Haastateltavista enemmistö korosti, että MA menetelmät muodostavat talousjohtamisen perustan, mutta aineistosta on havaittavissa, että käytettyjen menetelmien painotukset vaihtelevat yrityksen koon, toiminta-alueen ja organisaatorakenteen mukaan. Aiemman tutkimuksen perusteella on havaittu, että strategisessa johtamisessa MA menetelmien laaja-alaisella hyödyntämisellä on positiivisia vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn. Tämä havainto on yhteneväinen tässä tutkielmassa tehtyjen havaintojen kanssa. Samaan aikaan tutkimusaineistosta käy ilmi, että perheyrityksissä MA menetelmien kehitykseen on investoitu voimakkaasti viime vuosien aikana. Enemmistö haastatelluista on työskennellyt talousjohtajan tai -päällikön roolissa alle 10 vuotta, ja yksi heidän merkittävimmistä työtehtävistä tänä aikana on ollut kehittää perheyrityksen talousohjaimista, jossa tärkeässä roolissa on ollut MA menetelmien ja työkalujen laaja-alainen implementointi osaksi talousprosesseja.

Useissa kohdeyrityksissä business controller -toiminto on rakennettu tukemaan liiketoimintaa läheisesti heidän toimiessa aktiivisina business partnereina yrityksen tuotannon, myynnin ja johdon suuntaan. Tämä rooli on vahvistunut haastateltavien mukaan erityisesti 2020-luvun aikana, kun toimintaympäristön turbulenssi on lisännyt tarvetta reaaliaikaiselle tiedolle ja ennakoivalle ohjaukselle. Budjetointi ja kassavirtaennusteet ovat edelleen keskeisiä johdon laskentatoimen työkaluja, mutta keskusteluissa korostui, että yrityksen johdossa tunnustetaan tosiasia, että budjetti vanhenee nopeasti ja budjetoinnin tarjoama lisäarvo yrityksen johtamisessa on laskenut toimintaympäristön muutosvauhdin kiihdyttyä. Tästä syystä rullaava ennustaminen ja skenaariotyöskentely ovat nousseet tärkeiksi päätöksentekoa tukeviksi välineiksi. Lisäksi yritykset hyödyntävät laajasti ERP-järjestelmiä, Business Intelligence (BI)-työkaluja ja konsolidointijärjestelmiä,

joiden avulla taloudellinen informaatio saadaan tuotettua johdolle nopeasti, luotettavasti ja kustannustehokkaasti.

Tutkimusaineisto osoittaa, että johdon laskentatoimen tuottama tieto on keskeinen väline kriittisten heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamisessa, mikä on havaittu olevan yksi keskeisimmistä yrityksen kyvykkyyksistä taloudellisen resilienssin rakentamisessa. Useat haastateltavat korostivat, että johdon laskentatoimen menetelmät pakottavat yritysjohdon - ja perheyrityksissä usein myös omistajat - arvioimaan päätöksiä johdonmukaisesti. Tämä osoittaa reaaliaikaisen ja johdon laskentatoimen ammattilaisten aseman yrityksen kokonaisvaltaisessa ohjaamisessa, kun säännönmukainen raportointi ja selkeät analyysit muokkaavat itsessään päätöksentekoprosesseja aiemmin mainitulla tavalla.

Haastateltavat ovat havainneet, että johdon laskentatoimen menetelmien laajempi käyttö on tuonut johdolle esiin poikkeamia, jotka muuten jäisivät huomaamatta. Esimerkiksi kannattavuusanalyysit ovat paljastaneet tuote- tai asiakassegmenttejä, joiden marginaalit ovat heikentyneet, ja kustannuslaskenta on osoittanut liiallisen riippuvuuden tietyistä raaka-aineista, minkä seurauksena on ryhdytty arvioimaan vaihtoehtoisia toimitusketjuja, ja päivitetty toimittajien ja asiakkaiden kanssa laadittuja sopimuksia. Skenaariotyöskentely on puolestaan auttanut tunnistamaan herkkyyksiä kassavirtaan ja energiahintojen vaihteluun, mikä on johtanut esimerkiksi energiantensiivistä liiketoimintaa harjoittavan yrityksen erityyppisten energia- ja raaka-aineiden hintasuojausstrategioiden hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Kolmessa yrityksessä johdon laskentatoimen tuottama taloudellinen informaatio on ollut ratkaisevassa roolissa myös yrityskauppatilanteissa ja niiden integraatiotilanteissa, joissa trendien tunnistaminen on auttanut arvioimaan ostettavan liiketoiminnan todellista suorituskykyä. Yrityskaupat vaikuttavat usein merkittävästi yrityksen taseen velkaisuuteen, kun yrityskaupan rahoittamisessa hyödynnetään velkarahaa. Etenkin integraatiovaihe sitoo merkittävästi yrityksen henkilöstön resursseja sekä vaatii yritykseltä rahallisia investointeja, millä on vaikutusta yrityksen taloudelliseen asemaan, jonka tiedetään olevan yksi kriittinen tekijä yrityksen taloudellisen resilienssin rakentamisessa ja ylläpidossa.

## 6.4 Kriisien vaikutukset taloudellisen resilienssin kehittämiseen

Acquaah ja muut (2011, s. 5528) esittävät tutkimuksessaan, että taloudelliset shokit vaikuttavat eri tavoin perheyrityksiin kuin ei-perheomisteisiin yrityksiin, koska perheyrityksien johtamismenetelmät ovat vajavaiset. Heidän mukaansa perheyritykset kärsivät vajavaisista työntekijäresursseista, ja perheyrityksille tyypillistä on, että ne kohtaavat perheensisäisiä näkemyseroja, kuinka yritystä tulisi johtaa. Tämä havainto on osittain ristiriidassa tämän tutkielman haastatteluissa esiin tulleiden havaintojen kanssa. Kun haastatelluilta kysyttiin perheomistajuuden vaikutuksista yrityksen talousohjaamiseen ja sitä kautta taloudellisen resilienssin kehittämiseen, vain kaksi haastatelluista nosti esiin, että perheomistajat osallistuvat yrityksen talousjohtoa häiritsevästi yrityksen johtamiseen. Esimerkkejä tämänkaltaisista tilanteista heidän mukaansa ovat tilanteet, kun aiemmin johdon määrittelemien taloudellisten linjausten järkevyyttä kyseenalaistetaan ilman syvällisiä analyyseja ja perusteita sekä niihin liittyy haastateltavien mukaan usein lyhytnäköisyyttä, kun tehtyä linjausta arvostellaan välittömästi päätöksenteon jälkeen, jolloin johdon arvioimat linjausten vaikutukset eivät ole ehtineet realisoitua. Sen sijaan, että omistajaperheen rooliin yrityksen talousjohtamisessa oltaisiin vain tyytymättömiä, valtaosa haastatelluista henkilöistä olivat erittäin tyytyväisiä perheomistajien rooliin yrityksen talousjohtamisessa, mikä ilmenee aiemmin korostettuina nopeana päätöksentekona, pitkäjänteisenä investoimisena ja kevyempänä hallintona.

On olemassa sanonta ”älä heitä hyvää kriisiä hukkaan”, jolla tarkoitetaan, että toisin kuin usein ajatellaan, toimintaympäristöä ravisutteleva kriisi tai muut äkilliset muutokset liiketoiminnassa voivat toimia organisaation muutoksen ja liiketoiminnan kannalta kriittisen kehitymisprosessin käynnistävinä tekijöinä. Haastatelluilta tiedusteltiin, ovatko yrityksen talouteen merkittävästi vaikuttaneet kriisit avanneet uusia liiketoimintamahdollisuuksia, kun yrityksen toimintoja on jouduttu uudelleenjärjestelemään taloudellisten kriisien seurauksena. Tässäkin kohtaa haastatteluaineistossa nousee valtaosan kohdalla esiin esim. hinnoittelussa tehdyt muutokset, tehdyt yrityskaupat ja laajentumiset uusille markkina-alueille. Kun näitä kaikkia muutoksia on kriisien jälkeen tai kriisihetkillä arvioitu

ja viety täytäntöön, johdon päätöksenteon tukena on haastateltavien mukaan hyödynnetty monipuolisesti johdon laskentatoimen eri menetelmiä, kuten aiemmin mainittuja skenaario-, kannattavuus- ja hinnoitteluanalyysijä. Näin ollen voidaan todeta, että taloudelliset kriisit ovat vaikuttaneet taloudellisen resilienssin rakentamiseen johdon laskentatoimen menetelmien käytön laajentumisen kautta. Vaikkakin vain kaksi haastatelluista mainitsivat, että he olisivat taloudellisten kriisien seurauksena ottaneet käyttöön täysin uusia menetelmiä, mutta miltei kaikki haastateltavat mainitsivat, että aiemmin jo käytössä olleita menetelmiä ja työkaluja kehitettiin ja tarkastelu- ja raportointiaikavälejä tihennettiin aiemmasta. Tästä yksi esimerkki on, kun haastatteluissa kävi ilmi, että käytetyt kannattavuusanalyysit on viety kriisien seurauksena viime vuosina aiempaa tarkemmalle tasolle, kuten esim. asiakaskohtaisia kannattavuustrendejä ja niiden muutoksia.

#### **6.4.1 Kriisien vaikutukset talousjohtamiseen ja työtehtäviin**

Taloudellisilla kriiseillä on ollut vaikutuksia talousjohdon parissa työskentelevien henkilöiden työnkuvaan, kun yksi haastatelluista henkilöistä kertoi työtehtävien siirtyneen enemmän strategiseen suuntaan, operatiivisempien tehtävien pysyttyä enemmän ennallaan:

Tuntuu, että yhä enemmän itse on mukana strategisen tason asioissa ja sopimuspuolen asioissa. Itse asiassa tuntuu, että exceliä tarvitsee aika harvoin avata, yhä enemmän vaan wordia ja muuta. Ehkä se näkyy siinä, että paljon tämmöisiä asioita mihin tarvitaan sitten talousjohdon osallistumista. Tämmöisiä strategisen puolen asioita. Ei välttämättä operatiiviseen niinkään. (H6)

Haastatteluissa nousi myös esiin, että kriisitilanteiden jälkeen tehtyjen strategisten linjanvetojen jälkeen, yrityksen taloustiimi on osallistunut enemmän liiketoiminnan vastuulla usein olevaan hinnoitteluprosessiin. Tämän seurauksena havaittiin, että yrityksen liiketoiminta-alueella, jossa näin toimittiin, kannattavuusparannus on ollut hyvin merkittävä. Tämän seurauksena operatiivisessa työssä toimivat henkilöt ovat havahtuneet taloustiimin tarjoamaan arvokkaaseen tukeen, millä on ollut vaikutusta tätä kautta johdon laskentatoimen ammattilaisten arvostukseen, kun nähdään konkreettisemmin heidän

tarjoama lisäarvo sen sijaan, että kontrolloivampi rooli olisi ainoa ulospäin näyttäytyvä toiminta. Tämä on konkreettinen esimerkki johdon laskentatoimen tuottamasta lisäarvosta, kun kriisin aikana ja sen jälkeen tarkastellaan, miten yrityksen toimintoja voisi kehittää. Johdon laskentatoimi toimii tämälntyyppisissä tilanteissa liiketoiminnan suunnan näyttäjänä ja taloudellisten vaikutuksien arvioinnin työkaluna, mitä kilpailukykyisen yrityksen täytyy osata hyödyntää osana johtamista ja taloudellisen resilienssin rakentamista.

#### **6.4.2 Merkittävimmät kriisit ja häiriötilat**

Haastatteluaineiston perusteella yritysten talouteen ovat vaikuttaneet merkittävämmiin kolme toisiinsa kytkeytyvää ulkoista kriisiä, jotka ovat Covid-19-pandemia, Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan sekä energiakriisi ja siihen liittyvät geopoliittiset jännitteet, mukaan lukien kirjoitushetkellä käynnissä olevan Iranin konfliktin vaikutukset. Nämä yritysten talouteen merkittävästi vaikuttaneet kriisit ovat heijastuneet yritysten liiketoimintaan eri tavoin, mutta yhteistä niille on ollut niiden äkillisyys, toimitusketjujen häiriintyminen ja kustannusrakenteen voimakas muuttuminen. Covid-19-pandemia nousi aineistossa lähes poikkeuksetta eniten yritysten toimintaa ravistelleeksi kriisiksi. Useat haastateltavat kuvasivat Covid-19-pandemian aiheuttaneen toimitusketjujen katkeamisia, erityisesti Aasian sulkutoimien vuoksi, mikä vaikeutti raaka-aineiden saatavuutta ja nosti rahtihintoja. Yritykset varautuivat aluksi voimakkaaseen kysynnän laskuun, mutta todelliset vaikutukset vaihtelivat toimialoittain. Pandemia-aika paljasti myös yrityksissä riippuvuuksia yksittäisistä toimittajista, ja korosti tarvetta vahvistaa toimitusketjuja esim. vaihtoehtoisilla toimittajilla ja logistiikkareiteillä. Lisäksi Covid-19-pandemian aikainen epävarmuus lisäsi kassanhallinnan ja likviditeetin merkitystä, kun kysyntä heilahteli ja ennustettavuus heikkeni, minkä on tunnistettu olevan yrityksen taloudellisen resilienssin rakentamisessa merkittävässä roolissa. Vahva likviditeettiasema mahdollisti käyttöpääomaintensiivisessä liiketoiminnassa operoiville yrityksille tilapäisen varastotasojen kasvattamisen, kun kriisitilanteet aiheuttivat merkittäviä toimitusketju- ja logistiikkaketjuongelmia eri kriisien aikana.

Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan nousi tutkimusaineistossa toiseksi keskeiseksi kriisiksi, ja sen vaikutukset olivat monilla yrityksillä jopa Covid-19-pandemian vaikutuksia voimakkaampia. Käynnistynyt sota aiheutti laaja-alaisen kustannusinflaation, erityisesti energiantensiivisillä toimialoilla, ja nosti raaka-aineiden, kuten esim. teräksen ja muovin hintoja merkittävästi. Useat haastattelun kohdeyritykset joutuivat irtautumaan Venäjän markkinoista, mikä johti välittömiin liikevaihdon menetyksiin, mistä seurasi haastattelujen mukaan liiketoiminnan uudelleenjärjestelyjä ja henkilökunnan muutosneuvotteluja. Samalla asiakkaiden maksuajat pitenivät ja marginaalipaineet kasvoivat, kun kustannusten nousua ei voitu siirtää täysimääräisesti hintoihin. Ukrainan sota muutti myös yritysten rahoituksen saatavuutta ja hintaa, kun pitkään jatkunut nollakorko-aika päättyi, ja korkojen nopea nousu heikensivät erityisesti pääomavaltaisten toimialojen kysyntää ja investointihalukkuutta. Kolmantena haastatteluissa korostui energiakriisi ja geopoliittiset jännitteet, kuten Iranin konfliktin vaikutukset Lähi-idän merireitteihin. Nämä tekijät ovat lisänneet energian hinnan volatilitteettia, ja ovat aiheuttaneet epäsuoria vaikutuksia toimitusketjuihin, kuten toimitusaikojen pidentymistä ja kustannusten nousua. Aktiivinen skenaarioihin pohjautuva taloudellisen aseman, kannattavuuden ja kassavirran enustaminen, rullaava jatkuva budjetointi ja tiedolla johtamista tukevat järjestelmät ovat olleet vaikuttavimpia yrityksen talouden ohjaamisen ja päätöksenteon työkaluja vaikeiden kriisien aikana, kuten aiemmin todettiin. Haastatteluiden perusteella voi todeta, että johdon laskentatoimi on noussut kriittiseen rooliin 2020-luvun kriisien seurauksena, koska talousjohdossa työskentelevät henkilöt eivät joudu enää perustelemaan hallitukselle ja perheomistajille menetelmiin ja kyvykkyyksiin tehtyjä investointeja samalla tavalla kuin viime vuosikymmenellä.

## **6.5 Tutkimustuloksien yhteenveto**

Aiemman tutkimuksen mukaan resilienssin kehittäminen on yritykselle kestävä kilpailuetu (Duchek, 2020, s. 238). Tässä tutkielmassa esiin tulleet havainnot vahvistavat tätä väittämää, koska on selvää, että yritysten toimintaympäristön häiriötilanteet ovat muuttuneet nopeasyklisemmiksi ja vaikutuksiltaan laaja-alaisemmiksi. Yritys, joka tunnistaa

tämän kilpailuedun strategisessa johtamisessa, kykenee sopeutumaan ja skaalaamaan liiketoimintansa tehokkaammin toimintaympäristön muutosvoimien mukana. Tutkielman haastatteluaineisto vahvistaa väittämää, että johdon laskentatoimi on yksi kriittisimmistä tekijöistä yrityksen resilienssin kehittämässä. Tutkimustulosten mukaan tämä tunnustetaan suomalaisissa perheyrityksissä.

Voisiko taloudellisen resilienssin analysointi toimia uutena johdon laskentatoimen menetelmänä tai viitekehyksenä? Aineistossa nousi esiin ajatus siitä, voisiko taloudellisen resilienssin analysointi muodostua tulevaisuudessa omaksi johdon laskentatoimen osa-alueekseen. Erään haastateltavan mukaan taloudellisen resilienssin viitekehys voisi toimia parhaimmillaan vaihtoehtona pienemmille yrityksille esim. suurempien organisaatioiden paljon käytetylle balanced scorecardille.

Keepit simple tyyppinen niin ehkä tästä tällaisesta taloudellisesta resilienssistä saataisiin tai mä toivoisin, että siitä tulisi enemmänkin käytännönläheisempi, että se ei mene missään talouden tai laskentatoimen raskaissa viitekehyksissä. Esim. balance scorecard on ollut sellainen tosi hyvä ja monivivahteinen ja siihen on otettu vähän taloudellista näkökulmaa, mutta sen ylläpitäminen pienissä tai ketterissä organisaatioissa on hyvin työlästä, eikä siihen lähdetä. (H7)

Haastatteluaineiston perusteella taloudellisen resilienssin mittaaminen ja seuranta ovat jo nyt osa talousjohtamista, vaikka sitä ei vielä tunnusteta tutkimustuloksien mukaan omana menetelmänään. Skenaariotyöskentely, kassavirta- ja likviditeettianalyysit, kustannusrakenteen joustavuuden arviointi ja riskikartat muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jonka voidaan katsoa tukevan yrityksen taloudellista resilienssiä merkittäväällä tavalla. Perheyrityksissä tämä näkyy korostetusti, koska omistajat painottavat usein yrityksen johtamisessa ja päätöksenteossa pitkäjänteisyyttä, jonka on havaittu olevan yksi tekijä tai toimintamalli taloudellisen resilienssin rakentamisessa. Näin ollen taloudellinen resilienssi voidaan mahdollisesti nähdä nousevana johdon laskentatoimen osa-alueena, joka yhdistää ennakkoinnin, varautumisen ja taloudellisen aseman analysoinnin yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä kehityssuunta voi tulevaisuudessa vahvistua entisestään, kun yritykset kohtaavat yhä monimutkaisempia ja nopeammin muuttuvia toimintaympäristön muutoksia.

## 7 Johtopäätökset

Tässä tutkielman viimeisessä pääluvussa koostetaan yhteen tutkielmassa esiin nousseet keskeiset havainnot. Omassa alaluvussa käsitellään myös tutkielmaan kohdistuvia rajoitteita, pohditaan tutkielman merkitystä sekä esitetään tutkimustuloksien kautta nousseita jatkotutkimusehdotuksia. Tutkielmalle asetettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten taloudellinen resilienssi ymmärretään suomalaisissa perheyrietyksissä?
2. Miten suomalaiset perheyrietykset hyödyntävät johdon laskentatoimea taloudellisen resilienssin kehittämisessä?
3. Miten taloudelliset kriisit ovat vaikuttaneet johdon laskentatoimen menetelmien käyttöön ja taloudellisen resilienssin kehittämiseen suomalaisissa perheyrietyksissä?

Tämä tutkielma rajattiin käsittämään vain suomalaisia perheyrietyksiä. Haastatteluissa tiedusteltiin jokaisen teeman kohdalla erikseen, ovatko haastatellut talousjohdossa työskentelevät henkilöt havainneet perheomistajuudella olevan vaikutuksia esim. päätöksentekoon, kriisien ennakkointiin ja varautumiseen. Tutkimustulosten perusteella suomalaisissa perheomisteisissa yrityksissä on paljon taloudellista resilienssiä rakentavia elementtejä jo sisäänrakennettuna, mistä vaikuttavimpana tekijänä on pitkäjänteinen päätöksenteko, joka näkyy yli taloudellisten syklien katsovana päätöksentekona ja investoimisena perheyrietyksen liiketoiminnan kasvuun ja kehittämiseen. Perheyrietyksen omistajien lukumäärällä havaittiin olevan vaikutusta yrityksen johtamiseen ja sitä kautta talouden ohjaamiseen, koska pitkäjänteisyys päätöksenteossa yhdessä maltillisempien taloudellisten riskien ottamisen kanssa korostuivat kohdeyrityksissä, joissa on pienempi omistajaperhe ja vähemmän hajautunut omistajuus. Omistajapohjan laajuus näkyy myös perheomistajien osallistumisasteessa perheyrietyksen operatiiviseen toimintaan, kun vähemmän hajautunut omistajuus tutkimustulosten mukaan näyttäytyy aktiivisempaan osallistumiseen yrityksen operatiiviseen toimintaan, mikä ei aina ole toivottua talousjohdossa työskentelevien keskuudessa.

Tutkimustulokset osoittavat, että suomalaisissa perheyriyksissä taloudellinen resilienssi ymmärretään ennen kaikkea yrityksen kyvykkyytenä sietää, ennakoida ja hallita taloudellisia häiriötilanteita. Vaikka termi taloudellinen resilienssi ei ole vielä vakiintunut yrityksen strategisessa ohjaamisessa ja suunnittelussa, sen osa-alueet ovat vahvasti läsnä perheyriyksen johtajien ja omistajien keskusteluissa ja johtamiskäytännöissä. Haastattelut kuvasivat taloudellista resilienssiä iskunkestävyytenä, kykyä jatkaa strategian toteuttamista myös kriisitilanteissa sekä taloudellisena puskurina, joka suojaa yritystä ulkoisilta shokeilta. Perheomistajuus näyttäytyy keskeisenä taloudellista resilienssiä vahvistavana tekijänä, kun pitkäjänteinen päätöksenteko, maltillinen riskinotto ja vahvan taaseen ylläpitäminen luovat rakenteellisen perustan taloudelliselle sietokyvyille. Omistajien rooli korostuu likviditeetin ja omavaraisuuden tavoitetasojen määrittelyssä, mikä ohjaa yrityksen talousohjaamista ja varautumista. Näin ollen voidaan todeta, että perheyriyksissä taloudellinen resilienssi on osa perheyriyksen identiteettiä ja omistajavetoista johtamiskulttuuria.

Tämä tutkielma osoittaa, että johdon laskentatoimi on keskeisessä roolissa perheyriyksen taloudellisen resilienssin rakentamisessa. Johdon laskentatoimen rooli on muuttunut viime vuosien kriisien seurauksena, kun se ei enää rajoitu raportointiin, vaan toimii aktiivisena ja ennakoivana osana yrityksen strategista ohjausta. Suomalaiset perheyriykset hyödyntävät laajasti johdon laskentatoimen menetelmiä, kuten rullaavia ennusteita, skenaariotyöskentelyä, kassavirta-analyysyjä ja kannattavuuslaskelmia, jotka tukevat sekä proaktiivista varautumista että reaktiivista päätöksentekoa. Tämä kehitys heijastaa Duffyn ja muiden (2021) mallia, jossa resilienssi syntyy organisaation tiedon, suojaavien toimintojen ja riskienhallinnan integroitumisesta yhdeksi dynaamiseksi järjestelmäksi, jossa organisaation tieto, suojaavat toiminnot ja riskienhallinta yhdistyvät yhdeksi kokonaisuudeksi. Haastatteluissa korostui toistuvasti, että viime vuosien kriisit ovat pakottaneet yritykset siirtymään pois reaktiivisesta talouden ohjaamisesta kohti proaktiivisempaa talousohjausta, mikä vastaa Duffyn mallin proaktiivisia elementtejä, joista korostuvat esim. tulevaisuuden ennustaminen, suunnittelu ja koordinointi. Suomalaiset perheyriykset ovat ottaneet käyttöön rullaavia ennusteita, tiheämmän syklin raportointia

ja skenaarioperusteista ennustamista, jotka muodostavat käytännön mekanismeja yrityksen kyvyille havaita poikkeamia ja reagoida niihin. Tämä kehitys vahvistaa käsitystä, että johdon laskentatoimi ei enää toimi vain raportoinnin tukena, vaan se on keskeinen osa organisaation ennakoivaa riskienhallintaa ja strategista ohjausta.

Tulokset tukevat myös Duffyn mallin reaktiivisia elementtejä, jotka korostavat organisaation kykyä palautua ja ohjata toiminta takaisin hallittuun tilaan kriisin jälkeen. Haastatellavat kuvasivat, että kriisitilanteissa johdon laskentatoimi toimii keskeisenä viestintävälteenä, joka välittää taloudellista tilannekuvaa operatiiviselle johdolle ja mahdollistaa nopean päätöksenteon. Tämä havainto on linjassa näkemyksen kanssa, jonka mukaan laskentaosasto toimii sillanrakentajana eri organisaatiotasojen välillä. Tutkimustulokset vahvistavat Duffyn ja muiden (2021) teoreettisen mallin toimivuutta, kun perheyriyten taloudellinen resilienssi rakentuu tämän tutkielman perusteella mallin proaktiivisten ja reaktiivisten elementtien vuorovaikutuksesta, missä johdon laskentatoimi toimii tämän järjestelmän ytimessä.

Tutkimustulokset osoittavat lisäksi, että 2020-luvun taloudelliset kriisit, joista Covid-19-pandemia ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan merkittävimpinä ovat muokanneet perheyriyten talousohjausta, johdon laskentatoimen menetelmien käyttöä ja taloudellisen resilienssin kehittämistä. Kriisit ovat pakottaneet yritykset siirtymään reaktiivisesta talouden ohjauksesta kohti proaktiivista ennakointia, mikä näkyy talousraportointisykliin tihtymisenä, taloudellisten ennustehorisonttien lyhenemisenä ja skenaarioihin perustuvien riskianalyysien yleistymisenä. Taloudellisten riskien arviointi on mennyt enemmän strukturoidumpaan suuntaan, ja perheyriyten seuraavat aiempaa tarkemmin toimitusketjujen haavoittuvuuksia, kustannusrakenteen muutoksia ja kassavirran herkkyyksiä aiempaa syvemmillä asiakas- ja toimittajakohtaisilla tasoilla. Kriisit ovat myös vahvistaneet johdon laskentatoimen strategista roolia, kun taloudellisen tiedon läpinäkyvyys ja ennustetarkkuus ovat nousseet keskeisiksi edellytyksiksi yrityksen strategian toteuttamiselle häiriötilanteissa. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että kriisit eivät ainoastaan testanneet perheyriyten taloudellista resilienssiä, vaan myös kiihdyttivät

sen kehittämistä, ja tässä johdon laskentatoimi ja sen menetelmät ovat olleet vaikuttavassa roolissa, joka myös tunnistetaan perheomistajien keskuudessa, kun eri menetelmiin ollaan valmiita investoimaan enemmän.

## 7.1 Tutkielman merkitys

Tämä tutkielma tuottaa merkittävää lisäarvoa taloudellisen resilienssin ja johdon laskentatoimen tieteenalalle, koska tutkielma tarkastelee ilmiötä perheomisteisten osittain teollisuusyritysten näkökulmasta eli kontekstista, joka on Suomelle kansantaloudellisesti merkittävä, mutta akateemisessa kirjallisuudessa edelleen vähän tutkittu aihealue. Resilienssi on noussut viime vuosina yhdeksi keskeisimmistä johtamisen teemoista, mikä näkyy myös liike-elämän keskusteluissa, kun esimerkiksi Nordic Business Forumissa resilienssi on ollut toistuvasti yhtenä pääteemana, ja sen on nähty olevan yksi tulevaisuuden kilpailukyvyn ratkaisevimmista tekijöistä. Tämä tutkielma vahvistaa tätä näkemystä osoittamalla välillisesti, että taloudellinen resilienssi ei ole pelkästään strateginen tai kulttuurinen ominaisuus, vaan myös johdon laskentatoimen kautta rakennettava ja mitattava kokonaisuus. Tutkielma täydentää olemassa olevaa kirjallisuutta ja tutkimusta osoittamalla, että perheyrietysten pitkäjänteinen omistajuus, vahva tase ja konservatiivinen riskinotto eivät yksin selitä niiden taloudellista resilienssiä, vaan keskeistä on myös se, miten suunnitelmallisesti ja ennakoivasti taloudellista tietoa hyödynnetään johdon päätöksenteon tukena.

Tutkielman merkitys yrityksen talouden johtamisen parissa työskenteleville on huomattava, sillä se tarjoaa konkreettisen ja perustellun näkemyksen siitä, miten yritykset voivat kehittää taloudellista resilienssiään johdon laskentatoimen avulla. Haastatteluaineisto osoittaa, että taloudellinen resilienssi ei synny vain yksittäisistä toimenpiteistä, vaan se rakentuu suunnitelmallisesta talouden ohjaamisesta, jossa ennakointi, varautuminen ja taloudellinen läpinäkyvyys muodostavat kokonaisuuden, joka tukee yrityksen kykyä reagoida nopeasti ja tarkoituksenmukaisesti toimintaympäristön muutoksiin. Tämä on olen-

nainen kyvykkyys nykyisessä toimintaympäristössä, jossa yritykset kohtaavat samankaltaisesti geopoliittisia jännitteitä, toimitusketjujen häiriöitä, kustannusinflaatiota ja rahoitusmarkkinoiden epävarmuutta. Lisäksi tutkimus tuo esiin business controllerien kasvavan roolin strategisina kumppaneina, jotka toimivat sillanrakentajina talouden ja liiketoiminnan välillä. Tämä havainto on erityisen arvokas yrityspäättäjille, jotka pyrkivät kehittämään tiedolla johtamisen kulttuuria ja vahvistamaan yrityksen kykyä toimia ennakoivasti omassa toiminnassaan.

Lisäksi tutkielman käytännön merkitystä vahvistaa se, miten tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yritysten päätöksenteossa ja talousjohtamisen kehittämisessä. Tutkielman tuloksien perusteella perheyrityksillä on jo valmiiksi useita taloudellista resilienssiä tukevia rakenteita, mutta tulokset osoittavat myös konkreettisia kehittämiskohteita, joita yritykset voivat soveltaa omassa toiminnassaan. Ensinnäkin yritykset voivat hyödyntää tämän tutkimuksen havaintoja rakentamalla taloudelliselle resilienssille järjestelmällisen mittariston, joka kokoaa yhteen kassavirran, käyttöpääoman, kannattavuuden ja skenaariotyöskentelyn tulokset. Tämä auttaisi yritysjohtoa tekemään päätöksiä enemmän taloudelliseen dataan perustuen, missä modernit talousraportointijärjestelmät ja sujuvat taloushallinnon prosessit ovat avainasemassa. Toiseksi johdon laskentatoimen roolia voidaan vahvistaa liiketoiminnan strategisena kumppanina. Tämä tarkoittaa käytännössä, että business controllerit osallistuvat aktiivisemmin päätöksentekoon, ovat eri operaatioiden, kuten myynnin, tuotannon ja markkinoinnin tukena, jolloin he tukevat yrityksen kykyä reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin. Kolmanneksi yritykset voivat kehittää ennakointikyvykkyksiään, kuten rullaavaa taloudellista ennustamista, riskiaroituksia ja vaihtoehtoisten skenaarioiden mallintamista osana riskien ja toimintaympäristön analysointia, jotka osoittautuivat tutkimuksessa keskeisiksi yrityksen taloudellista resilienssiä vahvistaviksi käytännöiksi. Näin tutkimuksen tulokset tarjoavat yrityksille konkreettisia suuntaviivoja, joiden avulla talousjohtamista voidaan kehittää järjestelmällisemmäksi, enemmän reaaliaikaiseen tietoon perustuvaksi ja tulevaisuuteen suuntautuneemmaksi kokonaisuudeksi.

## 7.2 Tutkielman rajoitukset

Tutkielman yksi keskeinen rajoite liittyy sen laadulliseen tutkimusasetelmaan, joka perustuu rajalliseen määrään perheomisteisten keskikokoisten tai suurten pääosin teollisuusyritysten talousjohtajan ja -vastaavan haastatteluihin. Laadullinen tutkimus tuottaa syvällistä ja kontekstisidonnaista tietoa, mutta sen luonne rajoittaa tulosten yleistettävyyttä laajempaan yritysjoukkoon. Haastateltavat edustavat myös rajattua toimialaa ja yrityskokoa, mikä tarkoittaa, että tulokset kuvaavat ennen kaikkea valmistavan teollisuuden ja teollisuuteen vahvasti linkittyvien perheyritysten näkemyksiä taloudellisesta resilienssistä. Vaikka tutkimusaineisto tarjoaa rikkaan ja moniulotteisen yleiskatsauksen siitä, miten johdon laskentatoimeja hyödynnetään taloudellisen resilienssin rakentamisessa, yritysten toimintaympäristöt, omistusrakenteet ja taloudelliset tilanteet vaihtelevat merkittävästi. Tämä tekee tuloksista luonteeltaan analyttisesti yleistettäviä, mutta ei tilastollisesti yleistettäviä, mikä on hyvin tyypillistä laadulliselle tutkimukselle.

Lisäksi haastattelut perustuvat haastateltujen omiin kokemuksiin ja näkemyksiin, mikä tuo aineistoon väistämättä subjektiivisuutta. Haastateltavat tarkastelevat taloudellista resilienssiä yrityksen talousfunktion näkökulmasta, mikä voi korostaa esimerkiksi kassavirran ja kustannusrakenteen merkitystä suhteessa muihin organisaation osa-alueisiin, jotka on rajattu ulos tästä tutkielmasta. Tutkielmassa ei myöskään haastateltu muita avainroolissa työskenteleviä, kuten toimitusjohtajia, hallituksen jäseniä tai omistajaperheen jäseniä, joiden näkemykset olisivat voineet tuoda tutkimustuloksiin lisää moniäänisyyttä ja syventää ymmärrystä siitä, miten taloudellinen resilienssi rakentuu yrityksen eri päätöksentekoelementeissä, kuten yrityksen hallituksessa. Lisäksi haastattelut toteutettiin tiettyinä ajankohtana, jolloin yritykset olivat edelleen osittain sopeutumassa ja toipumassa 2020-luvun kriiseistä, kuten Covid-19-pandemiaan, Ukrainan sotaan ja siitä ja Irnin konfliktista aiheutuneeseen energiakriisiin. Tämä ajallinen konteksti voi vaikuttaa siihen, mitkä teemat korostuvat haastateltavien vastauksissa, ja miten haastatellut arvioivat taloudellisen resilienssin merkitystä.

Toinen merkittävä rajoite liittyy tutkijan rooliin ja tutkimusaineiston tulkintaan, mikä on myös tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Vaikka analyysi toteutettiin systemaattisesti hyödyntäen teemoittelua, ja aineistolähtöistä koodausta, tutkijan omat ennako-oletukset ja teoreettinen ymmärrys voivat vaikuttaa siihen, miten aineistoa on jäsennetty ja millaisia merkityksiä haastateltavien puheelle on annettu. Tutkielmassa pyrittiin vahvistamaan luotettavuutta dokumentoimalla analyysiprosessi, ja vertaamalla tehtyjä havaintoja teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin aiemmin tehtyihin tutkimustuloksiin, mutta laadullisessa tutkimuksessa tulkinta on aina osittain konstruoitua.

Tutkielman pääkäsite taloudellinen resilienssi on myös käsitteenä hyvin uusi ja osin tulkinnanvarainen, mikä voi vaikuttaa siihen, miten haastateltavat ymmärtävät ja kuvaavat sitä. Osa haastateltavista tunnisti käsitteen selkeästi, kun taas toiset kuvasivat taloudellista resilienssiä epäsuorasti esim. kannattavuuden, omavaraisuuden tai skenaariotyöskentelyn kautta. Tällä voi olla vaikutusta siihen, kuinka haastateltavat ovat ymmärtäneet taloudellisen resilienssin käsitteen, mutta kuten aiemmin on todettu, taloudellisen resilienssin käsitteelle ei ole aiemmassa tutkimuksessa pystytty määrittelemään tarkasti, joten tämä rajoittavuuteen vaikuttava tekijä ei ole merkittävä. Tutkielma ei myöskään sisällä kvantitatiivista tutkimusaineistoa, joka voisi tukea tai täydentää laadullisia havaintoja esimerkiksi vertaamalla taloudelliseen resilienssiin liittyviä käytäntöjä yritysten taloudelliseen suoriutumiskykyyn. Näin ollen tulokset tarjoavat syvällisen, mutta rajatun näkökulman siihen, miten perheomisteiset yritykset hyödyntävät johdon laskentatoimeja taloudellisen resilienssin rakentamisessa.

### **7.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tutkielman tulokset osoittavat, että taloudellinen resilienssi on perheyrietyksissä moniulotteinen ilmiö, joka rakentuu taloudellisen ennakkoinnin, varautumisen ja sietokyvyn yhdistelmästä. Samalla johdon laskentatoimi ja sen menetelmät näyttävät keskeisenä työkaluna, jonka avulla taloudellista resilienssiä voidaan mitata, seurata ja kehittää. Näi-

den havaintojen perusteella yksi jatkotutkimusmahdollisuus on uuden viitekehysten kehittäminen, joka yhdistäisi taloudellisen resilienssin, ja sen rakentamisessa hyödynnettävät johdon laskentatoimen menetelmät yhdeksi ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi, kuten yksi haastatelluista nosti esiin. Tällä hetkellä taloudellista resilienssiä tarkastellaan kirjallisuudessa usein organisaatioteorian, strategisen johtamisen tai riskienhallinnan näkökulmasta, kun taas johdon laskentatoimen alan kirjallisuudessa taloudellinen resilienssi tai resilienssi ei ole vielä lainkaan tai hyvin vähän tunnistettu teema. Tutkielman tulokset viittaavat siihen, että taloudellista resilienssiä voitaisiin tarkastella myös johdon laskentatoimen prosessina, jossa esimerkiksi skenaariotyöskentely, kassavirta-, hinnoittelu- ja kustannusanalyysit yhdessä käyttöpääoman optimoinnin kanssa muodostavat taloudellisen resilienssin keskeiset mittarit. Jatkotutkimuksessa olisi mahdollista rakentaa uusi viitekehys tai menetelmä, joka kuvaa, miten johdon laskentatoimen menetelmät tukevat yrityksen taloudellisen resilienssin eri osa-alueita, ja miten nämä menetelmät voitaisiin integroida yrityksen talousprosesseihin. Tämän tyyppinen viitekehys voisi toimia mittarina, kun yritykset arvioisivat taloudellisen resilienssin tasoaan säännöllisesti.

Yksi mahdollinen jatkotutkimusaihe liittyy pörssilistattujen ja yksityisesti omistettujen yritysten välisiin eroihin taloudellisen resilienssin rakentamisessa. Tämä tutkielma kohdistui listaamattomiin perheyrittäjiin, joilla on tyypillisesti pitkäjänteisyyttä painottava omistajarakenne, matalampi velkaantumistaso ja vähemmän ulkoista raportointipainetta kuin julkisesti noteeratuilla pörssiyrityksillä. Listatuissa yrityksissä taloudellista resilienssiä voivat puolestaan ohjata markkinaodotukset ja sidosryhmien vaatimukset, mikä voi vaikuttaa esimerkiksi johdon investointipäätöksiin, riskinottoon ja kassanhallintaan. Jatkotutkimuksessa olisi mahdollista vertailla, miten nämä rakenteelliset erot heijastuvat johdon laskentatoimen menetelmiin ja sitä kautta taloudelliseen resilienssiin ja sen rakentamiseen. Esimerkiksi pörssilistattujen yritysten laajempi raportointivelvollisuus ja kehittyneemmät BI-järjestelmät voivat mahdollistaa tarkemman reaaliaikaisen seurannan, kun taas perheyrittäjien päätöksenteko voi olla ketterämpää ja vähemmän

muodollista, mikä voi vaikuttaa taloudelliseen resilienssiin rakenteellisesti. Lisäksi jatkotutkimus voisi tarkastella, miten omistajaperheen rooli vaikuttaa taloudelliseen resilienssiin verrattuna esim. institutionaalisiin sijoittajiin.

Yksi mahdollinen jatkotutkimusaihe liittyy yksittäisten johdon laskentatoimen menetelmien syventävään tarkasteluun. Tutkielma osoittaa, että yritykset hyödyntävät laajasti eri menetelmiä, mutta eri menetelmien rooli taloudellisen resilienssin rakentamisessa mahdollisesti vaihtelee sisältäen toimialakohtaisia eroavaisuuksia. Jatkotutkimuksessa olisi mahdollista rajata tarkastelu yhteen menetelmään, ja analysoida sen vaikutuksia syvällisemmin. Esimerkiksi skenaarioihin pohjautuva kannattavuuden ja kassavirran ennustaminen nousivat tutkimusaineistossa keskeiseksi työkaluksi, jotka auttavat yrityksiä reagoimaan nopeasti toimintaympäristön muutoksiin ja häiriötiloihin. Jatkotutkimus voisi analysoida, millaisia skenaarioita yritykset rakentavat, miten niitä hyödynnetään strategisessa suunnittelussa sekä miten skenaariotyöskentely vaikuttaa taloudellisen resilienssin tasoon pitkällä aikavälillä.

Potentiaalinen jatkotutkimuslinja voisi liittyä toimialakohtaisiin eroihin. Tässä tutkielmassa isosti edustettuna oleva toimiala valmistava teollisuus on altis raaka-ainehintojen vaihtelulle, energiakriiseille ja toimitusketjujen häiriöille, mutta esimerkiksi palvelualoilla taloudellinen resilienssi voi rakentua hyvin eri tavoin, kuten henkilöstöressurssien joustavuuden tai asiakasportfolion hajautuneisuuden kautta, koska tuotantotekijät ovat enemmän henkilöstösidonnaisia. Jatkotutkimus voisi tarkastella, miten toimialan erityispiirteet vaikuttavat siihen, mitä johdon laskentatoimen menetelmiä pidetään kriittisinä taloudellisen resilienssin näkökulmasta. Toimialakohtainen vertailu voisi tuottaa syvempää ymmärrystä siitä, miten resilienssi rakentuu eri konteksteissa ja mitkä menetelmät ovat universaalisti hyödyllisiä.

## **Ilmoitus tekoälyavusteisten teknologioiden käytöstä kirjoitus- prosessissa**

Tämän työn valmistelun aikana kirjoittaja käytti GPT-5.2-malliin perustuvaa ChatGPT -tekoälytyökalua lähdeaineiston hakuun, tekstin kielelliseen selkeyttämiseen sekä termien kääntämiseen. Työkalun käytön jälkeen kirjoittaja tarkisti ja muokkasi sisällön tarpeen mukaan ja ottaa täyden vastuun julkaisun sisällöstä.

## Lähteet

- Aaltio, I., Juuti, P. & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Abdullah, N. H. N., Krishnan, Morris, G. & S., Zakaria, A. A. M. (2022). Strategic management accounting practices in business: A systematic review of the literature and future research directions. *Cogent business & management*, 9(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2093488>
- Acquaah, M., Amoako-Gyampah, K., & Jayaram, J. (2011). Resilience in family and non-family firms: An examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance. *International journal of production research*, 49(18), 5527–5544. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563834>
- AICPA & CIMA. (2025). Exploring the role of management accounting in building sustainability and resilience. Aicpa & Cima. Noudettu 11.1.2026 osoitteesta <https://www.aicpacima.com/about/download/exploring-the-role-of-management-accounting-in-building-sustainability-and-resilience>
- Amarapurkar, S., Brewton, K. E., Danes, S. M., Haynes, G., Lee, J. & Stafford, K. & (2009). Determinants of family business resilience after a natural disaster by gender of business owner. *Journal of developmental entrepreneurship*, 14(4), 333–354. <https://doi.org/10.1142/S1084946709001351>
- Andersén, J., Jansson, C., Ljungkvist, T. & Samuelsson, J. (2016). Formal accounting planning in SMEs: The influence of family ownership and entrepreneurial orientation. *Journal of small business and enterprise development*, 23(3), 691–702. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2015-0167>
- Barbera, C., Guarini, E., & Steccolini, I. (2020). How do governments cope with austerity? The roles of accounting in shaping governmental financial resilience. *Accounting, auditing & accountability journal*, 33(3), 529–558. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2018-3739>

- Barbera, C., Jones, M., Korac, S., Saliterer, I. & Steccolini, I. (2017). Governmental financial resilience under austerity in Austria, England and Italy: How do local governments cope with financial shocks? *Public Administration*, *95*(3), 670–697. <https://doi.org/10.1111/padm.12350>
- Beck, T. E., Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, *21*(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Branicki, L. J., Livschitz, S. R. & Sullivan-Taylor, B. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, *24*(7), 1244–1263. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2016-0396>
- Bundy, J., Coombs, W. T., Pfarrer, M. D. & Short, C. E. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of management*, *43*(6), 1661-1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Cadez, S. & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, organizations and society*, *33*(7-8), 836-863. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>
- Castro, P., Tascón, M. T. & Valdunciel, L. (2024). Effects of financial restrictions on firms' financial resilience against the COVID-19 pandemic: Evidence from the European hospitality industry. *Applied economics*, *56*(58), 8226–8241. <https://doi.org/10.1080/00036846.2023.2289951>
- Dane, S., Duncan, K. A., Stafford, K. & Winter, M. (1999). A Research Model of Sustainable Family Businesses. *Family business review*, *12*(3), 197–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00197.x>
- Di Benedetto, C. A., Pedersen, C. L. & Ritter, T. (2020). Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. *Industrial marketing management*, *88*, 314-322. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.034>
- Dobroszek, J., Rieg, R. & Zarzycka, E. (2021). Determinants of separating management accounting from financial accounting in SMEs and Family Firms – evidence from

- Poland and Germany. *Journal for East European management studies*, 26(2), 214–242. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2021-2-214>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Duffy, P., Falconer, S., Gordon, S., Horvath, K., Johnston, R., Mayhew, D., Milbourn, S., Smith, K., Smyth, M., Souza, R. S. de & Olding, R. & Turner, M. (2021). Organisational Resilience: the Risk Manager’s Guide. *Institute of Risk Management*. Noudettu 17.11.2025 osoitteesta [https://issuu.com/irmglobal/docs/organisational\\_resilience\\_-\\_a\\_risk\\_manager\\_s\\_guide](https://issuu.com/irmglobal/docs/organisational_resilience_-_a_risk_manager_s_guide)
- Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., Hiebl, M. R. W. & Neubauer, H. (2012b). Institutionalisation of Management Accounting in Family Businesses: Empirical Evidence from Austria and Germany. *Journal of enterprising culture*, 20(4), 405–436. <https://doi.org/10.1142/S0218495812500173>
- Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B. & Hiebl, M. R. W. (2013). The changing role of management accounting in the transition from a family business to a non-family business. *Journal of accounting & organizational change*, 9(2), 119–154. <https://doi.org/10.1108/18325911311325933>
- Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., Hiebl, M. R. W. & Ulrich, P. (2015). Family Influence and Management Accounting Usage — Findings from Germany and Austria. *Schmalenbach business review*, 67(3), 368–404. <https://doi.org/10.1007/BF03396880>
- Duréndez, A. & de Lema, D. G. P. (2007) Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(3), 151–172.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Euroopan Komissio. (n.d). *Family business*. Euroopan Komission internetsivut. Noudettu 13.10.2025 osoitteesta [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/family-business\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/family-business_en)

- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist, 18*(1), 12–23. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Jacobson, K. J. L. & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative science quarterly, 52*(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gómez-Mejía, L. R. & Kalm, M. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de administração (São Paulo), 51*(4), 409–411. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.08.002>
- Groote, J. d., Kammerlander, N., Raetz, S. & Yilmaz, Y. (2024). Resilience in Family Businesses: A Systematic Literature Review. *Family business review, 37*(1), 60–88. <https://doi.org/10.1177/08944865231223372>
- Hall, M. (2010). Accounting information and managerial work. *Accounting, organizations and society, 35*(3), 301–315. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.09.003>
- Hiebl, M. R. W. & Senftlechner, D. (2015). Management accounting and management control in family businesses: Past accomplishments and future opportunities. *Journal of accounting & organizational change, 11*(4), 573–606. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2013-0068>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos.). Gaudeamus.
- Ikäheimo, S., Malmi, T., & Walden, R. (2019). *Yrityksen laskentatoimi* (8., uudistettu painos.). Alma Talent Oy.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V., & Pellinen, J. (2017). *Talousohjaus ja kustannuslaskenta* (2.–4. painos.). Sanoma Pro Oy.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kania, A., Matysek-Jędrych, A. & Mroczek-Dąbrowska, K. (2024). Beyond the COVID-19 pandemic: What builds organizational resilience capacity? *International journal*

- of emerging markets*, 19(10), 3272–3302. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-06-2022-0948>
- Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: Exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of public relations research*, 32(1–2), 47–75. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2020.1765368>
- Kirjanpitolaki 8.11.2024/605. Finlex. Noudettu 13.10.2025 osoitteesta [https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1997/1336#chp\\_1\\_\\_sec\\_4](https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1997/1336#chp_1__sec_4)
- Kober, R. & Thambar, P. J. (2021). Coping with COVID-19: The role of accounting in shaping charities' financial resilience. *Accounting, auditing & accountability journal*, 34(6), 1416-1429. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2020-4919>
- Kostakis, H. & Pavlatos, O. (2015). Management accounting practices before and during economic crisis: Evidence from Greece. *Advances in accounting*, 31(1), 150-164. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2015.03.016>
- Leckè, G., Legenzova, R. & Lupeikytė, E. (2025). How prepared are SMEs for market disturbances? A dynamic approach to SMEs' financial resilience. *Cogent business & management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2520463>
- Longstaff, P. H. (2005). Security, resilience, and communication in unpredictable environments such as terrorism, natural disasters, and complex technology. *Center for Information Policy Research*. Harvard University. Noudettu 21.10.2025 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/242107885\\_Security\\_Resilience\\_and\\_Communication\\_in\\_Unpredictable\\_Environments\\_Such\\_as\\_Terrorism\\_Natural\\_Disasters\\_and\\_Complex\\_Technology](https://www.researchgate.net/publication/242107885_Security_Resilience_and_Communication_in_Unpredictable_Environments_Such_as_Terrorism_Natural_Disasters_and_Complex_Technology)
- Moradi, M., Salehi, M. & Zahedi, J. (2022). Identifying and classifying the contributing factors to financial resilience. *Foresight (Cambridge)*, 24(2), 177-194. <https://doi.org/10.1108/FS-10-2020-0102>
- Nautiyal, S., & Pathak, P. (2024). Resilience through the lens of entrepreneurship: A bibliometric analysis and network mapping of the emerging research field. *International journal of organizational analysis (2005)*, 32(3), 522–544. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2022-3540>

- Novianty, I. (2015). Strategic Management Accounting: Challenges in Accounting Practices. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(9).  
<https://www.iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/view/22150>
- OpenAI. (2025). ChatGPT, GPT-5.2 [laaja kielimalli]. Noudettu 1.12.2025 osoitteesta <https://chatgpt.com>
- Paraskevas, A. (2006). Crisis management or crisis response system?: A complexity science approach to organizational crises. *Management decision*, 44(7), 892-907.  
<https://doi.org/10.1108/00251740610680587>
- Perheyritysten liitto. (n.d). *Mikä on perheyritys ja millainen se on*. Noudettu 15.10.2025 osoitteesta <https://perheyritys.fi/tietoa-meista/ukk#>
- Ratten, V. (2025). Editorial: Family business adversity management, crisis strategies and resilience roles. *Journal of family business management*, 15(3), 455-456.  
<https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2025-318>
- Rizza, C., & Ruggeri, D. (2018). The institutionalization of management accounting tools in family firms: The relevance of multiple logics. *Journal of management control*, 28(4), 503-528. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0256-2>
- Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting. *Management Accounting*. 59(4), 26-29.
- Speckbacher, G., & Wentges, P. (2012). The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note. *Management accounting research*, 23(1), 34-46.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.06.002>
- Vilkka, H. (2021). *Tutki ja Kehitä* (5. painos.). PS-kustannus.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

#### Taustatiedot

1. Haastateltavan rooli ja vastuut yrityksessä
2. Haastateltavan työvuodet yrityksessä
3. Yrityksen toimiala, liikevaihto ja omistusrakenne
4. Miten omistajaperheen rooli näkyy yrityksen talousjohtamisessa?
5. Miten talousjohtaminen on kehittynyt yrityksen kasvun tai mahdollisten sukupolvenvaihdosten myötä?
6. Miten perheomistajuus vaikuttaa taloudellisen riskin ottamiseen yrityksessä?

#### Taloudellinen resilienssi perheyrityksessä

7. Mitä taloudellinen resilienssi tarkoittaa yrityksessänne?
8. Mitkä tekijät koet keskeisiksi yrityksen taloudellisen resilienssin rakentamisessa?
9. Miten taloudellinen resilienssi näkyy yrityksen talousjohtamisessa ja strategisessa suunnittelussa?
10. Miten taloudellista resilienssiä mitataan tai seurataan, jos mitataan?

#### Ennakointikyvykkyydet (Barbera 2017)

11. Miten yrityksenne tunnistaa taloudellisia riskejä ja toimintaympäristön muutoksia, jotka voivat vaikuttaa yrityksen talouteen?
12. Miten perheomistajuus vaikuttaa yrityksen taloudelliseen ennakointiin?

#### Selviytymiskyvyt (Barbera 2017)

13. Millaisia taloudellisia puskureita yrityksenne ylläpitää (esim. kassavarat, luottolimiitit)?
14. Miten perheomistajuus vaikuttaa yrityksen taloudellisten puskurien rakentamiseen ja käyttöön?
15. Oletteko joutuneet tekemään merkittäviä rakenteellisia tai strategisia muutoksia taloudellisten kriisien seurauksena?
16. Ovatko taloudelliset kriisit avanneet uusia liiketoimintamahdollisuuksia, kun toimintoja on jouduttu uudelleenjärjestelemään?

**Johdon laskentatoimen rooli taloudellisen resilienssin kehittämisessä**

17. Mitä johdon laskentatoimen menetelmiä hyödynnätte yrityksen talousjohtamisessa ja miten näitä hyödynnetään yrityksen päätöksenteossa?
18. Miten johdon laskentatoimen tuottama tieto on auttanut tunnistamaan taloudellisen resilienssin kannalta kriittisiä heikkouksia tai vahvuuksia organisaatiossa?
19. Miten johdon laskentatoimen menetelmät tukevat yrityksen taloudellisen resilienssin rakentamista yrityksessä?

**Taloudellisten kriisien vaikutukset talousjohtamiseen ja taloudellisen resilienssin kehittämiseen**

20. Mitkä yrityksen ulkopuolella syntyneet taloudelliset kriisit ovat vaikuttaneet merkittävimmin yrityksen talouteen?
21. Miten ulkoiset taloudelliset kriisit ovat muokanneet yrityksen talousjohtamista?
22. Oletteko ottaneet käyttöön uusia johdon laskentatoimen menetelmiä tai työkaluja taloudellisten kriisien seurauksena?
23. Onko jotain, mitä emme ole käsitelleet, jonka koet erityisen tärkeäksi tai merkitykselliseksi haastatteluteemojen kontekstissa?