

LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Strateginen talousjohtaminen
suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä
Strategic financial management in Finnish SMEs

10.12.2017

Tekijä: Otto Leväinen

Ohjaaja: Päivi Maijanen-Kyläheiko

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Otto Leväinen
Opiskelijanumero:	
Tutkielman nimi:	Strateginen talousjohtaminen suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppatieteet / Talousjohtaminen
Ohjaaja:	Päivi Maijanen-Kyläheiko
Hakusanat:	taloushallinto, strateginen talousjohtaminen, pk-yritys

Suomalaisista yrityksistä noin 99,8 prosenttia on pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Samaisten yritysten osuus suomalaisten yritysten liikevaihdoista on 58,2 prosenttia, joten pk-yritysten kansantaloudellinen merkitys on suuri. Liiketaloudellisissa tutkimuksissa on havaittu, että suuri osa nuorista pk-yrityksistä kohtaa ongelmia ja saattaa päätyä konkurssiin ensimmäisten vuosiansa aikana. Useissa tutkimuksissa on myös havaittu, että strateginen suunnittelu parantaa yrityksen mahdollisuuksia selviytyä kohtaamastaan kilpailusta.

Tässä tutkielmassa perehdytään talousjohtamisen rooliin osana pk-yritysten strategiaa. Tutkielman tarkoituksena on luoda yleiskatsaus pk-yritysten strategisesta talousjohtamisesta ja sen kehittämiskohteista mahdollisten jatkotutkimuksien pohjaksi. Tutkimuksen empiirinen aineisto on hankittu teemahaastatteluin, jotka tehtiin kolmelle eri aloilla toimivien pienyritysten toimitusjohtajille.

Strateginen talousjohtaminen tarkoittaa niitä johtamistoimia, joiden kautta taloushallinnon tuottamaa tietoa hyödynnetään strategiatyössä. Liiketaloudellisessa kirjallisuudessa on kehitetty monia työkaluja, joiden avulla strateginen talousjohtaminen voidaan tuoda osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että suomalaisten pk-yritysten strateginen puoli on kunnossa, mutta taloushallinnon rooli strategiatyössä on usein olematon. Käytännössä pk-yritysten strateginen talousjohtaminen on pitkälti budjettien ja investointilaskelmien laadintaa. Pk-yritysten tapauksessa myös yrityskoon ja liiketoiminnan kehitysvaiheen havaittiin vaikuttavan talousjohtamiseen niin strategisesti kuin operatiivisestikin.

ABSTRACT:

Author:	Otto Leväinen
Student number:	
Title:	Strategic financial management in Finnish SMEs
School:	School of Business and Management
Degree programme:	Business Administration / Financial Management
Supervisor:	Päivi Majjanen-Kyläheiko
Keywords:	financial administration, strategic financial management, SME

Approximately 99,8 percent of Finnish companies are SMEs, these companies generate 58,2 percent of the turnover of the total turnover of Finnish companies. This in turn means that the economic significance of SMEs is remarkable. Earlier economic research has pointed out that most of the emerging SMEs encounter difficulties and might end up bankrupt during their first years of career. Many academic studies have also shown that strategic planning improves the company's ability to cope with the competition it encounters.

This research explores the role of the financial management as a part of corporate strategy. The purpose of the thesis is to create an overview of the strategic financial management of Finnish SMEs and develop directions for future research. The empirical data of the research has been gathered with three semi-structured interviews of SMEs' financial managers.

Strategic financial management refers to management activities in which the information provided by financial administration is utilized as a part of strategical decision making. Many business tools have been developed in the economical literature to enable strategic financial management to be part of the company's day-to-day operations.

The results of this study show that strategic aspect of Finnish companies' is in good shape but the role of the financial administration in strategy work is often non-existent. In practise, the strategic financial management of SMEs is mainly the preparation of the budgets and investment calculations. In the case of SMEs also the size and the period of life cycle were found to have an impact on the strategic and operative financial management.

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	1
1.1	Aikaisempi tutkimus ja kirjallisuus	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	3
1.3	Tutkimuksen rajaukset.....	4
1.4	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	4
1.5	Teoreettinen viitekehys.....	5
1.6	Tutkimuksen rakenne	6
2	Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen	7
2.1	Taloushallinnon tarkoitus ja tehtävät.....	7
2.2	Strategia menestyksen mahdollistajana	10
2.3	Strateginen talousjohtaminen	11
2.3.1	Strategisen talousjohtamisen työkalut	12
2.4	Taloushallinto pk-yrityksissä.....	15
2.4.1	Taloushallinnon informaation hyödyntäminen pk-yrityksissä.....	16
2.4.2	Omistajajohtajan merkitys pk-yrityksen talousjohtamisen onnistumisessa.....	20
3	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	21
3.1	Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta	21
3.2	Tutkimukseen osallistuneet yritykset	22
3.3	Aineiston analysointiprosessi	24
4	Analyysin tulokset.....	26
4.1	Strategian merkitys	26
4.2	Taloushallinnon toteutus ja merkitys liiketoiminnassa	28
4.3	Taloushallinnon tuottama tieto	30
4.4	Strateginen talousjohtaminen	32
5	Johtopäätökset.....	35

5.1	Keskeiset tutkimustulokset.....	35
5.2	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheita.....	37
	Lähdeluettelo.....	39

LIITTEET

Liite 1. Yritysten A ja B haastattelurunko.

Liite 2. Yrityksen C haastattelurunko.

Liite 3. ”Kuinka usein käytät kyseistä informaatiolähdettä liiketoiminnan pyörittämisessä?”
(Sian & Roberts 2009).

Liite 4. Taloudellisten lausuntojen merkitys sidosryhmille (Sian & Roberts 2009).

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Taloudellisen tiedon merkitys ja hyödyntämien (Collis & Jarvis 2002). 17

Taulukko 2. Tutkimusyriyten perustiedot. 23

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys. 5

Kuvio 2. Budjetti strategiatyökaluna (mukaillen Ikäheimo et al. 2007). 13

1 Johdanto

Mikä yhdistää urheilijaa ja yrittäjää? Halu menestyä. Saavuttaakseen menestystä luodaan usein suunnitelma, jota noudattamalla saavutetaan asetetut tavoitteet. Niin urheilu- kuin yritysmaailmassakin tällaisesta tavoitteellisesta toimintasuunnitelmasta käytetään nimitystä strategia. Strategia-ajattelun isäksi luonnehditun professorin Igor Ansoffin (1984) mukaan strateginen johtaminen on järjestelmällinen tapa hoitaa yleisjohton vastuu. Toisin sanoen sen tarkoituksena on välttää kielteiset yllätykset asemoimalla ja suhteuttamalla yritys ympäristöönsä ja siten varmistaa yrityksen jatkuva menestys. Useissa liiketaloudellisissa tutkimuksissa on havaittu, että strateginen suunnittelu parantaa yrityksen mahdollisuuksia menestyä (Leitner & Guldenberg 2010).

Strategian onnistumista pyritään varmistamaan monin eri tukitoimin. Yksi liiketoimintastrategian toteuttamisen tärkeimmistä tukitoiminnoista on taloushallinto, joka tuottaa jatkuvasti tietoa yritysjohton päätöksiä pohjaksi. Tutkimuksessaan Marriot & Marriot (2000) totesivat kuitenkin, että monet pienyritysten johtajista hyötyvät vain vähän taloushallinnon tuottamasta tiedosta ja osa johtajista ei edes ymmärrä saamaansa tietoa. Taloushallinnon tuottaman tiedon ja strategisen suunnittelun toimiva yhdistäminen onkin yksi pienten ja keskisuurten yritysten tärkeimmistä ongelmista (Garg et al. 2008). Taloushallinnon tuottaman tiedon yhdistäminen strategiaan onkin tärkeää, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä yhä nopeammin ja voimakkaammin muuttuvassa kilpailuympäristössä.

Tässä tutkielmassa perehdytään suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritykset) strategiseen talousjohtamiseen. Suomalaisista yrityksistä noin 99,8 prosenttia on pk-yrityksiä, jotka yhdessä muodostavat 56,8 prosenttia kaikkien suomalaisten yritysten liikevaihdosta (Tilastokeskus 2017). Pk-yritysten rooli Suomen kansantaloudessa on huomattava, joten niihin perehtyminen on tutkimuksellisesti merkittävää. Pk-yritysten suuresta kansantaloudellisesta merkityksestä huolimatta niiden strategian ja talousjohtamisen välistä yhteyttä on tutkittu vielä melko vähän niin Suomessa kuin maailmallakin.

1.1 Aikaisempi tutkimus ja kirjallisuus

Yksittäisinä aiheina yritysten talousjohtamista ja strategiaa on käsitelty runsaasti taloustieteellisessä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa. Toisiinsa liitettyinäkin näistä aiheista on olemassa vielä kohtalaisen paljon lähdemateriaalia. Liiketaloustieteellisiä aineistoja leimaa usein se, että niissä tarkastellaan asioita suuryritysten näkökulmasta, minkä seurauksena pk-yrityksiin kohdistuvia aineistoja on huomattavasti rajoitetummin saatavilla. Lopez ja Hiebl (2015) toteavat kirjallisuuskatsauksessaan, että pk-yritysten johdon laskentatoimen tieteellinen tarkastelu ei ollut muodikasta ennen vuotta 2000. He toteavat myös, että tieteelliset tutkimukset eivät ole onnistuneet vielä luomaan yhtenäistä kuvaa johdon laskentatoimen käytöstä pk-yrityksissä, vaikka tutkimukset usein osoittavat johdon laskentatoimen käytön lisäävän yritysten mahdollisuuksia menestyä liiketoiminnassa (Lopez & Hiebl 2015).

Tutkimusongelmaan liittyvistä aiheista niukimmin aikaisempaa lähdemateriaalia on saatavissa taloudellisen tiedon hyödyntämisestä pk-yrityksissä. Myös varsinaisia aikaisempia tutkimustuloksia pienyritysten talousjohtamisesta on saatavilla varsin vähän. Tässä tutkimuksessa empiiraa peilaavaa vertailupohjaa haetaankin muun muassa Sianin ja Robertsin (2009) sekä Collisin ja Jarvisin (2002) kyselytutkimuksista, joissa tarkastellaan britannialaisten pienyritysten taloudellisen tiedon käyttöä. Näiden tutkimuksien mukaan pienyrityksissä hyödynnetään varsin vähän taloudellista tietoa osana strategista johtamista. Useat tutkimukset ovat kuitenkin havainneet, että yrityskoon kasvu lisää taloudellisen tiedon merkitystä yritystoiminnan johtamisessa (Sjögren et al. 2014; Collis & Jarvis 2002; Sian & Roberts 2009).

Tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan sekä strategian että talousjohtamisen käsitteiden näkökulmasta. Strategia-ajattelun kehittymiseen ovat vaikuttaneet voimakkaasti muun muassa professorit Michael Porter, Henry Mintzberg ja James Waters julkaisuillaan. Esimerkiksi Mintzbergin ja Watersin (1985) esittämä emergentin strategian teoria on yksi tutkimusta johdattavista ajatuksista. Tutkielman taloushallintoa ja talousjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa on pitäyditty pitkälti kotimaisten professoreiden ja tutkijoiden tuotannossa, sillä pk-yritysten raportointikäytänteet ovat pitkälti sidonnaisia toimimaansa lainsäädäntöön. Esimerkiksi teokset, joissa laskentatoimen professori ja valtion tilitarkastuslautakunnan jäsen Jarmo Leppiniemi on ollut kirjoittajana, ovat ohjanneet tutkimusprosessia huomattavasti (Artto et al. 1988; Kinnunen et al. 2006).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tarkoitus on perehtyä suomalaisten pk-yritysten strategiseen talousjohtamiseen. Tutkimuksessa pyritään luomaan yleiskuva näiden yritysten talousjohtamisen ja strategian yhteydestä toisiinsa. Sianin ja Robertsinkin (2009) tutkimuksen mukaan pienyritysten omistajista vain noin 13,6 prosenttia kokee taloudellisen tiedon, johon talousjohtaminen pohjautuu, tärkeäksi yrityksen menestymisen kannalta. Tutkimuksena yhtenä tavoitteena on myös tutkimusyri-tysten tietoisuuden lisäämistä siitä, kuinka aktiivisella talousjohtamisella on mahdollista tukea yrityksen menestymistä.

Tutkimuksen ilmiön ja aiheen määrittävä päätutkimusongelma on:

”Millaista on suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten strateginen talousjohtaminen?”

Varsinainen tutkimusongelma jakautuu pienempiin alakysymyksiin, jotka osittain limittyvät toisiinsa sekä päätutkimuskysymykseen. Pääongelmasta onkin johdettu kaksi ilmiötä tarkentavaa alatutkimuskysymystä:

”Miten taloushallinto tukee yritysjohtoa strategiatyössä?”

”Miten pk-yrityksissä hyödynnetään strategisen talousjohtamisen työkaluja tulevaisuutta suunniteltaessa?”

Tutkielmassa pyritään löytämään vastauksia yllä esitettyihin tutkimuskysymyksiin tarkastele- malla aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja kirjallisuutta sekä analysoimalla haastattelutut- kimuksen myötä hankittua empiiristä tutkimusaineistoa. Vastaamalla tutkimuskysymyksiin paikataan suomalaisten pk-yritysten strategisen talousjohtamisen tutkimusaukkoa. Tutkimuk- sen edetessä pyritään myös löytämään tutkittavasta ilmiöstä mielenkiintoisia jatkotutkimusai- heita tulevia tutkimuksia silmällä pitäen.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Talousjohtaminen jaotellaan yleensä kahteen osaan: strategiseen ja operatiiviseen. Jaottelu perustuu tehtävien päätösten vaikutusalueeseen sekä -aikaan. Tutkielmassa perehdytään strategiseen talousjohtamiseen, kun taas operatiivinen eli päivittäminen talousjohtaminen jätetään vähemmälle huomiolle. Strateginen talousjohtaminen kattaa päätökset, jotka koskevat koko yritystä ja määrittävät toiminnan suunnan useaksi vuodeksi eteenpäin. (Pellinen 2005) Toimiakseen hyvin yrityksen talousjohtamisen päivittäisten ja pidempiaikaisten päätöksien tulee tukea toisiaan, joten osa-alueiden täydellinen erottaminen ei ole mahdollista, saati järkevää.

Lisäksi tutkimuksen kiinnostuksen kohteeksi on rajattu suomalaiset pienet ja keskisuuret yritykset. Euroopan komission määritelmän mukaan pk-yrityksiä ovat yritykset, joissa työskentelee alle 250 henkilöä ja joiden vuosiliikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa sekä taseen loppusumma on alle 43 miljoonaa euroa (Euroopan komissio 2017). Pk-yritysten kansantaloudellisen merkityksen lisäksi niihin keskittymistä puoltaa myös se, että useimmiten suuryrityksissä strategia- ja talousjohtamistyöhön on käytettävissä huomattavasti enemmän resursseja kuin pk-yrityksissä. Resurssien niukkuuden vuoksi pk-yrityksissä keskitytään usein ydinliiketoimintaan, minkä seurauksena esimerkiksi liiketoimintaa tukevaan strategiseen talousjohtamiseen panostetaan vähemmän. Tämä ilmiö on merkittävä, sillä tieteelliset tutkimukset ovat havainneet, että johdon laskentatoimen käyttämättömyys korreloi konkurssiin päätyminen kanssa. (Lopez & Hiebl 2015)

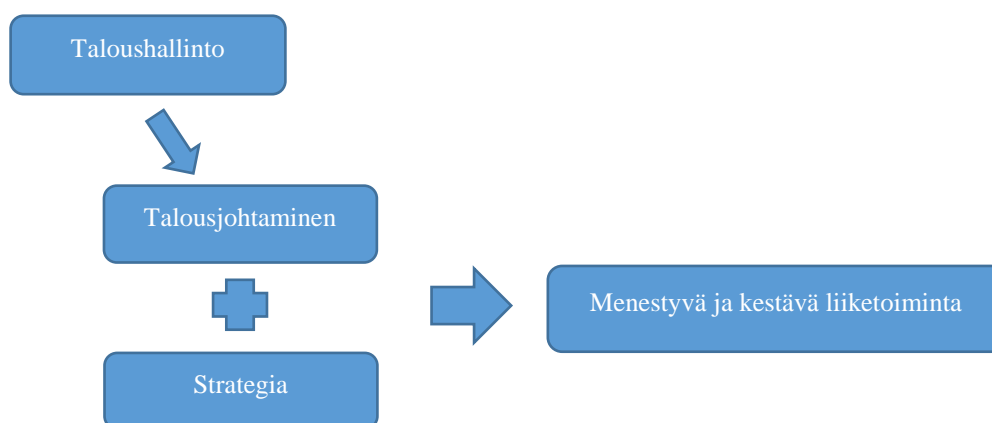
1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimuksen päätavoite on selvittää ja kuvata, kuinka suomalaisissa pk-yrityksissä talousjohtamisella tuetaan strategisten tavoitteiden toteutumista. Tutkimus on toteutettu laadullisena, koska se soveltuu määrällistä tutkimusta paremmin todellisten tapahtumaketjujen ja prosessien tarkasteluun. Tutkimuksen tiedonhankintamenetelmäksi valittiin liiketaloustieteissä runsaasti sovellettava monitapaustutkimus, jossa perehdytään tutkittavan ilmiön kannalta valikoituihin tapauksiin. (Koskinen et al. 2005)

Tutkimuksen empirian aineistonhankintamenetelmäksi valittiin tutkittavien yritysten johtamisesta ja taloudesta vastaavien henkilöiden haastattelut. Haastattelututkimuksen käyttöä laadullisen tutkimuksen tiedon hankinnassa puoltavat useat seikat. Hirsijärven ja Hurmeen (2008) mukaan haastattelut soveltuvat hyvin tutkimukseen, kun ilmiö on vähän kartoitettu ja haastateltavan puhe halutaan liittää laajempaan kontekstiin. Kasvokkain tapahtuva haastattelu mahdollistaa myös vastauksiin reagoimisen, mikä puolestaan tarjoaa mahdollisuuden syvällisemmän tiedon saamiseen. Edellä mainitut tekijät puolsivat haastattelua aineiston hankintamenetelmänä, sillä tutkimuksen tavoitteena on luoda syvempi ymmärrys suomalaisten pk-yritysten strategisesta talousjohtamisesta yksittäisten tapausten pohjalta.

1.5 Teoreettinen viitekehys

Tutkimus koostuu kahdesta pääteemasta: talousjohtamisesta ja yrityksen strategiasta. Kuten kuviossa yksi on havainnollistettu, yrityksen taloushallinto tuottaa liiketoiminnan johtamisessa hyödynnettävää tietoa. Yrityksen on mahdollista menestyä kilpailusta huolimatta, kun tehdään ja toimeenpannaan oikeaan ja relevanttiin tietoon perustuvia päätöksiä. Nämä päätökset tulee luonnollisesti suhteuttaa yrityksen strategiasta löytyviin pitkän tähtäimen tavoitteisiin ja päämääriin (Kamensky 2003).



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Talousjohtamisen saralla tutkimus fokusoidaan koskemaan erityisesti talousjohtamisen strategista osa-aluetta. Säilyäkseen elinvoimaisina muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yritykset

tarvitsevat suunnitelmia, jotka ohjaavat toimintaa kohti asetettuja päämääriä. Strategista suunnitelmaa muodostettaessa on tärkeää huomioida yrityksen taloudellinen tilanne, jotta toiminnan jatkaminen kohti tavoitteita on ylipäättänsä edes mahdollista. Jyväskylän yliopiston johdon las-kentatoimen professori Jukka Pellinen (2005) toteaa kirjassaan Talousjohtaminen: *”Talousjoh-tamisen tärkeimpänä tehtävänä on varmistaa toiminnan linjaaminen halutun strategian mu-kaiseksi ja huolehtia toiminnan suotuisasta kannattavuuskehityksestä.”*

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu kolmesta osasta, jotka ovat: johdanto, teoriaosa ja empiriaosa. Tutkielma noudattelee tyypillistä tutkimusraportin kulkua, ja tutkielmassa edetäänkin ilmiön teoreettisen ja empiirisen tarkastelun kautta tutkimuskysymysten vastauksiin. Tutkielma jakautuu neljään lukuun, joista ensimmäinen on johdantoluku. Toinen luku muodostaa tutkimuksen teoriaosan. Luvussa esitellään sekundääriaineistoon pohjaten talousjohtamista yrityksen menestymisen mahdollistajana ja talousjohtamisen erityispiirteitä pk-yrityksissä. Luvun tarkoituksena on suh-teuttaa tutkielma muihin ilmiötä tarkasteleviin tutkimuksiin ja teoriaan.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimukseen osallistuvat yritykset, tutkimusprosessi sekä haastatteluiden tulokset. Keskeisimmät tutkimustulokset raportoidaan neljännessä luvussa. Näissä luvuissa pohditaan strategisen talousjohtamisen hyödyntämistä suomalaisissa pk-yrityk-sissä suhteuttaen aiemmin esiteltyyn teoriataustaan. Lopuksi esitellään tutkimuksen johtopää-tökset, vastataan tutkimusongelmiin ja raportoidaan vielä tutkimuksen rajoituksista sekä jatko-tutkimusaiheista.

2 Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen

Johtaminen on sosiaalista toimintaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan yhteisölle asetettuja tavoitteita. Johtamisesta on olemassa lukuisia eri suuntauksia, jotka korostavat tietyn ilmiön johtamistyön erityispiirteitä. Talousjohtamisen tapauksessa erityisenä mielenkiinnon kohteena on sellaisten toimintojen johtaminen, joilla pyritään organisaation taloudellisten tavoitteiden täyttämiseen. (Pellinen 2005) Tavoitteet ovat organisaation itsensä määrittelemiä, mutta yritysmaailmassa tavoitteena on yleensä taloudellinen menestyminen, toisin sanoen voiton maksimoiminen. Pienien yritysten tapauksessa tavoitteena on usein liiketoiminnan kasvattaminen tai omistajajohtajan henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen, kuten asiakastyytyvyyden parantaminen (Salojärvi et al. 2005).

Talousjohtaminen on johtamisen ala, joka pohjautuu voimakkaasti tietoon. Yrityksen ja elinkeinonharjoittajan tulee Suomen lain mukaan tehdä kirjanpitoa harjoittamastaan liike- tai ammattitoiminnastaan (Finlex 2017a). Käytännössä kirjanpitovelvollisuus tarkoittaa, että yrityksen tulee tuottaa liiketoiminnastaan taloudellista tietoa. Tätä tietoa tuottavasta yrityksen osasta käytetään nimitystä taloushallinto. Lakisääteisen tiedon ohella yrityksissä tuotetaan usein sisäisen laskentatoimen keinoin dataa päätöksenteon tueksi.

Tässä luvussa tarkastellaan kirjallisuuden sekä aiempien tutkimuksien valossa yritysten taloushallintoa, strategiaa ja strategista talousjohtamista. Lisäksi tarkastelun kohteena ovat suomalaisten pk-yritysten taloushallinnon ja -johtamisen erityispiirteet.

2.1 Taloushallinnon tarkoitus ja tehtävät

Taloushallintoa voidaan pitää yhtenä yrityksen liiketoiminnan tärkeimmistä tukitoiminnoista, sillä se palvelee sekä organisaation päivittäistä toimintaa että pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamista. Taloushallinnon toimintoja ovat esimerkiksi kirjanpito, laskentatoimi, taloussuunnittelu ja tilintarkastus. Taloushallinto tuottaa lakisääteistä tietoa yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien, kuten rahoituslaitosten ja verottajan tarpeisiin. Lakisääteisen raportoinnin lisäksi taloushallinto valjastetaan usein tuottamaan tietoa myös yritysjohdolle päätöksentekoa varten. (TE-palvelut 2017) Taloushallinnon tehtäväksi voidaankin tiivistää yritysjohtamisen avustaminen omalla tehtäväalueellaan.

Kinnusen et al. (2006) mukaan taloushallinnon voidaan katsoa koostuvan kolmesta pääalueesta, jotka ovat tilinpäätöksen ja kirjanpidon laatiminen, yrityksen rahoitus ja johdon laskentatoimi. Tilinpäätöksen ja kirjanpidon laatiminen on säädetty kirjanpitolaissa, kun taas kahta muuta osa-aluetta ei säännellä erikseen. Johdon laskentatoimi on täysin vapaaehtoista toimintaa yrityksille samoin kuin yrityksen rahoituksen riittävyyden varmistaminen. Näiden kahden vapaaehtoisen osa-alueen voidaan ajatella olevan perusteltua silloin, kun informaatiosta saatava hyöty on enemmän kuin sen tuottamisesta aiheutuneet kustannukset. (Kinnunen et al. 2006)

Taloushallinnon tuottama tieto on tärkeää myös yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Esimerkiksi tavarantoimittajat sekä rahoituslaitokset tarvitsevat luotettavan kuvan yrityksen taloudellisesta tilasta ennen kuin niiden kannattaa ryhtyä yhteistyöhön yrityksen kanssa. Tämän vuoksi yrityksen raportointia ulospäin käsitellään useissa Suomen lain pykälissä. Muun muassa osakeyhtiölain (624/2006) kuudennen luvun toisen pykälän mukaan yhtiön hallitus vastaa, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty (Finlex 2017b). Ulospäin suuntautuvaan raportointiin liittyvien tiukkojen vaatimuksien vuoksi pk-yritykset ulkoistavat yleensä tämän osa-alueen taloushallinnostaan asiantuntijayritysten tehtäväksi. Ulkoisille sidosryhmille laadituilla raporteilla voi olla konkreettisia vaikutuksia yritysstrategiaan. Esimerkiksi Sianin ja Robertsien (2009) tutkimuksen mukaan lainaajat kokevat yrityksen ulkoiset raportit tärkeiksi tietolähteiksi lainaamispäätöksiä tehdessään, joten huonosti laaditut raportit saattavat pahimmillaan estää strategian kannalta oleellisen rahoituksen saamisen.

Yrityksen päätöksentekoa tukevaa taloushallinnon osaa nimitetään myös johdon laskentatoimeksi. Johdon laskentatoimi on taloushallinnon osa-alueista voimakkaimmin yhteydessä yrityksen strategiaan. Strategisesta johdon laskentatoimesta puhutaan silloin, kun laskentatoimen tietojärjestelmästä ja yrityksen ulkopuolisista tietolähteistä tuotetaan tietoa palvelemaan yrityksen strategista johtamista. Strategisessa laskentatoimessa keskeistä on tiedon tuottaminen yrityksen kilpailueduista sekä ratkaisuksista, joilla niitä voidaan vahvistaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007)

Yrityksen laskentatoimella on keskeinen osa yrityksen strategiaprosessin eri vaiheissa. Vilkkumaan (2005) mukaan laskentatoimen merkitys korostuu kaikissa prosessin vaiheissa. Ensinnäkin laskentatoimen tuottama taloudellinen sekä asiakas- ja kilpailijatieto luovat perustan, jonka päälle strategiaa voidaan alkaa muodostaa. Laskentatoimi toimii myös strategian jalkauttamisen

avustajana tuottamalla tietoa sekä tavoitteista että niiden mittaamisesta. Strategiaa toteutetaan operatiivisella johtamisella, joka edellyttää oikeaa ja luotettavaa tietoa. Hyvin toimiva laskentatoimi mahdollistaa tekemisen eri vaihtoehtojen vertailemisen ja toiminnan ohjaamisen kohti strategisesti parasta ratkaisua. Laskentatoimi myös seuraa strategiaprosessin onnistumista tuottamalla ja analysoimalla aiempaa toimintaa. (Vilkkumaa 2005)

Taloushallinnon toinen vapaaehtoinen, mutta tärkeä osa-alue on yrityksen rahoituksen riittävyyden varmistaminen. Kassavarojen riittävyyden ennakointi laskelmien avulla on pk-yrityksille erityisen tärkeää, sillä usein niiden toiminta on joko tappiollista tai kasvuhakuista. Varmistaakseen organisaation maksukykyisyyden taloushallinto tuottaa kassavirta- ja rahoituslaskelmia. Pk-yritysten liiketoiminnan asiantuntija tohtori Toivo Koski (2012) pitääkin kassavirtalaskelmia yhtenä raportoinnin tärkeimmistä työkaluista. Maksukyvyyn varmistamisen lisäksi kassavirtalaskelmat muun muassa auttavat määrittämään yritykselle optimaalisen kasvunopeuden vaarantamatta maksuvalmiutta. Lisäksi nämä laskelmat ohjaavat yritysjohtoa tarkastelemaan sekä myynti- että tuotantoprosessien tehokkuutta. (Koski 2012)

Taloushallinnon ulkoistamisella tarkoitetaan jonkin palvelun tai toiminnan, joka hoidetaan yleensä yrityksen sisällä, sopimuksenmukaista siirtämistä yrityksen ulkopuolisen toimijan hoitettavaksi. Taloushallinnon ulkoistaminen on lisääntynyt viime vuosina huomattavasti. (Elharidy et al. 2013) Suomen taloushallintoliiton ja tilintarkastusyhteisö BDO Oy:n tutkimuksen mukaan keskisuuret yritykset ovat varovaisia taloushallinnon ulkoistamisen suhteen, vaikka ulkoistamalla olisikin saatavissa useita hyötyjä. Keskisuurista yrityksistä 47 prosenttia on ulkoistanut taloushallintonsa, kun pienien yritysten keskuudessa lukema on arviolta 90 prosenttia. Taloushallinnon ulkoistamisen myötä yritys voi keskittyä ydinliiketoimintansa kehittämiseen ja varmistua resurssien saatavuudesta. (Taloushallintoliitto 2015)

Pk-yritysten taloushallinto on perinteisesti keskittynyt budjetointiin ja liiketoiminnan rahamääräiseen mittaamiseen. Taloushallinnon perinteinen rooli on kuitenkin saanut osakseen paljon kritiikkiä muun muassa jäykkyydestään ja liiallisesta painottumisestaan historiaan tulevaisuutta suunniteltaessa. Esimerkiksi perinteinen budjetointi koetaan nykypäivänä resurssija kuluttavaksi ja yritysstrategiaa tukemattomaksi toiminnaksi. (Ekholm & Wallin 2011) Kohtaamansa kritiikin myötä taloushallinto onkin alkanut tuottamaan entistä enemmän myös ei-taloudelliseen tietoon pohjautuvia lisäarvopalveluita. Tällaisia ei-taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi asiakas- ja työtyytyväisyys.

2.2 Strategia menestyksen mahdollistajana

”*Strategos*” on kreikkaa ja tarkoittaa sodan voittamisen taitoa. Muinaisen kreikan ajoista strategia-termin käyttöalue on laajentunut niin urheiluun kuin liiketaloustieteeseenkin. Strategia-ajattelun laajentuminen uusille käyttöalueille on ymmärrettävää, sillä niin liiketoiminnassa kuin sodassakin on kyse lopulta tavoiteltavan päämäärän saavuttamisesta. Vuonna 1985 julkaisemassaan teoksessa professori Michael E. Porter totesi yrityksen toimintojen olevan lähtöisin yrityksen liiketoiminnan strategisesta suunnittelusta, jonka avulla pyritään pysyvän kilpailuedun saavuttamiseen (Porter 1985). Tämä aikanaan vallankumouksellinen näkemys kilpailuedusta on edelleen kolme vuosikymmentä myöhemmin strategian suunnittelun lähtökohta.

Hyvän strategian kolme tärkeintä osatekijää ovat professori Richard Rumeltin (2011) mukaan: suunnitelmallisuus, muiden käyttäytymisen ennakoiminen ja tarkoituksellinen koordinoitujen toimintojen mallintaminen. Tutkimuksessaan Rumelt kuvaa myös hyvän strategian tyypillistä rakennetta eli ydintä. Hyvän strategian ydin koostuu kolmesta kerroksesta, joista ensimmäisessä määritellään se haaste, jota varten strategiaa ollaan luomassa. Toisessa kerroksessa taas luodaan menettelytapa, jota noudattamalla yrityksen on tarkoitus selvitä haasteesta. Viimeisessä ytimen kerroksessa määritellään johdonmukaiset käytännön toimenpiteet, joiden kautta ohjaavaa politiikkaa toteutetaan. (Rumelt 2011)

Professorit Mintzberg ja Waters esittivät vuonna 1985 tutkimuksessaan klassisen strategiaopin, jonka mukaan yritysten strategiat voidaan jakaa tarkoituksellisiin (*deliberate*) ja toiminnasta kehkeytyviin (*emergent*). Tarkoituksellinen strategia tarkoittaa, että yrityksen strategia on toteutunut, kuten yritys on sen suunnitellut. Emergentti strategia vuorostaan tarkoittaa, että tarkoitustakin suunnitelmista huolimatta kaikki ei tapahdu suunnitellusti, vaan toteutunut toiminta muovaa strategiaa. Esimerkiksi ympäristön tai teknologian muutokset, joita ei ole osattu ennakoita johtavat emergentin strategian syntymiseen. Mintzbergin ja Watersin mukaan puhtaasti tarkoituksellista tai kehkeytyvää strategiaa ei oikeastaan koskaan ilmene, vaan ne muodostavat jatkumon ääripäät, joiden välille todelliset strategiat asettuvat. Toiminnasta kehkeytyvät strategian osat muodostavat haasteen yrityksille ja niiden kyvyille tuottaa relevanttia tietoa, jonka avulla yritys mukautuu muutokseen. (Mintzberg & Waters 1985)

Strategiatyön tärkeyttä kuvastaa liikkeenjohdon konsulttina mittavan uran luoneen Mika Kamenskyn (2003) perustelut strategian tarpeelle. Kamenskyn mukaan suuri osa uusista yrityksistä kuolee pois viiden vuoden sisällä perustamisestaan, koska niiden strateginen suunnittelu on puutteellista. Toisaalta valtaosa todella menestyneistä suomalaisyrityksistä on joko pk- tai perheyrityksiä. Kamenskyn mukaan menestyneitä yrityksiä yhdistävä piirre on ollut ympäristön muutoksien ennakointi, havainnointi sekä niihin sopeutuminen. (Kamensky 2003) Ennen kaikkea yrityksen strategian tulee olla jalkautettu ja ymmärretty kaikilla organisaation tasoilla, jotta henkilöstön päivittäinen tekeminen tukee pitkän ajan tavoitteiden saavuttamista. Valitettavasti lukuisissa suomalaisissa yrityksissä strategia on jopa ylimmältä johdolta hukassa, kuten Maarika Mauryn väitöskirjasta käy ilmi (Savon Sanomat 2016).

Yritysten kasvukykyä tarkastelevan kirjallisuuden mukaan nuorien pienyritysten etuna suurempiin yrityksiin verrattuna on niiden joustavuus ja kyky löytää uusia kasvumahdollisuuksia. Erittäin joustavuutta lisää pk-yritysten matala organisaatorakenne, sillä tällöin johto tekee päätöksiä lähempänä markkinoita, mikä nopeuttaa päätösprosessia (Blackburn et al. 2013). Pk-yritysten strategian muodostumisessa olennainen tekijä on myös yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten kiinnostuksen kohteet sekä koulutustausta. Karamin et al. (2006) tutkimus korostaakin erityisesti toimitusjohtajan liiketoimintaympäristön strategisen tietoisuuden merkitystä yrityksen pitkän tähtäimen menestyksen mahdollistajana.

2.3 Strateginen talousjohtaminen

Visio tarkoittaa sananmukaisesti näkyä tai tulevaisuuden kuvausta. Liike-elämän kielenkäytössä visio-termin käyttö on yleistynyt runsaasti viime vuosikymmeninä ja se ymmärretään yrityksen tulevaisuuden kuvauksena. Visio siis ilmaisee mihin yritys pyrkii tai millainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Tulevaisuuden toteuttamisen tärkein työkalu yrityksissä on strategia, joka on yrityssidonnainen, pitkän tähtäimen suunnitelma vision mukaisen päämäärän saavuttamisesta. (Ikäheimo et al. 2005) Strateginen talousjohtaminen vuorostaan tarkoittaa niitä johtamistoimia, jotka yhdistävät yrityksen taloudellisen puolen sen strategiaan. Strategisen talousjohtamisen päätökset, jotka pohjautuvat taloushallinnon tuottamaan tietoon, mahdollistavat parhaimmillaan kilpailuedun vahvistumisen tai pahimmillaan kaatavat koko liiketoiminnan (Neilimo & Uusi-Rauva 2007).

2.3.1 Strategisen talousjohtamisen työkalut

Taloudellisen tiedon käyttömahdollisuudet johtamisessa on yleisesti jaoteltu päätöksentekoon ja toiminnan ohjaukseen. Strategisen talousjohtamisen työkalut ovat ohjauksellisia keinoja. Strateginen ohjaus tarkoittaa organisaation tavoitteiden ja niiden saavuttamiseen tarvittavien keinojen määrittelyä. Vaikka strategialla onkin monta muotoa ja vaikutustapaa organisaatiossa, strategian näkeminen joustavana suunnitelmana sopii parhaiten talousjohtamisen teknisen tarkastelun yhteyteen. (Pellinen 2005) Suunnitelmana muodostettu strategia tulee konkretisoida osaksi organisaation toimintaa. Strategiatyön kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi tapahtuu yleensä strategisten työkalujen, kuten budjettien ja mittaristojen avulla. Talousjohtamisen strategisten työkalujen avulla yritykset pystyvät myös ylläpitämään strategista kyvykkyyttään, eli sopeutumaan alati muuttuvaan liiketoimintaympäristöön.

Suorituksen mittaaminen on olennainen osa onnistunutta strategiaprosessia. Tukeakseen strategiaa taloushallinnon tulee tuottaa tunnuslukuja yrityksen tavoitteista, jotka pohjautuvat yrityksen arvoihin ja visioon (Vilkkumaa 2005). Robert S. Kaplan ja David P. Norton kehittivät tunnetuimman mittariyhdistelmän, tasapainotetun mittariston (*balanced scorecard, bsc*), vuonna 1992. Onnistuneesti muodostetussa tuloskortissa yhdistyvät sekä taloudelliset että ei-taloudelliset mittarit, jotka antavat yritysjohdolle paljon tietoa tiiviissä muodossa. Tasapainotettu mittaristo sisältää neljä näkökulmaa, jotka ovat asiakkaan, oppimisen ja kasvun, sisäisten liiketoimintaprosessien ja talouden näkökulmat. Kustakin näkökulmasta tuloskorttiin valitaan ohjauksen tarpeen mukaan sopiva määrä, yleensä muutamia, indikaattoreita. (Järvenpää et al. 2015) Tasapainotetun mittariston kehittämisen taustalla oli ymmärrys siitä, että pelkkä historiaan pohjautuva taloussuureiden mittaaminen ei enää riitä turbulentissa toimintaympäristössä. Talousseurannan rinnalle tarvitaan ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön seurantaa, jonka avulla pyritään ennakoimaan tulevaisuutta. Kaplanin ja Nortonin kehittämä tasapainotettu mittaristo vastaakin näihin modernin johtamisen haasteisiin strategia- ja toimintalähtöisesti. (Alhola & Lauslahti 2005)

Tasapainotetun mittariston taloudelliset tunnusluvut eivät kommunikoi varsinaista strategiaa, vaan ovat tyypillinen talousjohtamisen ohjauskeino, jota käytetään useimmissa yrityksissä. Tunnuslukujen avulla taloushallinnon on mahdollista tiivistää tilinpäätöksen informaatiota hel-

posti seurattavaan, tulkittavaan ja vertailtavaan muotoon. Tunnuslukuanalyysissä pyritään määrittämään tunnusluvut niin, että ne mahdollisimman hyvin mittaavat yrityksen tavoitteita. Tärkeimmät yrityksen taloudelliset tavoitteet ovat pääsääntöisesti kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius (Kamensky 2003). Tunnuslukujen kohdalla on tärkeää kiinnittää huomiota lukujen luotettavuuteen, sillä tunnuslukuja on helppo manipuloida ja ne kuvaavat vain yhtä hetkeä yrityksen taloudesta. Varsinkin pk-yritysten tapauksessa tilinpäätöksen pohjalta laskettavat tunnusluvut saattavat olla virheellisiä jo tilinpäätöspäivää seuraavana päivänä esimerkiksi suurten ostovelkojen mennessä maksuun. Professori Erkki Laitisen (2002) tutkimus osoittaa, että taloudellinen aspekti on tuloskortin tärkein osa-alue yritysjohdolle.

Budjetointi on tunnuslukujen seurannan ohella paljon käytetty talousohjauksen väline. Oikein laadittu ja käytetty budjetti on hyödyllinen suunnittelu-, toiminnan ohjaus- ja seurantaväline, vaikka sitä on myös kritisoitu. Budjetilla tarkoitetaan mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävää rahamääräistä toimintasuunnitelmaa, joka on laadittu yrityksen tai sen osaston toimintaa varten tietyllä ajanjaksolle (Neilimo & Uusi-Rauva 2007). Kuviossa kaksi on kuvattu, kuinka tyypillisesti edetään visiosta käytännön budjetointiin. Vuosittain laadittavassa budjetissa pohditaan strategian toteuttamista konkreettisten toimien kautta, joten se on luonnollinen strategian jatke. Ennen kaikkea budjetin tehtävänä on tunnistaa operatiiviset keinot strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä varmistaa liiketoiminnan menestyminen. (Alhola & Lauslahti 2005)



Kuvio 2. Budjetti strategiatyökaluna (mukaillen Ikäheimo et al. 2007).

Perinteisen budjetoinnin nostattaman kritiikin seurauksena on kehitetty vaihtoehtoisia budjetointimenetelmiä, joita ovat muun muassa rullaava ennustaminen ja toimintoperusteinen budjetointi. Budjetti-informaation laatua voidaan parantaa laatimalla laskelma toimintoperusteisesti. Toimintoperusteinen budjetointi lähtee liikkeelle myynnin ja tuotannon volyymien yksityiskohtaisesta arvioinnista. Toisessa vaiheessa prosessia arvioidaan toimintojen kustannusajureiden volyymit, jonka jälkeen on mahdollista arvioida, kuinka paljon ja minkä tyyppisiä resursseja näiden toimintojen suorittaminen vaatii. Prosessin viimeisessä vaiheessa vielä määritellään tarvittavien resurssien saatavuus. (Järvenpää et al. 2001) Innes et al. (2000) totesivat

Britanniassa toteutetussa tutkimuksessaan toimintoperusteisen budjetoinnin eduiksi muun muassa realistisemmat laskelmat, resurssitarpeiden paremman tunnistamisen ja budjettiharhan tunnistamisen helpottumisen.

Rullaava ennustaminen vuorostaan on kehitetty vastauksena alati muuttuvan liiketoimintaympäristön mukanaan tuomiin haasteisiin. Siinä missä perinteistä vuosibudjettia ei päivitetä budjettikauden aikana, rullaavat ennusteet tehdään tietyksi määräksi kuukausia eteenpäin, jolloin ennuste kehittyy jatkuvasti. Rullaavassa budjetoinnissa lisätään kuukausia ennusteen loppuun esimerkiksi siten, että yrityksellä on jatkuvasti olemassa ennuste 12 kuukaudeksi. Ennuste itsessään ei ole tavoite vaan mahdollisimman tarkka arvio, joten rinnalle tarvitaan tavoitteenasettamismenetelmä, kuten tasapainotettu tulokortti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007) Rullaavan ennustamisen myötä yritysjohton ote taloudesta paranee, sillä tulevaisuutta ja ympäristön muutoksia tarkastellaan jatkuvasti, eikä vain kerran vuodessa. Jatkuva suunnitelman päivittäminen toki syö resursseja, mikä voi olla kynnyksikysymys pk-yrityksissä rullaavaan ennustamiseen siirtymisessä. Ekholmin ja Wallinin (2006) tutkimuksen mukaan suuryrityksissä, jotka harjoittivat vielä perinteistä vuosibudjetointia, harkittiin budjetoinnin täydentämistä tasapainotetulla mittaristolla tai rullaavaan ennustamiseen siirtymistä.

Investointien hallinta on myös tärkeää pitkän tähtäimen tavoitteiden täyttymisen kannalta. Investopedia (2017) mukaan investointi on omaisuusarä tai esine, joka ostetaan tulevaisuuden tulontuottamisodotuksen tai korkeamman arvostuksen toivossa. Investoinneille tyypillisiä ominaisuuksia ovat pitkä ajallinen kesto, laajat vaikutukset, suuri sitoutunut pääoma ja epävarmuus. Lisäksi investoinnit usein muuttavat pysyvästi yrityksen toimintaa. Edellä lueteltujen ominaisuuksien johdosta investoinnit nivoutuvat tiiviisti yhteen yrityksen strategian kanssa, joten niiden hallinta on oleellinen strategisen talousjohtamisen osa-alue. (Ikäheimo et al. 2005) Tulevaisuuden epävarmuuden vuoksi investointien suunnittelua ja hallintaa varten on kehitetty lukuisia laskentamenetelmiä tulevien kassavirtojen estimoimiseksi. Investointilaskentakirjallisuudessa pidetään parhaana estimointimenetelmänä nettonykyarvoa, sillä se ilmaisee yritykselle syntyvän arvonlisän (Järvenpää et al. 2015). Muita menetelmiä ovat muun muassa sisäisen korkokannan menetelmä, annuiteettimenetelmä, takaisinmaksuajan menetelmä ja pääoman tuottoasteen määrittäminen.

Strategiaa toteuttavassa talousjohtamisessa on keskeistä markkinalähtöinen päätöksenteko. Markkinalähtöisen päätöksenteon kaksi tärkeintä osa-aluetta ovat asiakaskeskeisen toimintatavan omaksuminen ja kilpailijaseuranta. Hakasen (2004) mukaan asiakkaaseen perustuvat strategiat ovat nousseet yritysten strategioiden perustaksi, sillä viime kädessä asiakkaat mahdollistavat yrityksen menestymisen. 2000-luvulla yrityksissä on ryhdytty kiinnittämään huomiota arvonaluontiin asiakkaalle ja asiakkaiden pitkän aikavälin strategiseen arvoon. Asiakasorientoituminen tarkoittaa, että taloushallinto muun muassa pyrkii ymmärtämään asiakkaiden toimintaa, tarkastelee asiakaskannattavuuksia sekä välittää asiakastietoa kaikille organisaation tasoille. Yritysjohdon ja taloushallinnon tulee perehtyä asiakkaiden liiketoimintaan edistääkseen asiakasorientoitunutta toimintatapaa, mutta ennen kaikkea se edellyttää proaktiivista yhteistyökkyä sekä organisaation sisällä että ulkoisten sidosryhmien kanssa. Asiakasnäkökulma onkin taloudellisen näkökulman ohella toinen yleisimmistä osa-alueista yritysten tasapainotetuissa mittaristoissa. (Alhola & Lauslahti 2005)

Kilpailijaseurantaan alettiin kiinnittämään huomiota 1980-luvulla, kun yhdysvaltalainen liiketaloustieteen professori Michael Porter (1980) esitteli viiden kilpailuvoiman geneerisen mallin. Mallissa huomioidaan jo alalla toimivien sekä mahdollisesti alalle tulevien kilpailijoiden muodostama kilpailu, asiakkaiden ja tavarantoimittajien neuvotteluvoima sekä korvaavien tuotteiden muodostama uhka liiketoiminnalle. (Puusa et al. 2013) Porterin (1980) kilpailuetua korostavassa strategianäkemyksessä toimialan perinpohjainen analysointi on avain asemassa liiketoiminnalliseen menestykseen pyrittäessä. Mazzarolin et al. (2009) tutkimuksen mukaan toimintaympäristön laadukkaalla kartoituksella on yhteys yrityksen kasvunopeuteen. Systemaattisen ympäristön kartoituksen on havaittu selkeyttävän yrityksen ymmärrystä liiketoimintansa visiosta. Lisäksi ympäristöanalyysien avulla yrityksen on mahdollista asemoida itsensä markkinoilla tarjoomansa mukaisesti. Kuten Mazzarol et al. (2009) toteavat, pienet yritykset pyrkivät löytämään oman niche-markkinansa, jossa ne voivat tarjota tuotteitaan ja palveluitaan hintapreemiolla.

2.4 Taloushallinto pk-yrityksissä

Yritysmailman tieteellisistä tutkimuksista suurin osa paneutuu suuryritysten toimintojen tarkasteluun. Suur- ja pienyritysten rakenteet sekä toiminnot eroavat toisistaan voimakkaasti, joten myös niiden talousohjauksen keinot poikkeavat toisistaan. Yritysten taloushallinnon piirteitä

määrittävät merkittävästi niiden erilaiset suunnittelu- ja valvontatarpeet, esimerkiksi pörssiyrityksissä taloushallinto tuottaa informaatiota laajasti eri sidosryhmille, kun taas pk-yrityksissä tieto on pääsääntöisesti organisaation sisäisessä käytössä (Arto et al. 1988). Pk-yritykset tarvitsevatkin taloudellista tietoa juuri kyseiseen yritykseen räätälöitynä ja helposti ymmärrettävässä muodossa. Nandan (2010) toteaaakin, että pienet yritykset kohtaavat samoja haasteita kuin suuretkin, mutta pienet ovat herkempiä ajautumaan konkurssiin. Tämän vuoksi johdon laskentatoimen tuottama tieto on pk-yrityksille korostetun tärkeää varmistamaan niukkojen resurssien riittävyys. (Nandan 2010)

Sjögren et al. (2014) tutkimuksen mukaan liiketoiminnan koon kasvaessa yritykset hyödyntävät aiempaa monipuolisemmin johdon laskentatoimen menetelmiä ja näiden menetelmien asema korostuu. McMahonin ja Holmesin (1991) mukaan pk-yritysten keskuudessa menestyneiden ja epäonnistuneiden yritysten välillä suurin ero on juurikin suhtautumisessa taloushallinnon tuottaman informaation hyödyntämiseen. Marriotin ja Marriotin (2000) tutkimuksen mukaan yleensä omistajajohtajat eivät hahmota kirjanpidollisen tiedon rahallista arvoa, mikä johtuu heidän taloudellisen tietämyksen puutteellisuudesta. He toteavatkin, että ulkoisten raporttien laatiminen pk-yrityksille on pakollista, mutta näiden raporttien merkityksen selvittäminen omistajajohtajille on vaikeaa. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan sitä, kuinka pk-yritykset hyödyntävät taloushallinnon tuottamaa tietoa talousjohtamisessaan aiempien tutkimuksien pohjalta.

2.4.1 Taloushallinnon informaation hyödyntäminen pk-yrityksissä

2000-luvun tieteellisessä tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan niitä pk-yritysten erityispiirteitä, jotka vaikuttavat taloustiedon hyödyntämiseen. Sen sijaan kysymykset, kuinka paljon tietoa tuotetaan ja käytetään ovat jätetty vähemmälle huomiolle. Gortonin (1999) mukaan vain hieman yli puolet (52,7 prosenttia) pk-yrityksistä on laatinut suunnitelman yrityksensä talouden seuraamisesta. Gortonin tutkimuksen tulokset ovat hätkähdyttäviä, sillä taloushallinnon on todettu olevan yksi pk-yrityksen menestyksen ratkaisevimmista osatekijöistä (McMahon & Holmes 1991). Halabin et al. (2010) toteavat tutkimuksessaan, että taloudellisten raporttien tärkein ominaisuus on niiden käyttökelpoisuus päätöksenteon tukena. Taloudelliset raportit eivät tuo lisäarvoa yrityksen toimintaan, jos lakisääteinen velvollisuus on ainoa syy raporttien tekemiseen (Halabin et al. 2010).

Collis ja Jarvis (2002) toteuttivat vuonna 1999 Isossa-Britanniassa kyselytutkimuksen, johon osallistui 385 pientä osakeyhtiötä. Myös Sian ja Roberts (2009) tutkivat pienien isobritannialaisten yritysten taloudellisen tiedon tarpeita ja hyödyntämistä. Sianin ja Robertsin tutkimukseen osallistui yritysjohtajien lisäksi kirjanpitäjiä. Molemmista tutkimuksista käy selkeästi ilmi, että ulkopuolisen taloushallinnon ammattilaisen merkitys on suuri pienen kirjanpitovelvollisen taloudellisen tiedon tuottamisessa ja analysoimisessa.

Taulukoon yksi on koottu Collisin ja Jarvisin (2002) tutkimuksen tuloksia taloudellisen informaation merkityksestä ja hyödyntämisestä. Tutkimuksessa mitattiin taloudellisen tiedon merkitystä yrityksen talousjohtamiseen likert-asteikolla, jossa arvo 1 tarkoittaa ”ei hyötyä” ja arvo 5 vuorostaan ”erittäin hyödyllinen”. Likert-asteikolla 3 on vedenjakaja-arvo, jonka ylittävät tietolähteet tulkittiin hyödyllisiksi, kun taas arvon 3 alittaminen viittaa, että tietolähteen ei koettu olevan hyödyllinen. Lisäksi taulukosta on nähtävissä, kuinka suuri osa kyselyyn vastanneista yrityksistä hyödynsi toiminnassaan kutakin tietolähdettä.

Taulukko 1. Taloudellisen tiedon merkitys ja hyödyntämien (Collis & Jarvis 2002).

Taloudellinen tieto	Merkitys (keskiarvo)	Hyödyntäminen (%)
Kuukausittaiset/kvartaalittaiset välitilinpäätökset	4,24	81,8
Kassavirtalaskelmat	4,06	80,8
Tiliotteet	3,97	89,4
Budjetti	3,53	75,3
Tilaukirjanpito	3,49	67,3
Vuosittaisen tilinpäätöksen osat	3,38	63,1
ALV-laskelmat	2,91	72,7
Lakisääteiset tunnusluvut rekisteriviranomaisille	2,61	70,6
Lakisääteiset tunnusluvut osakkeenomistajille	2,61	63,6
Luottoluokitukset	2,32	59,5
Julkaistu toimialakohtainen data	2,20	61,6

Kuten taulukosta yksi nähdään jaksottaiset välitilinpäätökset, kassavirtalaskelmat ja tiliotteet ovat pienissä yrityksissä hyödyllisimmiksi koettuja ja käytetyimpiä taloudellisen tiedon lähteistä. Näiden kolmen kategorian suosiota selittää pienyritysten riippuvuussuhde lainanantajiin, sillä pienyritykset joutuvat usein hankkimaan pääomaa lainaamalla ulkopuolisilta instituutioilta, jotka korostavat lainaamispäätöksissään yrityksen maksukykyä. Näiden ajankohtaista tietoa tarjoavien raporttien tärkeys kuvastaa myös sitä, että pienyrityksissä päivittäinen toiminta korostuu strategista-ajattelua enemmän. Myös budjetit ja vuotuisen tilinpäätöksen osat koettiin yrityksissä hyödyllisiksi. Toisaalta luottoluokitustietoja, toimialakohtaisia raportteja ja lakisääteistä kirjanpitoa ei koettu hyödylliseksi yrityksen johtamisen kannalta, vaikka niitä käytettiin useissa yrityksissä. Esimerkiksi toimialakohtaiset raportit tehdään yleensä suuryritysten tietojen pohjalta, minkä vuoksi omasta asiakaskunnastaan spesifimpää tietoa tarvitsevat pienyritykset eivät koe näitä raportteja hyödyllisiksi. (Collis & Jarvis 2002)

Collisin ja Jarvisin (2002) tutkimuksessa havaittiin myös mielenkiintoisia, mutta ymmärrettäviä korrelaatioita tutkittavasta ilmiöstä. Esimerkiksi havaittiin, että johto kokee tuloraportoinnin hyödylliseksi liiketoiminnan kannalta, kun taas lakisääteinen raportointi ulkoisille sidosryhmille koettiin hyödyttömäksi johtamisen kannalta. Tämä on ymmärrettävää, sillä tuloraportit antavat ajankohtaista tietoa sekä kuvan yrityksen kehityssuunnasta siinä, missä lakisääteiset raportit palvelevat lähinnä viranomaistahoja. (Collis & Jarvis 2002) Sian ja Robertsin (2009) tutkimuksen mukaan tärkeimmät talousjohtamisen tietolähteet ovat tiliote (54,1 prosenttia vastaajista) ja vuosittainen tilinpäätös (37,2 prosenttia vastaajista). Mielenkiintoista Sianin ja Robertsin tuloksissa oli, että sisäisen laskentatoimen jaksottaiset raportit jakoivat vastaajia voimakkaasti. 30 prosenttia vastaajista koki ne erittäin tärkeiksi, kun taas 30,9 prosenttia piti niitä johtamisen kannalta epäolennaisina. (Sian & Roberts 2009)

Collisin ja Jarvisin (2002) sekä Sianin ja Robertsin (2009) tutkimuksissa tarkasteltiin myös sitä, kuinka usein liiketoiminnan johtamisessa hyödynnettiin kutakin tietolähdettä. Molemmat tutkimukset osoittivat, että useimmat yritykset tarkastelevat tärkeimmiksi kokemiaan tietolähteitä kuukausittain. Liitteessä kolme ovat Sianin ja Robertsin (2009) tulokset, joista on nähtävissä, että johto hyödyntää useimmin tiliotetta, tasetta sekä kassavirta- ja tuloslaskelmia toiminnan johtamisessa. Tutkimus osoitti myös, että useimmissa yrityksissä talousjohtamisessa luotetaan muutamiin raportteihin, minkä seurauksena osaa raporteista ei hyödynnetä lainkaan. Huomion arvoista oli, että vähäiselle käytölle tai usein kokonaan hyödyntämättä jääviä raportteja olivat erilaiset strategiaa kuvastavat laskelmat, kuten budjetit sekä kustannuslaskentaraportit. Kuten

Sian ja Roberts raportissaan korostavat, useimmissa pienyrityksissä käytetään taloushallinnosta saatavaa tietoa johtamisen tukena, mutta ei kovinkaan usein.

Collisin ja Jarvisin (2002) tutkimuksesta käy myös ilmi tuloslaskelman ja taseen suuri merkitys talousjohtamisessa. Yritysten johtajista noin 87 prosenttia hyödynsi tuloslaskelmatietoja tilikaudella ja tasetietoja noin 78 prosenttia. Yritystoiminnan jatkuvuuden näkökulmasta kannattavuus, nettovarallisuus ja maksuvalmius ovat osatekijöitä, joiden tulee olla yrityksellä kunnonossa (Koski 2012). Tuloslaskelma mahdollistaa yrityksen kannattavuuden seuraamisen, kun tase taas kuvaa yrityksen nettovarallisuutta. Yrityksen tiliotteet ja rahavirtalaskelmat vuorostaan kuvaavat yrityksen maksuvalmiuden kehittymistä. Pk-yritysten johtajat vaikuttaisivat olevan hyvin tietoisia maksuvalmiuden merkityksestä liiketoiminnan jatkuvuudelle, sillä tutkimustulosten mukaan johtajista noin 64 prosenttia seurasi tiliotteita kuukausittain. Tutkimuksessa selvisi, että tulevaisuuteen suuntautuva taloudellinen ajattelu yrityksissä korreloi vahvasti sen kanssa, kuinka taloudellisesti osaavaa henkilöstöä yrityksellä on käytettävissä. Tilinpäätöstietoja käytetään eniten vertailussa aikaisempiin tilikausiin tuloksen ja kustannusten osalta. Tämä viittaa siihen, että tilinpäätöstä ei käytetä paljoa liiketoiminnan suunnittelussa, vaan vertaamaan tilikauden suoritusta suhteessa edellisiin vuosiin. (Collis & Jarvis 2002)

Sian ja Roberts (2009) tarkastelivat myös kirjanpitäjien näkemyksiä siitä, kuinka tärkeitä taloudelliset lausunnot ovat eri sidosryhmille. Likert-asteikolliset tulokset saaduista vastauksista on esitetty liitteessä neljä. Arvo viisi tarkoittaa, että lausunnot ovat erittäin tärkeitä, kun taas arvo yksi tarkoittaa, etteivät lausunnot ole tärkeitä. Kirjanpitäjien näkemys varmisti, että taloudellisten raporttien käyttö tulevaisuuden suunnittelussa ei ole pienyritysten omistajille kovinkaan tärkeää, vaan raportteja tarkastellaan enemmänkin toteutuneen suoriutumisen varmistamiseksi. Pienyritysten omistajien puutteita taloudellisen ymmärtämisen saralla kuvastaa myös se, että omistajat eivät koe taloudellisia lausuntoja kovinkaan tärkeiksi lainaa haettaessa, kun taas lainaajien näkökulmasta lausunnoilla on suuri merkitys lainaamispäätöstä tehtäessä. Samoin kuin Suomessa, taloudellisten raporttien sisältöä on suunniteltu Isossa-Britanniassa verotusta silmällä pitäen, mikä näkyy lausuntojen merkittävytenä verotusta suunniteltaessa. (Sian & Roberts 2009)

2.4.2 Omistajajohtajan merkitys pk-yrityksen talousjohtamisen onnistumisessa

Talousjohtaminen on Mazzarolin (2014) mukaan yksi merkittävimmistä pk-yrityksen kohtaamista haasteista. McMahon (2001) vuorostaan toteaa, että pk-yritysten kypsyessä liiketoiminnan ongelmat siirtyvät tuotteiden myynnistä sisäisen laskentatoimen piiriin. Yrityksen kasvaessa monimutkaistuvat sen liiketoiminnan taloudellisetkin ulottuvuudet, mikä vuorostaan korostaa taloushallinnon merkitystä yrityksen tukitoimintona. Liiketoiminnan laajenemisen voidaan nähdä muodostavan yritykselle tarpeen ulkoistaa taloushallinto, sillä tällöin yritysjohdon oma ymmärrys talouden hoidosta ei enää riitä. Sjögren et al. (2014) huomauttavat tutkimuksessaan, että valitettavan usein kirjanpitäjäpalveluita hankitaan ainoastaan lakisääteisen raportoinnin vuoksi. Tilitoimistot kuitenkin tuottavat yleensä lakisääteisen tiedon lisäksi ohjeita sekä yksityiskohtaisempia raportteja johtajien käyttöön (Collis & Jarvis 2002).

Monissa tutkimuksissa korostetaan omistajajohtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia, kun tarkastellaan pk-yrityksen talousjohtamisen kehityskohteita. Halabin et al. (2010) mukaan pienyritysten johtajien tulisi kehittää talousraporttien ymmärrystään, jotta he voisivat varmistaa raporttien oikeellisuuden. Tutkimuksessaan Sian ja Roberts (2009) toteavatkin, että taloudellisia raportteja jätetään hyödyntämättä liiketoiminnan johtamisessa, koska johto ei koe ymmärtävänsä saamansa tietoa. Deakins et al. (2002) toteavat pienyrityksen omistajajohtajien olevan usein hyvin naiiveja ja haluttomia tarkastelemaan liiketoiminnan kassavirtoja aktiivisesti. Heidän mukaansa omistajajohtajat myöskin pitävät tiukasti kiinni omista mielipiteistään, minkä johdosta tarkastelukäytännöt muuttuvat harvoin. Työ- ja elinkeinoministeriölle tekemässään taloushallinnon toimialaraportissa Metsä-Tokila (2011) toteaa, että ajatuskin kirjanpidon käytöstä johtamisen apuvälineenä on vieras monissa pienyrityksissä.

Strateginen johdon laskentatoimi tuottaa yritysjohdolle paljon erinäisiä raportteja sekä työkaluja, joiden avulla liiketoimintaa voitaisiin ohjata kohti määriteltyjä tavoitteita. Strategia-ajattelun lisääntymisen myötä taloushallinnon rooli on muuttunut perinteisestä tiedon rekisteröinnistä ja tuottamisesta liiketoimintasuuntautuneemmaksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007) Kuten Deakins ja Freel (1998) toteavat, omistajajohtajan kyky oppia kokemuksistaan ja saamastaan tiedosta viimekädessä määrittää sen, kuinka menestyvä yrityksestä lopulta tulee.

3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkielman toisessa luvussa käsiteltiin strategisen talousjohtamisen teoriaa, mikä puolestaan luo pohjan haastattelututkimukselle. Tässä luvussa käsitellään haastattelututkimuksen toteuttamista, tutkimukseen valikoituneita yrityksiä ja haastatteluaineiston analysointiprosessia. Tutkimuksessa haastateltiin yrityksiä eri toimialoilta, jotta tutkimusaineistosta voitaisiin tuottaa paremmin yleistettäviä tuloksia. Tässä luvussa esiteltävät tiedot pohjautuvat tutkimusyri-tysten haastatteluihin.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää ja kuvata, kuinka suomalaisissa pk-yrityksissä talousjohtamisella tuetaan strategisten tavoitteiden toteutumista. Laadullisen tutkimuksen lähtökoh- tana on yleensä todellinen tilanne, jota pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii usein selvittämään vähän tunnettuja ilmiöitä ja selittämään niitä. Näiden laadullisen tutkimuksen ominaispiirteiden vuoksi kvalitatiivinen tutkimusote valittiin kvantitatiivisen sijasta ilmiön tarkasteluun. (Hirsijärvi et al. 1997) Tarkemmaksi tiedonhankintamenetelmäksi valittiin liiketaloustieteissä runsaasti sovellettava tapaustutkimus, jossa perehdytään tutkittavan ilmiön kannalta valikoituihin tapauksiin (Koskinen et al. 2005) Tutkimuksessa päädyttiin tarkastelemaan kolmea yritystä, joten tutkimus toteutettiin monitapaustutkimuksena.

Tutkimuksen aineistonhankintamenetelmäksi valittiin haastattelut, koska tähän menetelmään liittyy monia hyötyjä. Ensinnäkin haastattelut soveltuvat hyvin tutkimukseen, jonka tarkastel- tava ilmiö on vähän kartoitettu. Haastattelut ovat hyvä menetelmä myös silloin, kun haastatel- tavan puhe halutaan liittää laajempaan kontekstiin. (Hirsijärvi & Hurme 2008) Haastattelujen suurimmaksi vahvuudeksi tiedonhankintamenetelmää valittaessa nähtiin se, että aineiston ke- ruuta voidaan säädellä tilanteen mukaan ja vastaajaa myötäillen. Haastatteluissa on myös mah- dollista reagoida vastauksiin, mikä tarjoaa mahdollisuuden tehdä tarkentavia kysymyksiä sy- vällisemmän tiedon saavuttamiseksi. (Hirsijärvi et al. 1997) Edellä mainitut tekijät puolsivat haastattelua aineiston hankintamenetelmänä, sillä tutkimuksen tavoitteena on luoda käsitys pk- yritysten strategisesta talousjohtamisesta yksittäisten tapausten pohjalta.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina eli teemahaastatteluina, joiden kysymykset pohjautuvat ilmiön teoreettiseen viitekehykseen. Näin ollen teemahaastatteluilla pyrittiin hankkimaan jo tiedettyä tietoa tukevaa tai haastavaa aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009) Puolistrukturoituun haastattelumenetelmään päädyttiin sen joustavuuden takia; teemahaastattelussa ei ole osapuolia sitovia tekijöitä, vaan haastattelu rakentuu puhtaasti tutkittavien teemojen ympärille (Hirsijärvi & Hurme 2008). Haastattelutilanteessa vastaajille taattiin, että yrityksen tai vastaajan tietoja ei julkaista tunnistettavassa muodossa. Tämän voidaan nähdä pienentävän virhelähdettä, jossa vastauksia muokattaisiin vastaajan kannalta edullisiksi tai vaikeita asioita jätettäisiin kertomatta. Haastattelut rakentuivat tutkimuksen kannalta oleellisten teemojen ympärille, joista kustakin johdettiin haastattelua ohjaavia kysymyksiä, jotka ovat nähtävissä liitteissä yksi ja kaksi. Esimerkiksi teemaan *strateginen talousjohtaminen* liittyviä kysymyksiä haastatteluissa olivat ”*Käytetäänkö taloushallinnon tuottamaa informaatiota pitkän aikavälin suunnitelmisessa?*” ja ”*Kuinka tärkeäsi koette taloushallinnon liiketoiminnan tulevaisuutta suunniteltaessa asteikolla 1-5 (1 ei tärkeä, 5 erittäin tärkeä)?*”.

Tutkimuksessa haastateltiin kolmen eri yrityksen toimitusjohtajia yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastatteluihin päädyttiin, koska oletuksena oli, että vastaajilla on paras tieto yrityksessä haastateltavista teemoista. Kaksi haastatteluista painottui puhtaasti yrityksen sisäiseen näkökulmaan strategisen talousjohtamisen toteuttamisesta. Kolmas haastateltavista yrityksistä oli tilitoimisto, joten heidän haastattelussaan yhtenä pääteemana oli palveluntarjoajan ulkoinen näkökulma taloushallinnon roolista yritysten talousjohtamisessa. Kaksi haastatteluista käytiin kasvokkain yritysten toimipisteissä marraskuussa 2017. Kolmas haastatteluista toteutettiin puhelimen välityksellä, sillä kasvokkain tapahtuvaa haastattelu ei sopinut osapuolien aikatauluihin. Varsinaisten haastattelutilaisuuksien lisäksi kuhunkin yrityksistä oli mahdollista ottaa yhteyttä tarkentavien kysymyksien esittämiseksi ja lisätietojen saamiseksi.

3.2 Tutkimukseen osallistuneet yritykset

Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ja haastatelluista käytetään tutkielmassa jatkossa kirjaintunnisteita A, B ja C. Yrityksistä haastateltiin toimitusjohtajat, koska usein pk-yrityksissä henkilöstön vastuualueet ovat laajat, minkä seurauksena varsinkin yritysjohto vastaa usein sekä yrityksen taloudesta että strategisesta puolesta. Tutkimusy yrityksissä tilanne oli juurikin edellä

kuvatun kaltainen eli kaikki haastatellut toimitusjohtajat olivat päävastuussa yrityksensä taloudesta ja strategiatyöstä. Taulukkoon kaksi on koottu tutkimukseen osallistuneiden yritysten perustiedot.

Taulukko 2. Tutkimusyriytysten perustiedot.

Yritys	Liiketoiminnan kuvaus	Perustamisvuosi	Henkilöstön määrä	Liikevaihto 2016 (tuhatta euroa)	Liikevaihtoennuste 2017 (tuhatta euroa)
A	Teollinen yritys	1984	48	4500	5000
B	Mainostoimisto	2014	10	160	400-500
C	Tilitoimisto	2016	6	18	150

Yritys A on teollinen yritys, jonka liiketoiminta koostuu optisten sekä biomekaanisten tuotteiden valmistamisesta, suunnittelusta ja ylläpitopalveluista. Yrityksen asiakaskuntaan kuuluu lukuisia niin kotimaisia kuin kansainvälisiäkin yrityksiä. Liiketoimintansa volyymin puolesta yritys luetaan pienyritykseksi. Vuonna 2016 yrityksen liikevaihto oli hieman alle 4,5 miljoonaa euroa, taseen loppusumma noin 3,5 miljoonaa euroa ja henkilöstöä yrityksessä oli 48. Yrityksestä haastateltiin organisaation toimitusjohtajaa, joka vastaa myös yrityksen talousjohtamisesta. Koulutukseltaan haastateltava on fyysikko, minkä lisäksi hän on suorittanut liiketoimintajohtamisen maisteritutkinnon. Yrityksen toimitusjohtajana hän on toiminut vuodesta 2008 alkaen.

Toinen haastateltavista yrityksistä, yritys B, edustaa tutkimuksessa palvelualan yritystä. Yrityksen liiketoiminta rakentuu erilaisten markkinointi- sekä konsultointipalveluiden tuottamisesta. Tehtäväkseen yritys onkin yksinkertaisesti määrittänyt asiakkaiden hankinnan palveluidensa tilaajille. Yritys on nopeasti kasvava. Ensimmäisellä tilikaudella 2014 yrityksen liikevaihto oli 36 tuhatta euroa, kun sen ennustetaan olevan kuluvalle tilikaudella 500-600 tuhatta euroa. Jokaisella tilikaudella yritys on onnistunut tekemään pienen positiivisen tuloksen. Yritys työllistää 10 henkilöä sekä kaksi työharjoittelijaa. Yrityksestä haastateltiin toista yrityksen perustajajäsenistä, joka toimii myös yrityksen toimitusjohtajana. Toimitusjohtaja vastaa myös yrityksen talouspuolesta. Koulutukseltaan haastateltava on kauppatieteiden maisteri, minkä lisäksi hän on suorittanut johtamisen maisteritutkinnon valtionyliopistossa Pietarissa.

Yritys C on vuonna 2016 toimintansa aloittanut tilitoimisto, jonka liiketoimintakonseptiin sisältyy taloushallinnon ohella myös laki- ja verotuspalveluita sekä liiketoiminnan kehittämiseen tähtäviä palveluita. Pian toiminnan aloittamisen jälkeen yrityksessä huomattiin, että toimialalla on paljon kysyntää myös perinteisten tilitoimistopalveluiden lisäksi liiketoiminnan lisäarvopalveluille. Yrityksen tavoitteena on paitsi kehittää toimintaansa yrityspalvelutalona, mutta myös korostaa lisäarvopalveluiden merkitystä asiakkaidensa liiketoimintaa kehittävänä elementtinä. Ensimmäisellä tilikaudellaan yrityksen liikevaihto oli 18 tuhatta euroa, mutta tärkeimmäksi osaksi ensimmäistä tilikautta yrityksessä kerrottiin toiminnan käyntiin saaminen ja asiakkaiden hankinta. Meneillään olevan tilikauden liikevaihdon yritys ennustaa olevan huomattavasti yli 150 tuhatta euroa. Yrityksestä haastateltiin perustajajäsentä, joka on myös yrityksen toimitusjohtaja. Haastateltavan tehtäviin kuuluvat yrityksen toiminnan ylläpito ja asiakasyritysten taloushallintopalveluiden tuottaminen.

3.3 Aineiston analysointiprosessi

Tutkimushaastatteluissa käytetyt haastattelurungot koostuivat tutkittavasta ilmiöstä johdetuista teemoista. Haastateltavien vastauksia tarkasteltiin haastatteluteemoittain peilaten aiemmin luvussa kaksi esiteltyyn tutkimuksen teoriaan. Yritysten A ja B haastattelurungot olivat identtisiä. A:n ja B:n haastattelurunko koostui neljästä temasta, jotka olivat (1) strategia, (2) taloushallinnon toteutus ja merkitys, (3) taloushallinnon tuottama tieto sekä (4) strateginen talousjohtaminen. Näiden teemojen avulla pyrittiin löytämään yrityksen sisäinen näkemys tutkimusongelmaan, eli siihen millaista yrityksen strateginen talousjohtaminen on. Teemoihin sisältyi konkreettisia kysymyksiä, kuten *”Kuinka yrityksenne taloudellinen päätöksenteko on organisoitu?”*. Konkreettiset kysymykset johdattelivat haastateltavia pohtimaan ensin ilmiötä pienempinä osakokonaisuuksina. Aiheeseen johdattelevien kysymyksien jälkeen ilmiöihin paneuduttiin syvällisemmin esimerkiksi kysymyksen *”Kuinka tärkeäksi koette taloushallinnon liiketoiminnan tulevaisuutta suunniteltaessa asteikolla 1–5?”* avulla.

Yrityksen C haastattelurunko sisälsi lisäksi teeman *”Taloudellisen tiedon merkitys asiakaille”*. Yrityksen C haastattelun pääpaino olikin ulkoisen toimijan näkökulmassa, jotta tutki-

mukseen saadaan myös näkemys yrityksen ulkopuoliselta toimijalta taloushallinnon toteuttamisesta. Haastatteluista pyrittiin löytämään toisiaan tukevia ja haastavia vastauksia, joista olennaisimpia tuodaan esiin tutkielman neljännessä luvussa.

Haastatteluiden jälkeen aineiston analysointiprosessi toteutettiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa haastattelunauhoitteet kuunneltiin muutamaan kertaan kokonaan läpi tehden niistä havaintoja ja muistiinpanoja. Toisessa vaiheessa tarkasteltiin tehtyjä havaintoja teemoittain. Tässä vaiheessa vastauksia verrattiin toisiinsa ja pyrittiin löytämään yhtymäkohtia tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Viimeisessä vaiheessa prosessia haastattelut kirjoitettiin raportin muotoon ja palattiin vielä nauhoitteisiin sitaattien tarkan muodon sekä puheen painotuksien löytämiseksi.

4 Analyysin tulokset

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään haastatteluiden vastauksia. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 56:sta minuutista aina puoleentoista tuntiin, joten tutkielmassa esitellään haastatteluissa esiin nousseista asioista oleellisimmat. Vastaukset käydään läpi haastatteluteemoittain, jotka olivat strategia, taloushallinnon toteutus ja merkitys, taloushallinnon tuottama tieto sekä strateginen talousjohtaminen. Yrityksen C haastattelun ”*Taloudellisen tiedon merkitys asiakkaille*”-teeman vastauksia käsitellään muiden teemojen yhteydessä tuomaan ilmi yrityksen ulkopuolisen asiantuntijatahon näkemyksen.

4.1 Strategian merkitys

Yrityksessä A on juuri aloitettu strategian uudistamisprosessi. Edellisen kerran A:n strategiaa oli perinpohjaisesti tarkasteltu vuonna 2009. Haastattelussa yrityksen toimitusjohtaja totesi strategian päivittämistarpeista: ”*Vuosittain tai aina parin vuoden välein on sitä aina vähän katsottu, että miltä se näyttää ja onko tarvetta tehdä muutoksia.*” Yritys A:n tapauksessa strategia-kausi on toteutunut melko suunnitellusti, joten suunnitelman kokonaisvaltaiselle päivittämiselle ei koettu useaan vuoteen tarvetta. Nyt strategian kunnollinen tarkastelu koettiin ajankohtaiseksi muun muassa liiketoiminnan volyymin runsaan kasvun vuoksi, joten uudistamisprosessiin on ryhdytty yrityksen johtokunnan sekä ulkopuolisen konsultin voimin. Uuden strategian tavoitteeksi johtokunta on kaavailut yrityksen koon kaksinkertaistamista muutaman vuoden sisällä.

Yritykset B ja C ovat vasta liiketoimintansa alkutaipaleella, joten niiden tapauksessa strategian merkitys korostuu entisestään, kuten Song et al. (2011) totesivat tutkimuksessaan. Yrityksen alkutaipaleella strategisilla suunnitelmilla voidaan poistaa muun muassa resursseja kuluttavia päällekkäisiä toimintoja (Song et al. 2011). Sekä B:ssä että C:ssä on laadittu suunnitelmia, mutta strategian päälinjat ovat kehkeytyneet toiminnan myötä. Esimerkiksi yrityksen B liiketoiminnan oli alun perin tarkoitus olla voimakkaasti venäjäorientoitunutta, mutta ruplan kurssin romahtamisen sekä matkustajavirtojen vähenemisen myötä yrityksen toiminta-ajatusta muokattiin. Myös toimitusjohtaja C:n toteamus strategian päivittämisestä korostaa joustavuutta tiukan suunnitelman noudattamisen sijasta: ”*Aina voi kehittää ja päivittää uusien asioiden ilmetessä. Ideat saa siitä vinkkelistä lennellä!*”

Liiketoiminnan kehittämiskonsultti Mika Kamenskyn (2003) mukaan yritys hallitsee ympäristöään strategian avulla. Ympäristön ja sen muutoksen merkitys oli havaittavissa myös tutkimusyritysten strategioissa. Esimerkiksi valtaosaa yrityksen A edellistä strategiakaudesta leimasi talouden matalasuhdanne. Yritys A:n toimintaan tämä ei kuitenkaan vaikuttanut kovin voimakkaasti, sillä strategiansa mukaisesti yrityksen asiakaspohja on laaja, minkä seurauksena matalasuhdanne ei vaikuttanut yhtäaikaisesti koko asiakaskuntaan. Kaikkien tutkimusyritysten strategiat pohjautuvat pitkälti ympäristön muutoksien ennakkointiin ja niihin sopeutumiseen. Yritysten A ja B tapauksessa tuotannon strategisia päätöksiä tehdään paljon tuotekategorioiden kysyntätilanteiden mukaan. Yrityksen C strategia ja palveluvalikoima ovat muodostuneet osin ympäristöstä tehtyjen havaintojen pohjalta, kuten toimitusjohtaja C kertoi: *”Strategiaa meillä on sijoitettu taloushallinnon sähköistymiseen ja osaamispalveluiden kysynnän lisääntymisen tuomaan murrokseen. Pieniä tilitoimistoja tulee häviämään, kun sähköistyminen vapauttaa yritysten resursseja lisäarvopalveluiden hankintaan.”*

Strategiatyöhön panostetaan pk-yrityksissä vaihtelevasti. Siinä missä yrityksessä C tarkastellaan strategisia asioita osakkaiden viikoittaisissa tapaamisissa, saattaa A:ssa ja B:ssä mennä pitkiäkin aikoja ilman strategian aktiivista tarkastelua. Käytännössä strategiatyöhön panostamismäärien eroja selittävät pk-yritysten erilaiset organisaatorakenteet. Yritys A:n toimitusjohtaja vastaa hallituksen kanssa yrityksen strategisesta päätöksenteosta, kun taas muu organisaation henkilöstö toteuttaa strategiaa päivittäisessä toiminnassa. Pienemmissä yrityksissä, kuten B:ssä ja C:ssä, henkilöstön toimialueet ovat laajemmat, minkä seurauksena samat henkilöt tekevät sekä päätöksiä että toteuttavat niitä päivittäisessä toiminnassa. Strategian toteutumista kaikissa yrityksissä seurattiin lähinnä talouden tunnuslukujen muodossa ilman sen kummempia kirjallisuudessa esiteltyjä strategiatyökaluja.

Haastateltavien yritysten tapauksessa johtoportaan henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus strategioissa on myös selkeästi havaittavissa. Yritykset B ja C on kaupallisen alan korkeakouluopiskelijoiden yhdessä perustamia. B:n ja C:n perustajilla ei ole myöskään aiempaa kokemusta yrittämisestä, joten strategioita on lähdetty rakentamaan ja toteuttamaan opiskeluista kerätyn teoreettisen tiedon pohjalta. Teoreettinen lähestymistapa näkyi esimerkiksi yritys C:n asiakaskunnan määrittelyssä: *”Pyritään tarjoamaan palveluita kaiken kokoisille asiakkaille. Erylisesti meidän asiakassegmentti koostuu yrityksistä, jotka ei kelpaa Big Four -yhtiöille liiketoimintansa laajuuden puolesta. Ollaan fokusoiduttu näihin väliinputoajiin.”* Yrityksen A strategiaprosessissa vuorostaan aikaisemmalla kokemuksella on huomattavasti suurempi paino.

Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että kokemuksen karttuessa liiketoiminnan suunnittelu ja tavoitteiden saavuttaminen helpottuvat. Toimitusjohtaja B löysi kokemuksen puutteesta myös hyviäkin puolia, sillä tällöin kynnyks kokeilla uusia asioita madaltuu.

Yrityksen C asiakaskunnassa strategiapuoli vaihtelee melko voimakkaasti. Toimitusjohtaja C totesikin haastattelussa, että monilla tilitoimiston asiakkaista liiketoiminnan johtamisen strateginen puoli on melko vähäistä: *”Monilla meidän asiakkaista ei ole sen kummempia suunnitelmia, mutta toisaalta aina yrittäjillä on jonkinlainen huoli toiminnan kehityksestä. Eli kyllä se strategia jollakin tasolla on aina läsnä, vaikka sitä ei erityisemmin johdettaisikaan.”* Yritys C:n valikoimaan kuuluu strategian ja liiketoiminnan kehittämisen konsultointipalveluita, mutta asiakkaat suhtautuvat niihin vielä varauksella.

4.2 Taloushallinnon toteutus ja merkitys liiketoiminnassa

Taloushallinnon ulkoistamisesta ulkopuoliselle toimijalle voi olla hyötyä yritykselle. Usein taloushallinnon ulkoistamiseen päädytään tehokkuus- tai osaamissyistä. Yritys A on ulkoistanut taloushallintonsa lakisääteiset osat tilitoimiston tehtäväksi. Tilitoimiston edustaja käy tekemässä kaksi kertaa kuukaudessa kirjanpidon ja palkkalaskennan yrityksen omaan taloushallinto-ohjelmaan. Päivittäisestä taloushallinnosta yrityksessä vastaa reskontranhoitaja. Edellä kuvattu taloushallinnon toteuttamistapa on koettu yrityksessä toimivaksi ja taloudellisesti edulliseksi. Taloushallinnon palauttaminen yrityksen omaksi toiminnoksi on kuitenkin mahdollista: *”Liiketoiminnan ja talousvaikutusten kasvaessa, pitää varmaan harkita taloushallinnon ottamista omiin käsiin jossain vaiheessa”*, pohti toimitusjohtaja A haastattelussa.

Yritys B on ulkoistanut lakisääteiset taloushallintopalvelut yrityksen C tehtäväksi. Ulkoistamiseen B on päätenyt taloushallinnon osaamisen puutteen ja resurssien järkevän käytön vuoksi. *”Ollaan ulkoistettu lakisääteiset, koska koetaan, että oma osaaminen yrityksen sisällä ei riitä näiden raporttien tekoon. Ulkoistamisella ollaan myös saatu vapautettua mun työpanosta tuottavampaan ydinliiketoimintaan.”* Laskutuksen toimitusjohtaja B tekee vielä itse, mutta tavoitteena on, että siihenkin käytetty aika saadaan tuottavampaan käyttöön. Yritys C hoitaa taloushallintonsa ymmärrettävästi itse.

Tutkittavissa pk-yrityksissä taloushallinnon rooli liiketoiminnassa on merkittävä. Esimerkiksi A:n tapauksessa taloushallinto tuottaa tärkeää tietoa tuotteiden kustannusrakenteista, jotka määrittävät tuotteiden myyntihinnat ja toiminnan kannattavuuden. B:n ja C:n tapauksessa taloushallinnon tärkein tehtävä on varmistaa liiketoiminnan taloudellisesti kestävä kehitys ja kassavarojen riittäminen päivittäisiin toimintoihin. Taloushallinto koetaan tutkittavissa yrityksissä tärkeäksi osaksi liiketoimintaa, sillä kysymykseen *”Kuinka tärkeäksi koette taloushallinnon liiketoiminnalle asteikolla 1–5 (1 ei tärkeä, 5 erittäin tärkeä)?”*, toimitusjohtajat A ja C vastasivat arvon neljä. Toimitusjohtaja B vastasi arvon kolme, mutta jatkossa taloushallinnon merkitys liiketoiminnan kehittäjänä tulee nousemaan lähemmäs arvoa viisi: *”Tähän mennessä se on ehkä enemmän ollu, että tehään, ku on pakko, mutta tiedostan sen merkityksen jatkossa yritystoiminnan kehittäjänä. Noihin lukuihin perehtymällä sieltä löytyy paljon tehottomuuksia ja kehityskohteita. Tähän mennessä merkitys on ollut sen kolme, mutta seuraavan vuoden aikana liiketoiminnan kasvaessa merkitys tulee kehittymään kohti nelosta tai vitosta.”*

Yrityksen C edustamasta ulkoisen palvelun tarjoajan näkökulmasta taloushallinnon rooliin liiketoiminnassa suhtaudutaan vaihtelevasti. Toimitusjohtaja C kommentoi pienten yritysten suhtautumista taloushallinnon tuottamaan tietoon seuraavasti: *”Yhdeksää kymmenenestä pienten kokoluokassa ei kiinnosta. Suhtautuminen on, että kirjanpitokin on liikaa ja pakollinen paha ja verottajakin on vaan tiellä. Koetaan lähinnä kustannuseränä.”* Toimitusjohtaja C:n mukaan yrityksen osoittama kiinnostus taloushallintoa kohtaan kasvaa yrityskoon kasvaessa, sillä tällöin myös taloudellisten päätösten merkitys kasvaa: *”Semmonen karkea raja on, kun liikevaihto ylittää miljoonan niin yrityksiä alkaa kiinnostamaan taloudellinen tieto enemmän. Tätä pienemmillä yrityksillä tieto ei oikeastaan mene hyötykäyttöön, kun keskittyminen on omissa toimeentulossa.”*

Yrityksen C asiakaskunnassa on vain vähän kaupallista koulutusta puhumattakaan talouden laskennallisesta puolesta. Taloudellisen ymmärryksen puute onkin selkeästi havaittavissa esimerkiksi lakisääteisiä raportteja läpikäydessä asiakkaiden kanssa: *”Oikeestaan ne kysymykset on tyyliin, että mitä nää vastaavat tai varaukset oikein on?”*. Yritys C antaa aina raporttien toimitamisen yhteydessä oman näkemyksensä yrityksen talouden kehittymisestä ja erityisesti huomioitavista asioista, mutta vain harvoin asiakas enää palaa näihin kommentteihin jälkikäteen.

4.3 Taloushallinnon tuottama tieto

Taloushallinnon tuottama tieto voidaan jakaa sekä lakisääteisiin että vapaaehtoisin raporteihin niiden käyttötarkoituksen mukaan, kuten luvussa 2.1 kuvattiin. Kaikkien tutkimusyri-tysten taloushallintojärjestelmien päätehtävä on tuottaa lakisääteistä tietoa, jotka ovat kirjanpitolain (1336/1996) mukaan tase, tuloslaskelma, rahoituslaskelma ja niihin liittyvät liitetiedot (Finlex 2017a). Lakisääteinen tieto on suunnattu ensisijaisesti yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille, mutta koska nämä raportit ovat pakollisia tehdä, käytetään niitä myös yritysten sisällä. Kaikissa tutkimusyri-tyksissä tuotetaan ja tarkastellaan kuukausittain tuloslaskelmaa. Tuloslaskelmaa verrataan yritysten laatimiin budjetoituihin laskelmiin, jotta varmistutaan liiketoiminnan toivo- tusta kehityksestä. Lakisääteisten raporttien ohella toimitusjohtaja C:n mukaan verotustiedot kiinnostavat myös paljon suomalaisia pk-yrityksiä, toisin kuin Isossa-Britanniassa tehdyt tutki- mukset antoivat ymmärtää. *”Asiakkaat kyselee päivittäin verotuksesta, koska nää käytänteet on melko monimutkaisia ja asiakkaat ymmärtää, että vähennyksien käytöllä voidaan saavuttaa hyötyjä myös firmalle.”*

Omistaja-johtajan koulutustaustalla on huomattu useissa tutkimuksissa olevan suuri merkitys yrityksen taloudellisen tiedon käyttämisessä ja siihen suhtautumisessa. Haastattelutilanteessa toimitusjohtaja C arvioikin tiedon puutteen olevan suurin yksittäinen tekijä siihen, että pienissä yrityksissä taloudelliseen tietoon suhtaudutaan vastahakoisesti. Toimitusjohtaja C:n näkemyk- sen mukaan yrityksen suhtautuminen taloudelliseen tietoon osaltaan kuvastaa myös omistaja- johtajien asennoitumista, sillä talouden seuraamattomuus kielii osaltaan yrityksen laiskistumi- sesta, koska toiminnasta löytyy aina osa-alueita, joita voidaan parantaa. C:n puheesta onkin havaittavissa hänen oma taustansa kauppatieteellisten opintojen parissa: *”Yrityksellä on aina tarve seurata taloutta. Jos olisi yritys, joka ei kiinnittäisi lainkaan huomiota talouteensa, tar- koittaisi se, että yrityksellä menisi niin äärimmäisen hyvin, että millään ei olisi väliä. Käytän- nössä aina löytyy jokin näkökulma, jonka kautta yrityksen talous kiinnostaa, sillä viime kädessä jonkun rahat ovat yrityksessä kiinni.”* Toimitusjohtaja C kokeekin taloudellisen tiedon tärke- äksi osaksi kaikkien yritysten toimintaa: *”Lopulta rahavirrat ja talous on kuitenkin yrityksen reaali- prosessin rahamääräinen kuvaus. Niin se on, että siitähän sen näkee oman toiminnan.”*

Tutkimusyrytyksissä käytetään melko vähän taloushallinnon tuottamaa sisäisen laskennan tuottamaa vapaaehtoista tietoa. Esimerkiksi yksikään haastatelluista yrityksistä ei ollut tilannut taloushallinnoltaan ei-taloudellista tietoa sisältäviä raportteja kilpailijoista tai toimialasta. Käytetyimpiä vapaaehtoisia laskelmia olivat taloudelliset tunnusluvut. Tunnuslukujen avulla on mahdollista tiivistää tilinpäätöksen informaatiota helposti seurattavaan, tulkittavaan ja vertailtavaan muotoon. Yrityksen toimiala määrittää, mitkä tunnusluvut ovat toiminnan kannalta tärkeitä. Esimerkiksi tuotannollisessa yrityksessä A taloushallintojärjestelmä seuraa kuukausittain käyttökateen ja tilauskannan kehittymistä. Palveluyrityksissä B ja C vuorostaan työntekijäkannattavuus sekä palvelutuotteiden kateanalyysit ovat tärkeimpiä seurattavista talouden indikaattoreista. Saatujen tunnuslukujen avulla yrityksissä tehdään päätöksiä sekä pyritään ennakoimaan tulevaisuutta, kuten toimitusjohtaja A kertoi: *”Mä ite tykkään niinku siitä kuukausittaisesta seurannasta sillai, et siinä, mää oon tehny nyt sitä yheksän vuotta tässä, ni mulla on nää kaikki mainitut luvut semmosessa excelissä tuolla. Niin mä nään aika hyvin mihin ollaan menossa. Ja tietty osa bisneksestä on aika hyvin ennustettavaa taustapeiliin katsomalla. Aika hyvin tiedän kuukausittaisten lukujen perusteella, mihin ollaan menossa.”*

Haastatteluissa havaittiin myös, että yrityksen elinkaaren vaihe vaikuttaa paljon siihen mitä tietoa taloushallinnolta tarvitaan. Yritystoiminnan alussa kiinnitetään erityisesti huomiota kassavarojen riittävyteen ja maksukyvyyn ylläpitoon. Birleyn ja Niktarin (1995) tutkimustulosten mukaan jopa 70 prosenttia pienyritysten konkurseista johtuu yritysten lyhyen aikavälin kassavarojen puutteesta tai kyvyttömyydestä maksaa velkojille. Toimitusjohtaja B totesikin haastattelussa liiketoiminnan olevan kasvuvaiheessa, joten yrityksen rahavarojen riittävyyden varmistus on tärkein taloushallinnon tuottamista tiedoista. Yritys A vuorostaan on saavuttanut vakiuisemman aseman markkinoilla, minkä seurauksena yrityksen taloushallinnon ei tarvitse enää niin orjallisesti tarkkailla kassan vahvuutta. Haastattelussa toimitusjohtaja A totesikin, että kassavarat eivät ole enää viime vuosina rajoittaneet esimerkiksi yrityksen investointien tekoa tai lainan saamista.

Taloudellisen tiedon käyttömäärissä yritysten välillä syntyi eroavaisuuksia. Toimitusjohtaja A kertoi käyttävänsä taloushallinnon tuottamien raporttien tarkasteluun tyypillisesti muutaman tunnin viikossa. Pääsääntöisesti saamiaan tietoja toimitusjohtaja A hyödyntää edellisen kuukauden suorituksen tarkasteluun ja edellisiin tilikausiin vertaamiseen. Toimitusjohtajat B ja C vuorostaan kertoivat, että taloudellisia raportteja tarkastellaan lähinnä kuukausittain raporttien valmistuttua sekä silloin, kun taloudessa ilmenee jotain huomioimisen arvoista. Yrityksen C

tapauksessa taloushallintojärjestelmä tuottaa päivittäin tietoa, mutta sitä käytetään harvemmin, sillä henkilöstöllä on melko hyvä käsitys toiminnan tilasta ilman erillisiä raporttejakin. Toimitusjohtaja B kertoi myös käsityksensä yrityksen taloudesta olevan hyvä, joten taloudellisia raportteja hänkin tarkastelee harvoin.

4.4 Strateginen talousjohtaminen

Strateginen talousjohtaminen on yksi johtamisen alalajeista, jonka päätehtäviin kuuluu nimenomaan yrityksen taloudellisen selviytymisen ja menestymisen varmistaminen tulevaisuudessa. Talousjohtaminen on pitkälti taloushallinnon tuottamaan tietoon pohjautuvaa. Kuten luvussa 2.3.1 esiteltiin, liiketaloudessa on kehitetty monia käytännön sovelluksia, joiden avulla pyritään varmistamaan, että talous kehittyy yrityksen vision mukaisesti. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä taloudellisen tiedon merkitys yritysstrategiaa toteutettaessa on lähinnä toimia päätöksenteon viimeisenä varmistajana. Taloudellista tietoa haluttaisiin kuitenkin hyödyntää huomattavasti enemmän esimerkiksi uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen.

Kuten aiemmin ennakoitiin, budjetti on käytetyin strategisen talousohjauksen työkaluista. Kaikki toimitusjohtajat kertoivat yritystensä laativan budjetteja tilikaudelle. Yritysten A ja C budjetointimenetelmät yhdistelevät perinteisen ja rullaavan budjetoinnin piirteitä. Molemmissa yrityksissä suunnitellaan taloutta tuloslaskelmaan pohjautuen rullaavasti kuukausittain. Molemmat yritykset myös käyttävät kuukausibudjettejaan toteutuneen suoriutumisen tarkasteluun. Rullaavien kuukausibudjettien lisäksi kaikissa kolmessa yrityksessä laaditaan 12:n kuukauden perinteiset budjetit. Yrityksen B tapauksessa budjetin merkitys on vähäisin, sillä yrityksen investoinnit ovat pienimpiä ja omistaja-yrittäjät suunnittelevat taloutta liiketoiminnan kehittyessä. Yritys B:n budjetti laaditaan lähinnä tilikauden aikaisen toiminnan yleisten suuntaviivojen määrittämiseksi.

Yrityksen C asiakaskunnassa budjetin laadinnassa isommat yritykset ovat jälleen pienimpiä aktiivisempia. Toimitusjohtaja C:n näkemyksen mukaan muutaman ihmisen työllistävissä yrityksissä oman toimeentulon päivittäinen varmistaminen on tulevaisuuden suunnittelua tärkeämpää, mikä osaltaan heijastuu strategisten talousjohtamistyökalujen käytön vähyyteen. Usein myös pienyritykset kokevat liiketoimintansa niin yksinkertaiseksi, että erillistä taloudellista

suunnitelmaa ei tarvita. Budjetin laadintaprosessin yhteydessä tilitoimisto tyypillisesti antaa kommentteja sekä tuottaa lukuarvoja ohjaamaan suunnitelmien laadintaa.

Investointilaskelmat ovat toinen pk-yrityksissä aktiivikäytössä oleva strateginen talousjohtamistyökalu. Investointilaskelmien avulla yrityksissä pohditaan, onko laskennan kohteena oleviin hankintoihin tai toimintoihin kannattavaa lähteä. Laskelmista haetaan tyypillisesti varmistus ennen päätöksien tekemistä. Yrityksessä A investointilaskelmat ovat ajankohtaisia, sillä yrityksessä on käynnissä 2,5 miljoonan euron ja kolme vuotta kattava investointiohjelma. Toimitusjohtaja A totesikin haastattelussa, että yrityksessä on tehty runsaasti investointilaskelmia projektiin liittyen, sillä investointien suuren volyymin vuoksi virheelliset laskelmat voisivat olla kohtalokkaita. Yritysten B ja C toiminnassa investointilaskelmia on tehty lähinnä toiminnan laajentamisen näkökulmasta. Molemmissa yrityksissä on tehty laskelmia esimerkiksi henkilöstöpäätöksiin liittyen. Yrityksessä C tehtiin esimerkiksi laskelmia, kun yritykseen palkattiin graafikko. Graafikon palkkaaminen rasitti yrityksen taloutta huomattavasti, mutta graafikon tuoma ammattitaito oli tärkeää yrityksen kehittymisen kannalta. Yrityksessä B vuorostaan laskelmien ja toteutuneiden tunnuslukujen pohjalta päädyttiin irtisanomaan kannattamaton työntekijä.

Budjettien ja investointilaskelmien lisäksi yrityksissä ei käytetty oikeastaan muita talousjohtamisen työkaluja. Esimerkiksi kilpailijoita tai toimialaa ei yrityksissä analysoida aktiivisesti, vaan fokus on enemmänkin omassa toiminnassa. Yritys C tarjoaa asiakkailleen lisäarvopalveluina strategisen talousjohtamisen työkaluja, mutta niiden kysyntä on ollut vähäistä. Toimitusjohtaja C:n näkemyksen mukaan myös strategisten työkalujen käyttö lisääntyy yrityskoon ja omistajapohjan kasvaessa. Ulkoisten omistajien mukaan tulo yritystoimintaan lisää tulevaisuuden suunnitelmien painoarvoa, sillä tällöin yrityksen rooli sijoituskohteena ja varallisuuden kasvattajana painottuu.

Tutkimusyhteisöissä taloudellisen tiedon merkitys tulevaisuutta suunniteltaessa jää usein muun tiedon ja kokemuksen varjoon. Taloudellisen tiedon merkitykseksi asteikolla yhdestä viiteen toimitusjohtaja A vastasi arvon kolme, kun yrityksissä B ja C vastaus oli yksi. Vastauksien perusteluista kävi ilmi yrityksen kehityskaaren vaiheen vaikuttavan taloudellisen tiedon strategiseen merkitykseen. Liiketoiminnan alkuvaiheessa taloustietoa käytetään lähinnä liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamiseen tässä hetkessä, kun taas kypsemmän kehitysvaiheen saavutta-

neissa yrityksissä kassa kestää paremmin talouden heilahtelut ja näin talousjohtamisessa voidaan keskittyä enemmän tulevaisuuteen. Taloudellisen tiedon merkitys vision saavuttamiseksi kuitenkin tiedostettiin kaikissa yrityksissä ja sen merkitystä haluttiin lisätä. Toimitusjohtaja C totesikin haastattelussa, että liiketoiminnan vakiintuessa taloudellisen tiedon merkitys strategian toteuttamisessa tulee lähestymään arvoa viisi, mutta tällä hetkellä suunnitelmien painopiste on vielä enemmän nykyhetkessä. Suhtautuminen strategisen talousjohtamisen työkaluihin on kuitenkin yrityksissä avointa, kuten toimitusjohtaja A:n vastauksesta uusien menetelmien käyttöönottoon liittyen on havaittavissa: *”Miksei, voihan semmosta aina kattoa. Jos löytyy jokin toimiva järjestelmä tai työkalu, niin voihan sitä aina kattoa, onko siitä mitään iloa. Aina, jos jostain apuja saa ja se helpottaa tätä jokapäiväistä elämää niin miksei sitä käyttäisi.”*

5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä ja muodostaa käsitys siitä, kuinka taloushallinto tukee suomalaisten pk-yritysten strategioita. Tutkimuksessa selvitettiin pk-yritysten suhtautumista talousjohtamiseen osana yrityksen strategiatyötä. Lisäksi tarkasteltiin käytännön toimenpiteitä, joilla yrityksissä linkitetään talouden ja strategian osa-alueita yhteen. Edellä esiteltyjä ilmiöitä on tarkasteltu liiketaloudellisissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa paljon, mutta usein niissä on tarkasteltu asioita suuryritysten näkökulmasta. Pk-yritysten kansantaloudellisen merkityksen vuoksi tutkimuksen mielenkiinnon kohteeksi valittiin juurikin nämä yritykset.

Tutkielman teoriaosuudessa paneuduttiin strategiaan, taloushallintoon ja talousjohtamiseen, joiden pohjalta muodostettiin ymmärrys tarkasteltavasta ilmiöstä sekä teoreettinen viitekehys tutkimukselle. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluilla, joihin osallistuivat kolmen pk-yrityksen taloudesta ja johtamisesta vastaavat henkilöt. Haastatteluiden pohjalta muodostettiin tutkimuksen empiriaosuus, jossa pyrittiin kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä tutkimuskysymyksiin vastaten.

5.1 Keskeiset tutkimustulokset

Tutkittavan ilmiön määrittävä tutkimusongelma oli *”Millaista on suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten strateginen talousjohtaminen?”* Päättökysymyksen lisäksi tutkimusta tarkennettiin kahdella alatutkimuskysymyksellä, jotka olivat *”Miten taloushallinto tukee yritysjohtoa strategiatyössä?”* ja *”Miten pk-yrityksissä hyödynnetään strategisen talousjohtamisen työkaluja tulevaisuutta suunniteltaessa?”*.

Kokonaisuudessaan suomalaisten pk-yritysten strategiatyö vaikuttaisi olevan melko hyvällä tasolla, vaikka strategia ei välttämättä olisikaan kirjoitetussa muodossa. Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että yritysten strategiat täyttävät Rumeltin (2011) esittämiä hyvän strategian piirteitä. Yrityksillä on selkeät tavoitteet ja toimenpiteet, kuinka niihin pyritään. Pk-yritysten strategiat muodostuvan usein Mintzbergin ja Watersin (1985) esittelemän kehkeytyvän strategian mukaisesti. Toimintaympäristön muutokset pakottavat pk-yritykset sopeutumaan tilanteeseen, mikä johtaa usein strategian muuttamiseen. Tieteellisissä tutkimuksissa on myös havaittu positiivinen korrelaatio ympäristön kartoituksen ja yrityksen kasvunopeuden välillä (Mazzarol et

al. 2009). Pk-yrityksissä toimintaympäristön seuraamisen merkitys vaikuttaisi olevan myös ymmärretty, sillä kaikki kolme tutkimukseen osallistunutta yritystä on kehittänyt valikoimiaan ja toimintasuunnitelmiaan ympäristön tarkastelun pohjalta. Yritysten strategiatyö pohjautuu usein aiempaan kokemukseen ja asiakastietoon taloudellisen tiedon sijasta.

Taloushallintoliiton (2015) ja BDO Oy:n tutkimuksen mukaan pienet yritykset ulkoistavat taloushallintonsa usein tilitoimiston tehtäväksi, mihin oli päädytty myös tutkimusyriksissä. Nykyaikana useat tilitoimistot tarjoavat asiakkailleen myös sisäisen laskennan palveluita perinteisen kirjanpidon ohella. Pk-yrityksissä koetaan usein taloushallinto resursseja syöväksi pakolliseksi pahaksi, minkä seurauksena tilitoimistojen tarjoamiin vapaaehtoisin laskelmiin tartutaan vain harvoin. Lisäksi yrittäjien laskennallinen osaaminen on usein heikkoa, minkä seurauksena tarkat laskelmat liiketoiminnan kehittämistä yrityksen sisällä jäävät myös tekemättä. Edellä esitettyjen tekijöiden yhdistelmänä taloushallinnon tuki strategialle jää usein melko olemattomaksi varsinkin pienissä yrityksissä. Yrityskoon kasvun havaittiin kuitenkin lisäävän taloushallinnon merkitystä osana liiketoimintaa ja strategiaa, mikä on linjassa useiden aikaisempien tutkimuksien kanssa (mm. Sjögren et al. 2014; Collis & Jarvis 2002; McMahon 2001).

Taloushallinnon tuottama tieto koetaan pk-yrityksissä tärkeäksi osaksi liiketoimintaa, vaikka käytetty tieto onkin useimmiten ensisijaisesti yrityksen ulkopuolisille tahoille lain velvoittamana tuotettua. Sjögren et al. (2014) tutkimuksen mukaan kirjanpitäjäpalveluita hankitaan pääsääntöisesti lakisääteisen raportoinnin vuoksi. Tilitoimistoa edustanut toimitusjohtaja C oli vahvasti samoilla linjoilla Sjögrenin ja kumppaneiden tutkimuksen kanssa: *”Valtaosalle asiakkaista lakisääteinen raportointi riittää eikä muuta edes kysellä.”* Lakisääteisten raporttien suosiota selittää se, että useimpien pk-yritysten tapauksessa taloudellinen raportointi koetaan ainoastaan lakisääteisen velvoitteen täyttämiseksi. Pk-yrityksissä taloushallintoa hyödynnetään vähän strategisten tavoitteiden tukemiseen, minkä seurauksena taloushallinnolta tilataan vain harvoin sisäisen laskennan raportteja. Nämä havainnot pk-yritysten taloudellisen tiedon käytöstä noudattavat Collisin ja Jarvisin (2002) sekä Sianin ja Robertsin (2009) tutkimuksien havaintoja englantilaisten pienyritysten taloudellisen tiedon käytöstä.

Pk-yritysten strateginen talousjohtaminen perustuu pääsääntöisesti budjettien ja investointilaskelmien laadintaan sekä niiden tuottamaan tietoon. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä

laaditaan perinteisiä ja rullaavia budjetteja, joiden avulla talousjohtajat tarkastelevat liiketoiminnan suoriutumista suhteessa ennusteisiin. Toinen pk-yritysten käyttämä strategisen talousjohtamisen työkalu on investointilaskelmat. Budjettien ja investointilaskelmien ohella pk-yrityksissä käytetään vain vähän muita strategisen talousjohtamisen työkaluja.

Pk-yritysten strateginen talousjohtaminen pohjaakin huomattavasti useammin aikaisempaan kokemukseen liiketoiminnasta kuin taloushallinnon tarjoamiin keinoihin. Nykytilanteessa pk-yrityksissä koetaan, että taloushallinnolla ei ole kovin suurta merkitystä tulevaisuutta suunniteltaessa. Tutkittavissa yrityksissä tätä ilmiötä selitettiin muun muassa sillä, että asiakkailta saadaan luotettavampaa tietoa markkinoiden kehityksestä. Lisäksi pk-yrityksissä koetaan oma liiketoiminta usein niin yksinkertaiseksi, että strategisia päätöksiä voidaan tehdä onnistuneesti aikaisempaan kokemukseen perustuen, mikä vähentää taloushallinnon roolia tulevaisuuden suunnitelmien laatimisessa. Monet pk-yritysten johtajista kuitenkin tiedostaa laskennallisten työkalujen potentiaalisen hyödyn liiketoiminnan kehittämisessä. Tutkimushaastatteluiden mukaan pk-yrityksissä vaikuttaisikin olevan halukkuutta kehittää taloushallintoa entistä enemmän strategiaa tukevaksi osaksi liiketoimintaa.

5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheita

Tutkimustuloksien yleistettävyyttä ja käytettävyyttä rajoittavat tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja rajaukset. Tutkimuksessa haastateltiin vain kolmea pienyrityksen taloudesta ja johtamisesta vastaavaa henkilöä, joista kahden kokemus liike-elämästä oli vielä melko vähäistä. Tutkimukseen osallistuneet yritykset valittiin siten, että ne edustivat eri toimialoja ja elinkaaren vaiheita. Tutkimusyrietykset soveltuivat hyvin tutkimukseen, mutta pieni otos heikentää tutkimustuloksien yleistettävyyttä. Tulevissa tutkimuksissa tulisikin olla huomattavasti enemmän havaintoyksiköitä. Lisäksi otoksessa olisi hyvä olla myös useampia saman toimialan edustajia, jotta tutkimus tuottaisi tuloksia esimerkiksi toimialakohtaisista kehityskohteista. Edellä kuvattujen muutosten avulla tulevaisuuden tutkimukset tuottanevat paremmin yleistettäviä tuloksia.

Tutkimuksen tulokset lisäävät ymmärrystä pk-yritysten strategian ja talouden välisestä yhteydestä. Tutkimus voikin olla hyödyllinen pk-yrityksille, jotka haluavat kehittää talousjohtamistaan enemmän yritysstrategiaa tukevaksi osaksi liiketoimintaa. Tutkimuksen manageriaaliset

hyödyt käyvät toteen, jos pk-yritysten päättäjät onnistuvat identifioimaan tutkimusraporttiin perehtymällä kehittämiskohteita omassa yrityksessään ja johtamisessaan. Esimerkiksi toimitusjohtaja B kertoi haastattelun lopuksi kokeneensa haastattelutilanteen opettavaiseksi, sillä hän ei ollut aiemmin pohtinut taloushallinnon roolia osana liiketoimintaa yhtä laajasti. Laajemmassa katsannossa tutkimus voisi tarjota kehittämisideoita myös yhteiskunnallisille päättäjille. Taloudellista raportointia koskevia säädöksiä voitaisiin kehittää enemmän tulevaisuuden huomioksi. Liiketoiminnan strategisella suunnittelulla on havaittu olevan positiivinen vaikutus menestymiseen liiketoiminnassa, joten kannustamalla yrityksiä tarkastelemaan omaa tulevaisuutta voitaisiin onnistua vähentämään pk-yritysten konkurseja sekä luomaan lisää kansainvälisesti menestyviä yrityksiä.

Tutkimuksen myötä esiin nousi mielenkiintoisia havaintoja suomalaisien pk-yritysten strategisesta talousjohtamisesta, joita tutkimuksessa käsiteltiin vain pintapuolisesti. Tutkimuksen edetessä havaittiin, että yrityksen elinkaaren vaihe vaikuttaa voimakkaasti yrityksen mahdollisuuksiin hyödyntää strategista talousjohtamista, joten tulevaisuudessa tutkimuksissa voisi olla mielenkiintoista tarkastella juurikin tätä ilmiötä. Tulevaisuuden tutkimusongelma voisikin olla muotoa: ”*Kuinka yrityksen kehitysvaihe määrittää sen strategista talousjohtamista?*”. Toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe voisi olla selvittää tarkemmin yritysten taloudellisen tiedon tarpeita case-luontoisesti tilitoimistolle. Tutkimukseen osallistunut tilitoimiston perustajajäsen totesikin haastattelussa, että tällainen tieto olisi kullan arvoista tilitoimistojen liiketoiminnalle.

Lähdeluettelo

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

Ansoff, H.I. (1984) Strategisen johtamisen käsikirja. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava.

Artto, E., Koskela, M. & Leppiniemi, J. (1988) Ulkoisen ja sisäisen laskentotoimen perusteet ja hyväksikäyttö. Helsinki, Painokaari Oy.

Birley, S. & Niktari, N. (1995) The failure of owner-managed businesses: the diagnosis of accountants and bankers. Lontoo, Institute of Chartered Accountants in England and Wales.

Blackburn, R.A., Hart, M. & Wainwright, T. (2013) Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 20, 1, 8-27.

Collis, J. & Jarvis, R. (2002) Financial information and the management of small private companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 9, 2, 100-110.

Deakins, D. & Freel, M. (1998) Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization* 5, 3, 144-155.

Deakins, D., Morrison, A. & Galloway, L. (2002) Evolution, financial management and learning in the small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 9, 1, 7-16.

DeThomas, A. R. & Fredenberger, W. B. (1985) Accounting needs of very small business environment. *American Journal of Small Business* 9, 4, 15-22.

Ekholm, B-G. & Wallin, J. (2006) Budjettikritiikin liiketoiminnallinen kytkentä. *Tilintarkastus* 2, 56-60.

Ekholm, B-G. & Wallin, J. (2011) The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business & Accounting* 38, 1, 145-164.

Elharidy, A.M., Nicholson, B. & Scapens, R. (2013) The embeddedness of accounting outsourcing relationships. *Qualitative Research in Accounting & Management* 10, 1, 60-77.

Euroopan komissio (2017) What is an SME? [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.10.2017]. Saatavilla: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_fi

Finlex (2017a) Kirjanpitolaki [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.10.2017]. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Finlex (2017b) Osakeyhtiölaki [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.10.2017]. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#L6P1>

Garg, A., Goyal, D.P. & Lather, A.S. (2008) Information systems success factors in software SMEs: a research agenda. *International Journal of Business Information Systems* 3, 4, 410-430.

Hakanen, M. (2004) Pk-yrityksen strategiatyö: menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki, Multiprint Oy.

Halabin, A.K., Barret, R. & Dyt, R. (2010) Understanding financial information used to assess small firm performance: An Australian qualitative study. *Qualitative Research in Accounting & Management* 7, 2, 163-179.

Hannus, J., Lindroos, J-E. & Seppänen, T. (1999) Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. 1.p. Helsinki, HM&V Research Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) Tutki ja kirjoita. 3.p. Helsinki, Kirjayhtymä Oy.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2008) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus University press.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. (2005) Yrityksen laskentatoimi. Helsinki, WSOY.

Innes, J., Mitchell, F. & Sinclair, D. (2000) Activity-based costing in the U.K.'s largest companies: A comparison of 1994 and 1999 survey results. *Management Accounting Research* 11, 3, 349-362.

Investopedia (2017) Investment [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.10.2017]. Saatavilla: <https://www.investopedia.com/terms/i/investment.asp>

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. (2001) Modernin taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki, Edita Prima Oy.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. (2015) Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Kamensky, M. (2003) Strateginen johtaminen. Helsinki, Talentum.

Karami, A., Farhad, A. & Kakabadse, N.K. (2006) The CEOs' characteristics and their strategy development in the UK SME sector: An empirical study. *Journal of Management Development* 25, 4, 316-324.

Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. (2006) Mitä on yrityksen taloushallinto? Helsinki, KY-Palvelu Oy.

Koski, T. (2012) Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsinki, Helsingin seudun kaupakamari.

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

Laitinen, E.K. (2002) A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management* 18, 1, 65-99.

Lopez, O.L. & Hiebl, M.R.W. (2015) Management accounting in small and medium-sized enterprises: current knowledge and avenues for further research. *Journal of Management Accounting Research* 27, 1, 81-119.

Leitner, K-H. & Güldenber, S. (2010) Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics* 35, 169-189.

Marriot, N. & Marriot, P. (2000) Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. *Management Accounting research* 11, 4, 475-492.

Mazzarol, T., Reboud, S. & Soutar G.N. (2009) Strategic planning in growth orientated small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 15, 4, 320-345.

Mazzarol, T. (2014) Financial management in SMEs. *Small Enterprise Research* 21, 1, 2-13.

McMahon, R. G. P. & Holmes, S. (1991). Small business financial management practices in north America: A literature review. *Journal of Small Business Management* 29, 2, 19 – 29.

McMahon, R. G. P. (2001) Growth and performance of manufacturing SMEs: The influence of financial management characteristics. *International Small Business Journal* 19, 3, 10-28.

Metsä-Tokila (2011) Taloushallinnon palvelut - toimialaraportti. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu 1/2011.

Mintzberg, H. & Waters J.A. (1985) Of Strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal* 6, 3, 257-272.

Nandan, R. (2010) Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: a renewed research agenda. *Journal of Applied Management Accounting Research* 8, 1, 65-77.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2007) Johdon laskentatoimi. 6.-8. p. Helsinki, Edita Prima Oy.

Pellinen, J. (2005) *Talousjohtaminen*. Helsinki, Talentum Media Oy.

Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*. New York, The Free Press.

Porter, M.E. (1985) *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, The Free Press.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2013) *Akatemiasta markkinapaikalle – johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Helsinki, Talentum Media Oy.

Rumelt, R.P. (2011) *Good strategy, bad strategy: the difference and why it matters*. New York, Crown Business cop.

Salojärvi, S., Furu, P. & Sveiby, K-E. (2005) Knowledge management and growth in Finnish SMEs. *Journal of Knowledge Management* 9, 2, 103-122.

Savon Sanomat (2016) *Selvitys: Suurin osa ylimmästä johdostakaan ei muista oman yrityksensä strategiaa [verkkodokumentti]*. [Viitattu 23.10.2017]. Saatavilla: <http://www.savonsanomat.fi/talous/Selvitys-Suurin-osa-ylimm%C3%A4st%C3%A4-johdostakaan-ei-muista-oman-yrityksens%C3%A4-strategiaa/756446>

Sian, S. & Roberts, C. (2009) UK small owner-managed businesses: accounting and financial reporting needs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 16, 2, 289-305.

Sjögren, H., Syrjä, P. & Puumalainen, K. (2014) Use of management accounting information in SMEs – role of service provider relationships. *International Journal of Business Information System* 17, 3, 340-354.

Song, M., Im, S., van der Bij, H. & Song, L.Z. (2011) Does strategic planning enhance or impede innovation and firm performance? *Journal of Product Innovation Management* 28, 503-520.

Taloushallintoliitto (2015) Keskisuuret yritykset voisivat hyötyä rohkeammasta taloushallinnon ulkoistamisesta [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.10.2017]. Saatavilla: <https://taloushallintoliitto.fi/ajankohtaista/keskisuuret-yritykset-voisivat-hyotya-rohkeammasta-taloushallinnon-ulkoistamisesta>

TE-palvelut (2017) Taloushallinto [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.10.2017]. Saatavilla: <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/6d91ff7ac0315a8d0144dd9038a77bb1?link=true>

Tilastokeskus (2017) Yritykset 2015 [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.9.2017]. Saatavilla: http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uud. painos. Helsinki, Tammi.

Vilkumaa, M. (2005) Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki, Yrityskirjat Oy.

Liitteet

Liite 1. Yritysten A ja B haastattelurunko.

1. Kerro yrityksestänne yleisellä tasolla: milloin perustettu, minkä alan yritys ja mitä teette, henkilöstön määrä, liikevaihto
 - a. Kuvaile lyhyesti itseäsi: työkokemus, rooli yrityksessä

Strategia

2. Mikä on liiketoimintanne strategia?
 - a. Onko strategia selkeästi määritelty ja jalkautettu?
3. Onko strategiaanne päivitetty milloin viimeksi?
4. Kuinka paljon panostatte strategiatyöhön?
 - a. Aika, henkilöstö?
5. Kuinka seuraatte strategisten tavoitteiden täyttymistä?

Taloushallinnon toteutus

6. Kuinka taloushallintonne on järjestetty?
 - a. Mitkä osat teette itse, entä mitkä ulkoistettu?
 - b. Miksi järjestetty näin?
7. Arvioikaa taloushallinnon järjestämismuodon mahdollisia tai toteutuneita hyötyjä ja haittoja?
 - a. Esim. tuottaako tilitoimisto sisäisen laskennan raportteja johtamisen tueksi?
 - b. Antaako tilitoimisto tulkintoja raporteistaan?
8. Kuinka tärkeäksi koette taloushallinnon liiketoiminnalle asteikolla 1-5 (1 ei tärkeä, 5 erittäin tärkeä)?

Taloushallinnon tuottamat raportit

9. Minkälaisia raportteja taloushallintonne tuottaa?
 - a. Vain lakisääteiset vai myös ns. vapaaehtoiset?
10. Kuinka tärkeinä pidätte saamianne raportteja?
 - a. Tärkein raportti? Miksi?
11. Mitä raportteja kokisitte tarvitsevanne saatujen raporttien lisäksi?
 - a. Onko raportteja kehitetty vastamaan tarpeitanne liiketoiminnan aikana?
12. Koetteko saavanne tarpeeksi tukea tilitoimistolta/taloushallinnolta yrityksenne taloudelliseen päätöksentekoon?

- a. Millaista tukea saatte tai millaista tukea toivoisitte saavanne?

Strateginen talousjohtaminen

13. Kuinka yrityksenne taloudellinen päätöksenteko on organisoitu?
 - a. Kuka/Ketkä päättää?
 - b. Miten päätöksiä valmistellaan?
14. Käytetäänkö taloushallinnon tuottamaa informaatiota pitkän aikavälin suunnittelemisessa? (yksi tilikausi, 2-3 vuotta, 5 vuotta?)
 - a. Jos hyödynnätte, niin miten?
 - b. Jos hyödynnätte, niin mitä tietoa?
 - c. Jos hyödynnätte, niin kuinka usein?
 - d. Koetteko taloudellisen tiedon auttavan ennakoimaan tulevaisuutta?
15. Miten hyödynnätte yrityksessänne taloushallinnon strategisia työkaluja (esimerkiksi tasapainotettu mittaristo, budjetointi, kilpailija-analyysit, toimiala-analyysit, kustannuslaskenta, investointilaskelmat)?
 - a. Vai perustuvatko päätökset aikaisempaan kokemukseen?
 - b. Mihin tarkoitukseen hyödynnätte?
16. Kuinka itse suhtaudutte taloudellisen tiedon hyödyntämiseen liiketoiminnan suunnittelussa?
17. Kuinka tärkeäksi koette taloushallinnon liiketoiminnan tulevaisuutta suunniteltaessa asteikolla 1-5 (1 ei tärkeä, 5 erittäin tärkeä)?

Liite 2. Yrityksen C haastattelurunko.

1. Kerro yrityksestänne yleisellä tasolla: milloin perustettu, minkä alan yritys ja mitä teette, henkilöstön määrä, liikevaihto
 - a. Kuvaile lyhyesti itseäsi: työkokemus, rooli yrityksessä

Strategia

2. Mikä on liiketoimintanne strategia?
 - a. Onko strategia selkeästi määritelty ja jalkautettu?
3. Onko strategiaanne päivitetty milloin viimeksi?
4. Kuinka paljon panostatte strategiatyöhön?
 - a. Aika, henkilöstö?

Taloushallinnon tuottama tieto

5. Minkälaisia raportteja taloushallintonne tuottaa?
 - a. Vain lakisääteiset vai myös ns. vapaaehtoisia toimintaa ohjaavia?
6. Kuinka tärkeänä pidätte taloushallinnon tuottamaa tietoa?
 - a. Tärkein raportti? Miksi?

Strateginen talousjohtaminen

7. Kuinka yrityksenne taloudellinen päätöksenteko on organisoitu?
 - a. Kuka/Ketkä päättää?
 - b. Miten päätöksiä valmistellaan?
8. Käytetäänkö taloushallinnon tuottamaa informaatiota pitkän aikavälin suunnittelemisessa? (yksi tilikausi, 2-3 vuotta, 5 vuotta?)
 - a. Jos hyödynnätte, niin miten?
 - b. Jos hyödynnätte, niin mitä tietoa?
 - c. Jos hyödynnätte, niin kuinka usein?
 - d. Koetteko taloudellisen tiedon auttavan ennakoimaan tulevaisuutta?
9. Miten hyödynnätte yrityksessänne taloushallinnon strategisia työkaluja (esimerkiksi tasapainotettu mittaristo, budjetointi, kilpailija-analyysit, toimiala-analyysit, kustannuslaskenta, investointilaskelmat)?
 - a. Vai perustuvatko päätökset aikaisempaan kokemukseen?
 - b. Mihin tarkoitukseen hyödynnätte?
10. Kuinka itse suhtaudutte taloudellisen tiedon hyödyntämiseen liiketoiminnan suunnittelussa?
11. Kuinka tärkeäksi koette taloushallinnon liiketoiminnan tulevaisuutta suunniteltaessa asteikolla 1-5 (1 ei tärkeä, 5 erittäin tärkeä)?

Taloudellisen tiedon merkitys asiakkaille

12. Kuinka usein asiakkaanne käyttävät palveluitanne (vuosittain, kuukausittainen, kvartaaleittain)?
13. Mitä taloudellista tietoa asiakkaanne tilaavat/käyttävät?
 - a. Lakisääteiset vai ns. vapaaehtoiset toimintaa ohjaavat raportit?
 - i. Käyttävätkö asiakkaanne strategiseen talousjohtamiseen hyödynnettävää tietoa?
 - b. Mikä on mielestänne tärkeintä taloudellista tietoa asiakkailleen?

- c. Mihin tarkoitukseen asiakkaanne tietoa tilaavat/käyttävät (palkitseminen, tilikauden tuloksen varmistus, toiminnan kehittäminen, rahoituksen hakuun, voitonjakoon yms.)?
14. Tilaavatko asiakkaanne tulkintoja tuottamastanne tiedosta?
- a. Mikä on asiakkaidenne ymmärrys taloudellisesta tiedosta?
15. Tuotatteko paljon konsultointipalveluita asiakkailenne strategiaan liittyen?
- a. Strategiaa muodostettaessa?
- b. Strategian jalkauttamiseen?
- c. Strategian seurantaan liittyen?
16. Kuinka tärkeäksi koette tuottamanne tiedon (asteikolla 1-5) asiakkaidenne liiketoiminnan kannalta?
- a. Liiketoiminnan kannalta yleensä?
- b. Strategian toteuttamisen kannalta?
17. Mitä muita huomioita olette tehneet asiakkaidenne strategisesta talousjohtamisesta?

Liite 3. ”Kuinka usein käytät kyseistä informaatiolähdettä liiketoiminnan pyörittämisessä?” (Sian & Roberts 2009).

	Ainakin kuukausittain (%)	Kvartaaleittain (%)	Vuosittain (%)	Ei lainkaan (%)
Tuloslaskelma	26,9	19,7	37,2	16,1
Tase	30,0	18,8	35,4	15,7
Kassavirtalaskelma	31,8	13,9	27,8	26,5
Tiliote	44,8	8,1	34,5	12,6
Ennustetut tuotot tai kassavirrat	16,1	21,5	19,3	43,0
Muut budjetoidut tai ennustetut taloustiedot	13,9	17,9	16,1	52,0
Toteutuneen ja ennustetun budjetin vertailu	17,9	15,2	21,1	45,7
Kustannuslaskelmaraportit	16,1	14,3	14,8	54,7

Liite 4. Taloudellisten lausuntojen merkitys sidosryhmille (Sian & Roberts 2009).

	Erittäin tärkeä			Ei tärkeä	
	5 (%)	4 (%)	3 (%)	2 (%)	1 (%)
Omistajat					
Liiketoiminnan suoriutumisen varmistus	56,5	27,2	13,1	2,7	0,5
Taloudellisen suoriutumisen kehittämistyökä-luna	12,8	26,2	33,2	19,9	7,9
Osingonjaosta päättä-miseen	13,6	25,7	29,3	21,2	10,2
Ulkoisen rahoituksen hakemiseen	9,7	22,0	32,7	24,6	11,0
Kassavirran hallintaan	5,2	13,4	28,5	29,3	23,6
Menestymisen ja varal-lisuuden hallintaan	4,7	8,9	24,3	29,6	32,4
Lainajat					
Riskin määrittämiseen	29,1	31,4	21,2	8,9	9,4
Lainajan suoriutumisen valvontaan	16,2	28,3	22,8	14,7	18,1
Valtiovalta					
Makro- ja mikrotalou-den suunnitteluun	1,6	6,8	16,2	28,3	47,1
Verottaja					
Verottamisen suunnitte-luun	52,6	23,3	11,5	5,0	7,6