



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Rullaava budjetointi pienten ja keskisuurten yritysten talousohjauksen tukena

PLRK Laskentatoimen ja rahoituksen
kandidaatintutkielma

Laatija:
Kasper Koristo

Ohjaaja:
Väitöskirjatutkija Anu Ikonen-Kullberg

17.5.2026
Pori

Opiskelijan lausunto tekoälyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoälyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

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

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Laskentatoimi ja rahoitus

Tekijä: Kasper Koristo

Otsikko: Rullaava budjetointi pienten ja keskisuurten yritysten talousohjauksen tukena

Ohjaaja: Väitöskirjatutkija Anu Ikonen-Kullberg

Sivumäärä: 36 sivua

Päivämäärä: 17.5.2026

Tiivistelmä

Tässä tutkielmassa tarkastellaan, miten rullaava budjetointi voi tukea pienten ja keskisuurten yritysten talousohjausta sekä mitä sen käyttöönotto edellyttää. Rullaava budjetointi voidaan nähdä vaihtoehtoisena tai täydentävänä käytäntönä perinteiselle budjetoinnille, joka on saanut kritiikkiä esimerkiksi sen nopeasti vanhenevista luvuista varsinkin epävarmoissa toimintaympäristöissä. Pk-yrityksissä tehokas talousohjaus korostuu rajallisten resurssien vuoksi, mutta samalla niissä ei ole varaa ylläpitää raskaita ja aikaa vieviä prosesseja, joista ei saada vastaavia hyötyjä irti. Tämän takia on mielenkiintoista tarkastella, millä edellytyksillä rullaava budjetointi voisi korvata tai täydentää perinteistä budjettia pk-yrityksissä.

Tutkielmassa tarkastellaan rullaavan budjetoinnin tukea talousohjauksen eri osa-alueilla, sen tyypillisiä hyötyjä ja rajoitteita pk-yrityksissä sekä käytännön edellytyksiä, joilla rullaavaa budjetointia voidaan toteuttaa tarkoituksenmukaisesti. Painopiste tarkastelussa on erityisesti pk-yritysten operatiivisen suunnittelun ja kontrollin näkökulmasta. Samalla arvioidaan myös menetelmän rajoitteita, kuten prosessin kuormittavuutta ja suorituksen arviointiin liittyviä haasteita.

Tutkielma toteutetaan integroivana kirjallisuuskatsauksena, jossa tutustutaan rullaavasta budjetoinnista ja pk-yritysten budjetoinnista tehtyyn kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Näiden synteesisistä pyritään muodostamaan kokonaiskuva, josta selviää vastaukset tutkielman tutkimuskysymyksiin.

Avainsanat: Rullaava budjetointi, budjetointi, talousohjaus, pk-yritykset, budjetointiprosessi

SISÄLLYS

1 Johdanto

1.1 Aihepiirin esittely

1.2 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

1.3 Tutkimusmenetelmä ja rakenne

2 Budjetointi talousohjauksen välineenä

2.1 Budjetin ja budjetoinnin rooli talousohjauksessa

2.2 Kiinteä vuosibudjetti ja budjetointiin kohdistuva kritiikki

2.3 Vaihtoehtoiset budjetointimenetelmät

2.4 Rullaava budjetointi

2.5 Rullaava ennuste ja miten se eroaa rullaavasta budjetista

3 Rullaava budjetointi pienten ja keskisuurten yritysten talousohjauksen tukena

3.1 Rullaava budjetointi talousohjauksen eri osa-alueilla

3.2 Tutkimustuloksia rullaavan budjetoinnin hyödyistä ja haitoista

3.3 Budjetointi pk-yrityksessä

3.4 Rullaavan budjetoinnin soveltuvuus pk-yrityksille

Lähteet

Liitteet

Liite 1 Otsikko

Liite 2 Otsikko

Liite 3 Selvitys tekoälyn käytöstä (jos käytetty)

Liite 4 Tutkimustiedote ja suostumuslomake (jos relevantti)

Liite 5 Tietosuojailmoitus (jos relevantti)

Liite 6 Aineistonhallintasuunnitelma (jos relevantti)

KUVIOT

NO TABLE OF FIGURES ENTRIES FOUND.

TAULUKOT

No table of figures entries found.

1 Johdanto

1.1 Aihepiirin esittely

Budjetti on yrityksen vuotta tai vuosia koskeva taloudellinen ennuste ja suunnitelma. Budjetti rakentuu ennusteille, jotka koskevat kysynnän, hintojen, valuuttakurssien, palkkojen, kustannusten ja muiden tekijöiden yleistä kehitystä. (Wallander 1999, 410.)

Budjetoinnilla taas tarkoitetaan yleisesti budjetin laatimista. Yrityksen strategiatyöstä saadaan suuntaviivat seuraavan vuoden tavoitetasoista, jotka toimivat sitten pohjana budjetoinnille. Budjetoinnin yhteydessä strategiatyössä tehdyt toimintasuunnitelmat konkretisoidaan ja muutetaan euromääräisiksi. (Ikäheimo ym. 2024, 158.) Budjetoinnin pääasiallisena tarkoituksena on tulevaisuuteen suuntautuvan toiminnan ja sen taloudellisten vaikutusten suunnittelu. Budjetoinnin seurauksena yritykselle syntyy joko kiinteä vuosibudjetti, joustava budjetti tai tutkielman tutkimusaiheena oleva rullaava budjetti riippuen yrityksen valitsemasta budjetointimallista. (Pellinen 2017, 69.)

Budjetointia on kritisoitu sen aikaakuluttavuudesta ja nopeasta vanhenemisesta. Vanhentumisella viitataan oletuksiin, joita tehdään budjettia laatiessa esimerkiksi markkinoiden ja kustannustasojen kehityksestä. Budjetointikauden aikana nämä oletukset saattavat sitten osoittautua vääriksi, mikä vaikuttaa negatiivisesti budjetoinnin ohjaavaan vaikutukseen. (Ikäheimo ym. 2019, 166.) Varsinkin perinteistä vuosibudjettia on kritisoitu sen sopeutumattomuudesta kilpailullisen toimintaympäristön muutoksiin, minkä vuoksi se on joissakin tilanteissa epätoimiva ja vanhentunut menetelmä (Asogwa & Etim 2017).

Rullaavassa budjetoinnissa yrityksen budjettikausi pidetään jatkuvasti saman mittaisena. Tämä mitta voi olla esimerkiksi 12 kuukautta. Tällaisessa budjetointijärjestelmässä voidaan budjettia päivittää esimerkiksi siten, että ensimmäisen vuosineljänneksen toteuduttua lisätään vuoden lopussa päättyvän budjetin perään uusi neljännes, jotta budjetti kattaa taas seuraavat 12 kuukautta. Rullaava budjetti antaa yritysjohdolle perinteistä vuosibudjettia laajemman kuvan yrityksen tuloksen ja toimintojen kehityksestä ja pystyy siis vastaamaan osaan budjetointiin suunnattuun kritiikkiin. Toisaalta rullaava budjetointi vaatii myös yritykseltä panostuksia, jotta siitä saatavat hyödyt tulevat oikealla tavalla esille. Tehottomasti käytettynä rullaavasta budjetoinnista saadut hyödyt voivatkin olla varsin pienet verrattuna sen vaatimiin uhrauksiin ja kustannuksiin. Tästä syystä pelkkä rullaavan budjetin käyttöönotto ei automaattisesti johda parempaan talousohjaukseen, vaan keskeistä on ymmärtää, mitä hyötyjä mallista on, mitkä tekijät voivat rajoittaa sen toimivuutta ja millaisin edellytyksin se voi tukea päätöksentekoa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 243.)

Pienten ja keskisuurten yritysten näkökulma on tutkimuksessa keskeinen, sillä ne muodostavat esimerkiksi Euroopassa valtaosan kaikista yrityksistä ja ovat merkittäviä työllistäjiä. Euroopan komission vuosiraportti eurooppalaisista pienistä ja keskisuurista yrityksistä kertoo, että pienet ja keskisuuret yritykset muodostavat jopa 99,8 % kaikista yrityksistä ei-rahoitusalan yrityssektorilla ja ne työllistävät melkein 90 miljoonaa ihmistä. (Euroopan komissio 2025.) Budjetointi ja tehokas budjetinhallinta ovat yrityksissä keskeinen väline rajallisten resurssien priorisointiin ja kohdentamiseen sekä toiminnan suunnitteluun ja koordinointiin. Budjetoinnin merkitys korostuu pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, joissa resurssit ovat rajalliset ja toiminnan jatkuvuus voi olla herkkä taloudellisille vaihteluille. (Srbinska ym. 2023.) Lisäksi selkeyden vuoksi tässä tutkielmassa tarkastelu painottuu pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, joissa talousohjaus on keskitetty ja organisaatorakenne on yksinkertainen. Näissä yrityksissä toiminta on täten keskitetty vain yhteen toimipisteeseen eikä niissä ole konsernirakennetta. Rajauksen tarkoituksena on tarkastella rullaavaa budjetointia tilanteissa, jossa budjetoinnin haasteet liittyvät ensisijaisesti ajantasaisuuden ja resurssien riittävyyden kysymyksiin, ei moniyksikköisen konserniohjauksen vaatimuksiin.

Rullaavaa budjetointia on esitetty vaihtoehdoksi tai täydentäväksi käytännöksi perinteiselle vuosibudjetille, mutta kirjallisuudessa esiintyy vaihtelevia näkemyksiä siitä, millaisissa tilanteissa rullaavan budjetoinnin käyttöönotosta voi olla konkreettisia hyötyjä pienemmällekin yritykselle ja milloin rullaavan budjetoinnin ylläpito muuttuu liian raskaaksi siitä saavutettuihin etuihin verrattuna. Tästä syystä on relevanttia koota ja jäsentää aiempaa tutkimusta kokonaisuudeksi, joka selventää rullaavan budjetoinnin hyötyjä, rajoitteita ja käyttöönoton edellytyksiä pienten ja keskisuurten yritysten talousohjauksen näkökulmasta.

1.2 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on tarkastella aiheeseen liittyvää tutkimuskirjallisuutta apuna käyttäen, miten rullaava budjetointi voi tukea pienten ja keskisuurten yritysten talousohjausta ja millaisin edellytyksin tämä tuki voi toteutua. Tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva rullaavan budjetoinnin keskeisistä hyödyistä, rajoitteista ja edellytyksistä talousohjauksen näkökulmasta. Tutkielma pyrkii vastaamaan päätutkimusongelman lisäksi myös seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä talousohjauksen osa-alueita rullaava budjetointi voi erityisesti tukea?
- Mitkä ovat rullaavan budjetoinnin tyypilliset hyödyt ja rajoitteet pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta?

- Millaisia käytännön edellytyksiä rullaava budjetointi vaatii, jotta se kykenee toimimaan talousohjauksen tukena?

Kirjallisuudessa termi rullaava budjetti liittyy usein rullaavaan ennustamiseen ja näitä käsitteitä käytetäänkin toisinaan rinnakkain. Rullaavat ennusteet kuitenkin keskittyvät korkeamman tason yleisiin suoritustason mittareihin sen sijaan, että ne ennustaisivat budjetin rivikohtaisia eriä. Sen sijaan rullaavalle budjetille on ominaista budjettirivien yksityiskohtainen ja tiheä ennustaminen. (Bhimanani ym. 2024.) Tässä tutkielmassa rullaavalla ennusteella tarkoitetaan säännöllisesti päivittyvää realistista arviota tulevasta kehityksestä. Rullaavalla budjetilla taas viitataan tavoitteelliseen ja ohjaavaan budjettisuunnitelmaan, jota ylläpidetään lisäämällä uusia jaksoja sitä mukaa kun vanhimmat jaksot toteutuvat. Tutkielmassa rullaava budjetointi nähdään talousohjauksen käytäntönä, jossa rullaava budjetti ja rullaava ennuste voivat täydentää toisiaan. Tarkastelu kohdistuu kuitenkin erityisesti suunnittelua ja ohjausta tukevaan rooliin.

Tutkielma on rajattu pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmaan ja tarkastelee rullaavaa budjetointia ensisijaisesti johdon laskentatoimen ohjausvälineenä. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä tarkoitetaan tässä työssä Euroopan unionin määritelmää, joka kattaa myös mikroyritykset. Tällaisilla yrityksillä on enintään 250 työntekijää ja niiden liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai niiden tase on enintään 43 miljoonaa euroa (Euroopan komissio 2003). Tutkielma ei pyri empiirisesti todentamaan rullaavan budjetoinnin vaikutuksia yrityksen toteutuneisiin taloudellisiin tunnuslukuihin, vaan keskittyy kokoamaan ja arvioimaan aiempaa tutkimuskirjallisuutta muodostaakseen synteesin siitä, miten rullaavan budjetoinnin tuki talousohjaukselle syntyy ja mistä se on riippuvainen. Tutkielman tarkoitus ei ole myöskään keskittyä yksityiskohtaisesti budjetointijärjestelmien tekniiseen toteutukseen eikä suorituspalkitsemisen kytkemiseen osaksi budjetointia.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja rakenne

Tämän tutkielman pääasiallinen tutkimusmenetelmä on kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksessa tuotetaan tietoa tutkimalla tutkijoiden tekemiä tutkimuksia aiheesta ja yhdistellään tutkimuksista saatuja havaintoja. Kirjallisuuskatsaus on monimenetelmällinen ja analyyttinen tutkimustapa, johon sisältyy tutkimusten järjestelmällinen hakeminen, valikointi, kriittinen lukeminen, aineiston analysoiminen ja vertaileminen sekä lopulta tulosten kokoaminen yhteensopivaksi kokonaisuudeksi. (Vilka 2023.)

Kirjallisuuskatsauksen tavoista tutkielmaan sopivin on integroiva kirjallisuuskatsaus. Tämän tyyppisellä kirjallisuuskatsauksella pystytään kokoamaan ja kriittisesti yhdistämään aiempaa tutkimusta,

niin että materiaalista pystytään luomaan vakuuttava synteesi aiheen sisällöstä. Tutkielmassa on tarkoitus perustaa katsaus lähinnä teoreettisiin lähtökohtiin ilman varsinaisia omia empiirisiä havain-toja. (Vilka 2023.)

Käytännössä integroiva kirjallisuuskatsaus toteutetaan tutkielmassa siten, että aihetta koskevaa ai-neistoa haetaan keskeisestä liiketoimintatieteenalan kirjallisuudesta sekä raporteista. Aineistoon va-litaan teoksia, jotka käsittelevät rullaavaa budjetointia tai siihen läheisesti liittyviä käytäntöjä sekä niiden yhteyttä suunnitteluun, ohjaukseen ja päätöksentekoon erityisesti pienten ja keskisuurten yri-tysten kontekstissa. Aineistoa tutkielmaan haetaan pääasiassa Turun yliopiston Volter-tietokannasta. Aineiston valinnassa painotetaan tieteellistä luotettavuutta, ja tutkielman painopiste onkin vertaisar-voituissa tutkimuksissa.

Valitut lähteet analysoidaan vertailemalla niissä esiintyviä keskeisiä tuloksia ja näkökulmia. Tut-kielmassa pyritään myös tunnistamaan tutkittavassa aineistossa toistuvia teemoja liittyen rullaavan budjetoinnin hyötyihin, rajoitteisiin ja käyttöönoton edellytyksiin. Näiden analyysien pohjalta muo-dostetaan kokonaisuus, jossa tutkimuskirjallisuuden havainnot jäsennetään vastaamaan tutkielman tutkimuskysymyksiin.

Tutkielman rakenteessa ensimmäisenä luvussa kaksi tarkastellaan budjetointia yleisesti talousoh-jauksen välineenä ja luodaan aiheelle teorettinen perusta. Tässä vaiheessa käsitellään budjetin ja budjetoinnin roolia talousohjauksessa, perinteistä vuosibudjettia ja siihen kohdistunutta kritiikkiä sekä esitellään vaihtoehtoisia budjetointitapoja. Luvun lopussa määritellään rullaava budjetti, sen peruslogiikka ja päivitysrytmi sekä syvennyttään rullaavan budjetin ja rullaavan ennusteen eroihin.

Luvussa kolme pureudutaan siihen, miten rullaava budjetointi voi tukea pienten ja keskisuurten yri-tysten talousohjausta. Ensin käydään läpi talousohjauksen osa-alueet, joita rullaava budjetointi pys-tyy tukemaan. Tämän jälkeen esitetään yleisiä hyötyjä ja rajoitteita, joita rullavan budjetoinnin ai-emmaisissa tutkimuksissa on selvinnyt. Lopulta otetaan käsittelyyn pk-yritysten näkökulma budje-tointiin ja rullaavan budjetoinnin käyttöönoton ja toimivuuden edellytyksiä niissä. Sitten luvussa neljä kootaan tutkielman keskeiset havainnot, vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä mai-nitaan työn mahdolliset rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 Budjetointi talousohjauksen välineenä

2.1 Budjetin ja budjetoinnin rooli talousohjauksessa

Talousohjauksessa yritykselle tai sen yksikölle asetetaan taloudelliset tavoitteet, minkä jälkeen sille annetaan kohtuullinen vapaus käyttää eri keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Vapautta rajoittaa yleensä esimerkiksi ennalta määritelty tehtäväalue, joka rajoittaa puuttumista muiden tehtäväalueisiin. Lisäksi vapautta rajoittavat usein tuote-, laatu- ja palveluvaatimukset, joita yritysjohto määrittää saadakseen kokonaisuuden kehittymään haluamallaan tavalla. (Bergstrand 1995, 16.)

Budjetti on yksi yrityksen keskeisimmistä talousohjauksen elementeistä. Sen avulla yritys pystyy asettamaan tavoitteita, toteuttamaan määriteltyjä toimenpiteitä ja seuraamaan asetettujen tavoitteiden toteumaa. Yrityksellä saattaa olla erilaisia budjetteja, mutta pääbudjetteja ovat kuitenkin tulos- ja rahoitusbudjetti. Tulosbudjettiin voidaan koota esimerkiksi myynti-, osto-, valmistus- ja varasto-, kustannus- ja investointibudjetit. Sen tavoitteena on ilmaista yrityksen kannattavuustavoite budjetitajalle. Rahoitusbudjetin avulla taas yritys pyrkii turvaamaan likviditeettinsä mahdollisimman edullisesti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230.)

Termeillä budjetti ja budjetointi on selkeitä eroavaisuuksia niiden merkityksessä. Budjetti on yrityksen tavoitteellinen toimintasuunnitelma, joka sisältää tavoitellun tulos- ja toimintatason tietylle yrityksen määrittellemälle ajanjaksolle. Budjetointi puolestaan on budjetin käyttöä talousohjauksen apuvälineenä. Se sisältää budjettien suunnittelua ja laatimista sekä budjetin käyttöä yritystoiminnan ohjauksessa. Lisäksi siihen kuuluu budjettien toteumatarkkailua, budjettien ja toteuman erojen analysointia ja korjaavien toimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 231.)

Budjetin ja budjetoinnin merkittävin tarkoitus on yrityksen suunnittelun tukeminen. Budjetointiprosessin aikana etsitään erilaisia vaihtoehtoja ja muutetaan suunnitelmia siihen asti, että ne ovat myös taloudellisesti realistisesti toteutettavissa. Budjetin rakentaminen alkaa tyypillisesti osabudjeteista. Usein ensimmäisenä keskitytään toimintaa eniten rajoittavaan tekijään. Valmistusyrityksissä tämä on hyvin usein myyntibudjetti, jonka jälkeen tehdään valmistusbudjetti. Valmistusbudjettiin taas voidaan kytkeä osto- ja raaka-ainebudjetit. Tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti muodostuvat kokoomalla ja yhtensovittamalla erilaiset osabudjetit yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. (Ikäheimo ym. 2024, 160–161.)

Budjetin laadinnan organisoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi kokoamisen menetelmää (build-up) tai jakomenetelmää (break-down). Kokoamisen menetelmässä budjetointi alkaa yritysjohton

määrittelemistä budjettia koskevista peruslähtökohdista ja ohjeista. Peruslähtökohtien tehtävänä on kuvata suhdanne- ja markkinatilanteen vallitsevia oloja ja yritysjohtoon määrittämiä yleisiä myyntitavoitteita. Ohjeiden tarkoituksena taas on säädellä budjetointiprosessin kulkua. Tämän jälkeen budjetti laaditaan vastuualueiden osabudjettien pohjalta alhaalta ylöspäin, jonka lopputuloksena se tulee yritysjohtoon uudelleenarvioitavaksi. Jakomenetelmässä yritysjohto viitoittaa jo alkuun tulevan budjetin tärkeimmät linjaukset. Tällä tavoin pystytään varmistamaan, että yritys pyrkii luomaan juuri johdon toivomusten mukaisen budjetin. Jakomenetelmä on usein käytössä epätavallisen vaikeissa taloustilanteissa tai yrityksissä, joissa johdolla on selkeä tiedollinen yliote. (Bergstrand 1995, 101–102.)

Kuitenkin todellisuudessa monessa yrityksessä yritetään löytää näiden kahden menetelmän välimuoto, jossa yritys saa kummankin menetelmän vahvuudet käyttöönsä. Tällaista menetelmää kutsutaan yhteistyömenetelmäksi (co-operation). Tavallisesti tässä menetelmässä yritysjohto määrittelee budjetoinnin yleiset tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssirajat yhdessä toiminto- ja tulosityksikköjohtoon kanssa. Mahdollisena negatiivisena puolena menetelmässä voi olla sen byrokraattisuus ja hitaus, sillä se vaatii yleensä huomattavan määrän organisaatiokeskustelua budjetoinnin yhteydessä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 239.)

Iteratiivinen budjetointi liittyy yhteistyömenetelmään ja tarkoittaa kertaavaa budjetointia. Se on merkityksellinen siksi, että yhteistyömenetelmässä toiminto- ja tulosbudjetit eivät aina mahdu johdon asettamiin budjettikehyksiin. Tällöin osabudjetteja joudutaan sopeuttamaan uudelleen uusien budjetointikeskustelujen avulla. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 241.)

Budjetoinnin tuloksena syntyy yrityksenlaajuinen tulevaisuuden suunnitelma, josta yritysjohto pystyy näkemään toiminnan suuntaviivat ja arvioimaan, onko valittu suunta oikea. Budjetoinnin avulla pystytään asettamaan tavoitteet eri tulosityksiköille, jonka jälkeen pystytään työskentelemään tehokkaasti ja hajautetusti, ilman yritysjohtoon jatkuvaa yksityiskohtaista ohjausta. Budjetointia tehtäessä yrityksen ongelmat ja tarpeet tulevat laajemmin ymmärretyiksi ja budjetista saadaan arvokasta seurannan pohjatietoa budjettiajanjakson ohjausta varten. Budjetti antaa myös selkeät tavoitteet yrityksen työntekijöille, mikä voi lisätä tietyillä työntekijöillä työmotivaatiota, kun heillä on jokin mihin verrata suoriutumistaan. Näiden asioiden lisäksi budjetti toimii luontevana delegoinnin ja vastuualuejaon keinona, joka selkeyttää yrityskokonaisuutta. (Bergstrand 1995, 93–94.)

2.2 Kiinteä vuosibudjetti ja budjetointiin kohdistuva kritiikki

Kiinteässä vuosibudjetissa laaditaan budjetti samalla koko seuraavaa vuotta ajatellen, eikä sitä muuteta sen jälkeen tulevan vuoden aikana. Kiinteä vuosibudjetti toimii varsinkin vakaissa toimintaympäristöissä, joissa ennustettavuus on hyvä (Pellinen 2017, 73). Tavallisesti yrityksissä käytetään tällaista kiinteää mallia. Vaikka budjettia voidaan täydentää vuoden aikana uusien ennusteiden pohjalta, pääasiallinen budjetointi tapahtuu kerran vuodessa. Kiinteällä budjetilla voidaan ajatella olevan parhaat ohjausmahdollisuudet, sillä se voidaan vahvistaa kerralla, jolloin se muodostaa selkeän pohjan seurannalle. (Bergstrand 1995, 98–99.)

Budjetointia on kritisoitu huomattavasti organisaatioissa erilaisista ongelmista. Sen laatimista pidetään aikaa vievänä ja huomattavan määrän työntekijöitä ja työtunteja sitovana prosessina, jonka lopputulos vanhenee nopeasti. Budjetoinnissa lähtökohtana toimii usein edellisen vuoden budjetti, eikä esimerkiksi strategiset tavoitteet tai ulkoiset vertailukohtat. Se voi myös vaarantaa mielekkäiden sijoitusten tekemisen riittävän ajoissa, mikäli kyseisiä sijoituksia ei ole sisällytetty budjettiin. (Ikäheimo ym. 2024, 166.)

Lisäksi budjetointi saattaa esimerkiksi aiheuttaa organisaatioissa lukkiutumia tai päätöksiä, joiden myöhemmin muuttaminen voi olla haasteellista. Budjetointi vaatii yksityiskohtaisia pohjatietoja, joiden hakemiseen menee aikaa ja resursseja ja ne saattavat vanheta nopeasti. Se perustuu yksinkertaistettuihin ennusteisiin ja kaavamaisiin kuvauksiin. Lopulta budjetoinnin katsotaan myös pakottavan keinotekoiseen ja luonnottomaan jaksotukseen ja johtavan määräraha-ajatteluun, jossa vuodeksi saadut määrärahat on pakko kuluttaa, etteivät ensivuoden määrärahat pieneneisi. (Bergstrand 1995, 92.) Erityisesti perinteistä vuosibudjettia koskevat ongelmat liittyvät ennusteiden luotettavuuteen, tavoitteiden asettamisen haasteellisuuteen, varoitusmerkkeihin tulevaisuuden ongelmista, kehittämistä tukevaan ilmapiiriin, omistaja-arvon luontiin sekä palkitsemiseen. (Åkerberg 2017, 39.)

Ennusteiden luotettavuus korostuu, koska perinteinen vuosibudjetti perustuu etukäteen tehtyihin oletuksiin, jotka voivat muuttua nopeasti budjettikauden aikana. Jos nämä oletukset ovat jatkuvasti liian optimistisia tai varovaisia, budjetin ohjausvaikutukset heikkenevät. Tavoitteiden asettaminen muuttuu perinteisessä budjetoinnissa haasteelliseksi, sillä johdon on arvioitava, ovatko tavoitteet riittävän haastavia ja kuitenkin realistisia. Lisäksi tavoitteiden tulisi myös heijastaa yrityksen strategisia painopisteitä. Budjetoinnin tavoitteiden asettaminen voikin usein muuttua neuvotteluksi, jossa yrityksen operatiivinen johto esittää varovaisia tavoitteita ja ylin johto taas pyrkii kiristämään niitä mahdollisimman paljon. Tämän seurauksena budjetin tavoitteiden lopputulos voi määräytyä

enemmän neuvotteluvoiman kuin strategisen tarkoituksenmukaisuuden perusteella. (Åkerberg 2017, 39–42.)

Tulevista ongelmista tai mahdollisuuksista varoittaminen ei myöskään kuulu perinteisen budjetoinnin vahvuuksiin. Se ei välttämättä paljasta ajoissa tulevia ongelmia tai mahdollisuuksia ja voi joissakin tilanteissa jopa peittää niitä, sillä siitä aiheutunut prosessi voi ohjata toimintaa väärään suuntaan. Lisäksi perinteinen budjetointi on yksi niistä tekijöistä, jotka voivat heikentää yritysten sisäistä jatkuvaa kehityksen kulttuuria, jossa työntekijät uskaltavat ehdottaa parannuksia ja näistä ideoista palkitaan. Tällaisen kulttuurin syntyminen vaatii yleensä syvää luottamusta yrityksen jokaisella tasolla. Jos perinteisessä budjetoinnissa yleinen budjettien manipulointi on kuitenkin räikeää, on tällaisen kulttuurin ylläpito yrityksen sisällä huomattavasti vaikeampaa. Lisäongelma syntyy myös, jos kehittämistoimenpiteet ja niiden seuranta on jollain tasolla kytketty osaksi budjetointia. (Åkerberg 2017, 43–44.)

Perinteinen budjetointi eikä varsinaisesti budjetointi yleensä luuo itsellään omistaja-arvoa. Arvoa syntyy vasta, kun yritys pystyy sen avulla ymmärtämään ja kehittämään toimintaansa. Perinteisen vuosibudjetoinnin nopean vanhentumisen takia tämä saattaa jäädä pitkälti puuttumaan. Budjetit ei myöskään yleensä tulisi käyttää palkitsemisen perusteena. Bonusten sitominen budjettiin johtaa yleensä vain siihen, että budjeteista pyritään tarkoituksella tekemään varovaisia, jotta tavoitteet olisi helpompi saavuttaa. Tämä korostuu perinteisessä vuosibudjetissa, jossa pääasiallinen budjetointi tehdään vain kerran vuodessa. (Åkerberg 2017, 45–46.)

2.3 Vaihtoehtoiset budjetointimenetelmät

Varsinkin silloin, kun yritysten toimintaympäristöille ovat tyypillisiä jatkuvat, nopeat ja rajut muutokset nousevat perinteisen kiinteän vuosibudjetin ongelmat pintaan. Tällöin yritykset voivat kääntyä vaihtoehtoisten budjetointimenetelmien puoleen. (Pellinen 2017, 73.)

Joustavassa budjetoinnissa laaditaan useampia vaihtoehtoisia budjetteja, jotka eroavat jonkin vaikeimmin arvioitavan ja tuloksen kannalta oleellisen tekijän suhteen (Pellinen 2017, 73). Jos esimerkiksi tehtävänä on myydä tai tuottaa se suoritemäärä, joka on määritelty jonkun muun toimesta, on järkevää laatia useampi budjetit suhteessa niiden suoritusmääriin. Tämä auttaa myös siinä, että kustannukset pystytään sitten lopulta suhteuttamaan siihen todellisuudessa tuotettuun tai myytyyn määrään. (Åkerberg 2017, 99.)

Tarkistettu budjetointi on lähellä kiinteää vuosibudjettia, mutta siinä budjettia korjataan ennalta määrättyin väliajoin, joka kerta lyhyemmän aikavälin osalta. Näin ollen budjetit voidaan sopeuttaa

helpommin todellisiin tapahtumiin. Haittapuolena on kuitenkin ensimmäisen budjetin vahvistettujen lukujen merkityksen vähättely, koska organisaatio tietää joutuvansa muokkaamaan niitä vielä vuoden aikana. Lisäksi heikosti toteutettuna budjettityöstä voi tulla organisaatiolle liian suuri työsarka suhteutettuna siitä saatavaan hyötyyn. Tämä on tosin ongelmana monissa monimutkaisissa budjetoitimenetelmissä. (Åkerberg 2017, 98–99.)

Ajuripohjainen budjetointi (DBB) on lähestymistapa, jonka tavoitteena on keskittää suunnitteluprosessi niihin toimintoihin, jotka ohjaavat liiketoiminnan suorituskykyä sekä kohdistaa huomio niihin muuttujiin, joihin voidaan vaikuttaa. Toisin sanoen tämän budjetoitintavan tavoitteena on nostaa liiketoiminnan suunnittelun keskiöön ne tekijät, jotka ovat kriittisiä yrityksen menestymisen kannalta. Lisäksi tavoitteena on mahdollistaa erilaisten skenaarioiden tarkastelu näiden ajureiden ja lopputulosten välisten matemaattisten suhteiden perusteella. Ajuripohjaisessa budjetoinnissa kuvataan ajureiden ja tulosten väliset syy-seuraussuhteet esimerkiksi logiikkakaavioilla ja mallinnetaan ne mitattaviksi. Kun keskeiset operatiiviset ajurit sidotaan taloudellisiin lopputuloksiin matemaattisten suhteiden avulla, johto pystyy paremmin arvioimaan, miten ajurien muutokset vaikuttavat ennusteisiin ja taloudelliseen suorituskykyyn. (Nikodijević 2021, 51.)

Toimintoperusteinen budjetointi (ABB) on kehitetty vastaamaan perinteisen budjetoinnin ongelmaan, jossa erityisesti välillisten kustannusten ja tukitoimintojen resurssien käyttöä on vaikea perustella ja ohjata pelkkien budjettirivien avulla. Toimintoperusteisessa budjetoinnissa tavoitteena on valtuuttaa vain niiden resurssien hankinta, joita tarvitaan budjetoitujen tuotanto- ja myyntivolyymien toteuttamiseen. Menetelmä kytkeytyy toimintolaskentaan (ABC), mutta siinä missä toimintolaskenta kohdistaa resurssikustannukset toiminnoille ja käyttää sitten toimintojen kustannusajureita kohdistaa toimintakustannukset kustannuskohteille, on toimintoperusteisessa budjetoinnissa tämä prosessi käännteinen. Siinä lähtökohtana ovatkin kustannuskohteet, kuten tuotteet ja asiakkuudet, ja niiden budjetoitujen toiminnot, joiden perusteella arvioidaan budjettikauden tarvitsemat resurssit. Käytännössä toimintoperusteinen budjetointi etenee niin, että ensin arvioidaan tuotteiden ja asiakkuuksien volyymit, sitten johdetaan näiden perusteella toimintojen kysyntä, jonka jälkeen määritetään toimintojen edellyttämät resurssit sekä arvioidaan tarvittava resurssimäärä ja lopuksi sovitaan resurssikapasiteetti ennakoituun tarpeeseen. (Drury 2000, 567–568.)

Nollapohjabudjetoinnissa budjetti lähdetään suunnittelemaan aina puhtaalta pöydältä. Siinä ajatellaan, ettei mikään yrityksen toiminnoista jatku automaattisesti vuodesta toiseen, vaan toimintojen tarpeellisuus on asetettavissa kyseenalaiseksi. Menetelmä auttaa harkitsemaan toimintojen

tarpeellisuutta ja niiden aikaansaamien tuottojen ja kustannusten määrää yrityksessä. Tämä budjetointimalli ei ole kuitenkaan kovin yleinen yritysmaailmassa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 243.)

Varsinkin julkisessa hallinnossa yleisiä budjetointityylejä ovat nettobudjetointi ja kehysbudjetointi. Kuitenkin niitä voidaan tarkastella myös yleisempinä periaatteina, jotka kuvaavat vaihtoehtoisia tapoja asettaa taloudellisia rajoja ja vastuita organisaatiolle tai sen yksiköille. Nettobudjetoinnissa tavoitealue määritellään tulosityksikön tulojen ja menojen nettoerotuksena. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että jokin tulosityksikkö on vastuussa sitä ylemmälle yksikölle vain käyttökäytettyypin nettoerän toteutumisesta. Tällöin budjetin sisäiset erät voivat vaihdella, mutta tulosityksikön johtoa sitoo nettoerän toteutuminen. Tulojen kasvu sallii siis menojenkin kasvun, kunhan kyseinen nettoerä säilyy ennallaan. Taas kehysbudjetoinnissa tulevien vuosien menokehykset vahvistetaan tiettyjä rajoja noudattaen. Nämä kehykset ohjaavat sitten vuosibudjetointia ja luovat sille vuotuiset rajaukset. Tämä budjetointityyli tuo budjetointiin pitkän aikavälin ajattelua ja sitoutumista pitkäjänteiseen kehittämiseen, kuitenkin ennalta tiedettyjen resurssien luomissa rajoissa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 242–243.)

Beyond Budgeting vie budjetoinnin vielä asteen korkeammalle tasolle, sillä se ei ole yksittäinen budjetointityökalu vaan johtamisfilosofia, joka haastaa perinteisen budjetoinnin roolin. Sen avulla pyritään vähentämään kiinteän vuosibudjetin roolia ja korvaamaan sitä joustavammilla ohjaukseen käytännöillä. Beyond Budgeting keskiössä on halu muuttaa johtamiskäyttämistä ja johtamisprosesseja yhtenäisellä ja johdonmukaisella tavalla, jotta organisaatiosta tulisi sulavammin toimiva ja inhimillisempi. Kyse on suorituskyvyn määrittelemisestä laajemmin, oikeudenmukaisemmin ja rohkeammin sekä edellytysten luomisesta siihen, että ihmiset pystyvät suoriutumaan tähän tapaan muokautuvasti. (Bogsnes 2016, 72–73.)

2.4 Rullaava budjetointi

Yksi budjetoinnin lähestymistapa on jakaa vuosibudjetti kuukausittain ensimmäisten kolmen kuukauden osalta ja neljännesvuosittain jäljellä olevien yhdeksän kuukauden osalta. Neljännesvuosibudjetit laaditaan sitten kuukausitasolle sitä mukaa, kun vuosi etenee. Esimerkiksi ensimmäisen neljänneksen aikana laaditaan toisen neljänneksen kuukausibudjetit ja lisäksi laaditaan uusi budjetti niin sanotulle viidennelle neljännekselle. Tätä prosessia kutsutaan rullaavaksi budjetoinniksi ja sen avulla pystytään varmistamaan, että yrityksen budjetti ulottuu koko ajan ainakin 12 kuukauden päähän. Rullaava budjetti varmistaa myös sen, ettei suunnittelu ole vain kerran vuodessa tapahtuvaa toimintaa, vaan budjetoinnista syntyy jatkuva prosessi, jossa esimiehiä kannustetaan jatkuvasti katsomaan eteenpäin ja tarkastelemaan tulevia suunnitelmia. Lisäksi, kun budjettia päivitetään

säännöllisesti, se perustuu aina tuoreimpaan tietoon eikä vanhoihin oletuksiin. Siksi toteumaa pystytään vertaamaan yleensä realistisempaan budjettiin, ja poikkeamat kertovat paremmin todellisista muutoksista kuin siitä, että budjetti oli alun perinkin virheellinen. (Drury 2000, 552.)

Se, miten rullaavan budjetin prosessi on rakennettu, tulisi varmistaa, etteivät yrityksen esimiehet ala vuoden edessä liikaa keskittymään lyhyen aikavälin tuloksiin. Toisaalta menettelyn mahdollisena haittapuolena on, että prosessista voi tulla hyvin aikaa vievä erityisesti silloin, kun rullaava jakso on yhden kuukauden mittainen, sillä silloin jokainen jakso on budjetoitava ja tarkistettava 12 kertaa vuodessa. Se on yksi syistä, jonka takia rullaavan budjetoinnin käyttöönottamisessa on otettava huomioon esimerkiksi yrityksen tyyppi, johtamistyyli, organisaatiokulttuuri ja toimintaympäristön vaaka. (Rohde ym. 2025, 440.)

Rullaavan budjetoinnin voi jaksottaa kuukausittain tai neljännesvuosittain. Yleisesti, jos kaksi yritystä käyttää rullaavaa budjetointia samaan käyttötarkoitukseen, niin niiden taustalla vaikuttavat yleensä samat selittävät tekijät riippumatta siitä, päivittävätkö ne budjettia kuukausittain vai neljännesvuosittain. Epävarmassa toimintaympäristössä vaikutus on usein samansuuntainen molemmissa, mutta kuukausittainen rullaus pystyy reagoimaan muutoksiin herkemmin. Joissakin tilanteissa kuukausittainen ja neljännesvuosittainen rullaava budjetointi kuitenkin eroavat perustellusti. Esimerkiksi organisaatiot, jotka käyttävät rullaavia budjetteja kontrollitarkoituksiin, saattavat pitää kuukausittaisen jaksottamistavan käyttöä paremmin linjassa niiden laajempien strategisten tavoitteiden kanssa. Tämä korostuu erityisesti, jos yritykset eivät tavoittele erilaistamiseen painottuvia strategioita, jolloin ne ovat kustannustietoisempia. Toisaalta neljännesvuosittain jaksotettua rullaavaa budjetointia käyttävissä yrityksissä ei ehkä ole kapasiteettia tai kyvykkyyttä seurata ja päivittää lukuja tiukassa budjetointiympäristössä ja siksi ne päätyvät päivittämään rullaavaa budjettia harvemmin. Neljännesvuosittain jaksotettua rullaavaa budjetointia käytetäänkin resurssisyistä kompromissina, jolloin sen käyttö ei selity yhtä selvästi yrityksen strategialla tai toimintaympäristön epävarmuudella kuin kuukausittain jaksotetussa rullaavassa budjetissa. (Bhimani ym. 2018, 309.)

Rullaavan budjetoinnin edut usein korostuvat, kun yrityksen toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Tämä johtuu siitä, ettei siihen liity samanlaista pakottavaa ja jäykkää mielikuvaa kuin perinteiseen vuosibudjettiin. Se on joustava eikä perustu vanhentuneisiin lukuihin tai tietoihin, minkä pitäisi mahdollistaa resurssien oikea-aikaisempi kohdentaminen. Kuitenkin haittapuolena on myös esitetty, että rullaava budjetointityyli voi luoda epävarmuutta esimiesten keskuudessa jatkuvien muutosten takia. Tämä voi myös vaikeuttaa oikeudenmukaisen bonus- ja palkitsemisjärjestelmän suunnittelua. (Ekholm & Wallin 2000, 521.)

2.5 Rullaava ennuste ja miten se eroaa rullaavasta budjetista

Rullaava budjetti ymmärretään usein rullaavan ennusteen synonyymiksi, mutta käytännössä se voi tarkoittaa myös paljon rajatumpaa toimintaa, kuten olemassa olevan budjetin säännöllistä tarkistamista tai niin kutsutta lukujen uudelleen budjetointia (Henttu-Aho & Järvinen 2013, 767).

Rullaavassa ennusteessa päivitetään nimenomaan ennustetta säännöllisesti niin, että se ulottuu jatkuvasti esimerkiksi 6–18 kuukauden päähän ja antaa ajantasaisen näkymän tulevaisuuteen. Sen käyttö on yleistynyt, koska noteerattujen yritysten tulee tiedottaa markkinoille taloudellista kehitystä koskevat odotuksensa. Jos yrityksen taloudellisia odotuksia joudutaan muuttamaan, sen on tiedotettava markkinoille asiasta esimerkiksi tulosvaroituksen muodossa. Tämän takia yritysjohto on kyettävä tuottamaan ja päivittämään odotuksia systemaattisesti sekä mahdollisesti perustelemaan, mihin markkinoille annettu informaatio on perustunut. Rullaava ennustaminen tarjoaa johdolle menetelmän, jonka avulla markkinoille viestittävät odotukset voidaan rakentaa ja päivittää johdonmukaisesti. Toinen merkittävä syy rullaavan ennusteen käytön lisääntymiselle on yrityksen oman suunnittelun tukeminen. Rullaavaa ennustetta voidaan käyttää koko yrityksessä tai vain tietyssä yksikössä. Jos sen antama ennuste ei vastaa yrityksen asettamia tavoitteita, voidaan korjaavia toimia lähteä suorittamaan ajoissa. Rullaavan ennustamisen avulla pystytään siis tukemaan päätöksentekoa ja toiminnan suuntaamista. (Ikäheimo ym. 2024, 165.)

Rullaavaa ennustamista voidaan toteuttaa eri tavoin, mutta perinteisesti se laaditaan tarkasti lähi-kuukausille ja karkeammin pidemmälle aikavälille. Kuukausittainen ennustaminen keskittyy yleensä myyntiin ja muuttuviin kustannuksiin, kun taas esimerkiksi kiinteitä kustannuksia päivitetään harvemmin. Rullaava ennuste ei kuitenkaan yleensä korvaa perinteistä budjetointia, koska se ei täytä kaikkia budjetoinnin tehtäviä. Tämän takia monissa sen käyttöönotaneissa yrityksissä käytetäänkin perinteistä budjettia rullaavan ennusteen rinnalla. On kuitenkin myös yrityksiä, jotka käyttävät vain rullaavaa ennustetta, jolloin esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen ja suorituksen arvioimiseen tarvitaan jokin muu väline, kuten tuloskortti. Rullaavassa ennustamisessa pyritään siis kuvaamaan mahdollisimman realistisesti, mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Budjetti taas on yrityksen tavoite, johon se pyrkii. Vaikka rullaava ennuste tukee päätöksentekoa, budjetti ohjaa lisäksi ihmisten toimintaa erilaisten tavoitteiden kautta, minkä vuoksi ennuste ei ole täysin sama asia kuin budjetti. (Ikäheimo ym. 2024, 165–166.)

Tiivistettynä rullaava ennuste on siis ennuste, jossa eteenpäin suuntautuva aikahorisontti pysyy vakiona päivitysten myötä. Rullaava budjetti taas on tämän lähestymistavan muunnelma, jossa budjettia päivitetään säännöllisesti niin, että eteenpäin suuntautuva aikahorisontti pysyy jatkuvasti

samana. (Hansen 2011, 301.) Rullaavat ennusteet ovat ennusteita keskeisistä arvoista, jotka voivat olla budjettiin liittyviä tai eivät. Rullaavassa budjetoinnissa nämä päivitykset taas kytkeytyvät ni-
menomaan budjettiin. (Bhimani ym. 2018, 308.)

3 Rullaava budjetointi pienten ja keskisuurten yritysten talousohjauksen tukena

3.1 Rullaava budjetointi talousohjauksen eri osa-alueilla

Budjetoinnin avulla pystytään organisaatiossa pyrkimään moniin tavoitteisiin ja siihen vaikuttavien yhtäkkisten muutosten mahdollisten vaikutusten arviointi on vaikeaa. Budjetoinnilla on organisaatiossa kuitenkin kolme keskeistä funktiota, jotka ovat ennustaminen, operatiivinen suunnittelu ja kontrolli sekä suorituksen arviointi. (Hansen 2011, 289.)

Ennustaminen rullaavassa budjetoinnissa perustuu jo aiemmin mainittuun mekanismiin, jossa budjetin loppuun lisätään jokaisen jakson jälkeen uusi jakso. Tämä tekee luonnollisesti rullaavasta budjetoinnista luonteeltaan hyvin eteenpäin katsovan. Perinteisen vuosibudjetin heikkoudeksi onkin usein kirjallisuudessa mainittu sen kykenemättömyys tuottaa riittävän todenmukaisia suunnitelmia epävarmoissa toimintaympäristöissä. Rullaavaa budjettia onkin tämän vuoksi ehdotettu keinoksi vahvistaa ennustamisen roolia budjetointiprosessissa, koska se edellyttää ennusteiden jatkuvaa päivittämistä ja siten ajantasaisen tilannekuvan ylläpitämistä. (Haka & Krishnan 2005, 3–4.)

Oppiminen yrityksen sisällä perustuu usein yrityksen ja erehdyksen kautta syntyvään kokemukseen sekä palautteeseen, jonka avulla toteutunutta suoritusta verrataan ennusteisiin. Rullaava budjetointi tukee tätä prosessia, koska se edellyttää esimiehiltä jatkuvaa ennakointia. Rullaavassa budjetoinnissa ennusteita laaditaan ja päivitetään säännöllisesti, jolloin organisaatio saa toistuvasti palautetta oletustensa osuvuudesta ja pystyy oppimaan ympäristön muutoksista systemaattisemmin. Toisaalta jatkuva ennustaminen ja budjetin päivittäminen voivat myös heikentää yrityksen tavoitteiden selkeyttä. Kun yritys seuraa samanaikaisesti lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita, tavoitteet voivat olla osin päällekkäisiä ja ne saattavat jopa kilpailla keskenään. Tällöin tavoitteen spesifisyys eli selkeä käsitys lopullisesta tavoitetilasta ja toiminnan suunnasta voi muuttua epäselväksi. (Haka & Krishnan 2005, 4.)

Rullaavan budjetoinnin ennustaminen on kuitenkin luonteeltaan ennakointia eikä varma totuus tulevaisuuden tapahtumista, minkä takia organisaation on järkevä määritellä, mitä ennusteella tarkoitetaan ja mihin sitä käytetään. Ennusteista voidaan erottaa kolme tyyppiä siihen liittyen, miten ennusteet antavat toimenpiteiden kautta mahdollisuuden vaikuttaa lopputulemaan. Ensimmäisenä ovat lyhyen aikavälin ennusteet, jotka ulottuvat niin lähelle, ettei niiden perusteella ehditä tekemään isoja muutoksia suuntaan eikä toiseen. Silti juuri tämän kaltaiset ennusteet ovat yleisiä, sillä yksi niiden tehtävistä on varmistaa, ettei johto joudu yllätetyksi hallituksen tai sijoittajien edessä. Käytännössä

siis, jos toteutunut tulos vastaa ennustetta, johto näyttää luotettavalta ja pystyy viestimään hyvät ja huonot uutiset ajoissa. (Åkerberg 2017, 98.)

Toinen ennustetyyppi on liiketoiminnan kehityksen ennustaminen pidemmälle aikavälille. Tällöin ennusteen perusteella ehditään vielä tehdä päätöksiä, jotta tavoitteisiin päästään ja mahdolliset esteet saadaan sivuutettua ajoissa. Tähän ennustamiseen kannattaisi yritysten panostaa, sillä ohjaaminen on tehokkainta silloin, kun suuntaa voidaan vielä muuttaa. Haasteena tässäkin on kuitenkin se, että jos keskitytään liikaa lyhyen aikavälin budjettipäivityksiin, tärkeämmät ja pidemmän aikavälin kehitystä kuvaavat mittarit voivat jäädä vähemmälle huomiolle. Kolmantena tyyppinä on yrityksen strategiaan liittyvä ennustaminen. Siinä arvioidaan markkinoiden ja kilpailun kehitystä sekä omia tuotteita, palveluja, organisaatiota ja resursseja, jotta pystytään arvioimaan yrityksen menestymismahdollisuuksia. Tämän perusteella yritys pystyy valitsemaan suunnan, jota ei yleensä muuteta äkillisesti, ellei tapahdu jotain merkittävää. Rullaavan budjetoinnin ennusteiden hyöty syntyy vasta, kun niiden pohjalta pystytään ryhtymään toimenpiteisiin. Ennuste ja sen edellyttämät toimenpiteet eivät saisikaan kompastua budjettiprosessin esteisiin, joita voivat olla esimerkiksi tavoitteet, joista ei olla valmiita tinkimään. Ennustamisen tarkoitus on siis luoda riittävän luotettava pohja toiminnan suuntaamiselle, etteivät budjettiprosessin jäykkyydet estä reagointia. (Åkerberg 2017, 99.)

Kaksi kontrolliin liittyvää budjetinkäyttötarkoitusta ovat esimerkiksi hallituksen harjoittama seuranta ja kustannusten kontrollointi. Nämä molemmat liittyvät siihen, miten organisaatiota johdetaan budjetin avulla budjettikauden aikana. Budjetti toimii usein yrityksen hallituksen seurantavälineenä. Käytännössä hallitus hyväksyy, mitä tulevalta kaudelta odotetaan, jonka jälkeen se pystyy seuraamaan toteumaa suhteessa budjettiin. Budjetti onkin yksi harvoista virallisista taloudellisista ohjauvälineistä, joka toimitetaan hallitukselle ja joka välittää ylimmän johdon hallitukselle kommunikoiman taloudellisen odotuksen. Budjettikauden aikana hallitus pystyy käyttämään budjettia poikkeamien tunnistamiseen ja kysyäkseen johdolta toimia ja perusteluja tilanteen korjaamiseksi. Budjetti mahdollistaa myös kustannusten kontrolloinnin, koska sen avulla voidaan johtaa budjetoitujen menojen rajoitteita. Koska budjetti sisältää odotuksia menojen tasoista, organisaatio pystyy paremmin keskittymään siihen, että kustannukset pysyvät budjetin rajoissa. Lisäksi se antaa mahdollisuuden tehdä aktiivisesti toimenpiteitä kustannusten hallitsemiseksi. (Sivabalan ym. 2009, 854.)

Resurssien koordinointi on yksi budjetoinnin keskeisimmistä operatiivisen suunnittelun käyttötarkoituksista. Budjetin avulla organisaatio pystyy viestimään yksiköille etukäteen käytössä olevat rahoitusrajat jo ennen budjettikauden alkua. Yksiköt voivat sitten esittää budjettipyyntöjä, ja ylimmästä johdosta koostuva budjettikomitea neuvottelee niiden kanssa budjettien tasosta, minkä

jälkeen yksiköiden oletetaan pysyvän sovitun budjetin rajoissa. Tältä osin resurssien koordinointi tarkoittaa siis käytännössä budjettivarojen hakemista, neuvottelemista ja jakamista yksiköiden välillä. (Sivabalan ym. 2009, 853.)

Rullaavan budjetin käyttöönotto pitäisi teoriassa parantaa budjetoinnin toimivuutta operatiivisen suunnittelun näkökulmasta. Sen sijaan on mahdollista, että budjetoinnin toimivuus operatiivisessa suunnittelussa heikkenee, jos budjetointikierroksia on paljon. Onkin arvioita, että suuri budjetointikierrosten määrä voi viitata joko suureen epävarmuuteen yrityksen sisällä tai siihen, ettei organisaation tavoitteista ole yhteisymmärrystä. Yksi tai useampi näistä tekijöistä voi heikentää budjetoinnin toimivuutta. (Hansen & Van der Stede 2004, 433.)

Operatiivisen suunnittelun ja kontrollin näkökulmasta rullaavaa budjetointia voidaan täsmentää, sillä mihin sitä voidaan käyttää. Operatiivisen suunnittelun näkökulmasta rullaavaa budjetointia voidaan erityisesti käyttää resurssien koordinointiin suunnitteluvaiheessa sekä toimintasuunnitelman laatimisen tukemiseen. Rullaavaa budjetointia voidaan käyttää myös myyntihintojen määrittämisen helpottamiseksi tai tuotantokapasiteetin hallinnan tukemiseksi. Tämän lisäksi rullavien budjettien avulla voidaan korostaa innovatiivista käyttäytymistä organisaation sisällä. Tämä pystytään toteuttamaan korostamalla niitä organisaation alueita, joihin rahoitusta tulisi suunnata, tai toisaalta rajoittamalla rahoitusta niille alueille, jossa yritys haluaa vähentää innovointia keskipitkällä aikavälillä. Kontrollin näkökulmasta rullaavia budjetteja voidaan pitää tärkeänä kustannusten hallinnan tukemisessä. Lisäksi rullaavaa budjetointia voi hyödyntää hallituksen seurannassa sekä liiketoimintayksikön ja työntekijöiden suoritusarvioinnissa. Nämä käyttötarkoitukset muodostavat keskeisen perustelupohjan rullaavan budjetoinnin käytölle organisaatioissa. (Bhimani ym. 2018, 309.)

Budjetin suorituksen arviointiin liittyvä käyttö voidaan jakaa henkilöstön arviointiin ja liiketoimintayksikön arviointiin. Näiden kahden näkökulman eriävyydet tulevat esille erityisesti epävarmoissa toimintaympäristöissä. Kun ennustaminen on vaikeaa, voi budjetti olla heikko vertailukohta yksittäisen työntekijän arvioinnissa, jolloin budjetin käyttö henkilöstöarvioinnissa voi vähentyä. Toisaalta budjettia voidaan silti käyttää aktiivisesti liiketoimintayksikön arvioinnissa, sillä organisaatiolle voi olla hyödyllistä tietää, onko yksikkö suoriutunut budjettiin nähden paremmin vai heikommin. Tämä tukee ajatusta siitä, että henkilöstön arviointi ja yksikön arviointi kannattaa käsitellä erillisinä budjetin käyttötarkoituksina. (Sivabalan ym. 2009, 852–853.)

Rullaavan budjetoinnin kaltaisten edistyneempien budjetointitekniikoiden on esitetty sopivan erityisesti suunnitteluun ja kontrolliin, mutta heikommin suorituksen arviointiin. Lisäksi on esitetty, että epävarmassa toimintaympäristössä ennustamiseen nojaavat budjetointikäytännöt voivat olla

ongelmallisia, jos niitä käytetään suorituksen arvioinnin perustana. Toisaalta rullaavaa budjetointia voidaan käyttää arvioinnissa myös niin, että arviointi kohdistuu liiketoimintayksikköön eikä niinkään yksittäisiin työntekijöihin. Tällöin epävarmuus ei välttämättä tee budjetin ja toteuman vertailusta hyödytöntä, sillä vertailu voi silti auttaa hahmottamaan, onko yksikkö suoriutunut budjettiin nähden heikommin vai paremmin, vaikka tulokseen vaikuttaisikin ulkoisia tekijöitä. (Bhimani ym. 2018, 309.)

3.2 Tutkimustuloksia rullaavan budjetoinnin hyödyistä ja haitoista

Ekholm ja Wallin tarkastelevat (2000) tutkimuksessaan empiirisesti vuosibudjetin murrosta ja rullaavien käytäntöjen roolia suurissa suomalaisissa yrityksissä. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että vuosibudjetin asema yrityksessä liittyy myös siihen, miten rullaaviin ennusteisiin suhtaudutaan. Odotusten mukaisesti tutkimuksissa selvisi, että radikaalimmat yritykset suhtautuvat rullaaviin toimintatapoihin konservatiivisempia yrityksiä myönteisemmin. Toisaalta tutkimuksessa selvisi lisäksi, että monet konservatiiviset yritykset, jotka aikovat pitää kiinni perinteisestä vuosibudjetista, näkevät rullaavat ennusteet varteenotettavana vaihtoehtona tai vähintäänkin täydentävänä työkaluna budjetointiprosessissa. Tutkimuksen mukaan tämä voi viestiä siitä, että ohjausmallin kehittäminen ja muutos on monissa yrityksissä mahdollinen tulevaisuudessa. (Ekholm & Wallin 2000, 534.)

Hansen ja Van der Stede (2004) selvittävät tutkimuksessaan budjetoinnin useita samanaikaisia käytötarkoituksia ja sitä, miten erilaiset budjetointikäytännöt tukevat näitä tarkoituksia. Tutkimuksessa havaitaan, että vaikka budjetoinnin toimivuus operatiivisessa suunnittelussa paranee rullaavien budjettien käyttöönoton myötä, budjetointikierrosten suuri määrä sekä rullaavan budjetoinnin käyttö heikentävät budjetoinnin toimivuutta suorituksen arvioinnissa. Tulos on linjassa argumentin kanssa, jonka mukaan rullaavat budjetit parantavat operatiivisten ennusteiden tarkkuutta ja tukevat yrityksen toimintaa, mutta samalla ne muuttavat johtajien suorituskykytavoitteita, mikä voi tehdä arvioinnista vaikeampaa. (Hansen & Van der Stede 2004, 433–434.)

Haka ja Krishnan (2005) tarkastelevat tutkimuksessaan kokeellisesti, miten budjettityyppi suoriutumiseen erilaisissa epävarmuustilanteissa. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että korkean epävarmuuden tilanteissa rullaavaa budjettia käyttävät päätöksentekijät hyötyvät ennustamisprosessista, joka edellyttää toimintaympäristön laajempaa tarkastelua. Lisäksi todetaan, että korkean epävarmuuden tilanteissa rullaavaa budjetointia käyttäneet oppivat nopeammin ymmärtämään ympäristöä. Toisaalta tutkimuksessa myös havaittiin, että yhtälö toimii myös toisinpäin ja matalan epävarmuuden tilanteissa perinteistä budjetointia käyttäneet suoriutuivat rullaavaa budjetointia käyttäneitä paremmin. Syiksi näille tuloksille rullaavan budjetin ennustamis- ja päivitysominaisuudet, jotka

lisäävät niiden käyttäjien oppimista ympäristöstä juuri epävarmoissa tilanteissa. Rullaavassa budjetoinnissa tavoitteet saattavat kuitenkin muuttua päivitysominaisuuksien takia vähemmän selkeiksi, mikä ei kuitenkaan välttämättä heikennä suoriutumista. Kuitenkin matalan epävarmuuden ympäristössä oppiminen on suoriutumisen kannalta selkeästi vähemmän kriittistä. Rullaavaa budjetointia suorittavat joutuvat kuitenkin myös tässä tilanteessa tekemään systemaattisia ennustuksia, mutta niistä ei todennäköisesti saada vastaavanlaisia hyötyjä ja ne voivat jopa häiritä tavoiteohjautuvaa suoriutumista. Lisäksi rullaavassa budjetoinnissa ennusteiden laatiminen vuosibudjettitavoitteen lisäksi luo useita samanaikaisia tavoitteita, jotka saattavat heikentää sitoutumista budjettitavoitteen. Kun ympäristöepävarmuus on siis matala, täsmälliset tavoitteet ovat usein oppimista tärkeämpää, jonka takia perinteinen budjetointi voi olla rullaavaa budjetointia toimivampaa. (Haka & Krishnan 2005, 10–11.)

Sivabalan ym. (2009) selvittävät kyselytutkimuksen avulla, miksi budjetit säilyvät käytössä niihin kohdistuvasta kritiikistä huolimatta, ja vertaavat vuosibudjetin ja rullaavan ennusteen operatiivisia käyttötarkoituksia keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa. Ensinnäkin tutkimuksesta saatiin tukea argumentille, jonka mukaan yritykset käyttävät budjetointia erityisesti suunnitteluun ja kontrolliin, kun taas budjetointiin kohdistuva kritiikki suuntautuu enimmäkseen arviointiin. Tutkimuksesta ei kuitenkaan saatu tukea väitteelle, jonka mukaan suunnittelu- ja kontrollisyys olisivat tärkeämpiä rullaaville ennusteille kuin perinteisille vuosibudjeteille. Tukea ei myöskään saanut väite, jonka mukaan arviointisyys olisivat tärkeämpiä vuosibudjeteille kuin rullaaville ennusteille. Lisäksi tutkimuksessa selvinnyt merkittävä tulos oli, että budjetteja yleisesti pidetään tärkeämpinä liiketoimintayksikköjen arvioinnissa kuin henkilöstön arvioinnissa. (Sivabalan ym. 2009, 867–868.)

Toinen tutkimuksessa selvitettävä argumentti liittyi siihen, että rullaavat ennusteet ovat tukeneet vuosibudjetin kontrollifunktiota ja siten vähentäneet joitakin yleisiä budjetoinnin kritiikin perusteita. Tutkimuksessa selvinneet tulokset tukivat rullaavien ennusteiden roolia vuosibudjetin tukena organisaatiossa. Kuitenkin toisin kuin osa aiheeseen liittyvästi kirjallisuudesta esittää, rullaavaa ennustetta käytettiin tutkimuksen mukaan tyypillisesti vuosibudjetin rinnalla ja pitkälti samoista operatiivisista syistä kuin perinteistä vuosibudjettia. Tämä havainto oli yllättävä, sillä aiemmassa aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa vuosibudjettia on pidetty heikkona ennustevälineenä dynaamisissa ympäristöissä, mutta hyödyllisenä vuosittaisessa arvioinnissa. Taas rullaavien ennusteiden on katsottu tukevan oppimista sekä suunnittelua ja kontrollia, mutta olevan ongelmallisia arviointikäytössä tavoiteyhtenäisyyden kannalta. Tutkimuksessa havaittu budjetointisyiden samankaltaisuus voikin viitata siihen, että organisaatiot käyttävät molempia budjetointimuotoja samanlaisten lopputulosten saavuttamiseen, mutta eri aikahorisonteilla. (Sivabalan ym. 2009, 868.)

Hansen (2011) tarkastelee tutkimuksessaan teoreettisen mallin avulla kolmen budjetointitavan, rullaavan budjetoinnin, toimintolaskentaan perustuvan budjetoinnin, beyond budgeting –ajattelun, organisaatiotason vaikutuksia tilanteessa, jossa budjetointijärjestelmä palvelee samanaikaisesti ennustamista, operatiivista suunnittelua sekä suorituksen arviointia. Tutkimuksessa saavutetut tulokset voidaan tulkita, niin että ne antavat karkean vihjeen siitä, kuinka todennäköisesti eri budjetointitekniikoiden käyttöönotto onnistuu. Eli mitä useamman osaston suoritusmittarit paranevat tekniikan myötä, sitä helpompi se on todennäköisesti toteuttaa käytännössä. Tämä näkökulma huomioon ottaen tutkimuksen tulokset osoittavat, että rullaava budjetointi näyttyy todennäköisimmin onnistuvana vaihtoehtona, sillä se hyödyttää mallin mukaan kaikkia osastoja, kun taas muut vaihtoehdot hyödyttävät varmuudella vain yhtä osastoa, mikä voi lisätä muutosvastarinnan riskiä. Samalla tutkimuksen tulokset voivat siis myös auttaa ennakoimaan kunkin budjetointitavan muutosvastarintaa. Eli pystytään osoittamaan, mitkä osastot olisivat erityisen tärkeitä saada sitoutumaan muutokseen, jotta se saadaan toimimaan halutulla tavalla. (Hansen 2011, 307–308.)

Tutkimuksen tuloksista voidaan esittää myös testattavia empiirisiä ennusteita. Esimerkiksi rullaavien budjettien käyttöönoton pitäisi lisätä yrityksen tuotannon vaihtelua, ja sekä rullaavat budjetit sekä beyond budgeting -lähestymistapa voisivat kasvattaa odotettua kokonaistuotosta sekä vahvistaa palkitsemisen ja suoriutumisen välistä yhteyttä. Samalla artikkeli myös korostaa, että vaikutukset eivät ole yksinkertaisia, vaan syntyvät useiden suorien ja epäsuorien vuorovaikutusten kautta, minkä vuoksi empiirisessä tutkimuksessa olisi hyödyllistä mallintaa erikseen organisaation eri osastot ja niiden väliset palautekytkennät. (Hansen 2011, 308.)

Ekholm ja Wallin (2011) ovat tehneet tutkimusta myös siitä, miten ympäristöepävarmuus ja strategian korostaminen ovat yhteydessä kiinteän vuosibudjetin ja joustavien budjettien koettuun hyödyllisyyteen. Tutkimuksessa joustava budjetti on kattoterminä budjeteille, joita voidaan muuttaa lyhyemmillä aikaväleillä kuin perinteistä vuosibudjettia. Näihin budjetteihin kuuluvat muuttuva budjetti, joustava budjetti, tarkistettu budjetti sekä rullaava budjetti. (Ekholm & Wallin 2011, 147.) Tutkimuksessa oletettiin, että toimintaympäristön epävarmuus heikentää kiinteän vuosibudjetin koettua hyödyllisyyttä, mutta lisää joustavien budjettien koettua hyödyllisyyttä. Tutkimuksessa saavutettujen tulosten perusteella voidaan todeta, että mitä epävarmemmaksi ympäristö koettiin, sitä vähemmän hyödylliseksi koettiin kiinteä vuosibudjetti. Sen sijaan tutkimus ei vahvistanut väitettä, jonka mukaan kiinteä vuosibudjetti tulisi korvata joustavilla budjeteilla. Tulosten mukaan kiinteän ja joustavan budjetin koettu hyödyllisyys korreloi vahvasti, mikä viittaa niiden toisiaan täydentävään rooliin. Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että strategiaa painottavissa yrityksissä arvostetaan budjettitaivoitteisiin sitoutumista sekä joustavuutta. Tutkimuksesta voidaan tehdä johtopäätös, jonka mukaan

kiinteän ja joustavan budjetin ei tarvitse olla toisiaan poissulkevia, vaan niiden toimiminen rinnakkain on mahdollista. Tämä korostuu erityisesti yrityksissä, jotka nojaavat vahvasti strategiaan kilpailuedun saavuttamiseksi. (Ekholm & Wallin 2011, 156–157.)

Bhimani ym. (2018) tutkimus tutkii rullaavan budjetoinnin yhteyksiä toimintaympäristön epävarmuuteen ja strategiaan sekä sitä, miten rullaavaa budjettia pidetään tärkeänä eri käyttötarkoituksissa, jotka on luokiteltu suunnitteluun, kontrolliin ja arviointiin. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella kuukausittainen ja neljännesvuosittainen rullaava budjetti eroavat merkittävästi suunnittelun osalta. Yllättäen yrityksissä, joissa käytettiin neljännesvuosittaista budjettia, se koettiin vähemmän tärkeäksi osaksi suunnittelua, mitä epävarmemmassa toimintaympäristössä yritys toimii. Kuukausittaisen rullaavan budjetin tärkeys taas kasvaa kilpailuepävarmuuden lisääntyessä, mutta vähenee kysyntäepävarmuuden kasvaessa. Tämä voi tutkimuksen mukaan kertoa, että kun kilpailu on epävarmaa yritykset seuraavat herkemmin kilpailijoiden liikkeitä ja niiden vaikutuksia yrityksen omiin talouslukuihin, jolloin kuukausittain rullaavan budjetin tärkeyttä painotetaan suunnittelussa, jotta luvut pysyvät ajantasaisina. Sen sijaan, kun kysyntä on epävarmaa ja myynnin ennustaminen vaikeutuu, rullaavasta budjetista saavutetut suunnitteluluvut koetaan vähemmän hyödyllisiksi ja yritykset voivat nojata enemmän vakiintuneisiin arviointitapoihin. Kontrollin ja arvioinnin osalta kahden rullaavan budjetoinnin tyylin ero tutkimuksessa korostuu entisestään. Neljännesvuosittaisessa rullaavassa budjetoinnissa epävarmuus ei käytännössä liity kontrolli- tai arviointiperusteisiin, kun taas kuukausittaisessa rullaavassa budjetoinnissa epävarmuus liittyy positiivisesti rullaavan budjetoinnin tärkeyteen erityisesti henkilöstön arvioinnissa. Kokonaisuudessaan tutkimuksessa havaitaan, että kuukausittaiset rullaavat budjetit ovat neljännesvuosittaisia rullaavia budjetteja selkeästi herkempiä epävarmuuden vaihteluille. Tulokset viittaavat myös siihen, että eri epävarmuuden muodot voivat vaikuttaa vastakkaisiin suuntiin eri syissä käyttäen rullaavaa budjettia. (Bhimani ym. 2018, 319–320.)

Tutkimuksessa aineiston jakaminen kuukausittaisiin ja neljännesvuosittaisiin rullaaviin budjetteihin näkyy myös selkeästi, kun tarkastellaan rullaavan budjetin koetun tärkeyden ja strategian välistä yhteyttä. Koko aineistossa erilaistamisstrategia on positiivisesti yhteydessä rullaavan budjetoinnin tärkeyteen suunnittelussa, kontrollissa ja arvioinnissa. Kuitenkin jaottelun jälkeen tutkimuksessa käy ilmi, että tämä yhteys johtuu yksinomaan kuukausittaisesta rullaamisesta, sillä neljännesvuosittaisen rullaavan budjetin tärkeys ei ole merkittävästi yhteydessä uniikkiuteen tai räätälöintiin missään budjetin käyttötarkoituksessa. Sen sijaan kuukausittaisessa rullaavassa budjetissa tutkimuksen kaikki viisi suunnittelu syytä kytkeytyvät positiivisesti joko uniikkiuteen tai räätälöintiin. Nämä tulokset viittaavat siihen, että kuukausittain päivitettävä rullaava budjetti kytkeytyy yrityksen

taustatekijöihin selkeästi herkemmin kuin neljännesvuosittainen. Tämä antaa tukea ajatukselle, jonka mukaan kuukausittaista rullaavaa budjettia käytetään todennäköisemmin sisäisen päätöksenteon tukena tavalla, joka vastaa rullaavan budjetoinnin perinteistä kuvausta sekä akateemisessa että käytännönläheisessä kirjallisuudessa. (Bhimani ym. 2018, 320.)

Kihn (2023) selvittää tutkimuksessaan budjetointikäytäntöjen muutosta pitkittäisasetelmalla samoissa suurten suomalaisten valmistavan teollisuuden liiketoimintayksiköissä ja täydentää tuloksia vuonna 2023 tehdyillä haastatteluilla. Kokonaisuudessaan tutkimuksessa saavutetut tulokset viittasivat seuraaviin kehityskulkuihin. Ensinnäkin yhteiskäyttö näyttäisi vähenevän ja yritykset siirtyvät yksittäisten budjettimallien käyttöön. Toiseksi tarkistettujen ja hybridibudjettien kokonaiskäyttö väheni, kun taas rullaavien budjettien kokonaiskäyttö kasvoi. Lisäksi lähes kolmannes tutkimukseen osallistuneista yksiköistä suunnitteli budjetointiinsa muutoksia, kuten rullaavien budjettien ja ennusteiden käyttöönottoa. Tutkimuksen tuloksista jää keskeisenä johtopäätös, jonka mukaan riippumatta siitä muutetaanko budjetointia vai ei, on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten yksiköitä ja organisaatioita voidaan tukea budjetointiprosessien ja järjestelmien kanssa niin, että haitat jäävät mahdollisimman vähäisiksi. (Kihn 2023, 105–107.)

Yhteenvedona tutkimusnäyttö viittaa siihen, että rullaava budjetointi tukee erityisesti operatiivista suunnittelua ajantasaisuutta, ja sen hyöty korostuu tilanteissa, joissa toimintaympäristö muuttuu tai päätöksentekoa halutaan rytmittää tiheämmin. Toisaalta rullaavan budjetoinnin käyttö voi heikentää budjetin toimivuutta suorituksen arvioinnissa, erityisesti silloin kun arviointi nojaa kiinteisiin ja etukäteen lukittuihin tavoitteisiin. Lisäksi tutkimukset korostavat, ettei rullaava budjetointi ole yhdenmukainen käytäntö, vaan sen vaikutukset riippuvat muun muassa päivitysrytmistä epävarmuuden muodosta ja yrityksen strategisista painotuksista. Kokonaisuutena rullaava budjetti nähdään usein vuosibudjetin rinnalla käytettävänä täydentävä välineenä, mutta pitkittäistutkimus viittaa myös siihen, että ajan myötä yhteiskäyttö saattaa vähentyä ja organisaatiot voivat siirtyä käyttämään budjetityyppejä aiempaa useammin toistensa vaihtoehtoina.

3.3 Budjetointi pk-yrityksessä

Pienten ja keskikokoisten yrityksen talouden suunnitteluun tarvitaan erilaisia työkaluja, joista budjetointi on olennaisessa osassa. Taloudellisten tavoitteiden saavuttamista seurataan raportoinnin avulla. Pk-yritysten kuukausiraportoinnista ei ole erillisiä lakimääräyksiä vaan yrityksen johto voi itse päättää, mitä asioita halutaan seurata kuukausitasolla. Raportointi olisi kuitenkin optimaalista luoda sellaiseksi, jonka avulla yrityksen johto saa mahdollisimman tarkan kuvan yrityksen kannattavuudesta, maksuvalmiudesta ja vakaavaraisuudesta sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta.

Budjetointi ei ole lakisääteinen velvoite, jonka takia kaikissa pk-yrityksissä ei tehdä budjetteja, vaan toimitaan kirjanpidosta saadun tiedon perusteella. Pelkkä kirjanpito painottuu kuitenkin menneeseen ja voi ilman olennaisia jaksotuksia antaa oikean kuvan vasta tilinpäätöksen valmistumisen jälkeen. Tällöin taloudelliset ongelmat voivat paljastua yrityksen johdolle liian myöhään. (Lindfors & Syvänperä 2008, 11.)

Budjettikausi on pk-yrityksissä normaalisti tilikausi perinteisen vuosibudjetin mukaisesti, mutta suunnitelmien toteutumista tulisi pystyä seuraamaan myös juoksevasti tilikauden aikana. Tämän vuoksi myös niissä budjetti jaetaan osiin esimerkiksi kuukausittain tai neljännesvuosittain. Tulusbudjettia mietittäessä otetaan huomioon esimerkiksi seuraavan vuoden myyntitavoitteet ja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat resurssit. Jos yrityksessä on useita kustannuspaikkoja, asetetaan yksikkökohtaiset sekä yritystason tavoitteet. Lisäksi budjetin tulee olla sellainen, että yrityksen henkilöstö pystyy sitoutumaan siinä oleviin tavoitteisiin. Tämä korostuu, jos yrityksessä on käytössä tulospalkkaus, jossa osa henkilön palkasta määräytyy budjetoitujen tavoitteiden mukaan. Budjettiprosessin kannalta tärkeää olisi myös nimetä sen eri osa-alueiden vastuuhenkilöt, joka vaatii selkeää työnjakoa yrityksen sisällä. (Lindfors & Syvänperä 2008, 11–12.)

Pk-yrityksissä kuukausiraportoinnin tehtävänä on tuottaa päätöksenteon kannalta oleellista ja ajantasaista tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä tavoitteiden toteutumisesta. Budjettivertailujen tekeminen edellyttää, että budjetti on laadittu samoja perusteita ja vastaavia jaksotuksia käyttäen kuin yrityksen kirjanpito. Mahdollisten budjettipoikkeamien selvittäminen tulisi aloittaa selvittämällä johtuuko poikkeama kirjanpito- tai budjetointivirheestä. Tällaisten poikkeamien selvittäminen on tärkeää ja välttämätöntä. Pk-yrityksissä seuranta keskittyy tyypillisesti kannattavuuden tarkasteluun, mutta myös taseen, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden kehitystä olisi syytä tarkastella säännöllisesti. (Lindfors & Syvänperä 2008, 12.)

Pk-yrityksissä maksuvalmius voi heikentyä kannattavassakin yrityksessä, jos esimerkiksi kasvu on voimakasta tai uusiin toimintoihin sitoutuu paljon rahaa. Budjettikaudella tapahtuvia yllätyksiä estämään yrityksen tulisikin luoda kassabudjetti. Se perustuu samoihin laskelmiin kuin yrityksen tulusbudjetti ja sen avulla yritys pystyy hallitsemaan omia rahavarojaan. Lähtökohtana on yrityksen rahaliikenne, eli kaikki kassaan tulevat maksut ja sieltä suoritettavat maksut. Kassabudjetti aloitetaan määrittämällä kauden alussa kassavarat ja arvioimalla niiden muutos budjettikauden aikana. (Lindfors & Syvänperä 2008, 49.)

Pk-yritysten myynnillinen suoriutuminen on keskimäärin parempaa silloin, kun suunnittelu on kehittynyttä ja budjetointi yksityiskohtaista. Pk-yritysten suunnittelusta saatava hyöty näyttäisi siis

olevan havaittavissa myös erilaisissa talousympäristöissä. Lisäksi pk-yrityksen myyntisuoriutumista tukee se, ettei budjettia vain laadita, vaan myös todellista toteumaa verrataan siihen säännöllisesti. Keskimäärin parhaiten pärjäävätkin yritykset, jotka laskevat poikkeamia useista operatiivisista osa-alueista ja tekevät tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä. (Wijewardena ym. 2004, 214–216.)

Pk-yritysten budjetointikäytännöt tulisi mitoittaa yrityksen toimintaympäristöön ja rakenteeseen. Kirjallisten budjettien käyttö on yleensä yleisempää sitä suurempi ja päätöksenteoltaan hajautuneempi yritys on. Myös budjettien hyödyntämisen laajuus lisääntyy usein hajautuneemmissa ja toimintatavaltaan kustannusjohtajuutta painottavissa yritysrakenteissa. Toisaalta budjetoinnin hyödyntäminen saattaa olla vähäisempää, jos yrityksen toimintaympäristö on dynaaminen. Budjetoinnista parhaat tulokset saavuttavat kuitenkin yleisesti ottaen yritykset, joiden budjetoinnin laajuus vastaa niiden kokoa, rakennetta, strategiaa ja epävarmuuden tasoa. Eli liian kevyt, mutta myös liian raskas budjetointi voi heikentää pk-yrityksen budjetoinnin hyödyllisyyttä. (King ym. 2010, 54.)

Suurissa yrityksissä havaitut budjettipainotukseen, eli kuinka vahvasti budjettitavoitteita käytetään suorituksen arvioinnissa, liittyvät löydökset ovat ainakin osittain sovellettavissa myös pk-yrityksiin. Tämä on mahdollista, vaikka pk-yritykset nojaavatkin koordinaatiossa usein epävirallisiin mekanismeihin. Budjettipainotus on lisäksi tutkitusti positiivisesti ja merkittävästi yhteydessä yrityksen kokonaissuoritukseen, mikä viittaa siihen, että budjettitavoitteiden korostamisella voi olla motivoivia vaikutuksia. Näin ollen budjetointia ei pitäisi välttämättä nähdä pk-yrityksissä vain suunnittelun välineenä, vaan se voisi tukea yritystä myös arvioinnissa. (Sandalgaard & Nielsen 2018, 358–359.)

3.4 Rullaavan budjetoinnin soveltuvuus pk-yrityksille

Aiemmin tarkasteltiin rullaavan budjetoinnin roolia talousohjauksen eri osa-alueilla, tutkimusnäyttöä sen hyödyistä ja haitoista sekä pk-yritysten budjetointia rajaavia käytännön tekijöitä. Löydettyjen havaintojen perusteella rullaavan budjetoinnin soveltuvuus pk-yritykselle riippuu ennen kaikkea yrityksen toimintaympäristön epävarmuudesta ja päätöksenteon päivitystarpeesta, budjetin ensisijaisesta käyttötarkoituksesta sekä yrityksen käytännön toteutuskyvykkyydestä.

Tiheä päivitys tuottaa yritykselle lisäarvoa erityisesti silloin, kun toimintaympäristö on epävarma ja päätöksenteossa tarvitaan jatkuvasti ajantasaista näkymää tulevaisuuteen. Rullaava budjetointi on luonteeltaan eteenpäin katsova, sillä siinä budjettia pidennetään jatkuvasti lisäämällä sen loppuun uusia jaksoja edellisten toteuduttua. Tämä pakottaa yrityksen päivittämään oletuksia ja ylläpitämään ajantasaista tilannekuvaa. Kokeellisissa tutkimuksissa löydetty havainnot osoittavat, että korkean epävarmuuden toimintaympäristöissä rullaavaa budjettia käyttäneet toimijat oppivat ympäristöstään

nopeammin ja hyötyivät ennusteiden jatkuvasta päivittämisestä, kun taas matalan epävarmuuden tilanteissa perinteistä budjetointia käyttäneet toimijat suoriutuivat keskimäärin paremmin (Haka & Krishnan 2005, 10–11). Tämän vuoksi rullaavan budjetoinnin keskeinen hyöty syntyykin ennen kaikkea silloin, kun päivitysten pohjalta pystytään tekemään päätöksiä ja käynnistämään toimenpiteitä. Pelkkä lukujen säännöllinen tarkistaminen ilman reagointia ei siis tue ohjausta samalla tavalla (Åkerberg 2017, 99). Rullaava budjetointi ei ole kuitenkaan vain yksi yhtenäinen käytäntö, vaan esimerkiksi käytettävä päivitysrytmi vaikuttaa siihen, miten hyvin malli vastaa epävarmuuteen. Tutkimukset osoittavat, että kuukausittain ja neljännesvuosittain päivitettävät rullaavat budjetit reagoivat epävarmuuden muutoksiin eri tavoilla. Päivitystiheyden valinta vaikuttaa siis siihen, missä tilanteissa rullaavaa budjetointia pidetään hyödyllisenä ja mihin käyttötarkoituksiin se kytkeytyy (Bhimanani ym. 2018, 319–320). Rullaavasta budjetoinnista tulee siis pk-yritykselle soveltuvampi, kun sen päivitysrytmi valitaan yrityksen päätöksenteon rytmiä ja toimintaympäristön epävarmuuden luonnetta vastaavaksi. Liian tiheä päivitys voi kuormittaa yritystä suhteettomasti, kun taas liian harvaan päivittäminen voi heikentää rullaavasta budjetoinnista saatavia ajantasaisuushyötyjä.

Budjetoinnin kolme keskeistä funktiota ovat ennustaminen, operatiivinen suunnittelu ja kontrolli sekä suorituksen arviointi (Hansen 2011, 289). Rullaava budjetointi tukee erityisesti suunnittelua ja kontrollia, koska sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi resurssien koordinointiin, kustannusten hallintaan ja hallituksen seurantaan (Sivabalan ym. 2009, 853–854). Tämä korostuu pk-yrityksissä, sillä niissä resurssit ovat usein rajalliset ja taloudellista liikkumavaraa on vähemmän, jolloin suunnittelun ja kontrollin välineiltä edellytetään käytännönläheisyyttä ja ajantasaisuutta. Myös ennustamisen näkökulmasta rullaavaa budjetointia on ehdotettu keinoksi vahvistaa ennustamisen roolia budjettiprosessissa, koska se edellyttää jatkuvaa päivittämistä ja ajantasaisen tilannekuvan ylläpitämistä (Haka & Krishnan 2005, 3–4). Sen sijaan suorituksen arvioinnin kannalta rullaava budjetointi voi olla ongelmallisempi. Tutkimusnäytön mukaan rullaavat budjetit voivat parantaa yrityksen operatiivisen suunnittelun ja kontrollin toimivuutta, mutta rullaavan budjetoinnin käyttö ja varsinkin budjetointikierrosten suuri määrä voivat myös heikentää budjetoinnin toimivuutta suorituksen arvioinnissa (Hansen & Van der Stede 2004, 433–434). Jatkuva päivittäminen voi hämärtää yrityksen tavoitteita ja lopullisen tavoitetilan määrittely voi vaikeutua. Tämä korostuu varsinkin silloin, kun organisaatio seuraa samanaikaisesti lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita (Haka & Krishnan 2005, 4). Pk-yritysten kannalta tämä on erityisen merkittävää silloin, kun budjetti on kytköksissä suoraan yksilötason arviointiin tai tulospalkkaukseen, sillä tällaisessa tapauksessa tavoitteiden muuttuminen voi heikentää koettu oikeudenmukaisuutta ja sitoutumista yrityksen sisällä. Tämän vuoksi rullaava budjetti saattaakin olla pk-yrityksille soveltuvampaa, kun sitä käytetään ensisijaisesti ennustamisen,

operatiivisen suunnittelun sekä kontrollin välineenä, ja yrityksen arviointi kohdistetaan liiketoimintayksikkötasolle tai sitä täydennetään muiden mittareiden avulla (Sivabalan ym. 2009, 852–853).

Yrityksen käytännön edellytykset, kuten raportointi, jaksotus ja vastuut, määrittävät pitkälti sen, tuottaako rullaava budjetointi pk-yrityksessä hyötyä vai pelkkää ylimääräistä työtä. Budjetointi ei ole pk-yrityksissä lakisääteistä, jonka takia osa yrityksistä nojaa pelkkään kirjanpitoon, joka taas painottuu menneeseen ja voi siksi paljastaa mahdolliset ongelmat viiveellä. Tämän takia rullaavasta budjetoinnista saadaan todellista hyötyä vain, jos yritys kykenee tuottamaan ajankohtaista seuranta-tietoa ja tekemään luotettavaa vertailua budjetin ja toteuman välillä. Budjettivertailu taas edellyttää, että budjetti ja kirjanpito ovat keskenään vertailukelpoisia, eli niiden tulisi perustua samoihin jakso-tuksiin ja periaatteisiin. Lisäksi mahdollisten poikkeamien selvittäminen tulisi aloittaa varmistamalla, etteivät erot johdu budjetointi- tai kirjanpitovirheistä. Jotta tämä toteutuu rullaavan budje-toinnin käytännössä, yrityksessä on oltava selkeät vastuuhenkilöt ja työnjako budjetin laatimiselle, päivittämiselle ja seuraamiselle. (Lindfors & Syvänperä 2008, 11–12.) Näiden asioiden kokonaisuudesta muodostuvat rullaavan budjetoinnin soveltuvuuden minimiedellytykset pk-yrityksissä, sillä ilman toimivaa raportointiritutiinia, yhtenäisiä jaksotuksia ja selkeitä vastuualueita rullaava budje-tointi lisää helposti vain työmäärää ilman vastaavia päätöksenteon hyötyjä.

Pk-yrityksissä budjetoitimallin oikea mitoitus on myös ratkaisevaa, sillä sekä liian kevyt että ras-kas budjetoitimalli voi heikentää budjetoinnin hyödyllisyyttä yrityksissä (King ym. 2010, 54). Tämä korostuu rullaavassa budjetoinnissa, sillä budjetin päivitystiheys ja budjetointikierrosten laa-juus ratkaisevat, kuinka työläs prosessi on yritykselle. Tämän vuoksi pk-yrityksille soveltuva rul-laava budjetti on yleensä juuri yrityksen tarkoituksiin sopivaa tarkkuustasoa ja päivitysrytmiä, joka vastaa yrityksen resursseja ja päätöksenteon tarpeita.

Rullaava budjetointi soveltuu siis pk-yritykselle parhaiten silloin, kun toimintaympäristön epävar-muus ja päätöksenteon rytmi edellyttävät ajantasaista ennakointia ja budjettia hyödynnetään ensisi-jaisesti ennustamisen sekä kontrollin ja suunnittelun tukena. Jotta rullaavan budjetoinnin menetel-mistä saadaan todellista hyötyä, tulisi yrityksellä olla riittävät käytännön valmiudet, kuten vertailu-kelpoinen jaksotus ja raportointi sekä selkeät vastuut budjetin ylläpitämiseksi. Lisäksi rullaavan budjetoinnin toimivuus riippuu myös budjetoinnin mitoituksesta, jossa päivitystiheyden ja budje-tointikierrosten laajuuden tulee vastata yrityksen resursseja päätöksenteon tarpeita.

4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on ollut tarkastella, miten rullaava budjetointi voi tukea pienten ja keskisuurten yritysten talousohjausta ja millaisin edellytyksin tämä tuki voi toteutua. Tarkoituksena on ollut muodostaa kokonaiskuva rullaavan budjetoinnin keskeisistä hyödyistä, rajoitteista ja edellytyksistä talousohjauksen näkökulmasta.

Ensimmäinen tutkimuskysymys koski sitä, mitä talousohjauksen osa-alueita rullaava budjetointi voi erityisesti tukea. Tutkielmassa talousohjaus jaettiin ennustamiseen, operatiiviseen suunnitteluun ja kontrolliin sekä arviointiin. Kirjallisuuskatsauksessa löydettyjen havaintojen perusteella rullaavan budjetoinnin vahvuudet liittyvät varsinkin ennustamiseen sekä operatiiviseen suunnitteluun ja kontrolliin. Ennustamisen näkökulmasta rullaava budjetointi auttaa ylläpitämään ajantasaista tilannekuvaa, koska siinä budjettihorisonttia pidennetään jatkuvasti lisäämällä uusia jaksoja sitä mukaa, kun vanhimmat jaksot toteutuvat. Näin ollen budjetti perustuu päivitysten myötä aina uusimpaan käytävissä olevaan tietoon.

Operatiivisen suunnittelun ja kontrollin näkökulmasta rullaavaa budjetointia voidaan hyödyntää erityisesti resurssien koordinoinnin ja kustannusten hallinnan tukena. Lisäksi rullaavan budjetoinnin perusidea jatkuvasta päivittämisestä tarkoittaa, että myös suunnittelua tehdään useamman kerran vuodessa ja näin ollen myös suunnittelun osalta budjetti perustuu päivitysten myötä tuoreimpaan tietoon. Sen sijaan suorituksen arvioinnin näkökulmasta rullaavan budjetoinnin rooli on haastavampi, sillä jatkuva päivittäminen voi heikentää budjetin toimivuutta arvioinnin vertailukohtana. Tämän vuoksi rullaava budjetointi soveltuu arviointikäyttöön parhaiten, kun sitä käytetään ensisijaisesti liiketoimintayksiköiden arviointiin.

Toinen tutkimuskysymys käsitteli sitä, mitkä ovat rullaavan budjetoinnin tyypilliset hyödyt ja rajoitteet pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta. Tutkielmassa löydettyjen havaintojen perusteella rullaavan budjetoinnin hyödyt liittyvät erityisesti epävarmoihin toimintaympäristöihin, joissa budjetin jatkuva päivittäminen tukee oppimista ja auttaa muodostamaan ajantasaisen tilannekuvan päätöksenteon tueksi. Toisaalta havainnot myös viittaavat siihen, etteivät vaikutukset ole aina yhdenmukaisia ja esimerkiksi päivitystiheyden valinta voi vaikuttaa siihen, missä tilanteissa rullaavasta budjetoinnista on hyötyä ja missä käyttötarkoituksissa sitä voidaan käyttää. Rullaavan budjetoinnin rajoitteet taas kulmineituvat ennen kaikkea prosessin kuormittavuuteen ja tavoitteiden jatkuvan muuttumiseen kesken budjettikauden. Rullaava budjetointi voi muuttua pk-yrityksessä suhteetoman työlääksi erityisesti silloin, kun päivitysväli on lyhyt, sillä silloin budjettia joudutaan laatimaan ja tarkistamaan jatkuvasti. Lisäksi rullaavan budjetoinnin käyttö voi tehdä yrityksen

tavoitteista epäselvempiä, varsinkin jos yritys seuraa samanaikaisesti lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita.

Kolmas tutkimuskysymys etsi vastauksia siihen, millaisia käytännön edellytyksiä rullaava budjetointi vaatii, jotta se kykenee toimimaan talousohjauksen tukena. Tutkielmassa selvinneiden asioiden perusteella keskeisiä edellytyksiä rullaavan budjetoinnin soveltuvuuden kannalta pk-yrityksissä ovat raportoinnin riittävä ajantasaisuus ja vertailukelpoisuus, budjetin ja kirjanpidon yhteneväiset jaksotukset sekä selkeät vastuut budjetin laadinnalle, päivittämiselle ja seurannalle. Lisäksi rullaavan budjetoinnin soveltuvuus riippuu olennaisesti budjetoinnin mitoituksesta. Eli päivitystiheyden ja budjetointikierrosten laajuuden on vastattava yrityksen resursseja ja päätöksenteon tarpeita.

Yhteenvedona rullaava budjetointi tukee pk-yrityksen talousohjausta parhaiten silloin, kun yrityksen toimintaympäristö on epävarma ja päätöksenteossa on säännöllinen päivitystarve. Se toimii tehokkaimmin, kun sitä käytetään ensisijaisesti ennustamisen sekä operatiivisen suunnittelun ja kontrollin välineenä. Siitä saatavat hyödyt edellyttävät kuitenkin toimivaa ja vertailukelpoista raportointia, yhtenäisiä jaksotuksia ja selkeitä vastuualueita budjetin ylläpidossa. Lisäksi rullaavan budjetoinnin toteutuksen tulee olla yrityksen resursseihin suhteutettuna sopiva, jotta prosessista ei tule suhteettoman työlästä. Näin rullaava budjetointi voi tukea pk-yritysten talousohjausta niin, että prosessista saatava hyöty on siihen laitettavan panostuksen arvoinen ja yrityksen keskeisimmät tavoitteet eivät hämähärry prosessin mukana.

Tutkielman keskeinen rajoite on, että se perustuu vain kirjallisuuskatsaukseen eikä sisällä omaa empiiristä aineistoa pk-yrityksistä. Tämän takia tutkielmassa esitetyt johtopäätökset perustuvat aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, joten ne ovat suuntaa antavia eivätkä yksittäisessä yrityksessä käytännössä testattuja. Mahdollisessa jatkotutkimuksessa rullaavaa budjetointia olisi hyödyllistä tutkia pk-yrityksissä empiirisesti esimerkiksi tapaustutkimusten tai kyselyiden avulla.

Lähteet

- Asogwa, Ikenna Elias – Etim, Osim Etim (2017) Traditional budgeting in today's business environment. *Journal of Applied Finance and Banking*, Vol. 7 (3), 111–120.
- Bergstrand, Jan (1995) *Tehokas talouden ohjaus*. WSOY, Helsinki.
- Bhimani, Alnoor – Sivabalan, Prabhu – Soonawalla, Kazbi – Wakefield, James (2024) Annual budgets and rolling budgets use in UK and Australian firms. *Journal of Management Control*, Vol. 35 (4), 509–561.
- Bhimani, Alnoor – Sivabalan, Prabhu – Soonawalla, Kazbi (2018) A study of the linkages between rolling budget forms, uncertainty and strategy. *The British Accounting Review*, Vol. 50 (3), 306–323.
- Bogsnes, Bjarte (2016) *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. Second Edition. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Drury, Colin (2000) *Management & Cost Accounting*. Fifth Edition. Thompson Learning.
- Ekholm, Bo-Göran – Wallin, Jan (2000) Is the annual budget really dead? *The European Accounting Review*. Vol. 9 (4), 519–539.
- Ekholm, Bo-Göran – Wallin, Jan (2011) The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*. Vol. 38 (1/2), 145–164.
- Euroopan komissio (2025) *Annual report on European SMEs 2024/2025: SME performance review 2024/2025*. <<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC142263>> haettu 31.1.2026
- Euroopan komissio (2003) Komission suositus, annettu 6 päivänä toukokuuta 2003, mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä. <<https://eur-lex.europa.eu/FI/legal-content/summary/micro-small-and-medium-sized-enterprises-definition-and-scope.html>>, haettu 31.1.2026.
- Haka, Susan – Krishnan, Ranjani (2005) Budget Type and Performance – The Moderating Effect of Uncertainty. *Australian Accounting Review*, Vol. 15 (35), 3–13.
- Hansen, Stephen C. (2011) A Theoretical Analysis of The Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting. *European Accounting Review*, Vol. 20 (2), 289–319.
- Hansen, Stephen C. – Van der Stede, Wim A. (2004) Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, Vol. 15 (4), 415–439.
- Henttu-Aho, Tiina – Järvinen, Janne (2013) A Field Study of the Emerging Practice of Beyond Budgeting in Industrial Companies: An Institutional Perspective. *European Accounting Review*, Vol. 22 (4), 765–785.
- Ikäheimo, Seppo – Malmi, Teemu – Walden, Risto (2024) *Yrityksen laskentatoimi*. Alma Insights, Helsinki.
- Kihn, Lili-Anne (2023) Budgeting changes and success: abandonment, reform or stability in Finnish manufacturing firms? *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 19 (6), 91–111.
- King, Robyn – Clarkson, Peter M. – Wallace, Sandra (2010) Budgeting practises and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*. Vol. 21 (1), 40–55.

- Lindfors, Hannele – Syvänperä, Outi (2008) *Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti*. 2. painos. Edita Prime Oy, Helsinki.
- Nikodijević, Marija (2021) Implications and Challenges of Using Driver-Based Budgeting in Contemporary Business Environment. *Trendovi o Poslovanju*, Vol. 9 (1), 49–57.
- Neilimo, Kari – Uusi-Rauva, Erkki (2005) *Johdon laskentatoimi*. Edita, Helsinki.
- Pellinen, Jukka (2017) *Talousjohtaminen*. Alma Talent Oy, Helsinki.
- Rohde, Carsten – Mustard, Karen – Seal, Will – Garrison, Ray H. – Noreen, Eric W. (2025) *Management Accounting*. Seventh Edition. McGraw-Hill Education, Maidenhead.
- Sandalgaard, Niels – Nielsen, Christian (2018) Budget emphasis in small and medium –sized enterprises: evidence from Denmark. *Journal of Applied Accounting Research*. Vol. 19 (3), 351–364.
- Sivabalan, Prabhu – Booth, Peter – Malmi, Teemu – Brown, David A. (2009) An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting and Finance*, Vol. 49 (4), 849–871.
- Srbinoska, Dusica Stevcevska – Hristova, Snezhana – Kazic, Viktorija (2023) Why Budgeting in Small and Medium Enterprises Matters? *Timisoara Journal of Economics and Business*, Vol. 16 (2), 99–118.
- Vilkka, Hanna (2023) *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art House, Helsinki.
- Wallander, Jan (1999) Budgeting – an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 15 (4), 405–421.
- Wijewardena, Hema – De zousa, Anura – Fonseka, Tilak – Perera, Basil (2004) The Impact of Planning and Control Sophistication on Performan of Small and Medium-Sized Enterprises: Evidence from Sri Lanka. *Journal of Small Business Management*. Vol. 42 (2), 209–217.
- Åkerberg, Pertti (2017) *Budjetointi 2020-luvulla*. Alma Talent Oy, Helsinki.

Liitteet

Liite 1 Selvitys tekoälyn käytöstä

Olen käyttänyt generatiivista tekoälyä kandidaatintutkielmani laatimisen tukena. Käyttämäni työkalu, sen käyttötarkoitus sekä tekoälyn tuotosten verifioimiseksi tekemäni toimet on kuvattu alla. Samalla vakuutan, että olen käyttänyt tekoälyä asianmukaisella huolellisuudella, olen ilmoittanut sen käytöstä voimassa olevan ohjeistuksen mukaisesti ja otan täyden vastuun tämän työni sisällöstä kokonaisuudessaan.

Käytetty työkalu: OpenAi ChatGPT (GPT -5.2 Thinking)

- Käytön vaihe: Rakenteen ja jäsentelyn tuki
 - o Käyttötarkoitus: Käytin tekoälyä kandidaattitutkielman rakenteen hahmottamiseen sekä sen varmistamiseen, että rakenne etenee loogisesti ja tutkimuskysymysten mukaisesti.
 - Esimerkki syöttötiedosta: Millaiset pääluvut sopisivat tutkielmaani, jotta siitä tulisi rakenteeltaan looginen?
 - o Todentaminen: Suhtauduin kriittisesti ehdotettuun rakenteeseen ja myös muokkasin sitä vielä myöhemmin niin, että se sopi löytyneisiin ja kirjallisuus- ja tutkimustietoihin luontevammin.
- Käytön vaihe: Käännösapu tekstin kirjoittamisessa
 - o Käyttötarkoitus: Käytin tekoälyä yksittäisten englanninkielisten määritelmien ja lyhyiden tekstikatkelmien kääntämiseen suomeksi, jotta pystyin käsittelemään käsitteitä suomenkieliseen tekstiini sopivalla tavalla.
 - o Todentaminen: Tarkistin käännökset vertaamalla niitä alkuperäiseen englanninkieliseen tekstiin ja muokkasin sanamuotoja vielä itse tarvittaessa, jotta niiden merkitys säilyi ja suomenkielinen ilmaisu oli asiallinen sekä tutkielman tyyliin sopiva.