TALOUSJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN PK-YRITYKSESSÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

2025

Vilma Pohjola

Tarkastajat: Professori Juhani Ukko

Apulaisprofessori Minna Saunila

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUTin insinööritieteiden tiedekunta

Tuotantotalous

Vilma Pohjola

Talousjohtamisen kehittäminen pk-yrityksessä

Tuotantotalouden diplomityö

2025

122 sivua, 14 kuvaa, 3 taulukkoa ja 3 liitettä

Tarkastajat: Professori Juhani Ukko ja Apulaisprofessori Minna Saunila

Avainsanat: talousjohtaminen, projektiliiketoiminta, pk-yritys, talousjohtamisjärjestelmä, johdon laskentatoimi

Yrityksen talousjohtaminen on keskeistä yrityksen menestymisen ja kasvun kannalta jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Talousjohtamisella on suuri merkitys yrityksen päätöksenteossa ja riskienhallinnassa. Talousjohtamisen tulee myös tukea yrityksen strategisia tavoitteita. Yrityksessä tulee määritellä strategiaan perustuvat taloustavoitteet, joiden pohjalta rakennetaan tavoitteet talousjohtamiselle. Yrityksen taloustavoitteiden tulee olla mitattavissa, jotta niiden kehitystä voidaan seurata. Talousjohtamista voidaan tehdä strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Talousjohtamisen voidaan ajatella koostuvan useista limittäisistä ja toisiaan tukevista prosesseista, jotka pitävät sisällään rahoituksen ja johdon laskentatoimen prosessien johtamisen.

Tässä tutkimuksessa perehdyttiin talousjohtamisen kehittämiseen pk-yrityksessä. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, millaista talousjohtaminen pk-yrityksissä on. Tutkimuksessa selvitettiin, millaista talousjohtamisen tulisi olla projektiliiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä hallitun kasvun mahdollistamiseksi. Tutkimuksessa tarkasteltiin projektiliiketoimintaa harjoittavan pk-yrityksen talousjohtamisen nykytilaa ja kehityskohteita. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena hyödyntäen puolistrukturoituja kysely- ja haastattelulomakkeita. Tutkimuksen perusteella talousjohtaminen on laaja kokonaisuus, jonka hallitseminen edellyttää useiden liiketoiminnan osa-alueiden ymmärtämistä.

Tutkimustulokset vahvistavat aikaisempia havaintoja siitä, että pk-yrityksessä talousjohtamiselta odotetaan laaja-alaista osaamista. Talousjohtamisessa on keskeistä tuntea yrityksen liiketoimintamalli ja ansaintalogiikka. Talousjohtamisen kehittäminen vaatii yrityksen prosessien määrätietoista analysointia ja kehittämistä sekä muutosvalmiutta yrityksessä. Yritysten kannattaa luoda toimintaansa soveltuvat talousjohtamisen prosessit huomioiden lainsäädännön ja yhteiskunnan asettamat vaatimukset.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Vilma Pohjola

Developing financial management in an SME

Master's thesis

2025

122 pages, 14 figures, 3 tables and 3 appendices

Examiners: Professor Juhani Ukko and Associate Professor Minna Saunila

Keywords: financial management, project business, SME, financial management system, management accounting

Financial management (FM) is essential for a company's success and growth in a constantly changing business environment. FM plays a significant role in decision-making and risk management within a company, and it must also align with and support the company's strategic objectives. Companies should define financial targets based on their strategy and, on that basis, set corresponding objectives for FM. These financial targets must be measurable to enable systematic monitoring of their progress. FM may be practiced at strategic, tactical and operational levels. FM can be understood as consisting of several overlapping and mutually supportive processes, which include the management of financing activities and management accounting processes.

This study examined the development of FM in an SME. The aim of the study was to explore the characteristics of FM within SMEs. The study investigated what FM should entail in a project-based company to facilitate controlled growth. The study investigated the current state of FM and the related development needs in an SME engaged in project based business. The research was conducted as a qualitative study employing semi-structured questionnaires and interview forms. The findings indicate that FM is a comprehensive domain, requiring a thorough understanding of multiple business areas.

The findings of the study support previous observations that FM in SMEs is expected to encompass broad expertise. A thorough understanding of the company's business model and revenue logic is essential to effective FM. Developing FM requires a systematic analysis and improvement of the company's processes, as well as organizational readiness for change. Companies should design FM processes that are appropriate for their operations, taking into consideration the requirements imposed by legislation and societal expectations.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto 8
1.1 Tutkimusaiheen tausta 9
1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset 10
1.3 Tutkimusmetodit 10
1.4 Tutkimusraportin rakenne 11
2 Talousjohtaminen pk-yrityksessä 13
2.1 Yrityksen talousjohtamisen tavoitteet ja tasot 13
2.2 Talousjohtamisen tehtävät 17
2.3 Pk-yritysten talousjohtamisen erityispiirteet 25
2.4 Toiminnan ohjaaminen ja vastuualueet 28
2.5 Talousjohtamisjärjestelmien uudistaminen 30
2.6 Digitalisaatio talousjohtamisessa 34
3 Talousjohtamisen osa-alueet 35
3.1 Rahoituksen laskentatoimi 36
3.1.1 Kirjanpito ja tilinpäätös 38
3.1.2 Verosuunnittelu 41
3.2 Johdon laskentatoimi 44
3.2.1 Kassan ja kassavirran hallinta 47
3.2.2 Projektiliiketoiminta 49
3.2.3 Kustannuslaskenta 53
3.2.4 Budjetointi ja ennustaminen 59
3.2.5 Investoinnit 63
3.3 Vastuullinen talousjohtaminen 64
4 Talousjohtamisen kehittäminen case-yrityksessä 67
4.1 Tutkimusorganisaatio 67
4.2 Tutkimusmenetelmät 68
4.3 Tutkimuksen toteutus 70

5 Tulokset 73
5.1 Talousjohtamisen nykytila 73
5.1.1 Yrityksen talousjohtaminen 73
5.1.2 Talousjohtaminen projektiliiketoiminnassa 84
5.2 Talousjohtamisen kehittäminen case-yrityksessä 93
6 Johtopäätökset 105
6.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen 105
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja vaikuttavuus 108
6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet 110
7 Yhteenveto 112
Lähteet 113

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Liite 2. Saatekirje

Liite 3. Kyselylomake

Kuvaluettelo

Kuva 1: Tutkimusraportin rakenne

Kuva 2: Yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset (Laitinen & Laitinen 2014)

Kuva 3: Yrityksen taloustavoitteet ja talousjohtamisen tavoitteet (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, Pellinen 2017)

Kuva 4: Talousjohtamisen tehtävät (mukaillen Sherman 2015)

Kuva 5: Kirjanpidon yhteys rahoituksen ja johdon laskentatoimeen (mukaillen Ihantola & Leppänen 2023, 13)

Kuva 6: Laskentatoimen tuottaman tiedon hyödyllisyyden arviointi (mukaillen Pellinen 2019, 39)

Kuva 7: Talousjohtamisjärjestelmä tuottaa tietoa ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille (mukaillen Bettner 2015, 3)

Kuva 8: Pääkirjanpidon sisältämät osakirjanpidot (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 152)

Kuva 9: Rakennushankkeet kehittyvät kohti arvontuoton, ympäristön ja turvallisuuden laajempaa huomioimista (mukaillen Koskenvesa & Soila 2018)

Kuva 10: Kannattavuuslaskennan ongelmat (mukaillen Puolamäki 2007, 89)

Kuva 11: Kustannusfunktio (mukaillen Bettner 2015 ja Pellinen 2019)

Kuva 12: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Sarajärvi & Tuomi 2018)

Kuva 13: Tutkimuksen empiirisen osuuden toteutus

Kuva 14: Keskeisimmät taloushallinnon prosessit haastateltavien H4, H5 ja H6 mukaan

Taulukkoluettelo

Taulukko 1: Rahoituksen laskentatoimea ohjaavat periaatteet (mukaillen Ihantola & Leppänen 2023, 46–47 & Ikäheimo et al. 2024, 30)

Taulukko 2: Koontitaulukko haastateltavista

Taulukko 3: Keskeiset kehitettävät talousjohtamisen prosessit case-yrityksessä

1 Johdanto

Yritykset operoivat jatkuvasti monimutkaistuvassa liiketoimintaympäristössä. Digitalisaatio mahdollistaa entistä suurempien datamäärien hyödyntämisen yritysten johtamisessa. Toisaalta datan runsauden vuoksi yritykset painivat sen kanssa, mikä data on oikeasti oleellista yrityksen liiketoiminnan ja johtamisen kannalta. Saatavilla olevasta datasta tulee jalostaa hyödyllistä, ymmärrettävää ja päätöksentekoa tukevaa tietoa. Rakennusala on viime vuosina ollut otsikoissa yritysten talousvaikeuksien ja konkurssien vuoksi. Talousjohtaminen ja sen kehittäminen on ajankohtainen aihe rakennusalan yrityksissä, sillä yritysten tulee pystyä toimimaan suurista ja yllättävistä suhdannevaihteluista huolimatta kannattavasti, jotta ne voivat välttyä talousvaikeuksilta. Talousjohtamisella on keskeinen rooli yritysten riskienhallinnassa ja tehokkaassa päätöksenteossa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaista talousjohtaminen pk-yrityksissä on ja miten sitä voidaan kehittää tukemaan yrityksen hallittua kasvua. Tutkimuksen case-yrityksenä toimii maa- ja vesirakentamisen projektiliiketoimintaa harjoittava pk-yritys.

Tutkimus vahvistaa aikaisempaa käsitystä siitä, että pk-yrityksessä taloushallinnon organisaatio on usein varsin pieni ja taloushallinnossa ja talousjohdossa työskenteleviltä henkilöiltä odotetaan laaja-alaista osaamista. Tutkimuksen case-yrityksessä ei ole ollut aikaisemmin selkeitä prosesseja talousjohtamiseen. Yrityksessä ei myöskään ole ollut käytössä johdon laskentajärjestelmää. Tutkimuksen pohjalta case-yrityksessä voidaan lähteä kehittämään yrityksen talousjohtamista systemaattisemmaksi ja strategisemmaksi osaksi yrityksen liiketoimintaa ja sen suunnittelua sekä kehittää käytännön prosesseja tässä tutkimuksessa nousseiden kehityskohteiden parantamiseksi. Talousjohtamisen tulisi aina perustua yrityksen strategisiin tavoitteisiin. Tutkimuksen perusteella projektiliiketoiminnan talousjohtaminen edellyttää liiketoimintaympäristön muutosten ennakoimista ja seuraamista. Yrityksen kasvaessa myös muuttujien määrä liiketoiminnassa kasvaa, joten yrityksessä tulee olla prosessit erilaisten tilanteiden käsittelyyn. Talousjohtamiselta odotetaan proaktiivista otetta sekä reagointikykyä muutoksiin. Talousjohtaminen kytkeytyy vahvasti yrityksen muihin prosesseihin, joten talousjohtamisessa on keskeistä ymmärtää yrityksen liiketoimintamalli ja ansaintalogiikka. Digitalisaatio on lisännyt erilaisten ohjelmistojen määrää, joita voidaan hyödyntää monin tavoin talousjohtamisessa.

1.1 Tutkimusaiheen tausta

Viime vuosina Suomen taloustilannetta ovat varjostaneet useat tekijät, kuten sotatilanne Euroopassa ja Lähi-Idässä, korkojen nousu ja voimistunut inflaatio. Heikko taloustilanne on näyttäytynyt myös rakennusalan yrityksissä talousvaikeuksina. Suomen talouden suhdannetilanne on kääntynyt positiivisempaan suuntaan edellisen vuoden aikana, mutta kasvu on ollut edelleen hidasta. Suhdannetilanteen parantuessa myös rakennusalan elpyminen voi alkaa. Erityisesti maa- ja vesirakentaminen sekä erikoistunut rakentamistoiminta ovatkin olleet voimakkaassa kasvussa kuluneena vuonna. Maa- ja vesirakentamisen kasvun taustalla ovat erityisesti ratainvestoinnit sekä vihreään siirtymään liittyvät hankkeet. (Rakennusalan suhdanneryhmä 2025, 3–4)

Tässä tutkimuksessa perehdytään talousjohtamisen kehittämiseen pk-yrityksissä. Tilastokeskuksen määritelmän mukaan pienet ja keskisuuret yritykset eli pk-yritykset ovat yrityksiä, joiden työntekijämäärä on pienempi kuin 250 henkilöä ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Lisäksi määritelmän mukaan pk-yrityksen tulee olla riippumaton, eli pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 % tai enemmän ei ole sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa pk-yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2025) Pk-yritysten osuus Suomen yrityskannasta on merkittävä, sillä lukumäärällisesti 99,9 % Suomen yrityksistä on pk-yrityksiä. Pk-sektorin osuus suomalaisyritysten liikevaihdosta oli 54,0 % vuonna 2023. (Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö 2025, 9).

Talousjohtaminen pk-yrityksissä on hyvin kirjavaa, sillä pk-yrityksissä yritysten omistajat toimivat usein myös yrityksen johdossa, eikä heillä yleensä ole koulutusta talousjohtamiseen. Talousjohtamisen prosessien tunnistaminen ja niiden johdonmukainen kehittäminen voivat auttaa kaikkia pk-yrityksiä saavuttamaan vakaamman taloudellisen tilanteen, analysoimaan siihen vaikuttavia tekijöitä sekä auttaa yrityksen johtoa päätöksenteossa. Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet etsimään pk-yritysten taloudelliseen menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti projektiliiketoimintaa harjoittavan pk-yrityksen talousjohtamisen kokonaisuutta ei ole juurikaan tutkittu. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, mihin asioihin pk-yrityksen talousjohtamisessa tulisi keskittyä, jotta talousjohtaminen tukisi projektiliiketoimintaa ja yrityksen hallittua kasvua.

1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on määritellä, mitä talousjohtaminen on projektiliiketoimintaa harjoittavan pk-yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, mitä taloudellisesti kestävän yritystoiminnan talousjohtaminen vaatii. Tutkimuksen tavoitteena on havaita talousjohtamisen erityispiirteitä rakentamisen ja erityisesti maa- ja vesirakentamisen projektiliiketoiminnassa. Diplomityön päätutkimuskysymys on:

- Miten talousjohtaminen määritellään projektiliiketoimintaa harjoittavan pk-yrityksen näkökulmasta?

Diplomityön apututkimuskysymykset ovat:

- Miten talousjohtamisen prosessit määritellään tukemaan pk-yrityksen liiketoimintaa?
- Millaista talousjohtamista pk-yrityksessä tarvitaan hallitun kasvun mahdollistamiseksi?

Tutkimus on rajattu käsittelemään talousjohtamista suomalaisten osakeyhtiömuotoisten pk-yritysten näkökulmasta. Tutkimusaiheen valinnan yhteydessä talousjohtaminen havaittiin varsin laajaksi kokonaisuudeksi. Tässä tutkimuksessa pyritään käsittelemään keskeisimpiä talousjohtamisen osa-alueita.

1.3 Tutkimusmetodit

Tämän tutkimuksen case-yritys on maa- ja vesirakentamisen toimialalla toimiva pk-yritys. Yritys on kasvanut maltillisesti viime vuosina sekä henkilöstömäärällä että liikevaihdolla mitattuna. Yrityksen talousjohtamisen prosesseja ei ole kehitetty samaa vauhtia liiketoiminnan kasvun kanssa. Tämän vuoksi yrityksessä kaivataankin lisää osaamista ja ymmärrystä talousjohtamisen prosessien systemaattiseen kehittämiseen.

Luvussa 1.2 esitettyihin tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan kirjallisuuskatsauksen sekä kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Kirjallisuuskatsaus toteutetaan keräämällä tutkimustietoa talousjohtamisesta ja sen teemoista erityisesti pk-yritysten ja projektiliiketoiminnan näkökulmasta. Empiirisessä osuudessa analysoidaan case-yrityksen talousjohtamisen

nykytilannetta sekä pyritään löytämään yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeisimmät kehitettävät talousjohtamisen prosessit. Yrityksessä viime vuosina tapahtuneen kasvun myötä on todettu, että yrityksen talousjohtamiseen tulisi panostaa nykyistä enemmän. Yrityksen taloustilanteeseen liittyvää johdon raportointia suoritetaan epäsäännöllisesti. Yrityksen johto kaipaa talousjohtamiseen selkeitä prosesseja, uutta osaamista sekä säännöllisyyttä, jotta taloustilanteen ennakoiminen, systemaattisempi analysointi ja kehittäminen olisi mahdollista.

Työn empiirisen osuuden tavoitteena on selvittää yrityksen talousjohtamisen nykytilanne ja keskeisimmät kehityskohteet. Nykytilanteen analysointi suoritetaan teettämällä yrityksen omistajajohtajille puolistrukturoitu kysely, jota täydennetään kyselylomakkeen vastausten pohjalta suoritettavilla teemahaastatteluilla. Projektiliiketoiminnan talousjohtamisen nykytila-analyysin tueksi tehdään teemahaastattelut yrityksen projektiliiketoiminnasta vastaaville työpäälliköille. Nykytila-analyysin pohjalta pyritään arvioimaan yrityksen talousjohtamisen keskeisimmät kehitettävät osa-alueet ja prosessit. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa case-yritykselle kuvaus sen talousjohtamisen nykytilasta ja tunnistaa sen keskeisimmät kehityskohteet. Tutkimuksessa pyritään myös antamaan kehitysehdotuksia tutkimuksessa havaituille keskeisimmille kehitettäville talousjohtamisen osa-alueille. Tutkimuksen tavoitteena on tukea yrityksen talousjohtamisen kehitystä vastaamaan yrityksen nykyistä toimintaa sekä luoda toimintaedellytyksiä yrityksen liiketoiminnan kasvulle tulevaisuudessa.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportin rakenne on esitetty kuvassa 1. Tämä tutkimusraportti koostuu 7 luvusta. Ensimmäinen luku käsittää johdannon, jossa kuvataan tutkimusaiheen taustaa, tutkimusongelmaa ja tutkimuksen tavoitteita sekä tutkimusmetodeja. Toinen ja kolmas luku pitävät sisällään tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Toisessa luvussa käsitellään talousjohtamisen teemoja pk-yrityksessä. Kolmannessa luvussa perehdytään tarkemmin talousjohtamisen osa-alueisiin, jotka on jaoteltu rahoituksen ja johdon laskentatoimen alle. Kolmannessa luvussa käsitellään myös vastuullisuutta talousjohtamisessa.

Kuva 1: Tutkimusraportin rakenne

Neljännessä luvussa kuvataan case-yrityksessä tehty tutkimus. Viidennessä luvussa esitetään ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia sekä tehdään niiden perusteella yrityksen talousjohtamiselle kehitysehdotukset. Kuudennessa luvussa todetaan tutkimuksen johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen vaikuttavuutta, luotettavuutta sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia. Seitsemänteen lukuun on koottu yhteenveto tutkimuksesta.

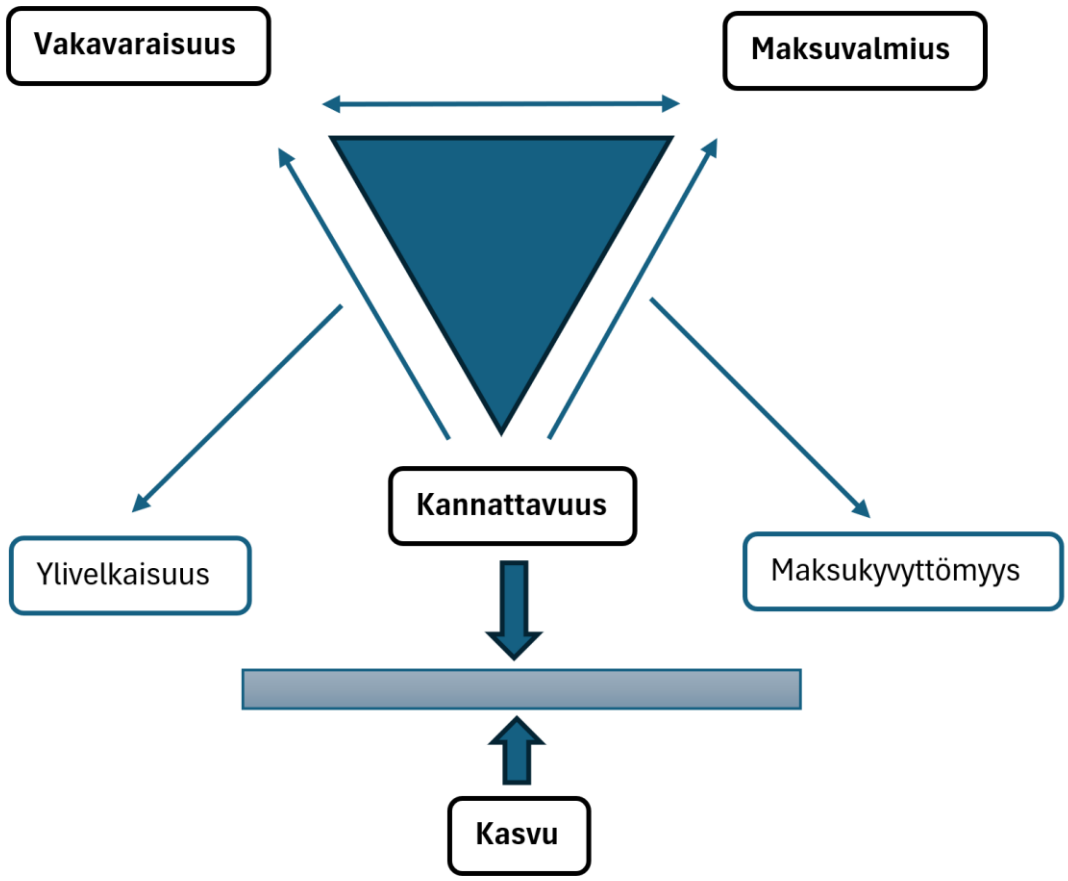
2 Talousjohtaminen pk-yrityksessä

Tässä luvussa kuvataan, mitä talousjohtaminen on ja millaisia erityispiirteitä pk-yritysten talousjohtamiseen liittyy. Luvussa käsitellään talousjohtamisen tavoitteita, tasoja ja menetelmiä sekä talousjohtamisen merkitystä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Luvussa selvitetään myös talousjohtamisjärjestelmien uudistamiseen sekä digitalisaatioon liittyviä talousjohtamisen teemoja.

2.1 Yrityksen talousjohtamisen tavoitteet ja tasot

Yrityksen talousjohtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta yhteiskunnan poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten ja lainsäädännöllisten tekijöiden kanssa, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja taloudelliseen suorituskykyyn. (Juris & Gregova 2019, 400–402) Yrityksen taloudellisina toimintaedellytyksinä pidetään kannattavuutta, vakavaraisuutta, maksuvalmiutta ja kasvua. Näiden suhdetta toisiinsa sekä yrityksen kasvuun on havainnollistettu kuvassa 2. Yrityksen kannattavuudella tarkoitetaan sen kykyä tuottaa voittoa. Vakavaraisuus viittaa yrityksen omavaraisuuteen ja rahoitusrakenteeseen eli oman ja vieraan pääoman suhteeseen sekä kykyyn selviytyä yrityksen pitkäaikaisista velvoitteista. Maksuvalmius tarkoittaa kykyä hoitaa lyhytaikaiset velvoitteet, kuten laskujen ja palkkojen maksun, ajallaan. Kasvulla tarkoitetaan yrityksen kasvua esimerkiksi liikevaihdolla, markkinaosuudella tai henkilöstömäärällä mitattuna. Mikäli yritys kasvaa liian nopeasti suhteessa kannattavuuteen, yritys velkaantuu rahoitussuhteen tasapainon heikentyessä. (Laitinen & Laitinen 2014, 130)

Osakeyhtiön keskeisenä tavoitteena on tuottaa omistajilleen voittoa, minkä vuoksi yrityksen johto pyrkii yrityksen arvon kasvattamiseen. Yrityksen arvoon vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen kasvu, kannattavuus ja vakavaraisuus, joiden tunnuslukuja voidaan arvioida tilinpäätösraportoinnin perusteella. (Pellinen 2019, 21) Osakeyhtiö on yritysmuoto, jossa osakkaat eli yrityksen omistajat vastaavat yhtiön sitoumuksista ainoastaan sijoittamansa pääoman määrällä. Osakepääoma on sidottua omaa pääomaa, mikä jakautuu osakkeisiin. Osakkeiden nimellisarvo voidaan määrittää yhtiöjärjestyksessä. (Ihantola & Leppänen 2023, 80)



Kuva 2 Yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset (Laitinen & Laitinen 2014)

Yrityksen johtamisen keskeisiin tehtäviin kuuluvat yritystoiminnan suunnittelu, toiminnan toteuttaminen ja tulosten tarkkailu (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 10). Osakeyhtiölaki asettaa yritystoiminnalle taloudellisia velvollisuuksia, joiden täyttämisestä yrityksen johto vastaa (Koski 2023, 17). Osakeyhtiölain mukaan yhtiön johdon tulee huolellisesti toimien edistää yhtiön etua. Osakeyhtiöllä on oltava hallitus, joka vastaa kirjanpidon ja varainhoidon asianmukaisesta järjestämisestä. (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624) Lainsäädäntö myös velvoittaa yrityksiä laatimaan tilinpäätöksen tilikausittain. Yrityksen sisäiselle raportoinnille ei sen sijaan ole erityisiä vaatimuksia, joten yrityksessä voidaan itse päättää, mitä asioita halutaan seurata ja raportoida yrityksen sisäisesti. Raportoinnin tulisi kuitenkin antaa yritysjohdolle käsitys yrityksen kannattavuudesta, maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta sekä asetettujen tavoitteiden ja kehitystoimenpiteiden tilasta. Yrityksessä tehdään strategisisiin tavoitteisiin perustuen liiketoiminnan suunnittelua, jonka yhtenä osa-alueena käsitellään taloussuunnittelua. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9)

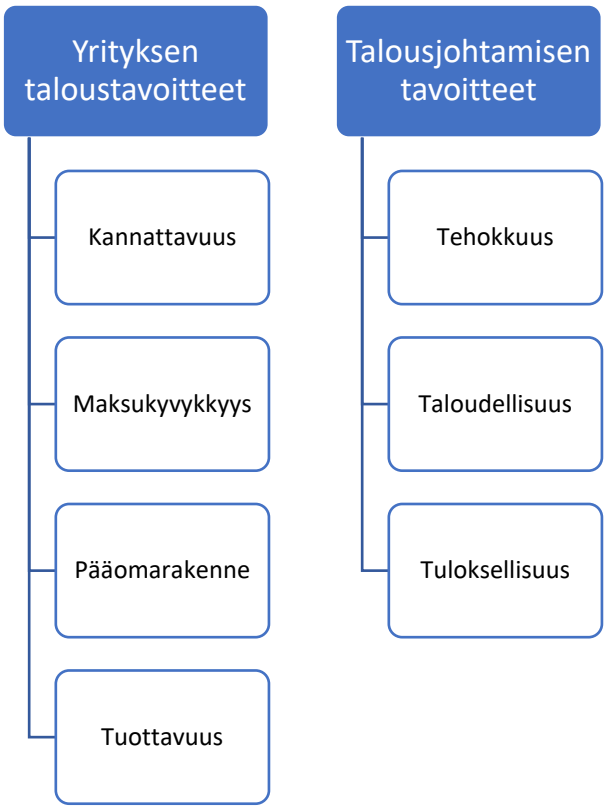
Yrityksen liiketoimintojen suunnittelu ja johtaminen sekä talousjohtaminen kulkevat käsi kädessä, eikä niiden toteuttamiselle ole olemassa yhtä oikeaa rakennetta (Koski 2023, 11–12). Neilimon ja Uusi-Rauvan (2009, 11) mukaan yrityksen talousjohtamista voidaan tarkastella strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Liiketoiminnan suunnittelu alkaa yrityksen strategisesta suunnittelusta ja päättyy operatiivisiin toimenpide-ehdotuksiin (Koski 2023, 17). Yrityksen strategiset perusvalinnat voidaan tiivistää kolmeen perustyyppiin: kustannustehokkuus, erikoistuminen ja asiakaskohtaisuus. Kustannustehokkuuteen pyrkivä yritys pyrkii kilpailemaan tuotteen hintaedun avulla, mikä edellyttää usein hintakilpaillussa ympäristössä yksikkökustannusten määrätietoista alentamista. Erikoistumisen ja asiakaskohtaisuuden strategioissa hinta ei ole ratkaisevin tekijä, vaan yritys pyrkii erottautumaan menestystekijöillään tai keskittymällä tiettyyn asiakasryhmään. (Pellinen 2019, 124)

Yrityksen pitkän aikavälin suunnittelu ja päätöksenteko voi ulottua muutamasta vuodesta jopa vuosikymmeniin. Liiketoimintaa koskeva pitkän tähtäimen päätöksenteko tarkoittaa valintaa vaihtoehtoisten liiketoimintamallien välillä. Yritysjohdon kannattaakin pyrkiä suojaamaan itseään kilpailulta ja kehittämään omaa kilpailuetuaan suhteessa kilpailijoihinsa. Strategiset valinnat määrittävät siis ne alueet, joilla yritys kilpailee sekä tärkeimmät keinot, joilla yritys aikoo pärjätä valitsemiensa alueiden kilpailussa. (Pellinen 2019, 172) Ennen taloudellista päätöksentekoa yrityksessä tulee tunnistaa vaihtoehtojen potentiaaliset taloudelliset ongelmat ja riskit sekä analysoida vaihtoehtoisia toiminnan suuntia. (Sherman 2015, 3)

Talousjohtamiseen liittyy keskeisesti mittarit eli tunnusluvut. Yrityksen talousjohdon tulee määritellä keskeisille mittareille tavoitearvot, joiden avulla se voi toteuttaa tunnuslukujohtamista. (Neilimo & Uusi-Rauva. 2009, 30) Mitattavat asiat ja niiden tavoitteet määritellään yrityksen strategian perustuen. Mittareiden ja tavoitteiden pohjalta yrityksessä voidaan keskittyä strategian kannalta oleellisten asioiden kehittämiseen. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2024, 151) Tavoiteltavat asiat voivat liittyä talouden lisäksi myös muihin yrityksen strategisiin tavoitteisiin. Esimerkiksi Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti auttaa tarkastelemaan yrityksen toimintaa eri näkökulmista.

Yrityksen taloustavoitteet ja talousjohtamisen tavoitteet on esitetty kuvassa 3. Yrityksen yleisinä taloustavoitteina pidetään kannattavuutta, maksukyvykkyyttä, pääomarakennetavoitetta sekä tuottavuutta (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 21–22). Kannattavuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä tuottaa toiminnallaan voittoa. Maksukyvykkyys tarkoittaa yrityksen sen hetkistä kykyä selviytyä maksuvelvoitteistaan yrityksen käytettävissä ja saatavissa

olevan rahoituksen avulla. (Laitinen & Laitinen 2014, 10, 112). Pääomarakennetavoitteella tarkoitetaan tavoiteltua yrityksen omarahoitusosuuden kehitystä (Ikäheimo et al. 2024, 117). Tuottavuudella tarkoitetaan resurssien eli panosten suhdetta tuotoksiin eli hyödykkeiden tai palveluiden tuottamiseen. Yrityksen taloutta ohjataan asettamalla näille neljälle osa-alueella tavoitteita. Tavoitteiden asettaminen ja seuranta eivät kuitenkaan riitä talouden ohjaamiseen yksinään, vaan yrityksessä on oltava myös käsitteistö ja työvälineet taloudellisten vaikutusten selvittämiseen ja analysointiin. (Puolamäki 2007, 62–63)



Kuva 3 Yrityksen taloustavoitteet ja talousjohtamisen tavoitteet (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, Pellinen 2017)

Talousjohtamisen tavoitteita puolestaan ovat tehokkuus, taloudellisuus ja tuloksellisuus (Pellinen 2017, 14). Talousjohtamisen tehtävät jaetaan suunnittelu-, toteutus- ja valvontatehtäviin. Suunnittelutehtävässä yritykselle asetetaan taloustavoitteet ja määritellään keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnittelutehtävää voidaan toteuttaa esimerkiksi budjetoinnin avulla. Toteuttamistehtävät voivat pitää sisällään esimerkiksi taloushallinnon tietojärjestelmien rakentamista, kustannuslaskelmien laadintaa, rahoituksen järjestämistä ja

tilinpäätöksen valmistelua. Valvontatehtävään sisältyy suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumisen seuranta. Valvontaa voidaan tehdä esimerkiksi seuraamalla budjetin toteutumista ja analysoimalla budjetin ja toteumien eroja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 24–25)

Talousjohtamiselta odotetaan perinteisen talousraportoinnin lisäksi myös ei-taloudellisen tiedon, kuten vastuullisuusasioiden, raportointia. Yrityksiltä odotetaan jatkuvasti enemmän toimia kohti sosiaalisesti, ympäristöllisesti ja hallinnollisesti kestävämpää liiketoimintaa. Yritys voi osoittaa toimiensa kestävyysvaikutuksia raportoimalla niistä. Talousjohtamisen tehtäviin kuuluu myös sidosryhmien tietotarpeiden täyttäminen. Näiden seikkojen vuoksi läpinäkyvyys ja avoimuus ovat tärkeitä arvoja raportoinnissa. (Boutellis-Taft 2019, 95–105)

Talousjohtamisessa on otettava huomioon aikatekijä ja riskitekijä. Aikatekijä tarkoittaa, että tänään hankittu raha on arvokkaampaa kuin tulevaisuudessa hankittu raha. Riskitekijällä tarkoitetaan riskiä siitä, että odotettuja tuottoja ei saavuteta tai sijoitettu pääoma menee hukkaan. (Juris & Gregova 2019, 401) Riskienhallintatyö on keskeinen osa liiketoiminnan strategiatyötä. Yrityksen ansaintalogiikka muodostaa linkin strategian ja yrityksen jokapäiväisen työn välille. Ansaintalogiikka määrittelee, mihin riskienhallintatyössä on syytä keskittyä. Ansaintalogiikka tarkoittaa yksinkertaistetusti sitä, mistä yritys saa rahansa, mihin rahaa käytetään ja jääkö rahaa jaettavaksi omistajille. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2022) Riskien hallintaa voidaan toteuttaa esimerkiksi riskianalyyseilla. Riskianalyyseja voidaan tehdä yksittäisistä projekteista tai prosesseista, jolloin ne auttavat kokonaisriskien hahmottamisessa. Riskianalyysissa voidaan arvioida esimerkiksi teknologiaan, organisaatioon, aikatauluun, talouteen, sopimuksiin tai ulkoisiin tekijöihin liittyvät riskit. Riskianalyysiin kuuluu myös riskien rahallisen arvon sekä todennäköisyyden määrittäminen, jotta niitä voidaan vertailla ja arvioida niiden taloudellista vaikutusta. (Pellinen 2019, 162)

2.2 Talousjohtamisen tehtävät

Talouden näkökulmasta yritystä voidaan kuvata pääoman kiertokulkumallin avulla. Pääoman kiertokulkumallissa yritystä ympäröivät tuotannontekijä- ja suoritemarkkinat sekä rahoitusmarkkinat. Tässä mallissa yritys määritellään taloudelliseksi yksiköksi, joka hankkii tuotannontekijöitä tuotannontekijämarkkinoilta, muuttaa ne omissa prosesseissaan tuotteiksi

tai palveluiksi ja myy ne eteenpäin suoritemarkkinoilla. Tätä voidaan kutsua myös yrityksen reaaliprosessiksi. Yrityksen rahaprosessiksi sen sijaan voidaan kutsua vastaavan prosessin rahavirtoja. Rahaprosessissa asiakkaat maksavat suoritemarkkinoille myydyt suoritteet yrityksen kassaan. Yritys maksaa tuotannontekijähankintansa tuotannontekijämarkkinoille ja tarvitsee yleensä pääomarahoitusta maksukykynsä varmistamiseksi, koska tuotannontekijähankinnat tulee maksaa ennen kuin kassaan saadaan suoritemarkkinoilta varoja. Tulorahoituksella tarkoitetaan tulojen ja menojen erotuksena syntyvää rahoitusta. Rahoitusmarkkinoilta hankitut varat jaetaan omaan pääomaan eli omistajien sijoittamaan pääomaan ja vieraaseen pääomaan eli luotonantajilta saatuun rahoitukseen. Korvauksena pääomarahoituksesta yrityksen tulee maksaa osinkoja, korkoja ja veroja sekä lyhentää lainaansa. (Ihantola & Leppänen 2023, 9–10, Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 18–19)

Kirjanpito kuvaa rahamääräisesti edellä esitettyä yrityksen talousprosessia. Käsitteet meno ja tulo liittyvät tuotannontekijöiden hankintaan ja suoritteiden myyntiin. Kassameno ja kassatulo puolestaan kuvaavat rahaprosessia. (Ihantola & Leppänen 2023, 10) Meno tarkoittaa rahamaksua ja kulu tuloskaudelle kuuluvaa osuutta menoista. Kustannuksella taas viitataan voimavaran rahalliseen arvoon ja toisaalta sen käyttöön tai menetykseen. (Pellinen 2019, 15–16)

Kirjanpitolaki 1:3§ edellyttää kirjanpitovelvolliselta hyvän kirjanpitotavan noudattamista (Kirjanpitolaki 31.12.1997/1336). Laissa ei ole määritelty hyvää kirjanpitotapaa täsmällisesti, mutta sen lähteinä Suomessa pidetään seuraavia:

- kirjanpitolaki, kirjanpitoasetus, asetus pien- ja mikroyritysten tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista sekä muu lainsäädäntö
- kirjanpitolautakunnan ohjeet ja lausunnot
- tilintarkastaja- ja muiden laskentatoimen ammattihenkilöiden järjestöjen lausunnot ja kannanotot sekä kansainvälisesti hyväksytyt yleiset periaatteet (Ihantola & Leppänen 2023, 43–44)

Yrityksen talousjohtamisen tehtäviä on esitetty kuvassa 4. Yrityksen toiminnan kannalta on keskeistä hallita yrityksen kassaa ja kassavirtaa. Voittojen suunnittelu ja osinkopolitiikka voivat vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon. Talousjohtamisen keskeisiin tehtäviin kuuluu myös yrityksen rahoitusrakenteen hallinta ja tavoiteltavaan pääomarakennesuhteeseen pyrkiminen. Pääoman kustannukset pyritään pitämään tavoitellussa tasossa. Yrityksen

päivittäinen toiminta tarvitsee usein pääoman kiertokulkumallin mukaisesti ulkopuolista rahoitusta, jonka hallinta kuuluu keskeisesti talousjohtamisen tehtäviin. Myös tehtävät investoinnit vaativat tuekseen erilaisia laskelmia ja kartoituksia muun muassa rahoitusvaihtoehdoista. Yritys voi pyrkiä verosuunnittelulla optimoimaan toimintaansa. Fuusioissa ja yritysostoissa talousjohtamisella on keskeinen rooli. Yrityksen päivittäisen toiminnan sekä pitkän aikavälin seurannan toteuttamisen kannalta on keskeistä seurata yrityksen ja sen johdon suorituskykyä sekä yrityksen taloudellista tilaa avainlukujen avulla. (Sherman 2015, 3)

Kuva 4 Talousjohtamisen tehtävät (mukaillen Sherman 2015)

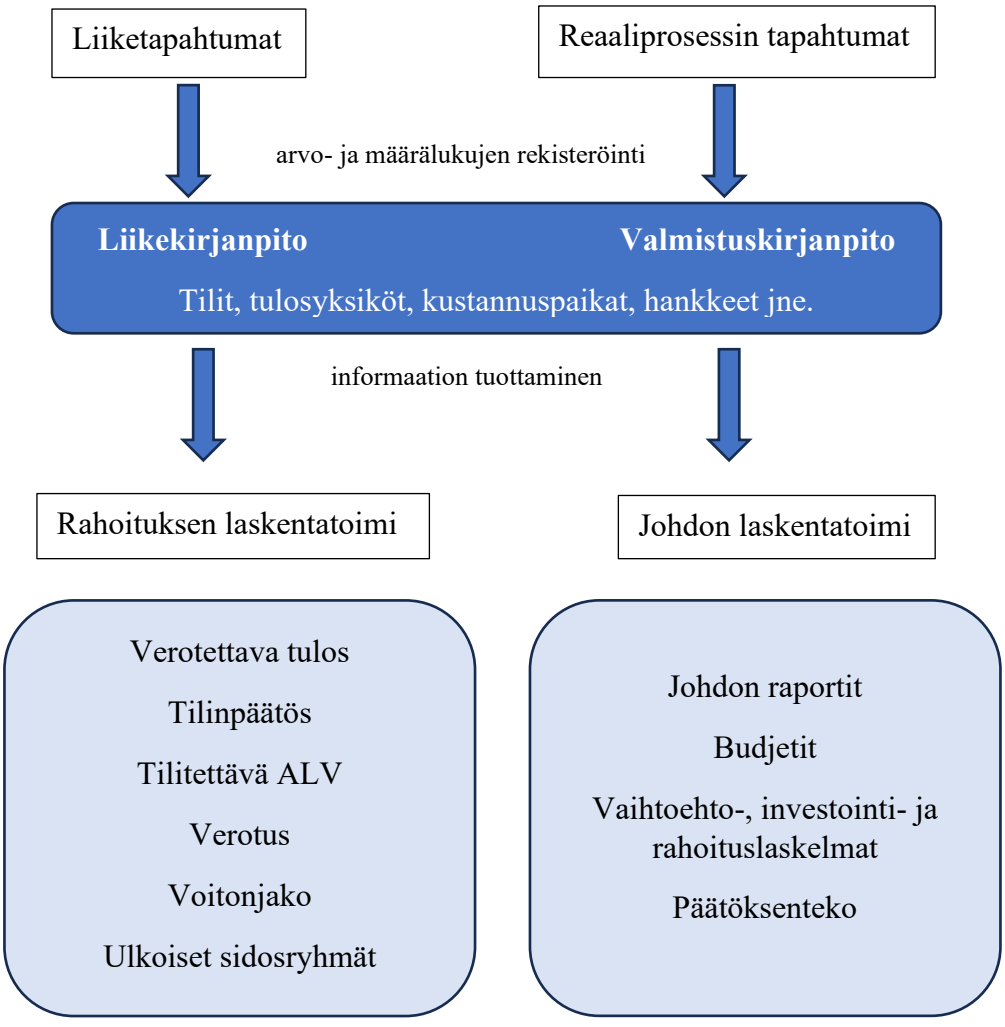
Yrityksen taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jonka mukaisesti yritys seuraa taloudellisia tapahtumia ja raportoi niistä tarvittavilta osin sidosryhmilleen. Taloushallinnon järjestelmä koostuu laitteistoista, ohjelmistoista, tiedon syöttämisestä, tulosteista, datasta, ihmisistä sekä menettelytavoista. Taloushallinnon voidaan ajatella koostuvan useista prosesseista. Tyypillisesti nämä prosessit jaotellaan seuraavasti:

- Ostolaskuprosessi: sisältää vaiheet ostotilauksesta ostolaskun maksuun
- Myyntilaskuprosessi: sisältää vaiheet myyntitilauksesta laskutukseen ja maksusuoritukseen, pitää sisällään myös perintätoiminnot
- Matka- ja kululaskuprosessi: työntekijöiden työmatkoista johtuvien ja ostolaskuprosessin ulkopuolisten pienkulutapahtumien korvausten käsittely
- Maksuliikenne ja kassanhallinta: maksutapahtumien, viitesuoritusten ja muiden tiliotetapahtumien käsittely sekä luottokorttien ja muiden maksukorttitapahtumien, kassa- ja käteistapahtumien sekä mobiili- ja internetmaksujen käsittely
- Käyttöomaisuuskirjanpito: yrityksen käyttöomaisuushankintojen, kuten koneiden ja kaluston seuranta sekä arvostusten ja poistojen hallinta
- Palkkakirjanpitoprosessi: palkanlaskenta, työaikakirjausten ja muiden palkkatapahtumatietojen kerääminen ja tulkinta
- Pääkirjanpitoprosessi: tapahtumien kokoaminen muista osaprosesseista, niiden täsmäytys ja raportointi. Prosessi pitää sisällään myös esimerkiksi verojen käsittelyä ja jaksotuksia.
- Raportointiprosessi: erilaisten raporttien muodostaminen ja jakelu, esimerkiksi budjetointi- ja ennusteprosessit
- Arkistointi: liittyy kaikkiin edellä kuvattuihin prosesseihin
- Kontrollit: yksittäisiä tehtäviä, joilla varmennetaan yrityksen prosessien tehokkuutta ja raportoinnin luotettavuutta (Lahti & Salminen 2014, 16–18)

Pk-yritykset eivät osaa hyödyntää vielä kontrolleja täysimääräisesti omassa toiminnassaan. Kontrollit varmistavat liiketoiminnan tehokkuutta ja pienentävät yrityksen riskejä menettää rahaa tehottoman tai huolimattoman toiminnan seurauksena. Kontrolleja voidaan ottaa käyttöön järjestelmissä automatisoidusti esimerkiksi estämään ei-toivottua toimintaa tai ohjaamaan käyttäjää toimimaan prosessin mukaisesti. (Lahti & Salminen 2014, 208)

Laskentatoimi on järjestelmä, joka mittaa ja tuottaa tietoa yrityksen toiminnasta ja taloudellisesta asemasta. Laskentatoimen tietoa hyödynnetään päätöksenteossa. Laskentatoimi jaetaan rahoituksen laskentatoimeen eli ulkoiseen laskentatoimeen sekä johdon

laskentatoimeen eli sisäiseen laskentatoimeen. Laskentatoimen tuottamaa tietoa voivat käyttää yritysjohdon ja omistajien lisäksi sijoittajat, luotonmyöntäjät, verottaja ja muut viranomaiset sekä muut tahot, jotka ovat kiinnostuneita yrityksen taloudellisesta tilasta. Rahoituksen laskentatoimen tiedon käyttäjinä ovat pääasiassa yrityksen ulkopuoliset tahot ja johdon laskentatoimen tuottamaa tietoa käytetään pääosin yrityksen sisäisesti. (Bettner 2015, 2, Puolamäki 2007, 57). Kirjanpidon yhteys rahoituksen ja johdon laskentatoimeen on esitetty kuvassa 5. Johdon laskentatoimen kaksi perustehtävää ovat rekisteröinti- ja hyväksikäyttötehtävä. (Puolamäki 2007, 57)



Kuva 5: Kirjanpidon yhteys rahoituksen ja johdon laskentatoimeen (mukaillen Ihantola & Leppänen 2023, 13)

Laskentatoimi voi tukea johtoa kirkastamaan yrityksen strategista tilaa ja selkeyttämään päätöksentekoa, mutta se voi myös rajoittaa strategista ajattelua, jos laskentatoimen käyttö on liian jäykkää tai se keskittyy liikaa lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Tämän vuoksi yrityksen toiminnassa tulisi pyrkiä tasapainottamaan rationaalisen päätöksenteon ja intuitiivisen ajattelun suhdetta. (Aaltola 2019, 339–345) Strategisesta näkökulmasta katsottuna taloushallinnon voidaan ajatella olevan joko liiketoimintaprosessi tai yksi yrityksen tukitoiminnoista. (Lahti & Salminen 2014, 16)

Yrityksen taloudellista analyysia voidaan tehdä horisontaalisesti tai vertikaalisesti. Horisontaalisessa analyysissa tarkastellaan kahden tai useamman laskentakauden taloudellista tilaa. Muutokset esitetään sekä rahamääräisinä että prosentteina verrattuna aikaisempaan ajanjaksoon. Vertikaalisessa analyysissa tarkastellaan talouslaskelman eri elementtejä yhdellä laskentajaksolla. Esimerkiksi tuloslaskelmassa jokainen erä voidaan esittää prosenttiosuutena nettomyynnistä. Vertikaalinen analyysi antaa kuvan yrityksen rakenteesta ja auttaa vertaamaan yrityksen eri osien suhdetta kokonaisuuteen. (Sherman 2015, 29–34)

Yrityksen laskentatoimi on suunnitelmallista toimintaa, jonka tehtävänä on kerätä ja rekisteröidä järjestelmällisesti toimintaa kuvaavaa määrällistä ja laadullista dataa. Kerätyn relevantin ja luotettavan datan pohjalta laaditaan erilaisia raportteja ja laskelmia yritykseen liittyvän päätöksenteon tueksi. (Bettner 2015, 2, Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 13, Puolamäki 2007, 57) Yrityksen taloudellisen tilan analysointiin tarvitaan erilaisia laskelmia, joista keskeisimpiä ovat tase, tuloslaskelma, rahoituslaskelma sekä kassavirtalaskelma. (Sherman 2015, 19) Tuloslaskelma kuvaa liiketoiminnan suorituskykyä vertaamalla liikevaihtoa, myynnin kustannuksia ja katetta yrityksen muihin kuluihin. Laskelman lopputuloksena saadaan voitto tai tappio. Tase puolestaan osoittaa yrityksen taloudellisen aseman tietyn ajanjakson lopussa. Rahoituslaskelma täydentää tuloslaskelmaa ja tasetta esittämällä yrityksen rahavarojen muutoksia laskentajaksolla. Rahoituslaskelma laaditaan yleensä joko suoraa tai epäsuoraa menetelmää käyttäen. Suorassa menetelmässä laskelma esitetään käteismaksujen ja käteismenojen summana. Suoralla menetelmällä laaditusta laskelmasta voidaan käyttää myös nimitystä kassavirtalaskelma. Se pitää usein sisällään myös ennusteita tulevien laskentakausien kassavirrasta. Epäsuora menetelmä sisältää kolme pääosaa: liiketoiminnan, investointien sekä rahoituksen rahavirrat. Epäsuorassa menetelmässä rahoituslaskelma muodostetaan tekemällä eriä oikaisevia kirjauksia, kuten poistojen huomioimista. (Bettner 2015, 13, Sawyer 2015, 131–132, Sherman 2015, 27, Koski 2017, 86)

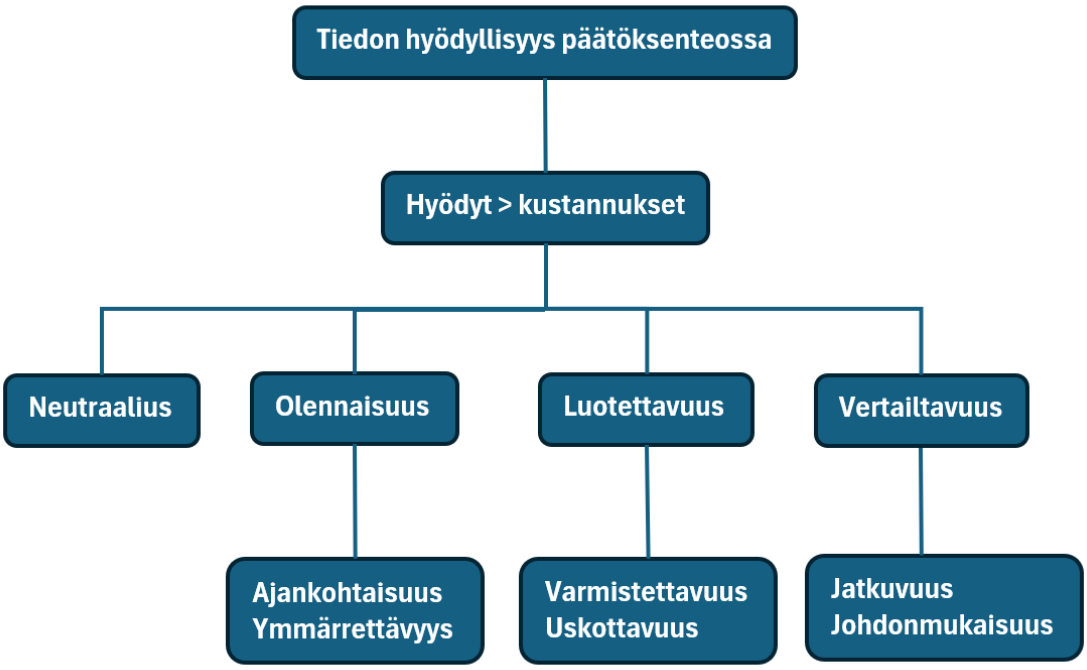
Usein pk-yrityksissä keskitytään kannattavuuden tarkasteluun analysoimalla tulosraportteja. Näiden lisäksi olisi oleellista tarkastella myös tasetta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta tuloslaskelman ja taseen perusteella laskettujen tunnuslukujen avulla. Analyysin tueksi voidaan laatia erilaisia visualisointeja raporttien sisällöstä. (Syvänperä & Lindfors 2014, 13) Yrityksen suorituskyvyn ymmärtämiseksi on osattava lukea ja tulkita tuloslaskelmaa, rahoituslaskelmaa ja kassavirtalaskelmaa. Näiden raporttien tarkastelu yhdessä antaa kokonaiskuvan yrityksen toiminnallisesta tuloksesta. Toisaalta raportin tarkastelijan on myös ymmärrettävä näiden raporttien välinen suhde. (Sawyer 2015, 131–132)

Lyhyen tähtäimen tulostavoitteiden saavuttamiseen voidaan vaikuttaa keskittymällä myyntituottojen ja muuttuvien kustannusten optimointiin. Kun pohditaan yrityksen tuloksellisuutta, tämä ei kuitenkaan riitä edes lyhyellä tähtäimellä. Yrityksessä tulee kiinnittää huomiota lisäksi asiakasarvon luomiseen, kilpailutilanteessa menestymiseen sekä pitkän tähtäimen tavoitteiden edistämiseen. Yrityksen pitkän ja keskipitkän aikavälin liiketoiminta- ja ansaintamallia voidaan kuvata esimerkiksi Business Model Canvas-työkalulla. (Pellinen 2019, 123–124)

Laskentatoimi voi toimia myös hallinnan keinona muutosjohtamisessa, mikäli laskentatoimen avulla tuodaan esiin strategisten toimenpiteiden taloudellisia vaikutuksia. Tässä tapauksessa laskentatoimen tehtävä voidaan nähdä viestinnällisenä, sillä laskentatoimen tarjoama tieto edesauttaa vuoropuhelua ja strategisten päätösten tarkastelua organisaatiossa. Toisaalta mikäli laskentatoimen roolia käytetään väärin, voi se rajoittaa mahdollisuuksia muutoksiin ja vaikeuttaa innovointia. (Aaltola 2019, 339–345)

Talousjohtamisen päätöksenteko voidaan jakaa kolmeen keskeisimpään päätökseen: investointipäätöksenteko, rahoituspäätöksenteko ja osinkopäätöksenteko (Sherman 2015, 8). Weerasekaran & Bhanugopan (2023, 874–878) mukaan yrittäjän päätöksentekotyylillä on suora vaikutus yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. Erityisesti rationaalisen, riippuvaisen ja spontaanin päätöksentekotyylin vaikutus taloudelliseen tulokseen on nähty positiivisena. Tämän vuoksi yrityksissä on tärkeää tunnistaa käytetty päätöksentekotyyli ja kehittää sitä kohti strategisempaa ajattelutapaa. Vaikka useat yrittäjät käyttävät pääsääntöisesti tiettyä päätöksentekotyyliä, kannattaa erityisesti epävarmoissa ja muuttuvissa olosuhteissa hyödyntää rationaalista analyysia ja tarvittaessa nopeaa päätöksentekoa. (Weerasekara & Bhanugopa 2023, 874–878)

Päätöksentekoa varten tarvitaan laskentatoimen tuottamaa tietoa. Tiedon hyödyllisyyttä voidaan arvioida kuvassa 6 esitettyjen ominaisuuksien perusteella. Tiedon hyödyllisyyden tulee lähtökohtaisesti olla suurempi kuin tiedon hankkimisesta aiheutuvat kustannukset ovat. Tiedon tulee olla neutraalia sekä olennaista päätöksenteon kannalta. Tiedon tulee olla luotettavaa sekä varmistettavissa. Tiedon tulee olla myös vertailukelpoista, jotta päätöksentekoa varten voidaan tehdä esimerkiksi vaihtoehtoisia laskelmia tai verrata päätöstä aikaisemmin tehtyyn päätökseen. (Pellinen 2019, 39)



Kuva 6: Laskentatoimen tuottaman tiedon hyödyllisyyden arviointi (mukaillen Pellinen 2019, 39)

Yrittäjyysekosysteemit tukevat parhaimmillaan parempaa päätöksentekoa ja siten taloudellista tulosta. Taloudellisesti menestyvät pk-yritykset huomioivat päätöksenteossa toimintaympäristönsä aktiivisesti. Tämän vuoksi ympäristötekijät tulee huomioida esimerkiksi riskienhallinnassa, investointipäätöksissä ja yritystoiminnan strategisessa suunnittelussa. Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää seurata tehtyjen päätösten vaikutusta yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen, eli arvioida itse jatkuvasti omaa toimintaa ja kehittää sitä tehtyjen havaintojen pohjalta. (Weerasekara & Bhanugopa 2023, 874–878)

2.3 Pk-yritysten talousjohtamisen erityispiirteet

Pk-yrityksissä taloushallinnon organisaatio on usein pieni, ja siihen kuuluu yleensä talousjohtajan tai -päällikön lisäksi kirjanpitäjä ja reskontranhoitaja. Pk-yritysten talousjohtajan tai -päällikön tehtävä käsittää yleensä koko taloushallinnon alueen ja pk-yritysten talousjohdolta vaaditaankin laaja-alaista osaamista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 30) Pk-yritysten omistajat ovat usein myös yrityksen johtajia, ja tämä vaikuttaa johdon ja rahoituksen laskentatoimen raportointiin yleensä raportoinnin määrää ja laatua pienentävästi. Suuremmissa yrityksissä omistajia on usein runsaasti yritysjohdon ulkopuolelta, ja he vaativat tarkempaa raportointia. (Bettner 2015, 4)

Pk-yrityksen koolla ja perheomistuksella ei ole vaikutusta yrityksen johdon laskentatoimen ja rahoituksen laskentatoimen eriyttämiseen. Myöskään yrityksen kasvun ei ole nähty suoraan johtavan kirjanpitotietojen laajempaan hyödyntämiseen johdon laskentatoimen tukena. (Rieg, Zarzycka ja Dobroszek 2021, 235) Ikäheimon (2011) mukaan pk-yrityksissä johdon laskentatoimen järjestelmät eivät ole laajalti käytössä. Mikäli johdon laskentatoimen menetelmiä käytetään, hyödynnetään niitä lähinnä lyhyen aikavälin tarkasteluun ja operatiiviseen toimintaan. Johdon laskentajärjestelmää ei useinkaan yhdistetä yrityksen strategiaan tai pitkän aikavälin suunnitteluun. Tämä olisi kuitenkin kannattavaa, sillä Shieldsin ja Shellemanin (2016, 28) tutkimus osoittaa, että johdon laskentatoimea hyödyntävien pk-yritysten suorituskyky on parempi kuin yritysten, jotka eivät käytä johdon laskentatoimen menetelmiä.

Pk-yritykset suunnittelevat toimintaansa sitä enemmän, mitä yrittäjähenkisempää toiminta yrityksessä on. Yrittäjähenkisempi ote yrityksen toiminnassa tarkoittaa suurempaa tarvetta hallita yrityksen maksuvalmiutta ja kassavirtoja. Näiden hallitsemiseksi yrityksessä tarvitaan lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelua. (Samuelsson, Andersén, Ljungkvist, & Jansson 2016, 698) Aineettoman pääoman, eli inhimillisen ja rakenteellisen pääoman, sekä pk-yritysten suorituskyvyn välillä vallitsee positiivinen yhteys. Rakenteelliseen pääomaan tehdyt investoinnit parantavat kuitenkin taloudellista suorituskykyä vähitellen viiveellä. (Tran, Doan & Tran 2022, 769–770) Pk-yritysten kasvu tapahtuu monen asian summana. Pk-yritysten kasvua saattavat rajoittaa sen rakenteelliset tekijät, kuten ikä, koko ja toimiala sekä strategiset ja muut yrityskohtaiset tai henkilökohtaiset tekijät. Pk-yritysten hidas kasvu voi olla omistajajohtajien näkökulmasta kestävämpää ja hallittavampaa verrattuna nopeaan kasvuun. (Blackburn, Hart & Wainwright 2013, 22–23)

Johdon laskentatoimen menetelmien käyttö ja yrittäjähenkinen kulttuuri vaikuttavat ei-kasvavissa pk-yrityksissä niiden kannattavuuteen ja taloudelliseen suorituskykyyn positiivisesti. Kasvavissa pk-yrityksissä tarvitaan yrittäjähenkistä kulttuuria sekä johdon laskentatoimen menetelmiä tiedolla johtamisen tueksi, jotta yritykset voivat menestyä kasvutavoitteissaan. Yrittäjähenkisyys voidaan nähdä mahdollisuuksien aktiivisena tunnistamisena ja etsimisenä. Johdon laskentatoimen menetelmiä käyttämällä voidaan varmistaa, että resursseja hyödynnetään tehokkaasti. Edellä kuvatut tekijät muodostavat yhdessä niin kutsutun strategisen yrittäjyyden mallin. Johdon laskentatoimen menetelmiä ei kuitenkaan osata vielä käyttää pk-yrityksissä tehokkaasti, mikä johtuu taloudellisten ja inhimillisten resurssien puutteesta. (Andersèn & Samuelsson 2016, 475–476, Cleary, Quinn, Rikhardsson & Batt 2022, 17–23, Roffia, Henschel & Getzin 2025, 4–5). Resurssien saatavuudella, organisaatiokulttuurilla ja ulkoisilla paineilla on myös havaittu olevan positiivinen vaikutus johdon laskentatoimen käytäntöjen tehokkuuteen ja yritysten taloudelliseen suorituskykyyn. (Roffia et. al 2025, 4–5) Yhdistämällä johdon laskentatoimi ja taloudellinen suorituskyky yrityksen käyttämissä teknologioissa saadaan aikaan myönteinen vaikutus pk-yritysten taloudelliseen suoriutumiseen (Gyamera, Atuilik, Eklemet, Matey, Tetteh, & Apreku-Djan 2023, 15). Myös Laitisen (2014, 248–249) mukaan johdon laskentatoimen tieto vaikuttaa positiivisesti, joskin heikosti, yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. Toisaalta tietoa hyödyntävän toimitusjohtajatyön ja yrityksen taloudellisen suorituskyvyn välillä on havaittu negatiivinen yhteys. Tämä voi selittyä päätöksentekoroolien voimakkaalla korostamisella, joka voi heikentää suorituskykyä. (Laitinen 2014, 248–249).

Pk-yrityksissä, joissa talouden raportointia hyödynnetään päätöksenteossa, laaditaan taloudellista tilaa kuvaavia raportteja useammin. Tämä tarkoittaa yleensä myös sitä, että raporttien tarjoaman informaation arvo tunnistetaan paremmin ja raporttien tarjoamaan tietoon luotetaan. Taloudelliset raportit toimivat sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien välineenä arvioida yrityksen taloudellista tilaa. (Van Auken 2013, 125–126) Pk-yrityksissä johdon laskentajärjestelmien käyttö on yhteydessä parempaan liiketoiminnan suorituskykyyn, sillä ne tukevat päätöksentekoa, tehostavat toimintaa ja mahdollistavat pitkän aikavälin suunnittelun. Työkalut, kuten tasapainotettu mittaristo, auttavat tunnistamaan suorituskyvyn esteitä. Toisaalta johdon laskentajärjestelmien virheellinen tai puutteellinen käyttö voi johtaa huonoihin päätöksiin, kuten väärään hinnoitteluun tai kannattamattomiin investointeihin. Johdon laskentajärjestelmien myönteiset vaikutukset eivät kuitenkaan ole automaattisia, vaan ne edellyttävät osaamista ja sopivuutta yritykseen. (Lavia López & Hiebl 2015, 108–109)

Suorituskyvyn hallinnan ohjelmat, kuten taloudellinen raportointi ja pitkäaikaisten varojen hallinta, parantavat merkittävästi taloudellista suorituskykyä pk-yrityksissä. Toisaalta käyttöpääoman hallinnalla ei ole havaittu olevan vaikutusta taloudelliseen suorituskykyyn. Rahoitusjohtaminen mahdollistaa pk-yrityksille paremman resurssien hyödyntämisen, kasvumahdollisuuksien hyödyntämisen sekä parempien taloudellisten päätösten tekemisen. (Senan 2024, 654–656)

Johdon laskentatoimen menetelmiä käytetään enemmän keskisuurissa kuin pienissä yrityksissä. Tämä voi johtua kompleksisuuden määrän kasvusta yrityksen koon kasvaessa. Johdon laskentatoimen menetelmät sekä suorituskyvyn mittausjärjestelmät ovat myös kehittyneempiä suuremmissa yrityksissä. Omistajajohtajan ja taloushallinnon henkilöstön koulutuksen puute vähentää johdon laskentajärjestelmien käyttöä. Toisaalta koulutuksen puutetta voidaan paikata palkkaamalla yritykseen alan ammattilaisia. Ulkopuolelta palkatuilla ammattilaisilla on havaittu olevan yhteys johdon laskentajärjestelmien laajempaan käyttöön yrityksissä. (Lavia López & Hiebl 2015, 98–100, 103–104)

Kouhia-Kuusiston (2023) mukaan yrittäjät ovat kiinnostuneita yrityksensä taloustiedoista ja pitävät tietoa arvokkaana yrityksen menestymisen kannalta. Toisaalta yrittäjät ovat myös tietoisia siitä, että he eivät osaa hyödyntää taloustietoa täysimääräisesti toiminnassaan. Yrittäjille tulisikin tarjota palveluna nykyistä enemmän valmiiksi analysoitua, tulevaisuuteen katsovaa ja konkreettista tietoa yrityksestä. Myös Demiröz (2019, 60) toteaa, että pk-yritysten tulisi hyödyntää laajemmin digitalisaation mahdollisuuksia johdon laskentatoimessa. Pk-yrityksiltä puuttuu usein riittävät resurssit ja osaaminen johdon laskentatoimen menetelmiin. Johdon laskentatoimen ulkoistamista pidetään yhtenä vaihtoehtona tämän ongelman ratkaisemiseksi. (Demiröz 2019, 60) Pk-yrityksen omistajajohtajalle tärkeimmät hyödyt laskentatoimen ulkoistamisesta ovat erikoisosaamisen hyödyntäminen, kustannustason alentaminen ja keskittyminen ydinliiketoimintaan. Kirjanpidon tehtävistä ulkoistetuimpia tehtäviä ovat tilinpäätösten laadinta, kirjanpito ja palkanlaskenta. Johdon laskentatoimen tehtävistä ulkoistetaan eniten kassavirtaennusteiden tuottamista, liiketoimintaneuvontaa ja liiketoimintasuunnitelmien tekemistä. (Rezazade, Minutillo & Patel 2023, 116)

Taloushallinnon palveluiden käytöllä on havaittu olevan positiivinen vaikutus pk-yritysten taloudelliseen suorituskykyyn. Myös informaatioteknologian ja pk-yritysten taloudellisen suorituskyvyn välillä on havaittu positiivinen ja merkittävä yhteys. IT:llä on merkittävä positiivinen vaikutus myös taloushallintopalveluiden ja taloudellisen suorituskyvyn välillä.

(Gyamera, Atuilik, Eklemet, Adu-Twumwaah, Issah, Tetteh & Gagakuma 2023, 19–20) Höglundin ja Sundvikin (2016, 133) mukaan suomalaiset pk-yritykset, jotka ostavat kirjanpitopalveluita ulkopuolisilta yrityksiltä, tuottavat laadukkaampaa raportointia kuin yritykset, jotka tuottavat raportoinnin itse. Pidempikestoisilla kirjanpitopalveluiden ulkoistussuhteilla on myös yhteys laadukkaampaan raportointiin. Toisaalta ei ole havaittu, että raportoinnin laatu paranisi ostettaessa ulkopuolisilta yrityksiltä lisäpalveluita kuten palkanlaskentaa tai verottajaraportointia.

Weigelin ja Hieblin (2022, 661) mukaan kirjanpitäjillä on kolme pääroolia pk-yrityksissä: raportointipalvelujen tarjoaja, neuvonantaja sekä tiedon välittäjä rahoittajien suuntaan. He toteavat myös, että aikaisemmissa tutkimuksissa kirjanpitäjien roolia pk-yrityksissä on aliarvioitu, kun taas kirjanpitäjän vaikutuksia pk-yritysten suorituskykyyn on yliarvioitu.

2.4 Toiminnan ohjaaminen ja vastuualueet

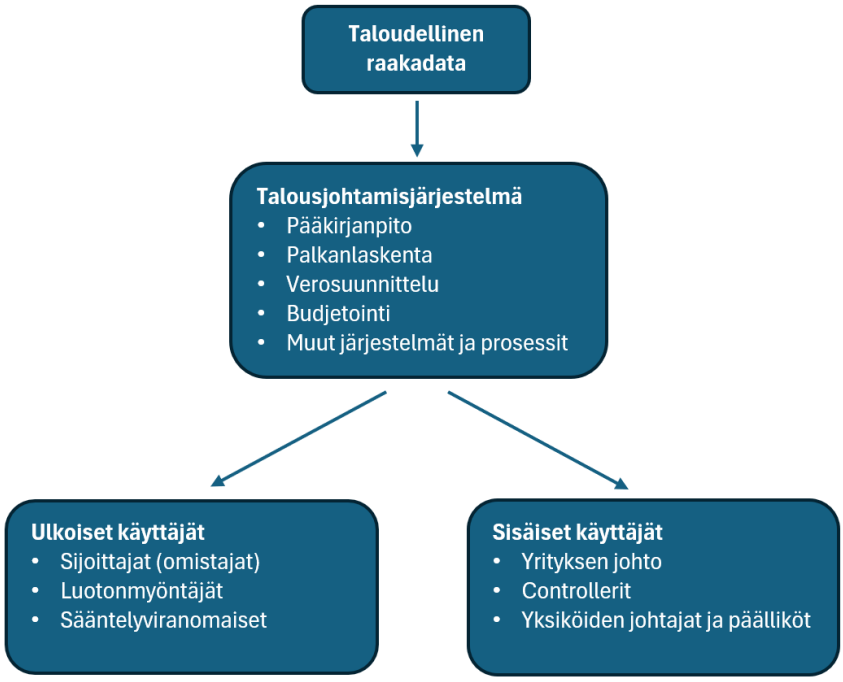
Yrityksen taloudelliset vastuualueet voidaan jakaa kustannuspaikkoihin, tuottopaikkoihin, tulosyksiköihin, investointiyksiköihin ja liiketoimintayksiköihin. Organisaation talousyksikön toiminta koostuu kassakierrosta ja logistisesta kierrosta. Kassakierto kuvaa yrityksen rahaprosessia eli kassaan maksuja ja kassasta maksuja. Logistinen kierto kuvaa reaaliprosessia eli tavaroiden tai palvelujen tuotantoprosessia. Laskentatoimi liittää nämä prosessit toisiinsa. (Pellinen 2017, 10, 55)

Laskentatoimen näkökulmasta yrityksen organisaatiorakenne voi olla funktionaalinen, tulosyksikkörakenne tai holding-rakenne. Funktionaalisessa organisaatiorakenteessa vastuualueet jaotellaan yrityksen päätoimintojen mukaisesti tuotto- ja kustannusvastuualueiksi. Tulosyksikkörakenteessa organisaatio jaetaan tulosyksiköihin, joilla on operatiivinen vastuu oman tulosyksikkönsä tuloksesta. Holding-rakenteessa tulosyksiköt ovat juridisesti itsenäisiä tulosyksiköitä. (Pellinen 2017, 56–57)

Pk-yrityksen kasvaessa ja johdon työkuorman lisääntyessä omistajajohtajien on jaettava vastuuta eteenpäin. Vastuunjaossa ongelmaksi voi muodostua suorituskykymittarit. Omistajajohtajan ja yrityksen hallituksen tähtäin on usein pitkän aikavälin menestyksessä. Mikäli alempiin johtotehtäviin asetettavat mittarit painottavat lyhyen tähtäimen onnistumisia, pyrkii

kukin menestymään vastuualueellaan parhaalla mahdollisella tavalla mittareiden mukaisesti. Mittareiden tulisikin kannustaa yhteisten pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. (Eierle 2013, 174–176) Laitisen (2014, 247–249) mukaan toimitusjohtajan työssä on tärkeää hyödyntää johdon laskentatoimen tuottamaa tietoa. Erityisen tärkeää johdon laskentatoimen tuottama tieto on päätöksentekoroolien eli tiedon hyödyntämisen ja jakamisen kannalta. Toimitusjohtajan on tasapainoiltava lyhyen ja pitkän aikavälin johtamistehtävien välillä.

Bettnerin (2015, 4) mukaan johtoryhmät ja toimitusjohtajat käyttävät johdon laskentatoimen tietoa tukemaan strategista päätöksentekoa, kuten yritysostojen tekemistä. Talousjohtajat puolestaan käyttävät johdon laskentatoimen tietoa taloudellisessa päätöksenteossa ja controllerit käyttävät tietoa analysoidakseen kustannusten kehitystä, arvioidakseen tehokkuutta sekä kriittisten pisteiden arvoja. Henkilöstöjohtamisessa laskentatoimen tietoa käytetään esimerkiksi henkilöstökulujen ennakoimiseen tai poissaolojen kustannusvaikutusten analysoimiseen. Insinöörit ja tutkijat käyttävät tietoa arvioidakseen tutkimus- ja kehitystoiminnan rahoituksen tarvetta. Markkinointi- ja myyntijohtajat käyttävät tietoa ennustaakseen myyntiä, tehdäkseen päätöksiä myytävistä tuotteista ja päättääkseen markkinoinnin toimenpiteistä. Talousjohtamisjärjestelmän osa-alueet sekä taloudellisen tiedon käyttäjät on kuvattu kuvassa 7.



Kuva 7: Talousjohtamisjärjestelmä tuottaa tietoa ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille (mukaillen Bettner 2015, 3)

Yrityksen ulkoisen tehokkuuden analyysi kohdistuu erityisesti siihen, kuinka hyvin myynti ja markkinointi on onnistunut. Sisäistä tehokkuutta analysoitaessa keskitytään tuotannon analysointiin jaottelemalla olennaisimpien tuotantotekijöiden hinta- ja määräeroja. (Pellinen 2017, 93) Organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli yrityksen laskentatoimen käytännöissä, ja esihenkilöiden on toimittava roolimalleina. Myös poikkitoiminnallisella yhteistyöllä esimerkiksi talouspäälliköiden ja liiketoiminnoista vastaavien päälliköiden kesken on havaittu voivan saavuttaa hyviä tuloksia. (Järvenpää 2007, 132)

2.5 Talousjohtamisjärjestelmien uudistaminen

Talousjohtamisjärjestelmillä tarkoitetaan suunniteltujen toimenpiteiden sarjaa, joka johtaa toivottuun lopputulokseen. Talousjohtamisjärjestelmä on dataa hyödyntävä suunnitelma tehtävän suorittamiseksi ja valvomiseksi. (Westney 1997, 447) Talousjohtamisjärjestelmien uudistamiselle on monia syitä. Taloushallinnon järjestelmät muuttuvat kehittyvän tietotekniikan myötä ja mahdollistavat aiempaa suurempien datamäärien käsittelyä. Yrityksen strategian uudistaminen näkyy myös uusina tapoina käsitellä tietoa sekä tuottaa raportteja. Olennaista muutoksissa on se, että organisaatiossa on osaavat henkilöt ylläpitämässä järjestelmiä sekä tuottamassa ja kehittämässä haluttuja raportteja. (Pellinen 2017, 154)

Pk-yrityksen organisaatiorakenne vaikuttaa johdon laskentajärjestelmien käyttöön. Monimutkaisemmassa organisaatiorakenteessa ja toisistaan riippuvaisissa osastoissa on usein suurempi tarve johdon laskentatoimen tuottamalle tiedolle. Perheyrityksissä johdon laskentatoimi ei ole niin aktiivisessa käytössä kuin ei-perheomisteisissa yrityksissä. Perheyrityksissä tätä selitetään usein koulutuksen puutteella. Perheyrityksissä myös omistaminen ja toiminnan valvominen tapahtuu usein saman tahon toimesta, mikä vähentää erilaisen informaation tarvetta. Organisaation sisäistä rakenteellista uudistusta pidetään johdon laskentatoimen aktiivisempaan käyttöön sysäävänä tekijänä. Valmistavalla alalla toimivat pk-yritykset ottavat käyttöön herkemmin kehittyneempiä johdon laskentatekniikoita, kuten toimintolaskentaa. (Lavia López & Hiebl 2015, 104–105)

Myös ympäristötekijät vaikuttavat johdon laskentatoimen menetelmien käyttöön pk-yrityksissä. Liiketoimintakilpailu on yksi tekijä, mikä lisää johdon laskentajärjestelmien käyttöä.

Kilpailutilanteen kasvaessa johto tarvitsee enemmän ja tarkempaa tietoa strategisen päätöksenteon tueksi. Ulkoisista tekijöistä esimerkiksi vaikeat taloudelliset olosuhteet, kassavirtaongelmat tai rahoituksen saatavuuden puute voivat lisätä johdon laskentajärjestelmien käyttöä. Myös yrityksen kansainvälistyminen sekä pitkät työsuhteet vaikuttavat positiivisesti johdon laskentajärjestelmien käyttöön. Toisaalta resurssien puutteen takia useassa pk-yrityksessä ei ole kehitetty johdon laskentajärjestelmiä riittävästi. (Lavia López & Hiebl 2015, 100–103)

Johdon laskentatoimen järjestelmien uudistaminen edellyttää järjestelmien toimivuuden ja kehittämiskohteiden säännöllistä arviointia. Talousjohtamisjärjestelmän uudistaminen edellyttää johdon sitoutumista ja tukea prosessiin sekä uudistamistarpeen yhteyttä yrityksen strategisiin tavoitteisiin. Kuten muissakin uudistamishankkeissa, on tärkeää varmistaa, että kaikilla on yhteinen näkemys järjestelmän tavoitteista. (Pellinen 2017, 154) Talousjohtamisjärjestelmien uudistamisessa on keskeistä tuntea ja tunnistaa yrityksen liiketoimintamalli tai -mallit sekä miten nämä ohjaavat resursseja ja arvoa projekteissa ja verkostoissa. Projektiliiketoimintaa harjoittavassa yrityksissä on usein käytössä useita liiketoimintamalleja samanaikaisesti, mikä lisää kompleksisuutta liiketoiminnan hallinnassa. Tämä edellyttää eri liiketoimintamallien kannattavuuden ja riskien tarkempaa seuraamista. Liiketoimintamallit eivät ole staattisia, joten talousjohtamisessa tulee analysoida jatkuvasti mallien elinkaarta ja investointien kannattavuutta pitkällä aikavälillä, jotta liiketoimintamallia voidaan jatkuvasti kehittää. (Wikström, Artto, Kujala & Söderlund 2010, 835–839)

Kasvuun ja kannattavuuden parantamiseen pyrkivien pk-yritysten tulisi panostaa strategisiin toimenpiteisiin sekä taloushallinnon ja kirjanpidon sähköistämiseen (Zaman & Gadenne 2002, 28). Monen kannattavankin yrityksen maksuvalmius saattaa häiriintyä esimerkiksi yrityksen kasvaessa voimakkaasti, kun uusiin toimintoihin sitoutuu rahaa. Jotta maksuvalmius säilyisi jatkuvasti hyvällä tasolla, tulee ennakoida rahoituksen riittävyyttä. Ennakointia voidaan toteuttaa esimerkiksi kassabudjetin avulla. Kassabudjetissa tulee huomioida kaikki kassaan tulevat ja sieltä suoritettavat maksut. (Syvänperä & Lindfors 2014, 52) Yrityksen ennakoivaan ohjaukseen voidaan käyttää myös esimerkiksi Balanced Scorecardia, joka auttaa yrityksiä saavuttamaan parempaa taloudellista suorituskykyä keskipitkällä aikavälillä. BSC on tehokas työkalu strategisten tavoitteiden tukemisessa ja saavuttamisessa, sillä oikein laadittuna se ohjaa toimimaan kohti strategisia tavoitteita. (Malagueño, Lopez-Valeiras & Gomez-Conde 2018, 236–238)

Talousjohtamisessa ja sen kehittämisessä tulee huomioida prosessien johtaminen, kokonaisprosessit sekä jatkuva kehitys ja monitorointi. Prosessien johtamisessa keskeistä on prosessien kuvaaminen ja harmonisointi koko yrityksen tasolla. Prosessit tulee resursoida tarkoituksenmukaisesti, eli on keskeistä hoitaa koko organisaation kannalta tarkoituksenmukaisia prosesseja. Prosessien rutiinitoimenpiteet tulee pyrkiä automatisoimaan, jotta henkilöresursseja voidaan käyttää tulosten, poikkeamien ja ennusteiden analysoimiseksi. Prosesseja tulee mitata niiden tehokkuuden ja tulosten analysoimiseksi. Kokonaisprosesseilla tarkoitetaan, että yrityksen tulee keskittyä ymmärtämään ja ohjaamaan liiketoimintansa kokonaisprosesseja ainoastaan taloushallinnon prosesseihin keskittymisen sijaan. Tällä tavoin on mahdollista tukea ja analysoida paremmin liiketoiminnan prosessien kehitystä, osallistua muutoshankkeisiin ja kontrolloida koko toiminnanohjausjärjestelmän toimivuutta. Talousjohtamisen tehtävänä on mahdollistaa jatkuva ympäristön monitorointi liiketoiminnan, talouden tilan ja taloushallinnon kehityksen seuraamiseksi. Taloustoimintojen ja raportoinnin kehittämistä tulee edistää koko organisaation näkökulmasta, jotta kehitystoimenpiteet tavoittelevat organisaation kokonaisetua. (Lahti & Salminen 2014, 206)

Kehitystoimenpiteiden vaikuttavuus toteutetaan muutosjohtamisen avulla. Organisaation tulee sitoutua muuttamaan toimintaansa vastaamaan tehtyä kehitystä. Muutoksen hyötyjä tulee kommunikoida avoimesti sekä kehitystyöhön pitää pyrkiä osallistamaan henkilöitä, joita muutos koskettaa. Benchmarkingilla voidaan verrata oman yrityksen toimintaa ja tehokkuutta muihin vastaaviin organisaatioihin, ja sitä voidaan käyttää myös yrityksen sisäisesti eri yksiköiden tai resurssien vertaamiseen. (Lahti & Salminen 2014, 207)

Usein tarjolla olevat järjestelmät eivät sellaisenaan sovellu yrityksen tarpeisiin. Järjestelmiä kehitetään tyypillisesti suuria yrityksiä varten ja niitä yksinkertaistetaan myöhemmin pienempiä yrityksiä varten. Tämän vuoksi on olemassa riski, että pk-yritysten näkökulma jää järjestelmien kehittämisessä vaillinaiseksi. Pk-yrityksissä järjestelmien monimutkaisuus, sopivien ratkaisujen puute sekä investointien pitkät takaisinmaksuajat hidastavat järjestelmien käyttöönottoa. (Ylä-Kujala, Kouhia-Kuusisto, Ikäheimonen, Laine & Kärri 2023, 61)

Pk-yrityksissä tunnistetaan puutteet johdon laskentatoimen hyödyntämisessä, ja ollaan valmiita harkitsemaan järjestelmien ja ulkoisten palvelujen hankintaa, jotta johdon laskentatoimea saataisiin hyödynnettyä paremmin. Pk-yrityksille avainasemassa ovat edulliset ja helppokäyttöiset järjestelmät, jotka ovat räätälöitävissä yrityksen tarpeisiin. Henkilöstön asenteilla voi olla merkittävä positiivinen tai negatiivinen vaikutus johdon laskentatoimen

omaksumiselle. Pienet yritykset hyötyvät johdon laskentatoimen käytöstä suorituskyvyn osalta, sillä maksuvalmiuden on havaittu olevan parempi niissä yrityksissä, joissa johdon laskentatoimen osaaminen on parhaalla tasolla. Toisaalta on myös havaittu, että mikäli pk-yrityksellä on vain keskitasoinen johdon laskentatoimen osaaminen, voivat lisäinvestoinnit heikentää maksuvalmiutta, vaikka yritys panostaisi järjestelmiin ja palveluihin. Tätä ilmiötä kutsutaan heikkenevän maksuvalmiuden ilmiöksi. (Ylä-Kujala et. al. 2023, 61–62)

Pk-yritysten johdon laskentatoimen haasteiden juurisyyt voidaan jakaa neljään kategoriaan: organisaatio, järjestelmät, henkilöstö ja resurssit. Haasteet, jotka liittyvät henkilöstöön, järjestelmiin ja resursseihin, motivoivat pk-yrityksiä investoimaan järjestelmiin ja palveluihin. Tämän vuoksi tulevaisuuden järjestelmä- ja palvelukehityksen tulisi tukea paremmin pk-yritysten toimintaa. (Ylä-Kujala et. al. 2023, 62–63) Pk-yrityksissä johdon laskentajärjestelmien käyttöönotto edistää yrityksen toiminnan ammatillistumista, sillä sen käyttö yhtenäistää toimintatapoja. Sisäisten valvontajärjestelmien ja johdon laskennan käyttöönotto johtaa ns. vastuukeskusten syntymiseen, mikä puolestaan ohjaa yritystä kohti systemaattisempaa ja standardoidumpaa toimintaa. (Lavia López & Hiebl 2015, 106)

Pk-yritysten on tärkeää asettaa taloudellisia tavoitteita selviytyäkseen niitä kohtaavista haasteista, kuten markkinaolosuhteiden vaihteluista, elinkustannusten jatkuvasta kasvusta ja siirtymästä kohti kestävää kehitystä. Taloudellisia tavoitteita asetettaessa on ensimmäisenä arvioitava yrityksen tämänhetkinen taloudellinen tilanne, jotta saadaan realistinen pohja tavoitteiden asetannalle. Seuraavassa vaiheessa tulee ymmärtää markkinatrendien ja talousennusteiden vaikutus tavoitteiden asettamiseen. Niin kutsutun SMART-menetelmän mukaiset tavoitteet, eli tarkasti määritellyt, mitattavat, saavutettavissa olevat, relevantit ja aikaan sidotut tavoitteet auttavat tavoitteen selkeyttämisessä. Viimeisenä luodaan edellisten vaiheiden perusteella toteuttamiskelpoinen toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelmassa tavoitteet pilkotaan konkreettisiksi tehtäviksi, aikataulutetaan ja nimetään niille vastuuhenkilöt. (Business Matters 2024)

2.6 Digitalisaatio talousjohtamisessa

IT-työkalujen käyttö parantaa tiedon laatua, tukee päätöksentekoa sekä parhaimmillaan auttaa yrityksiä kilpailuedun saavuttamisessa. Digitalisaatio ja uusien teknologioiden kuten tekoälyn ja data-analytiikan kehittyminen vaikuttavat todennäköisesti tulevaisuudessa aiempaa enemmän talousjohtamiseen, joten yrityksissä on syytä pitää yllä IT-taitoja. (Cleary et al. 2022, 17–23) Talousprosessien digitalisoinnin lukuisiin etuihin kuuluvat esimerkiksi talousprosessien ennakointi ja tehokkuuden lisääntyminen. Digitaaliset järjestelmät vähentävät byrokratiaa ja tuovat kustannussäästöjä. Digitalisaation avulla yritys saa tarkempaa ja reaaliaikaista tietoa yrityksen talouden tilasta, mikä edesauttaa strategista päätöksentekoa. Myös riskien hallinta sekä tiedon turvallinen käsittely on helpompaa. (Przychocka & Sikorski 2024, 83–84)

Business Intelligence (BI) tarkoittaa tiedon integroitua, älykästä, ja kokonaisvaltaista IT-pohjaista hyödyntämistä oikea-aikaisesti, oikeassa paikassa ja oikeassa muodossa päätöksenteon tueksi. BI-toiminnot saavat tietonsa liiketoimintaprosessin tapahtumista. Tietojen tuottaminen tapahtuu valitun näkemyksen mukaisesti liiketoimintaprosessista. Näkökulmia voivat olla tapahtumanäkökulma, tilanäkökulma ja poikkileikkausnäkökulma. BI-toiminnot lähtevät aina liikkeelle tietystä tavoitteesta ja tämän tavoitteen mittaamiseksi tarvittavien suureiden määrittelystä. Keskeisiä suorituskykymittareita kutsutaan KPI-mittareiksi (Key Performance Indicator). KPI:t on nähtävä suhteessa BI:n strategiseen käyttöön liiketoiminnassa. BI-toiminnot voivat kuvata niin lyhyen kuin pitkänkin aikavälin tavoitteiden kehittymistä. (Grossmann & Rinderle-Ma 2015, 1–4)

BI voi olla käytössä yrityksessä useista eri näkökulmista. BI voi keskittyä lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen organisaation osassa, esimerkiksi tietyllä osastolla. Tällöin BI-tulokset ovat vakiintuneita raportteja tälle osastolle, eivätkä ne ole osa yrityksen strategista johtamista. BI voi myös tukea strategian suorituskyvyn seurantaa tarkastelemalla kokonaisstrategisten tavoitteiden ja näille asetettujen mittareiden saavuttamista. Tämä edellyttää, että suorituskykymittarit ja niiden tavoitteet on asetettu. Kolmas BI-sovellus on sen käyttö strategian muotoilussa ja optimoinnissa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että BI arvioi suorituskykyä analyyttisten menetelmien avulla. Neljäs vaihtoehto on nähdä BI strategisena resurssina, jolloin BI:n tuottamaa tietoa ei käytetä vain optimointiin, vaan myös strategian määrittämiseen johtotasolla. (Grossmann & Rinderle-Ma 2015, 5)

3 Talousjohtamisen osa-alueet

Talousjohtamisen keskeisiä osa-alueita ovat taloudellinen ennustaminen, kassavirran hallinta sekä kustannussäästöjen muodostaminen. Talousjohtamiseen kohdistuu suuria muutospaineita talousympäristön sekä liiketoiminnan tarpeiden muutosten vuoksi. Liiketoimintaympäristöt ovat monimutkaistuneet ja niiden epävarmuus on lisääntynyt. Talousjohtamiselta odotetaan jatkuvasti proaktiivisempaa otetta, reagointikykyä sekä muutosvalmiutta. Riskien hallinta, tulevaisuuden skenaarioiden ennustaminen sekä liiketoimintaympäristön muutosten analysointi ovat jatkuvasti enemmän läsnä. Taloushallinnon odotetaan integroituvan entistä enemmän osaksi yritysten toimintaa, ja taloushallinnon tulee osallistua toiminnan tuloksellisuuden mittaamiseen myös muiden kuin taloudellisten mittareiden osalta. (Lahti & Salminen 2014, 205–206)

Yrityksen talousjohtamisessa hyödynnetään laskentatoimea, joka kattaa taloudellisten tietojen keräämisen, rekisteröimisen, analysoinnin ja tulkinnan. Laskentatoimi voidaan jakaa rekisteröintitehtävän mukaan ulkoiseen eli rahoituksen laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Johdon laskentatoimen ja rahoituksen laskentatoimen perimmäinen tarkoitus on sama: niiden avulla pyritään arvioimaan menneisyyden suorituskykyä sekä suunnitellaan yrityksen toiminnan tulevaisuutta esimerkiksi pääoman allokoinnin kannalta. (Taipaleenmäki & Ikäheimo 2013, 343)

Rahoituksen laskentatoimi on siirtynyt historiaan suuntautuneesta valvontakirjanpidosta kohti läpinäkyvämpää käyvän arvon mukaista kirjanpitoa, mikä edesauttaa osakkeenomistajien päätöksentekoa. Tämän vuoksi johdon laskentatoimen ja rahoituksen laskentatoimen välisen suhteen nähdään tiivistyneen. Digitalisaatiolla ja IT-järjestelmien kehityksellä on ollut keskeinen rooli tämän ilmiön mahdollistamisessa teknisen ja teknologisen lähentymisen kautta sekä myöhemmin myös käyttäytymiseen ja organisaatioihin liittyvän lähentymisen kautta. Teknisen ja teknologisen tason muutoksiin kuuluvat muun muassa rahoitusraportoinnin ja osakemarkkinoiden sääntelyn kehitys, vapaaehtoiset tiedonantokäytännöt, suorituskyvyn mittaaminen, siirtohinnoittelu sekä yritysostojen ja -fuusioiden due diligence -prosessit. IT-järjestelmillä on keskeinen rooli kaikissa näissä prosesseissa. Käyttäytymis- ja organisaatiotasolla on havaittu useita johdon ja rahoituksen laskentatoimen tiivistyneen suhteen ilmenemismuotoja, jotka näkyvät esimerkiksi kirjanpidon prosesseissa, kirjanpitäjien roolin

muutoksessa, kannustinjärjestelmissä, monikansallisten yritysten laskentatoimen käytännöissä, liiketoimintaverkostojen hallitsemisessa sekä hallitustyöskentelyssä. (Taipaleenmäki & Ikäheimo 2013, 340, 343)

Edellä kuvatun lähentymisen vuoksi voi olla harhaanjohtavaa käyttää termejä johdon laskentatoimi ja rahoituksen laskentatoimi erillisinä. Toisaalta rahoituksen laskentatoimen lakisääteisyyden vuoksi sitä voidaan pitää erillisenä johdon laskentatoimesta, minkä vuoksi näitä osa-alueita käsitellään seuraavissa luvuissa erikseen.

3.1 Rahoituksen laskentatoimi

Rahoituksen laskentatoimen voidaan nähdä olevan hierarkkisesti johdon laskentatoimea ylempänä sen lakisääteisyyden vuoksi. Rahoituksen laskentatoimi ja lakisääteisten liiketapahtumien rekisteröinti ovat pohja, jolle rakennetaan yrityksen johdon laskentatoimen prosesseja. Näiden varaan puolestaan voidaan kehittää strategiatyötä tukevia laskentatoimen menetelmiä. (Puolamäki 2007, 60) Ulkoinen laskentatoimi eli rahoituksen laskentatoimi tarkoittaa liikekirjanpitoa, joka rekisteröi yrityksen ja muiden talousyksiköiden välisiä taloudellisia tapahtumia. (Ihantola & Leppänen 2023, 12) Luotonantajille rahoituksen laskentatoimen tuottama tieto on ensiarvoisen tärkeää luottopäätöstä tehdessä. Luotonantajat arvioivat rahoituksen laskentatoimen raporttien avulla yrityksen riskejä ja kassavirtaa sekä sitä, voiko yritys selviytyä sille myönnettävästä lainasta. (Bettner 2015, 6) Toisaalta Zamanin ja Gadennen (2002, 28) mukaan yhteyttä velkarahoituksen käytön ja taloudellisen tehokkuuden välillä ei ole.

Suomessa rahoituksen laskentatoimen normikentän muodostavat kirjanpitolainsäädäntö, yhteisölainsäädäntö, verolainsäädäntö, arvopaperimarkkinalainsäädäntö sekä kansainväliset laskentastandardit (Ikäheimo et al. 2024, 30–31). Usein yrityksessä, jossa on tehty ainoastaan lakien ja asetusten vaatimaa ulkoista laskentatoimea, laskentatoimen kehittämisen tarve syntyy esimerkiksi toiminnan kasvusta, tuote- ja asiakaskunnan laajenemisesta tai rahoittajien, asiakkaiden tai viranomaisten asettamista vaatimuksista (Puolamäki 2007, 60).

Ikäheimon et al. (2024, 26–27) mukaan rahoituksen laskentatoimea ohjaavat periaatteet voidaan jakaa kolmeen osakokonaisuuteen: rajoittavat periaatteet, mittausperiaatteet ja eettiset

periaatteet. Keskeisimmät periaatteet on esitetty taulukossa 1. Rajoittavat periaatteet ohjaavat kirjanpitoa keskittymään tiettyihin seikkoihin. Rajoittaviin periaatteisiin kuuluva entiteetti määrittelee talousyksikön, jonka kokonaisuutta koskevaa tietoa kerätään. Entiteetillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi osakeyhtiömuotoisen yrityksen liiketoimintaa. Periodikohtaisuus määrittelee ajanjakson, jolta tietoa kerätään. Esimerkiksi tilinpäätös laaditaan pääsääntöisesti vuoden pituisen tilikauden ajalta. Rajoittaviin periaatteisiin kuuluu myös jatkuvuus, joka tarkoittaa entiteetin periodikohtaisen tilinpäätöksen laatimista sillä oletuksella, että yritys jatkaa toimintaansa myös tulevaisuudessa. Jatkuvuuden periaate vaikuttaa esimerkiksi toiminnan kehitykseen tehtyjen panostusten käsittelyyn tilinpäätöksessä. (Ihantola & Leppänen 2023, 12–13, Ikäheimo et al. 2024, 26–27)

Taulukko 1 Rahoituksen laskentatoimea ohjaavat periaatteet (mukaillen Ihantola & Leppänen 2023, 46–47 & Ikäheimo et al. 2024, 30)

Rajoittavat periaatteet	**Mittausperiaatteet**	**Eettiset periaatteet**	**Informaation sisältöä ja esittämistä koskevat periaatteet**
Entiteetti Periodikohtaisuus Jatkuvuus	Rahamääräisyys Historialliset kustannukset Olennaisuus Kahdenkertaisuus Erillisarvostus Netottamiskielto	Varovaisuus Merkityksellisyys Johdonmukaisuus Objektiivisuus Sisältöpainotteisuus	Oikea ja riittävä kuva Olennaisuus informaation esittämisessä Luotettavuus Nopeus Merkityksellisyys Julkisuus Vertailtavuus

Tiedon tallentamista ohjaavista mittausperiaatteista rahamääräisyydellä tarkoitetaan tiedon tallentamista rahamääräisenä, jotta tieto on vertailukelpoista. Historiallisilla kustannuksilla tarkoitetaan alkuperäisen maksetun kustannuksen tallentamista ja myöhempien hinnanmuutosten, esimerkiksi inflaation, huomioimatta jättämistä. Suoriteperusteisuus tarkoittaa kulun tai tuoton kohdistamista sille laskentajaksolle, jolla se on aiheutunut. (Ikäheimo et al. 2024, 28–29) Jaksottaminen tarkoittaa menojen ja tulojen jakamista eri tilikausille. Jaksotusongelman mukaisesti tulee ratkaista, mikä osa menoista ja tuloista kuuluu tilikaudelle. (Ihantola

& Leppänen 2023, 29) Olennaisuuden periaate vaikuttaa erityisesti jaksotus- ja arvostuskysymysten laskentatarkkuuteen. Olennaisuuden periaatteella pyritään siihen, ettei esimerkiksi suoriteperusteisuuden noudattaminen aiheuta kohtuutonta työmäärä siitä saatavaan hyötyyn nähden. Jokaisessa liiketoimessa on kaksi tapahtumaa, jotka kahdenkertaisuuden periaatteen mukaisesti merkitään kahdenkertaiseen kirjanpitoon. Erillisarvostuksella tarkoitetaan, että kukin tase-erä tulee arvostaa erillisenä toisistaan. Netottamiskielto tarkoittaa, että taseen varat ja vastuut sekä tuloslaskelman tuotot ja kulut tulee esittää täydestä määrästään eli bruttomääräisinä eikä niitä saa vähentää toisistaan. (Ikäheimo et al. 2024, 28–29)

Varovaisuuden periaate ohjaa välttämään esimerkiksi tulojen ja varojen yliarvostusta tai velkojen aliarvostusta. Merkityksellisyys tarkoittaa tiedon hyödyntäjän kannalta oleellisen tiedon tuottamista. Johdonmukaisuus ohjaa yritystä soveltamaan säännöstä samalla tavalla jatkuvasti, jotta esimerkiksi tilinpäätökset ovat toisiinsa nähden vertailukelpoisia. Objektiivisella toiminnalla pyritään mahdollisimman puolueettomaan tilinpäätöksen laadintaan, jotta yrityksen taloudellisesta tilasta saadaan oikea ja riittävä kuva. Sisältöpainotteisuus viittaa siihen, että kirjanpidon tapahtumat esitetään tilinpäätöksessä niiden taloudellisen luonteen eikä vain oikeudellisen muodon perusteella. Informaation sisällön ja esitystavan tulee antaa riittävä ja oikea kuva asiasta, olla olennaista esitettävän asian kannalta sekä olla luotettavaa, merkityksellistä, nopeasti saatavilla, vertailukelpoista ja tarpeen mukaan julkista. (Ikäheimo et al. 2024, 29–30)

3.1.1 Kirjanpito ja tilinpäätös

Pääkirjanpito kokoaa kirjaukset yrityksen kaikista osakirjanpidoista ja näiden ulkopuolisista liiketapahtumista. Pääkirjanpito ja sen sisältämät osakirjanpidot on esitetty kuvassa 8. Pääkirjanpidon tehtäviin kuuluu kirjausparametrien ohjaus, jotta liiketapahtumien kirjaukset syntyvät tileille ja dimensioille siten, kuin sille on tarve sisäisen ja ulkoisen raportoinnin kannalta. Pääkirjanpidossa täsmäytetään osakirjanpidot, jotta voidaan varmistua kaikkien tietojen siirtyvän täydellisesti pääkirjanpitoon. Pääkirjanpidon tehtäviin kuuluu myös mahdollisten oikaisujen, korjausten ja järjestelmien ulkopuolisten jaksotusten kirjaaminen ja kokonaisuuden täsmäytys. Pääkirjanpidon tehtäviin kuuluu myös jatkuva analysointi

poikkeamien havaitsemiseksi. Näiden tehtävien suorittaminen vaatii kattavaa yrityksen liiketoiminnan ymmärrystä. (Lahti & Salminen 2014, 152)

Kuva 8 Pääkirjanpidon sisältämät osakirjanpidot (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 152)

Yrityksen kirjanpitopolitiikalla tarkoitetaan niitä periaatteita, menetelmiä ja käytäntöjä, joita yritys soveltaa tilinpäätöksen laatimisessa ja kirjanpidossa. Nobesin ja Stadlerin (2015, 590–592) mukaan laadulliset tekijät ovat tärkeitä yrityksen kirjanpitopolitiikan valinnassa ja muutoksissa. Yleisin käytettävä laadullinen ominaisuus on toimialavertailtavuus, eli vertailtavuus saman toimialan yritysten kesken. Muita tärkeitä laadullisia ominaisuuksia ovat olennaisuus, luotettava esitystapa, ymmärrettävyys ja läpinäkyvyys. Laadullisiin ominaisuuksiin viitataan kirjanpitopolitiikan muutoksessa yleensä silloin, kun muutos koskee mittaamista. (Nobes & Stadler 2015, 590–592) Poistoaikojen pituudella ja poistomenetelmien valinnalla

kirjanpitotietoihin voi syntyä merkittäviä vääristymiä verrattuna kirjanpitostandardien suosittelemien laskentaperiaatteiden käyttöön. Nämä vääristymät voivat antaa harhaanjohtavaa tietoa ja vaikuttaa virheellisten taloudellisten päätösten syntyyn. Virheelliset päätökset voivat koskea pankkien luotonantoa, ulkoisia sijoittajia tai yritysten omistajien tekemiä päätöksiä. Huolimattomasti valittu kirjanpitopolitiikka tuottaa tietoa, joka ei ole laadultaan hyödynnettävissä päätöksenteossa. (Cernius, G. & Birskyte 2020, 48, 55–56)

Tilinpäätöksen tavoitteena on kirjanpitolain mukaan antaa tietoa yrityksen tilinpäätöspäivän taloudellisesta asemasta sekä tilikauden tuloksen muodostumisesta. Tuloslaskelma kuvaa, miten tilikauden tulos on muodostunut. Yrityksen tuloslaskelmassa myyntituotot ja tätä vastaavan myydyn tuotannon valmistuskustannukset kohdistetaan samalle laskentakaudelle. Tilinpäätökseen kuuluvat taseen ja tuloslaskelman ohella myös liitetiedot ja mahdollisesti laadittava rahoituslaskelma sekä tilikauden toimintakertomus. (Leppiniemi & Walden 2024, Pellinen 2019, 88) Pk-yrityksiltä ei vaadita tilinpäätöksen rahoituslaskelmaa. Keskikokoisen yrityksen tulee laatia toimintakertomus tilinpäätöksen liitteeksi. (Kirjanpitolaki 31.12.1997/1336)

Pk-yrityksissä tilinpäätösraporttien laatu vaihtelee merkittävästi, sillä tilinpäätösraportointia ei ole standardisoitu kuten suuremmilla yrityksillä. Laadukas tilinpäätösraportointi auttaa arvioimaan yrityksen taloudellista tilaa, suorituskykyä sekä tulevaisuuden näkymiä. Laatutekijöistä erityisesti tiedon olennaisuus ja uskottavuus ovat tärkeitä yrityksen talousjohtamisen näkökulmasta. Tilinpäätösraporttien laadukkuus on kuitenkin subjektiivinen näkemys, sillä raporttien eri käyttäjät, kuten sijoittajat, yritysjohto ja viranomaiset, painottavat erilaisia asioita. Talouden raportointia tuleekin räätälöidä kohderyhmän mukaisesti. (Budai, Ervin & Dániel 2022, 59–69)

Kassavirta- ja tilinpäätöstiedot antavat yritykselle tai laskentayksikölle kuvan talouden tilasta ja kehityksestä, mutta tietoja voidaan pitää liikaa menneeseen suuntautuvana, jotta niitä voitaisiin hyödyntää liiketoiminnan kehittämiseen. Liiketoiminnan kehittämisen kannalta relevantit laskelmat ovat yksityiskohtaisempia ja ajankohtaisia sekä tulevaisuuteen katsovia. (Pellinen 2019, 102) Pk-yrityksissä nojataan vahvasti kirjanpitäjien tietotaitoon yrityksen taloushallinnossa, erityisesti tilinpäätöksissä, veroasioissa sekä kassavirran hallinnassa. Pk-yrityksissä laaditaan kassavirtalaskelmia vain harvoin. Tärkeimpiä taloudellisten raporttien käyttäjiä ovat verottaja, pankit sekä yrityksen omistajajohtajat. Vuosiraportteja käytetään lähinnä tuloksen vertailuun ja vain harvoin päätöksenteon tukena. Omistajajohtajat kokevat

tarvetta yksityiskohtaisemmalle taloustiedolle, mutta niiden kustannushyötysuhde ratkaisee, tuotetaanko raportteja. Myös sääntely koetaan monimutkaisena. (Sian & Roberts 2009, 294–303)

Kirjanpitäjän rooli pk-yrityksessä voi ulottua lakisääteistä raportointia kauemmas – kirjanpitäjät voivat auttaa asiakkaitaan ymmärtämään yrityksen taloudellista tilannetta ja suorituskykyä. Pk-yrityksissä talouden raportit eivät ole säännöllisesti päätöksenteon tukena. Pk-yrityksissä tarvittaisiinkin enemmän talousosaamista ja konkreettisia esimerkkejä siitä, miten raporttien tuottamaa tietoa voitaisiin hyödyntää päätöksenteossa. (Halabi, Barrett & Dyt 2010, 169–176) Suuremmat pk-yritykset hyödyntävät kirjanpidosta saatavaa tietoa pienempiä yrityksiä enemmän. Myös sisäisesti kirjanpidon hoitavat yritykset käyttävät kirjanpidon tietoa enemmän kuin yritykset, joissa kirjanpito on ulkoistettu. Yrityspäättäjien kokemus ja koulutustaso vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka tärkeänä kirjanpidosta saatavaa tietoa pidetään ja kuinka sitä käytetään päätöksenteossa. (Santos, Pires & Alves 2023, 225) Kirjanpidon ulkoistaimisella on positiivinen yhteys pk-yritysten taloudelliseen suorituskykyyn. Pk-yrityksissä voitaisiinkin kustannus-hyötyanalyysia soveltaen arvioida kirjanpidon tai muidenkin taloushallinnon osa-alueiden ulkoistamista. (Rezazade et al. 2023, 116)

3.1.2 Verosuunnittelu

Tilinpäätöksen ja verotuksen suunnittelu kuuluvat osaksi yrityssuunnittelua. Verosuunnittelulla tähdätään yrityksen eri aikajänteitä koskevien suunnitelmien verotukselliseen arviointiin sekä verotehokkaiden toimintavaihtoehtojen kartoittamiseen ja toisaalta pyritään myös estämään epäedullisten verotustilanteiden syntymistä. Suomen verotusympäristössä kirjanpito, verotus ja yhtiöoikeus kytkeytyvät toisiinsa monin tavoin, jolloin myös tilinpäätössuunnittelu liittyy läheisesti verosuunnitteluun. (Leppiniemi & Walden 2024)

Tilinpäätössuunnittelussa verotus on vain yksi huomioitava näkökulma. Muita näkökulmia ovat esimerkiksi yrityskuvan muodostuminen ja yrityksen omistajan henkilökohtaisen talouden rahoittaminen. Pk-yrityksissä yrittäjän henkilökohtainen talous sekä veronäkökulma painottuvat usein. (Leppiniemi & Walden 2024) Yritysmuoto vaikuttaa keskeisesti sekä yrityksen että sen omistajien verotukseen. Osakeyhtiöitä verotetaan yhteisöinä, ja niiden

verotus tapahtuu pääsääntöisesti elinkeinoverolain mukaan. Osakeyhtiö on omistajistaan erillinen verovelvollinen sekä juridinen henkilö, jonka tulovero määräytyy voimassa olevan yhteisöverokannan mukaan. Osakeyhtiöstä jaettavan osingon määrä päätetään tilikausittain yhtiökokouksissa osakeyhtiölain mahdollistamien puitteiden mukaisesti. (Kukkonen & Walden 2024, 17, 38)

Verosuunnittelun tavoitteet liittyvät tyypillisesti seuraaviin näkökulmiin:

- veroseuraamusten ennakoiminen esimerkiksi investointeihin liittyen
- verotehokkaiden menettelytapojen kartoittaminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, suunnittelemalla voidaan pyrkiä vaikuttamaan sekä veron määrään että sen maksamisajankohtaan
- yritysrakenteen optimointi
    - rakenteessa pyritään luomaan mahdollisimman suuri liikkumavara yrityksen verotettavan tulon ja nettovarallisuuden laskemisessa
    - mahdollistaa toimenpiteiden veroseuraamusten ennakoimisen mahdollisimman tarkasti ja luotettavasti
    - rakenteista pyritään luomaan mahdollisimman joustavia verolainsäädännön ja verotuskäytännön muutosten huomioon ottamiseksi
- verotuksen ajantasaisten kysymysten seuraaminen, yllättävistä verotulkinnoista ja odottamattomista verolainsäädännön muutoksista johtuvien hallitsemattomien verotustilanteiden estäminen. (Leppiniemi & Walden 2024)

Kuten yrityksen toiminnan suunnittelua kokonaisuudessaan, voidaan myös yrityksen verosuunnittelua tehdä strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Eri suunnittelutasojen tavoitteena on, että yritys saavuttaa niin pitkän kuin lyhyenkin aikavälin tavoitteensa. Yleensä suunnitelmaa pidetään sitä strategisempana, mitä peruuttamattomampia sen vaikutukset ovat yritykselle. Esimerkiksi toimialavalintoja ja merkittäviä investointeja pidetään strategisina ratkaisuina verosuunnittelun kannalta. Toisaalta taas esim. tilikauden valinta ja yrityksen ja ulkopuolisten talousyksiköiden väliset suhteet ovat helpommin muutettavissa ja ovat siten taktisia tai operatiivisia valintoja. (Leppiniemi & Walden 2024)

Verostrategisia valintoja tehtäessä tulee olla tietoinen siitä, mitkä veromuodot aiheuttavat eroja vaihtoehtoihin sekä mikä eri veromuotojen yhteisvaikutus on. Yleensä verosuunnitteluun on laajimmat mahdollisuudet tuloverotuksessa. Suurten strategisten ratkaisujen yhteydessä on syytä laatia kirjallinen, aikataulutettu ja vastuutettu verosuunnitelma. Tämä lisää yrityksen riskienhallintaa ja toiminnan systemaattisuutta. Mitä suurempia päätökset ovat, sitä vähemmän yrityksessä yleensä on kokemusta vastaavien asioiden hoitamisesta. Verostrategisina valintoina voidaan pitää esimerkiksi yritysmuotoa ja yritysrakennetta koskevia valintoja. Myös yritysjärjestelyt, kuten sulautuminen, jakautuminen, liiketoimintasiirto, saneeraaminen ja yrityksen lopettaminen, ovat yleensä strategisia valintoja. (Leppiniemi & Walden 2024)

Taktisen verosuunnittelun tehtävänä on määritellä ne keinot, joiden avulla suunnittelukauden tavoitteet voidaan saavuttaa. Usein tavoitteet liittyvät sellaisiin toimenpiteisiin, jotka edellyttävät tiettyä kirjanpidon tai verotuksen tavoitetulosta, kuten tietynsuuruista osingonjakoa tai yrityksen rahoitusrakenteen muuttamista. Verotaktisia valintoja voivat olla esimerkiksi omistajan työsuhde, osingonjakotavoitteet, tavoitteet pääomatulon ja ansiotulon suhteesta, tilikauden valinta ja sen muuttaminen tai investointien ajoittaminen. (Leppiniemi & Walden 2024)

Operatiivinen verosuunnittelu tarkoittaa voimassa olevan lainsäädännön ja oikeuskäytännön jatkuvaa huomioimista kaikessa yritystoiminnassa. Systemaattinen seuranta edesauttaa taktista ja strategista verosuunnittelua sekä suunnitelmien tarkastamista. Operatiivisen verosuunnittelun tulee huolehtia siitä, että yksittäisissä toimenpiteissä menetellään oikein ja tarkoituksenmukaisesti huomioiden tilinpäätös- ja veronäkökulmista tulevat tavoitteet. Jokainen liiketapahtuma tulee nähdä sekä tilinpäätöksen että verotuksen kannalta. Onnistunut operatiivinen verosuunnittelu näkyy siinä, että yritystoiminta on järjestetty toimimaan jatkuvasti säännökset huomioiden ja niitä noudattaen, esimerkiksi laatimalla riittävät pöytäkirjat ja dokumentit. (Leppiniemi & Walden 2024)

Pk-yrityksen voitonjaon verosuunnittelun keskeiset ongelmakohdat voidaan tiivistää seuraavaan luetteloon:

- palkkatulo ja luontoisedut
- osinkotulo ja pääomanpalautukset
- korko- ja vuokratulot

- luovutusvoitot osakkeiden myynnistä
- yhtiön omien osakkeiden hankkiminen tai lunastaminen
- peitelty osinko ja veronkierto
- perheyhtiön osakkeiden arvostaminen verotuksessa
- sukupolvenvaihdoksen mahdollisuudet ja veroriskit. (Kukkonen & Walden 2024, 14)

Tilinpäätös- ja verosuunnittelu on lähtökohtaisesti pitkäjänteistä toimintaa, sillä tilinpäätöksessä noudatettaviin yleisiin periaatteisiin kuuluu KPL 3:3:n mukaan menettelytapojen jatkuvuuden periaate. Valitun menettelytavan muuttaminen ei yleensä ole hyväksyttävää ilman erityisiä taloudellisia perusteita. Myös monet yrityksen rakenteeseen liittyvät järjestelyt ovat vaikeasti muutettavissa, ja niistä voi aiheutua verotuksellisesti tai oikeudellisesti hankalia tilanteita. (Leppiniemi & Walden 2024)

3.2 Johdon laskentatoimi

Johdon laskentatoimen tehtävänä on tuottaa tietoa yrityksen toiminnan ja talouden ohjaamista varten. Johdon laskentatoimen sisältö ja käyttö on yrityskohtaista, eikä lainsäädäntö ohjaa sitä. (Ihantola & Leppänen 2023, 12) Johdon laskentatoimi voi tukea sekä strategista päätöksentekoa että strategian toimeenpanoa, sillä laskennan ja suorituskyvyn mittaamisen avulla ihmisiä voidaan ohjata tekemään strategian toteutumista edistäviä asioita (Ikäheimo et al. 2024, 130–132). Strateginen laskentatoimi pyrkii tukemaan yrityksen johtoa strategisten päätösten suunnittelussa, toteuttamisessa ja valvonnassa tuottamalla strategista johtamista palvelevaa tietoa (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 338). Menneisyyteen ja tulevaisuuteen suuntautuvaa johdon laskentatoimen tuottamaa tietoa käytetään yrityksen toiminnan valvomiseen sekä suunnitteluun ja ennustamiseen. Johdon laskentatoimen tuottamaa tietoa käyttävät yrityksen johto sekä omistajat ja muut sijoittajat tehdäkseen päätöksiä ja valvoakseen toteutunutta toimintaa. Toisaalta yrityksen johto käyttää tietoa myös valvoakseen alempaa johtoa ja osakkeenomistajat valvoakseen yrityksen johdon toimintaa. (Eierle 2013, 160)

Eierlen (2013, 160) mukaan johdon raportoinnin tuottaman laadukkaan tiedon tulee olla ajantasaista, relevanttia, tarkkaa, luotettavaa, merkittävää, ymmärrettävää, käytännöllistä ja

vertailukelpoista. Johdon raportointi voidaan jakaa erilaisten käyttötarpeiden näkökulmasta talous- ja tulosraportointiin, talousohjauksen raportointiin sekä liiketoimintatiedon hallintaan ja analysointiin. (Lahti & Salminen 2014, 172–173) Talousohjauksella tarkoitetaan yrityksen taloudellisen tilan analysointia ja ennustamista sekä talouden strategisten mittarien seurantaa. Yrityksen johtamiseksi on tärkeä asettaa tavoitteita. Nämä voidaan muuttaa taloudellisiksi tavoitteiksi, joiden avulla talouden raportointia ja liiketoiminnan tilan analysointia voidaan tehdä. Sisäinen tulosraportointi osana talousohjausta on laajempaa ja monipuolisempaa, kuin ulkopuolisille tahoille tehtävä raportointi.

Laskentatoimen tietojärjestelmä on järjestelmä, jota käytetään tiedon keräämiseen, tallentamiseen ja käsittelyyn päätöksenteon tueksi. Johdon laskentajärjestelmän käyttö vaikuttaa positiivisesti johtamiseen ja yrityksen suorituskykyyn. Mitä kehittyneempi järjestelmä yrityksessä on käytössä, sitä parempi suorituskyky yrityksellä on. (Meiryani, Gilberta, Arshanty, Lindawati, & Liawatimena 2021, 91–92) Johdon laskentatoimi voi tukea organisaation johtamista tuottamalla informaatiota, joka ohjaa päätöksentekoa, ihmisten toimintaa sekä auttaa varmistamaan tarvittavat resurssit (Ikäheimo et al. 2024, 131). Johdon laskentatoimi tuottaa sekä rahamääräistä että ei-rahamääräistä informaatiota päätöksentekoa varten. Suorituskyvyn mittaamisella rahamääräisten mittareiden lisäksi voidaan mitata esimerkiksi laatuun, toimitusaikoihin tai työntekijöiden hyvinvointiin liittyviä yrityksen toiminnan kannalta oleellisia asioita. Suorituskyvyn mittaamiselle on useita viitekehyksiä, joista tunnettuja ovat esimerkiksi Balanced Scorecard, suorituskykyprisma ja Tableau de Bord. (Pellinen 2017, 113) Suorituskyvyn mittaaminen on usein yhteydessä palkitsemiseen.

Yrityksessä vallitseva älyllinen pääoma muodostuu muun muassa inhimillisestä, rakenteellisesta ja asiakaspääomasta, jotka ovat aineettomia voimavaroja. Johdon laskentatoimen käyttäminen vahvistaa yrityksen suorituskyvyn lisäksi myös yrityksen älyllistä pääomaa. Älyllisen pääoman vahvistuminen puolestaan parantaa yrityksen liiketoimintaa, ja älyllinen pääoma toimiikin välittäjänä johdon laskentajärjestelmien ja liiketoiminnan suorituskyvyn välillä. Talousjohtamisen näkökulmasta älyllinen pääoma edistää kestäviä kilpailuetuja ja tehokasta resurssien käyttöä. Tämän vuoksi johdon laskentatoimen järjestelmien valinnassa ja kehittämisessä tulee huomioida myös älyllisen pääoman vahvistaminen. Johdon laskentatoimen järjestelmät ovat tämän näkemyksen mukaisesti strategisia investointeja, eivätkä ainoastaan operatiivisia työkaluja. (Hariyati, Nuswantara, Hidayat & Putikadea 2022, 68–71).

Johdon laskentajärjestelmien käyttö parantaa yrityksen strategisen analyysin laatua tarjoamalla tietoa esimerkiksi pitkän aikavälin ennusteiden, tuotteen elinkaarianalyysin, toimialaanalyysin, SWOT-analyysin ja toimitusketjun analyysin tueksi. Johdon laskentatoimen käyttö parantaa valvontatehtävien toteuttamista, kun sisäinen valvonta saa suuremman merkityksen. Lisäksi liiketoimintasuunnitelmaa voidaan parantaa ja keskeisiä suorituskykymittareita integroida paremmin osaksi toimintaa. Johdon laskentatoimi mahdollistaa tehokkaamman resurssien optimoinnin sekä auttaa pk-yrityksiä hallitsemaan kustannuksia, mittaamaan suorituskykyä sekä arvioimaan investointeja ja muodostamaan hintoja myytäville tuotteille. (Lavia López & Hiebl 2015, 106)

Pedroson ja Gomesin (2020, 509–510) mukaan johdon laskentatoimen järjestelmien tehokkuuden ulottuvuudet ovat aggregointi, integrointi, ajantasaisuus ja laajuus. Aggregointi tarkoittaa, että tiedon tulee olla sellaisessa muodossa, missä se kuvaa yrityksen toimintaa kokonaisuudessaan ja on siten vertailukelpoista ja hyödynnettävissä päätöksenteossa. Integrointi tarkoittaa, että pk-yritysten johtajat ovat kiinnostuneita muiden tekemien päätösten vaikutuksista omalle vastuualueelleen. Integroinnissa pyritään siihen, että johdon laskentatoimi ja rahoituksen laskentatoimi hyödyntävät samaa tietopohjaa, mikä voi ilmetä esimerkiksi kirjanpidon tilikartan hyödyntämisenä johdon laskentatoimen laskelmissa. (Pedroso & Gomes 2020, 509–510) Ajantasaisuudella tarkoitetaan, että tiedon tulee olla saatavilla riittävän nopeasti kustannustehokkaasti, tiedon on oltava oikea-aikaista sekä välittömästi käyttökelpoista toiminnan ohjaamiseen. Talousjohtamisessa tulee ymmärtää, mihin ja miten tietoa käytetään. Kerättävän tiedon tulee tukea sekä operatiivista että strategista päätöksentekoa. Talousjohtamisen tulisi edistää parempaa tiedon käyttöä eikä vain sen tuotantoa. (Gullberg 2016, 207–211) Laajuudella viitataan siihen, että johdon laskentatoimen järjestelmien tulee tuottaa tietoa monipuolisesti eri näkökulmat huomioiden.

Ikäheimon et al. (2024, 132) mukaan johdon laskentatoimi voidaan jaotella esimerkiksi kustannuslaskentaan, toiminnan ohjaamiseen, vuosisuunnitteluun, suorituksen arviointiin ja palkitsemiseen sekä päätöksentekoon. Rahamääräisten mittareiden lisäksi johtamisessa voidaan hyödyntää myös monia ei-rahamääräisiä mittareita (Pellinen 2017, 102). Seuraavissa alaluvuissa käsitellään kassan ja kassavirran hallintaa, projektiliiketoimintaa, kustannuslaskentaa, budjetointia ja ennustamista sekä investointeja.

3.2.1 Kassan ja kassavirran hallinta

Yrityksen kassasuunnittelun tarkoituksena on seurata yrityksen tulojen ja menojen ajoitusta, jotta yritys pystyy hoitamaan maksuvelvoitteensa ajallaan. (Pellinen 2019, 15) Kassanhallinnalla tarkoitetaan yrityksen kassavarojen tai koko liikepääomaan sitoutuneiden varojen määrän alentamista tai tuottavuuden kasvattamista ja kustannusten alentamista. Kassanhallinnan tavoitteena on usein vapauttaa varoja liikepääomasta ja sijoittaa vapautuneet varat tuottavasti. Varoja voidaan pyrkiä vapauttamaan esimerkiksi saamisketjua lyhentämällä. Saamisketju alkaa, kun asiakas tekee tilauksen yritykselle, ja päättyy, kun yritys saa tiedon asiakkaan maksun saapumisesta. Saamisketjun tavoin puhutaan myös velkaketjusta. Kassanhallinnan yhteydessä tavoitteena on yleensä käyttää yritykselle tarjotut maksuajat optimaalisesti hyväksi, ottaen samalla huomioon sekä rahan tarve että sille saatavissa oleva tuotto. (Leppiniemi & Walden 2024) Kassan lisäksi yrityksen tulee myös hallita varallisuutta ja käyttöomaisuuttaan, jotka tulevat vastaan esimerkiksi vertaillessa omistamisen ja vuokrauksen hyötyjä ja varjopuolia. Kassanhallinta liittyy verosuunnitteluun, sillä kassanhallinnan keinoilla voi olla erilaisia veroseuraamuksia.

Rakennusprojektissa sopimustyypillä on merkittävä vaikutus projektin kassavirtaan. Kassavirralla tarkoitetaan kustannuspaikkaa koskevien tulojen ja menojen aikataulua tietyllä laskentajaksolla. (Westney 1997, 219) Infrarakentamisessa kausivaihtelu on suurta ja toiminta on kiivaimmillaan keväällä, kesällä ja syksyllä. Myös sisään tuleva maksuliikenne painottuu näille ajanjaksoille. Kausiluonteisuudesta huolimatta yrityksen on suoriuduttava juoksevista kuluista kuukausittain myös aktiivisimman kauden ulkopuolella. (Syvänperä & Lindfors 2014, 10) Kassavirran ja käyttöpääoman hallinnalla sekä pk-yritysten kannattavuudella, menestymisellä ja kasvulla on positiivinen yhteys. Mikäli pk-yritys kykenee nopeuttamaan kassavirran kiertoa, on sillä paremmat edellytykset menestyä taloudellisesti ja hallita jatkuvasti taloudellista tilannettaan. Pk-yrityksissä on tärkeää kiinnittää huomiota myös saamisten maksuaikoihin ja niiden perintään tarvittaessa. Taloudellisesti terveelle pk-yritykselle on ominaista kassavirran hallinta, mikä pitää sisällään ennustamisen ja budjetoinnin. (Mazzarol 2014, 10–11)

Käyttöpääomalla tarkoitetaan lyhytaikaisten varojen ja velkojen erotusta, jolla yrityksen päivittäistä toimintaa rahoitetaan. Koska käyttöpääomaan sitoutuu suuria rahamääriä, voidaan olettaa, että näiden varojen hallinta vaikuttaa merkittävästi yrityksen kannattavuuteen.

Käyttöpääomaa voidaan hallita ja optimoida maksamalla laskut maksuaikojen puitteissa mahdollisimman myöhään, kierrättämällä varastoja nopeasti sekä keräämällä myyntisaamiset mahdollisimman nopeasti. Yrityksen liiketoimintaympäristö ja toimiala voivat kuitenkin vaikuttaa merkittävästi optimaalisen käyttöpääoman tasoon. Yritysten kannattavuus voi nousta varastojen hallinnan ja myyntisaamisten kiertoajan lyhentämisen avulla. Käyttöpääoman hallinnan vaikutus operatiiviseen kannattavuuteen korostuu erityisesti talouden taantumien aikana. Käyttöpääomatehokkuuden optimointi on siis perusteltua yrityksissä niiden kannattavuuden kannalta. (Enqvist, Graham & Nikkinen 2014, 36, 48)

Morshedin (2024, 253) mukaan kassankierron lyhentyessä 1,0 %, kokonaisvarojen tuotto kasvaa noin 1,0 prosenttiyksikköä. Tämä tarkoittaa, että käyttöpääoman aktiivinen hallinta voi johtaa merkittävään kannattavuuden kasvuun. Tällöin yritykset voivat hyödyntää esimerkiksi lyhytaikaisia rahoitusmahdollisuuksia tehokkaammin. Yrityksen tulisi rakentaa itselleen sopiva käyttöpääoman hallintamalli, joka voi hyödyntää aggressiivisia tai varovaisia käyttöpääoman hallintakeinoja. (Morshed 2024, 253 & 261–262)

OPEX-mallin avulla voidaan ennustaa yrityksen yleiset käyttökulut ja CAPEX-mallin avulla investointimenot. Näissä malleissa yrityksen kokonaiskassatilanne muodostetaan yhdistämällä kaikki kassavirran lähteet ja käyttökohteet rahavirtalaskelmaan. Rahavirtalaskelma esittää, kuinka paljon nettokassaa yritys tuottaa. Se voidaan jakaa kolmeen pääosioon sen mukaan, millaista toimintaa kassavirta edustaa:

- Liiketoiminnan rahavirrat tarkoittavat kassavirtaa, joka syntyy liiketoiminnasta. Myynnistä saatavasta rahavirrasta vähennetään myytyjen tuotteiden kustannukset ja liiketoiminnan muut kulut.
- Investointien rahavirrat: rahavirrat liittyvät investointien hankintaan tai myyntiin, eli eivät liity suoraan yrityksen ydintoimintaan, mutta vaikuttavat siihen epäsuorasti.
- Rahoituksen rahavirrat: rahavirrat, jotka kulkevat yrityksen omistajien tai velkojien välillä, esim. lainanlyhennykset, osingonmaksut. (Sawyer 2015, 186)

Laskuttamattomat myyntisaamiset voivat olla merkki yrityksen tuloksen ohjailusta. Tämä voi johtaa vääristettyyn taloudelliseen raportointiin. Rakennusalalla on tyypillistä valmiusasteen mukainen laskuttaminen. Esimerkiksi IFRS-standardien eli kansainvälisten tilinpäätösstandardien käytön odotetaan vähentävän ennenaikaista tuloutusta ja sitä kautta tuloksen

ohjailua. Standardeja käyttämällä voidaan parantaa raportoinnin läpinäkyvyyttä sekä yrityksen luotettavuutta. (Lee & Kwon 2020, 39)

3.2.2 Projektiliiketoiminta

Projektit ovat sisällöltään ja tavoitteiltaan ainutkertaisia tapahtumia, joilla on alku, loppu ja aikataulu. Rakennusalalla asiakkaille tehtävistä projekteista käytetään käsitettä urakka. Yleensä urakkaa varten perustetaan oma kustannuspaikka, jonne kohdistetaan urakan tuottojen lisäksi kaikki urakasta aiheutuvat välittömät kustannukset sekä osuus yrityksen yleiskustannuksista. Pitkäkestoisille urakoille tehdään tuloslaskennassa osatuloutus, jolla tarkoitetaan urakkasumman jakamista tilikausille valmiusasteen mukaisesti. Usein urakkahinta myös maksetaan valmiusasteen mukaan. Rakennusalan urakoissa on tyypillistä käyttää maksuerätaulukoita, joiden mukaan urakoitsija voi laskuttaa tilaajaa maksuerän mukaisen valmistuneen työsuorituksen jälkeen. Urakkatilillä kustannusten kertymistä seurataan maksuja suoriteperusteisesti, jolloin saadaan tietoa laskentajakson kustannuksista ja kannattavuudesta, maksuperusteisesta kustannuskertymästä sekä tulevaisuudessa maksuja aiheuttavista suoriteperusteisista työsuoritteista. Urakkatiliä voidaan käyttää myös urakan kokonaistuloksen ennustamiseen. Urakkatili tai kustannuspaikka on usein jaettu litteroihin, joilla voidaan seurata esimerkiksi tietylle työvaiheelle kohdistuvia kustannuksia. (Pellinen 2019, 93–95)

Jotta yksittäiset projektit voivat edetä suunnitellusti sekä taloudellisesti kannattavasti, tulee rakennusyritysten hyödyntää ennakoivaa kassavirran hallintaa ja riskianalyysia projektiportfoliotasolla. Myös tarkasteltaessa projektiliiketoimintaa resurssien näkökulmasta, tulisi yksittäisen projektin sijaan keskittyä projektiportfolion hallintaan. Projektiportfoliolla tarkoitetaan usean projektin muodostamaa kokonaisuutta. Yrityksen taloussuunnittelussa projektiportfolion kassavirta on tärkeämpi päätöksenteon työkalu kuin yksittäisen projektin kassavirta. Projektisalkun hallinnassa on oleellista tunnistaa muun muassa seuraavat asiat:

- Sopimustyypit: sopimustyyppi vaikuttaa mm. projektin kustannuksiin, maksuaikoihin ja aikatauluun.

- Kassavirran hallinta: projektien toteuttaminen edellyttää rahoitusta vähintään projektiportfolion kassavirran ”huippuvaiheen” verran, eli projektiportfoliossa tulee ennustaa projektin kustannuksia ja tuottoja suhteessa projektien aikatauluihin.
- Deterministinen vs. probabilistinen analyysi
    - Deterministisessä analyysissa kaikkien muuttujien oletetaan olevan tunnettuja sekä pysyvän vakioina. Tämä analyysimuoto ei siis huomioi epävarmuutta tai vaihtelua muuttujissa.
    - Probabilistinen analyysi huomioi epävarmuudet, sillä analyysissa arvioidaan riskien todennäköisyyksiä. Tämä mahdollistaa riskien huomioimisen, mutta on työläämpi menetelmä.
    - Determinististä analyysia ei pidetä riittävänä, sillä rakennusprojektit ovat dynaamisia ja sisältävät paljon riskejä ja epävarmuustekijöitä.
- Rahoitustarve: rakennusprojektit vaativat paljon pääomaa, joten yrityksen käyttämän rahoittajan tulee ymmärtää alan rahoitustarpeet ja erityispiirteet. (Purnus & Bodea 2015, 1221–1227)

Taloushallinnon osaamisella on keskeinen rooli projektien suorituskyvyn parantamisessa. Keskeisinä taloudellisina mittareina pidetään esimerkiksi projektin nettonykyarvoa, ansaittua arvoa, taloudellista vipuvaikutusta sekä maksuvalmiutta ja kannattavuutta. Haasteina projekteissa pidetään laajuuden hallinnan pettämistä, budjetin ylittymistä, viestintää, tiimin välisiä konflikteja sekä riskienhallintaa. Yrityksen strateginen taloussuunnittelu tulisi integroida projektien tavoitteisiin. (Mahohoma 2024, 251–252) Rakennusliikkeiden sisäisessä tuloslaskennassa oleellinen osa on siirtohinnoittelu, jolla tarkoitetaan suoritteiden myyntiä yrityksen sisäisesti tulosyksiköstä toiseen. Siirtohintojen määrittely voi perustua kustannus- tai markkinaperusteiseen siirtohinnoitteluun riippuen siitä, haetaanko kustannustieto yrityksen sisältä vai ulkopuolelta. (Pellinen 2017, 62)

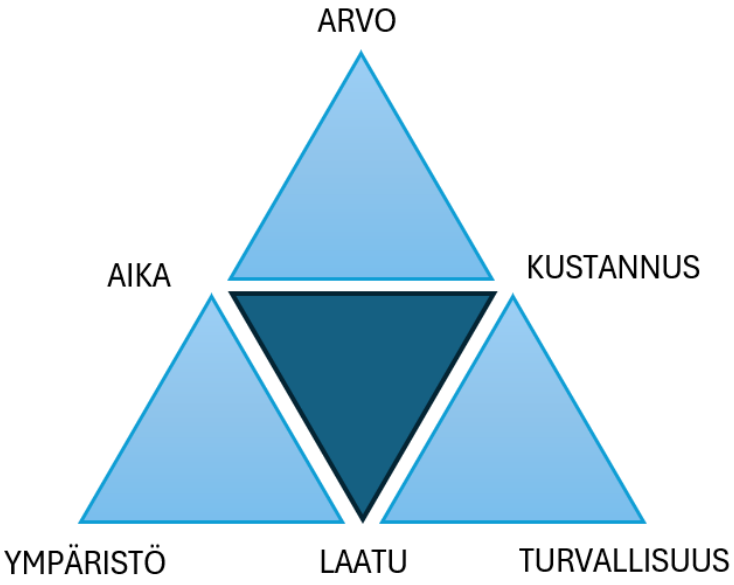
Projektin riskien realisoituminen vaikuttaa suoraan budjettiin, aikatauluun ja resursseihin ja siten myös projektin ja yrityksen taloudelliseen tilaan. Talousjohtamisessa on keskeistä arvioida riskien todennäköisyyksiä ja vaikutuksia, jotta niihin voidaan varautua riittävissä määrin. Business Intelligence- eli BI-työkalut voivat auttaa sekä riskienhallinnassa että yleisesti yrityksen johtamisessa muuntamalla suuria datamääriä helposti ymmärrettävään ja

päätöksenteon kannalta hyödylliseen muotoon. BI-työkalut mahdollistavat perinteisiä menetelmiä paremmin ennakoivan johtamiseen. (Kriz, Smolikova & Stepankova 2015)

Yksittäisissä projekteissa talouden näkökulmasta kate on keskeinen perusmittari projektin onnistumiselle. Katetta pyritään seuraamaan projektin aikana sekä projekti- että projektiportfoliotasolla, ja siihen voidaan vaikuttaa löytämällä keinoja pienentää kustannuksia. Tietojärjestelmien käytöllä on havaittu olevan positiivinen vaikutus katteeseen projekteissa. Tietojärjestelmien ja uusien teknologioiden käyttö yleistyy jatkuvasti, ja ne ovat myös edellytys suorituskyvyn parantamiselle. (Mesároš, Behúnová, Mandičák, Behún & Krajníková 2021, 1646–1647).

Projektien viivästymiset ovat ennakoitavia ja toistuvia ilmiöitä. Viivästymiset vaikuttavat merkittävästi kassavirtaan ja budjetin toteutumiseen. Projektiportfolion hallinta projektiliiketoiminnassa on keskeistä, sillä vaikka yksittäinen projekti ei onnistuisi tavoitellussa aikataulussa, voi koko portfolion hallinta silti onnistua oikeilla strategioilla. Projektiportfolion talousjohtamisessa keskeisin strategia on suunnitella budjetti ylisuunnittelun periaatteella, eli ennakoituihin viivästyksiin varaudutaan jo projektin suunnitteluvaiheessa. Toinen keskeinen strategia on seurata jatkuvasti projektin virstanpylväiden toteutumista ja taloudellisia riskejä. Kolmas keskeinen talousstrategia on yrityksen sisäisen taloudellisen joustavuuden hallinta, jota on tärkeää hyödyntää etenkin tilikauden vaihteen ympärillä. Projektiportfolion hallinnassa menneistä projekteista saatu data on keskeisessä roolissa. (Eik-Andersen, Landmark & Johansen 2015, 508–509)

Rakennushankkeiden luonne on kehittynyt viime vuosina perinteisten aikataulun, kustannusten ja laadun tavoittelusta kohti arvontuottamisen, ympäristön ja turvallisuuden laajempaa huomioimista (kuva 9). Rakennusprojektien kustannusohjauksella tarkoitetaan koko hankkeen elinkaaren kustannustiedon seuraamista ja ohjausta aina kustannusarvion laadinnasta projektin jälkeen tapahtuvaan jälkilaskentaan saakka. Projektin kustannusohjauksen tavoitteena on vaikuttaa projektin tuottavuuteen, katteeseen ja kassavirtaan. Nämä kaikki vaikuttavat suoraan rakennusyrityksen toimintaan. Monessa pienessä yrityksessä kriittisin tekijä on kassavirta, joka mahdollistaa toiminnan kulujen kattamisen ajallaan. Yrityksen toimintakulttuurilla on merkittävä vaikutus siihen, miten kustannuksiin liittyviä asioita yrityksessä käsitellään ja viestitään niin yrityksessä kuin yksittäisissä projekteissa. (Koskenvesa & Soila 2018, 26)



Kuva 9: Rakennushankkeet kehittyvät kohti arvontuoton, ympäristön ja turvallisuuden laajempaa huomioimista (mukaillen Koskenvesa & Soila 2018)

Projektiliiketoiminnan talousjohtamisen keskiössä on riskienhallinta. Projektikohtaisten riskien hallinnalla pyritään kustannusvarmuuden lisäämiseen, mikä mahdollistaa luotettavamman kassavirran ennustamisen. Riskienhallintamenetelmät voidaan valita projektikohtaisesti käytössä olevien resurssien puitteissa. Riskien tunnistamisella, ennakoimisella ja hallinnalla voidaan vähentää myöhempiä lisäkustannuksia sekä mahdollisten virheinvestointien tekemistä. Riskienhallinnassa tunnistetaan ja priorisoidaan riskit systemaattisesti ja voidaan määritellä niiden ehkäisemiseksi tehtävät toimenpiteet oikein. Riskien analysointi ohjaa projektitoimijoita taloudellisesti kestävämpään päätöksentekoon. (Firmenich 2017, 85–87)

Riskit voidaan jaotella esimerkiksi seuraavaan neljään riskilajiin: strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin. Projektiliiketoimintaan liittyvät projektiriskit mielletään yleensä osaksi operatiivisia riskejä. Projektiriskeistä merkittävimpiä ovat yleensä inhimilliset tekijät, kuten johdon ja projektihenkilöstön osaaminen ja resurssien riittävyys ja oikea kohdistaminen. Taloudelliset riskit liittyvät yrityksen rahaprosessia uhkaaviin riskeihin. Ne voivat liittyä esimerkiksi yrityksen maksuvalmiuteen, korkoriskeihin, valuuttariskeihin tai luottoriskeihin. Myös vastapuoliriskit, jotka liittyvät yrityksen tekemien sopimusten vastapuoliin, ovat osa taloudellisia riskejä. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2022) Rakennusyritys voi tehdä tarjouslaskennassa niin kutsutun riskivarauksen, mikäli

kustannuserät ovat vaikeasti arvioitavissa, olosuhteiden muutos vaikuttaa kustannuksiin oleellisesti tai kustannuserällä on kokonaisuuden kannalta suuri merkitys. Tyypillisesti kustannuslaskennassa käsitellään teknisiä, hallinnollisia, sopimusteknisiä, epätarkkuuteen liittyviä tai muita riskejä. (Koskenvesa & Soila 2018, 72)

3.2.3 Kustannuslaskenta

Kustannuslaskenta tuottaa tietoa useisiin erilaisiin tarkoituksiin, mutta sen perustehtävänä pidetään tiedon tuottamista tilinpäätösraportointia varten sekä johtamisen päätöksenteon tueksi. Kustannuslaskennassa hyödynnetään tietoa useista lähteistä, esimerkiksi kirjanpidosta, palkanlaskennasta, varastokirjanpidosta, korkolaskelmista, tuotannonohjausjärjestelmästä sekä jaksotus- ja kohdistusjärjestelmistä. Käytettävän tiedon laatu riippuu siitä, miten tarkasti tietoja on rekisteröity. (Pellinen 2019, 43)

Yrityksen kustannusrakenne koostuu pääasiassa neljästä kustannustyypistä:

- **Kiinteät kustannukset** eivät muutu tuotannon tai myynnin volyymin mukaan, esimerkiksi vuokrakulut
- **Muuttuvat kustannukset** vaihtelevat suoraan volyymin mukaan, esimerkiksi raaka-ainekustannukset
- **Puolimuuttuvat kustannukset** sisältävät sekä kiinteitä että muuttuvia kustannuksia. Puolimuuttuvat kustannukset vaihtelevat volyymin mukaan, mutta vähemmän kuin suhteessa muutokseen. Esimerkiksi henkilöstökulut voivat olla puolimuuttuvia kustannuksia, mikäli toiminnan ylläpitämiseen tarvitaan vähimmäishenkilömäärä, mutta volyymin kasvaessa henkilökuntaa tarvitaan lisää.
- **Kertaluonteiset kustannukset** syntyvät vain kerran tai hyvin harvoin. (Sawyer 2015, 188–189)

Kustannuslaskennan merkittävä hyöty on siinä, että se lisää organisaation sisällä tietoisuutta kustannuksista, mikä puolestaan auttaa havaitsemaan mahdolliset tehottomat tai kalliit toiminnot. Kustannuslaskentaa voidaan hyödyntää myös liiketoimintaan ja sen kehittämiseen liittyvässä päätöksenteossa esimerkiksi laatimalla erilaisia vaihtoehtolaskelmia.

Kustannuslaskentaa hyödynnetään lyhyen aikavälin päätöksenteossa tarkasteluun ja operatiivisen päätöksenteon tueksi. Lyhyellä aikavälillä viitataan päivä-, viikko-, kuukausi- tai kvartaalitarkkuuteen tai jäljellä olevaan tilikauteen. Pk-yrityksissä johdon huomio on usein lyhyen aikavälin tavoitteissa, kun taas suuremmissa yrityksissä lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttaminen korostuu esimerkiksi tulosyksiköiden, myynnin tai tuotannon vastuualueiden johtamisessa. (Pellinen 2019, 102)

Kustannuslaskennan käyttö on yksi organisaation resilienssiä, eli kykyä säilyttää toimintakyky ja sopeutua muutoksiin, edistävä tekijä. Kustannuslaskennan käyttöönottoon vaikuttaa negatiivisesti resurssien, kuten materiaalin, tiedon, taidon ja koulutuksen puute. Myös kokemus tehottomuudesta tai kustannuslaskennan epäedullisuudesta vaikuttaa negatiivisesti sen käyttöönottoon. Pitkään toimineissa pk-yrityksissä sekä yrityksissä, joissa perustaja on edelleen johtoasemassa, kustannuslaskenta on harvemmin käytössä. (Roffia, Benavides & Carrilero 2024, 133)

Biadaczin (2022, 53) mukaan nykyaikaisista kustannuslaskentamenetelmistä pk-yrityksissä käytetyimpiä ovat laatukustannuslaskenta sekä toimintolaskenta. Laatukustannuslaskennan tavoitteena on parantaa toiminnan laatua pienentäen samalla kokonaiskustannuksia. Toimintolaskennassa yrityksen kustannukset kohdistetaan tuotteille, palveluille tai asiakkaille toiminnoista aiheutuneiden kustannusten mukaisesti. Nykyaikaisia kustannuslaskennan muotoja käytetään vielä vähän, mutta kiinnostus johtamista tukevien työkalujen käyttöönottoa kohtaan kasvaa jatkuvasti. Yrityksissä tiedostetaan, että vaikka liiketoiminnan kustannukset nousevat, ei niitä voida suoraan siirtää tuotehintoihin, sillä myös asiakkaiden ostovoima heikkenee. (Biadacz 2022, 55) Toisaalta kustannuslaskennalla on havaittu olevan myös positiivinen vaikutus yrityksissä suurempaan kilpailupaineeseen sekä etsimään keinoja parempaan taloudelliseen suorituskykyyn. (Roffia et al. 2024, 133–134)

Nykyaikaisia kustannuslaskennan menetelmiä käytetään pk-yrityksissä jatkuvan parantamisen tavoitteluun, kustannusvalvonnan tehostamiseen, kustannusten alentamiseen ja tulosten parantamiseen. Suuryrityksissä sen sijaan keskeisimmät syyt kustannuslaskentaan ovat selkeästi määriteltyjen perusprosessien ja toimintojen noudattaminen, uusien myyntimarkkinoiden tavoittelu, kokemus vaativien projektien toteuttamisesta, kilpailun kiristyminen sekä uusien teknologioiden käyttöönotto. (Biadacz 2022, 55)

Strategisen kustannuslaskennan ja kustannustenhallinnan menetelmiä on useita, joten jokainen yritys voi arvioida näistä itselleen parhaiten sopivan menetelmän. Osa ratkaisuista voidaan integroida osaksi yrityksen muita johtamismenetelmiä. Strategisen kustannuslaskennan työkalujen käyttöönotto auttaa hallitsemaan resursseja paremmin sekä arvioimaan niiden taloudellisuutta. Toisaalta strategisen kustannuslaskennan menetelmien käyttö edellyttää työntekijöiltä laajempaa osallistumista sekä yhteistyötä ja jatkuvan parantamisen periaatteiden noudattamista. (Biadacz 2022, 54)

Kustannusten käyttäytymisen ymmärtämisestä on hyötyä toiminnan taloudellisen tehokkuuden pitkäjänteisessä kehittämisessä. Porter (1985) on määritellyt kymmenen rakenteellista kustannustekijää:

1. **Suuruuden taloudellinen etu:** taloudellista etua voidaan tavoitella kasvattamalla yrityksen kokoa tai yksittäisten tuotteiden ja toimintojen tuotantomääriä, jotta tuotteiden yksikkökustannusten pienentäminen mahdollistuu. Tuote-, komponentti- ja toimintotasolla tämä tarkoittaa laajuuden taloudellisen edun tavoittelua hyödyntämällä yksittäistä tuotetta, komponenttia tai valmistuskapasiteettia useampaan tarkoitukseen.

2. **Oppimisen taloudellinen etu:** oppimalla nopeammaksi ja tehokkaammaksi sekä kehittämällä työskentelytapoja voidaan saavuttaa oppimisen taloudellista etua.

3. **Kapasiteetin tehokas käyttö:** kapasiteetti tulisi mitoittaa niin, että se riittää kysynnän kattamiseen. Käyttämättömään kapasiteettiin tulee kiinnittää huomiota, sillä se voidaan ajatella voimavarojen tuhlauksena.

4. **Toimintojen väliset yhteydet:** kiinnitetään huomiota eri toiminnoista muodostuvien prosessien sujuvoittamiseen, tuotantovaiheiden keskinäiseen sijoitteluun sekä aikataulutukseen.

5. **Tulosyksikköjen väliset yhteydet:** yrityksessä voi olla keskitettyjä tai tulosyksikköjen rinnakkaisia toimintoja. Organisaatiorakenne vaikuttaa siihen, kuinka asiakasohjautuvaa ja asiakasarvon tuottamiseen keskittyvää tulosyksikköjen yhteistyöstä muodostuu.

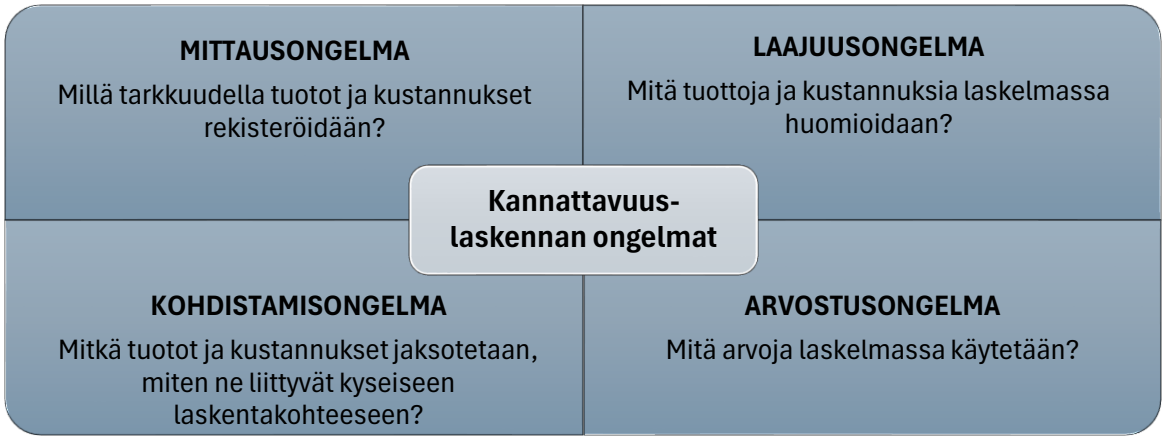
6. **Vertikaalisen integraation määrä:** yrityksen tulee valita, keskittyykö yritys vain tiettyihin jalostusprosessin vaiheisiin vai pyrkiikö se saavuttamaan tehokkuusetua hallitsemalla useampia vaiheita tai koko jalostusketjua.
7. **Uudet teknologiat:** uusiin teknologioihin investoimisen ajoitus vaikuttaa kustannusrakenteeseen, sillä uudet teknologiat ovat yleensä aluksi kalliita.
8. **Strateginen valinta:** yritys voi valita kustannustehokkuuden tai erilaistamisen painottamisen kilpailutekijänä.
9. **Maantieteellinen sijainti:** sijainti vaikuttaa muun muassa kuljetusmatkoihin, raaka-aineiden ja energian hintaan sekä palkkatasoon.
10. **Institutionaaliset tekijät:** esimerkiksi sääntely, ammattiyhdistysten neuvotteluvoima ja verotus vaikuttavat kustannustasoihin. (Pellinen 2019, 51–52)

Kustannuslaskennan keskeisimpiä tehtäviä ovat varaston arvostuksen määrittäminen, vastuualuelaskenta sekä tuote-, palvelu- ja asiakaskohtaisten kustannusten määrittäminen. Varaston arvostuksen määritys on keskeisesti yhteydessä rahoituksen laskentatoimeen. Lainsäädännössä annetaan ohjeita varaston arvon määrittämiseen. (Ikäheimo et al. 2024, 134). Puolamäen (2007, 89) mukaan vastuualuelaskenta on kustannuslaskennan kivijalka, jolla mitataan yksittäisen vastuualueen määrällistä suoritusta. Vastuualuelaskennassa hyödynnetään vastuualuehierarkian määrittelyä, tulosbudjetointia ja standardikustannuslaskentajärjestelmää. Kun organisaatio kasvaa, on järkevää jakaa se taloudellisiin vastuualueisiin, jotka voivat olla esimerkiksi tulosyksikköjä, kustannuspaikkoja tai myynnin tuottopaikkoja. Vastuualueiden hierarkian mukaan määritellään myös raportointisuhteet. Tulosbudjetointi ja budjettivalvonta esimerkiksi kuukausiraportein ovat keinoja valvoa vastuualueiden taloudellista suoriutumista. (Pellinen 2019, 108–109) Vastuualuelaskennassa käytetään rahamääräisten mittarien lisäksi myös esimerkiksi laatu- ja tuottavuusmittareita. Tuote-, palvelu- ja asiakaskohtaisten kustannusten määrittämisessä selvitetään laskentakohteiden kustannuksia päätöksentekoa varten. Standardikustannuslaskentaa voidaan hyödyntää toistuvien tapahtumien kulujen laskennassa. (Ikäheimo et al. 2024, 134)

Rakennushankkeen eri vaiheissa kustannuslaskentaan on käytössä eri tasoista lähtöaineistoa. Koskenvesan ja Soilan (2018, 36) mukaan rakennusalan neljä yleisintä käytössä olevaa kustannuslaskentamenetelmää ovat:

- vastaaviin projekteihin vertaamiseen perustuvat viiteprojekti- ja tilastomenettelyt
- laajuuteen perustuva arviointi
- rakennusosien ja -tuotteiden määriin ja hintoihin perustuva laskenta
- suorite- ja panostason laskenta (Koskenvesa & Soila 2018, 36)

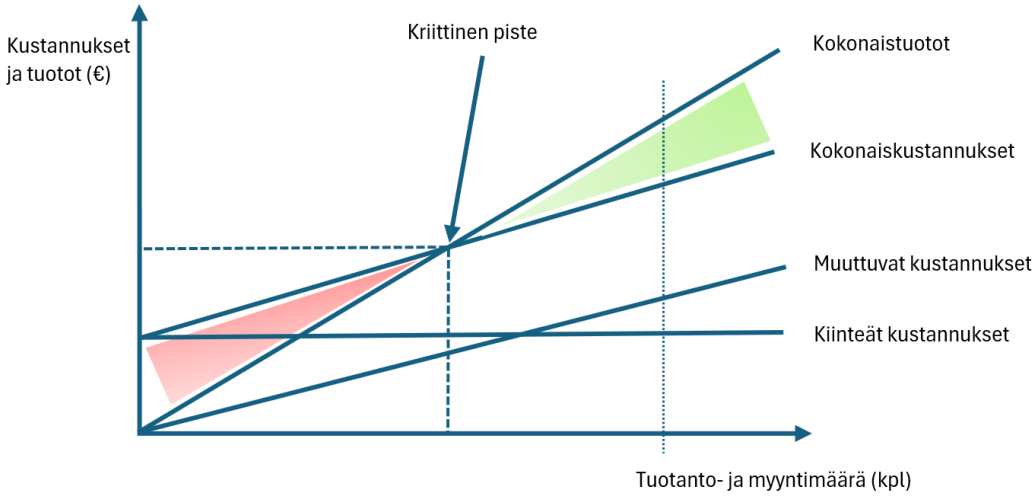
Tavoitekate on tarjouslaskennassa erikseen arvioitava erä, joka pääsääntöisesti käsitellään prosenttiosuutena. Tavoitekate määritetään yleensä katetuottolaskennan avulla, jota käytetään yleisesti yrityksen tulossuunnittelun ja hinnoittelun tukena. Rakennusalalla katetavoite poikkeaa kuitenkin puhtaasta katetuottohinnoittelusta, sillä hankekustannuksiin, jotka ovat muuttuvia kustannuksia, sisällytetään osa projektiin liittyvistä kiinteistä kustannuksista, kuten työnjohdon palkat. Ulkoisista tekijöistä katetavoitteen määrittelyyn vaikuttaa yleinen suhdannetilanne, jota kuvastavat esimerkiksi kilpailijoiden lukumäärä sekä tarjouskohteiden määrä. Yrityksen sisäisistä tekijöistä tarjouslaskentavaiheen katetavoitteen määrittelyyn vaikuttavat muun muassa kustannustehokkuus ja tuottavuus, yrityksen tilauskanta, yrityksen kustannus- ja pääomarakenne, omistajien ja rahoittajien vaateet oman pääoman tuotolle, oman työn ja alihankinnan osuus sekä yrityksen vakuustilanne. (Koskenvesa & Soila 2018, 75) Laskettaessa toteutuneita tai ennustettuja kannattavuuksia, tulee vastaan kannattavuuslaskennan yleisimmät ongelmat, jotka ovat esitettynä kuvassa 10. Kannattavuuslaskentaan yleisesti liitettäviä ongelmia ovat mittausongelma, laajuusongelma, arvostusongelma ja kohdistamisongelma. Jotta laskelmat olisivat vertailukelpoisia keskenään, tulisi nämä ongelmakohdat ratkaista ja toteuttaa laskelmat aina samoilla periaatteilla. (Puolamäki 2007, 89)



Kuva 10 Kannattavuuslaskennan ongelmat (mukaillen Puolamäki 2007, 89)

Cost-Volume-Profit-analyysi (CVP-analyysi) eli kustannus-volyymi-kannattavuusanalyysi tai kustannusfunktio tarkoittaa menetelmää, jolla arvioidaan kustannusten, myyntivolyymin ja voiton vaikutusta yrityksen kannattavuuteen (kuva 11). CVP-analyysissa on oleellista erottaa yrityksen kustannusrakenne, eli yrityksen kustannusten jakautuminen kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. CVP-analyysia käytetään esimerkiksi selvittämään, kuinka paljon yrityksen tulee myydä saavuttaakseen kriittisen pisteen tai kuinka paljon myyntitasojen pitää laskea, että yrityksen toiminta muuttuu kannattamattomaksi. (Bettner 2015, 101–102) Kriittinen piste tarkoittaa sitä pistettä, jossa toiminta kääntyy joko kannattavaksi tai kannattamattomaksi. Toteutuneen toiminnan ja kriittisen pisteen välistä eroa kutsutaan varmuusmarginaaliksi. CVP-analyysin perusolettamuksia voidaan pitää myös sen rajoitteina. Analyysissa oletetaan, että yhden tekijän muuttuessa kaikki muut tekijät pysyvät muuttumattomina. Todellisuudessa tekijöiden väliset riippuvuussuhteet ovat usein paljon monimutkaisempia. Analyysia voidaan käyttää lyhyellä aikajänteellä, jolla tiedetään määrien ja hintojen olevan ennakoitavissa. (Pellinen 2019, 103, 106–107)

Kiinteät kustannukset ovat rajatulla toiminta-asteella riippumattomia tuotantomäärästä, mutta yhden suoritteen osuus kiinteistä kustannuksista on sitä pienempi, mitä enemmän tuotantoa on. Yrityksessä voi olla selkeästi muuttuvien ja kiinteiden kulujen lisäksi myös puolimuuttuvia tai -kiinteitä kustannuksia, joiden määrä ei suoraan riipu tuotannon määrästä, mutta ne eivät myöskään ole kiinteitä. Näitä kustannuksia voivat olla esimerkiksi tuotantomäärän kasvattamiseen vaadittavat henkilöstökustannukset. (Pellinen 2019, 50–51)



Kuva 11 Kustannusfunktio (mukaillen Bettner 2015 ja Pellinen 2019)

Yrityksen kiinteitä kustannuksia voidaan jaotella sitoutuneisiin kustannuksiin, operatiivisen johtamisen kustannuksiin ja ohjelmoituihin kustannuksiin. Sitoutuneet kustannukset ovat välttämättömiä yrityksen olemassaololle ja operatiivisella johdolla on vain vähän vaikutusmahdollisuuksia niihin. Operatiivisen johtamisen kustannuksia ovat johdon ja henkilöstön palkat, jotka liittyvät laskentajakson toimintaan ja niitä on maksettava jatkuvasti, jotta yritys pysyy toiminnassa. Eniten vaikutusmahdollisuuksia johdolla on ohjelmoituihin kustannuksiin, jotka ovat johdon ohjauksen kohteena, mutta eivät liity kyseisen ajanjakson tuloksen tekoon. Esimerkiksi tuotekehitystä voidaan pitää ohjelmoituna kustannuksena. (Pellinen 2019, 104)

3.2.4 Budjetointi ja ennustaminen

Laskentatoimen näkökulmasta on syytä erottaa toisistaan organisaation toiminnan tuloksellisuuden johtaminen ja rahoituksen hallinta. Rahoituksen hallinnalla varmistetaan likviditeetti eli rahan riittävyys. Tuloksellisuuden johtaminen puolestaan tähtää sekä lyhyen että pitkän aikavälin kannattavuuden varmistamiseen ja parantamiseen. Tilinpäätösraportointi ja budjetointi ovat keinoja yrityksen kannattavuuskehityksen ohjaamiseen. Budjetoinnilla tarkoitetaan yrityksen toiminnan ja sen taloudellisten vaikutusten suunnittelua. Strategiaan kytkettynä tästä voidaan käyttää nimitystä taktinen suunnittelu. (Pellinen 2017, 69).

Budjetointi ja ennustaminen on syytä erottaa toisistaan. Budjetit kuvaavat liiketoiminnan toivottua kehitystä ja ennusteet taas kuvaavat käsitystä siitä, kuinka liiketoiminta todellisuudessa kehittyy. (Sihler, Crawford & Davis 2004, 72) Mikäli yritys nojaa vain kirjanpidosta saatavaan tietoon, käytetään aina vanhentunutta tietoa ja esimerkiksi tilinpäätöshetkellä yrityksen luvut voivat yllättää johdon negatiivisesti. Budjetoinnin tarkoituksena on suunnitella tulevia toimenpiteitä etukäteen ja mahdollistaa tilanteen seuranta. (Syvänperä & Lindfors 2014, 10) Taloudellisen ennusteen tekeminen antaa yritysjohdolle skenaarion mahdollisesta tulevaisuuden suorituskyvystä ja antaa johdolle mahdollisuuden ennakoivasti päättää, onko kyseinen suunta yritykselle hyväksyttävä ja mitä toimia sen eteen tulee tehdä. (Sherman 2015, 145) Zamanin ja Gadennen (2002, 27–28) mukaan pk-yrityksissä strateginen suunnittelu kytkeytyy budjetointiin, joka puolestaan vaikuttaa pääomabudjetointiin sekä

operatiivisiin budjetteihin. Budjettijärjestelmällä ja budjettikontrollilla on myös havaittu yhteys yrityksen menestymiseen.

Yrityksen budjettikausi on tyypillisesti tilikausi. Budjetointia ei tulisi tehdä suoraan edellisen tilikauden budjettia korjaamalla, vaan yrityksen tulisi huomioida tulevan kauden budjetoinnissa aina pitkän tähtäimen strategiset tavoitteet ja niiden vaikutus yrityksen budjettijärjestelmään. Strategisten tavoitteiden lisäksi budjetoinnin tueksi tarvitaan erilaisia analyyseja yrityksen omasta toiminnasta sekä toimintaympäristössä tapahtuvista tai odotettavissa olevista muutoksista. (Syvänperä & Lindfors 2014, 11) Budjetointia on kritisoitu siitä, että budjettien tekemiseen kuluu runsaasti aikaa ja budjetin valmistuessa sen tiedot ovat jo vanhentuneita. (Ikäheimo et al. 2024, 166)

Budjetointi voidaan jaotella autoritaariseen, demokraattiseen ja vuorovaikutteiseen budjetointiin. Autoritaarisessa budjetoinnissa ylin johto vastaa budjetin suunnittelusta ja tavoitteidenasetannasta. Demokraattisessa budjetoinnissa budjettia varten tarvittavat tiedot kerätään kultakin vastuualueelta ja talousjohto kokoaa näistä yrityksen budjetin. Budjetointi tapahtuu siis niin sanotusti alhaalta ylöspäin. Vuorovaikutteinen budjetointi sen sijaan soveltaa sekä autoritaarisen että demokraattisen budjetoinnin piirteitä, jolloin yritysjohto määrittää budjetin päälinjat ja tavoitteet ja tulosyksiköt pohtivat miten näihin tavoitteisiin päästään ja laativat budjetin sen mukaisesti. (Pellinen 2017, 74–75, Syvänperä & Lindfors 2014, 18)

Lähtökohtaisesti tulevan tilikauden budjetin tulee olla valmis ja hyväksytty ennen seuraavan tilikauden alkua. Budjetointi alkaa seuraavan tilikauden toimintasuunnitelman läpikäymisellä. Toimintasuunnitelmaan tulee sisältyä esimerkiksi arvio liiketoiminnan kehityksestä, investoinneista ja resursseista. Tämän jälkeen valmistellaan osabudjetit, jotka tämän jälkeen kootaan pääbudjeteiksi koko yrityksen osalta. Pääbudjetit käydään läpi ja tarkistetaan, että ne vastaavat asetettuja tavoitteita. Budjettiehdotuksiin tehdään tarvittavat korjaukset ja täydennykset, jonka jälkeen yrityksen johto hyväksyy ne käytettäväksi. (Syvänperä & Lindfors 2014, 14)

Yrityksen budjettijärjestelmä muodostuu sen käytössä olevista budjeteista ja kertoo, kuinka budjetit ovat kytkeytyneet toisiinsa. Tyypillisesti budjetti laaditaan tilikaudeksi, eli vuoden ajanjaksolle. Budjetti koostuu pääbudjeteista, joita ovat tulos-, rahoitus- ja tasebudjetti. Nämä budjetit puolestaan koostetaan pienemmistä osabudjeteista. (Ikäheimo et al. 2024, 160-161, Syvänperä & Lindfors 2014, 14) Budjetti voi aikaulottuvuuden näkökulmasta olla

luonteeltaan kiinteä vuosibudjetti, tarkistettava budjetti, joustava budjetti tai rullaava budjetti. Budjetointiin tarvitaan pääsääntöisesti tulos- ja rahoitusbudjetit sekä ennakoitu tase. (Pellinen 2017, 69–70, Syvänperä & Lindfors 2014, 15) Rakennusalan yritysten liiketoiminta on usein projektiliiketoimintaa. Projektien kestot voivat vaihdella viikoista vuosiin. Rullaava budjetti voidaan laatia esimerkiksi aina tietystä hetkestä vuodeksi eteenpäin. Rullaava budjetointi voi soveltua projektiliiketoimintaa harjoittavalle rakennusalan yritykselle. Toisaalta myös joustava budjetti voisi sopia rakennusalan yritykselle, sillä siinä budjetti muuttuu toiminta-asteen mukaan.

Toimintabudjetti on taloudellisen suunnittelun työkalu, joka auttaa esimerkiksi välttämään kassavirtaongelmia, havaitsemaan rahoitustarpeet, hallitsemaan käyttöpääomaa sekä kehittämään verosuunnittelun strategioita. Toimintabudjetti koostuu useista alabudjeteista, esimerkiksi myynti-, investointi-, maksu-, rahoitus-, toimintakulu- ja saamisbudjeteista. (Bettner 2015, 87) Rahoitusbudjetti palvelee yrityksen kassavirtojen ennustamista. Rahoitusbudjetin avulla voidaan ennakoida, tarvitseeko yritys lisärahoitusta selviytyäkseen budjettikaudella alihankkijoiden laskuista sekä työntekijöiden kuluista ja muista kiinteistä kuluista suhteessa yritykseen saapuviin kassavirtoihin. Rahoitusbudjetin avulla voidaan arvioida yrityksen minimikassavarantoa. Tämän arvioimisessa tulee huomioida myös toimialan mahdollinen epävarmuus, yrityksen strategia ja tulojen ja menojen ennustettavuus. (Ikäheimo et al. 2024, 161–162) Budjetit laaditaan pääsääntöisesti ilman arvonlisäveroa, mutta esimerkiksi työsuhdeautojen kulujen tulee budjetissa sisältää arvonlisävero, sillä niistä ei saa tehdä arvonlisäverovähennyksiä. Kuluissa tulee huomioida yleisen kustannustason nousu, joka vaikuttaa esimerkiksi palkkakustannuksiin. (Syvänperä & Lindfors 2014, 18)

Pitkän tähtäimen ennusteet ovat tärkeitä työkaluja johtajille ja päätöksentekijöille, kun tehdään yrityksen investointisuunnitelmaa tai esimerkiksi henkilöstöä, tuotantoa ja toiminnan rahoitusta koskevia suunnitelmia. Pitkän tähtäimen taloudellisessa ennustamisessa täytyy ymmärtää esimerkiksi verotuksen muutoksia sekä finanssi- ja rahapolitiikkaa ja niiden vaikutuksia esimerkiksi inflaatioon. (Bettner 2015, 68) Sihlerin et al. (2004, 74–75) mukaan tavallisimpia menetelmiä rahan ja rahoitustarpeiden ennustamiseen ovat tuloslaskelma/tase-menetelmä sekä rahasuoritukset/maksut-menetelmä. Tuloslaskelma/tase-menetelmässä ennustetaan tuloslaskelma ja tase, joiden muutosten kautta arvioidaan rahoitustarve tai ylijäämä. Rahasuoritukset/maksut-menetelmässä ennustetaan rahana saatavat suoritukset ja

rahana lähtevät muutokset, joiden erotuksesta saadaan kassan muutos. Jälkimmäinen menetelmä soveltuu erityisesti lyhyen aikavälin kassanhallintaan.

Kustannusten ennustamisen keskeisimpiä menetelmiä ovat puolestaan:

- Asiantuntija-arviointi: asiantuntijat hyödyntävät omaa kokemustaan projektin kustannusten, aikataulun, työmäärän ja riskien arvioinnissa. Menetelmä on hyödyllinen, kun historiadataa tai tilastotietoa ei ole riittävästi saatavilla.
- Peukalosääntöarviointi: käytetään aikaisempaa kokemusta, yleisiä kaavoja tai nyrkkisääntöjä karkeiden arvioiden tekemiseen.
- Menneeseen suorituskykyyn perustuva arviointi: ennustetta laaditaan aikaisempien samakaltaisten projektien tulosten perusteella.
- Kolmipistearviointi: kolmipistearviointia käytetään arvioimaan projektien, tehtävien tai kustannusten kestoa ja työmäärää. Se ottaa huomioon epävarmuudet ja mahdolliset vaihtelut tekemällä kolme erilaista arviota: optimistinen, realistinen ja pessimistinen arvio. Lopuksi näistä arvioista lasketaan joko yksinkertainen keskiarvo tai realistista arviota painottava keskiarvo.
- Parametrinen arviointi: käytetään matemaattisia kaavoja ja tilastollisia malleja arvioimaan projektin kustannuksia, aikataulua tai resurssitarpeita. Keskeisiä parametrejä voivat olla esimerkiksi työtunnit / yksikkö tai kustannukset / m2tr. Laskelmien perusteena käytetään historiatietoa.
- Eritelty kustannusarviointi: Kustannusarvio laaditaan pohjalta ylöspäin, eli kustannukset arvioidaan ensin pienimmällä mahdollisella tasolla ja summataan sitten yhteen kokonaiskustannuksiksi.
- Deterministinen kustannusarviointi: Kustannukset arvioidaan yksittäisellä kiinteällä arvolla ilman epävarmuustekijöitä tai vaihteluvälejä. Kustannukset arvioidaan projektiosittain. (Thamhain 2014, 235–238)

Budjetit ovat tärkeitä johtamisen työkaluja projektien valinnassa, suunnittelussa ja valvonnassa. Projektin koosta riippumatta budjetointiprosessissa määritellään projekti, valitaan ennustusmenetelmä, tehdään kustannusarvio sekä lopuksi budjetti. (Thamhain 2014, 244–245) Rakennusalan yritykset käyttävät taloussuunnittelussa pääasiassa deterministisiä

ennustemenetelmiä. Probabilistiset mallit voisivat kuitenkin parantaa ennusteiden tarkkuutta, sillä ne huomioivat myös epävarmuustekijöitä. Purnus & Bodea (2015, 1221–1227) Deterministisessä kustannusarvioinnissa kustannukset arvioidaan projektiosittain yksittäisellä kiinteällä arvolla ilman epävarmuustekijöitä tai vaihteluvälejä (Thamhain 2014, 235–238).

3.2.5 Investoinnit

Investoinneille tyypillisiä piirteitä ovat niiden pitkä ajallinen kesto, laajat vaikutukset tulevaisuuden toimintaan, suuri sitoutunut pääoma sekä epävarmuus tulevaisuuden näkymistä. Kaikki edellä mainitut piirteet tulisi ottaa huomioon myös investointilaskelmien laadinnassa. Investointilaskelmien tekeminen on haasteellista, sillä tulevaisuuden epävarmuuden vuoksi on hankalaa ennustaa investoinneista seuraavia kassavirtoja. (Ikäheimo et al. 2024, 179–182) Pitkän aikavälin voimavarojen hankintaan ja luopumiseen liittyviä päätöksiä kutsutaan investointi- ja divestointipäätöksiksi. (Pellinen 2019, 172) Investointeja voidaan luokitella eri tavoin. Yksi luokittelutapa on jakaa investoinnit operatiivisiin ja strategisiin investointeihin. Operatiiviset investoinnit tehostavat nykyistä toimintaa ja ovat yrityksen strategian mukaisia. Strategiset investoinnit puolestaan luovat uusia toimintaedellytyksiä ja vaikuttavat yrityksen toiminnan painotuksiin. (Ikäheimo et al. 2024, 181)

Investointilaskelmia tehdään erilaisten päätöksentekotilanteiden tueksi. Investointipäätösten valmistelussa käytetään investointilaskennan menetelmiä, kustannus-hyöty-analyysia sekä erilliskustannuslaskentaa. Päätöksenteossa on oleellista määritellä investoinnin tarkoitus ja tavoitteet, hankkeen kesto ja päätöksen määrittely. (Pellinen 2019, 173) Investointilaskelmia voidaan käyttää yksittäisen investoinnin arviointiin, usean investointivaihtoehdon vertailuun tai ulkoistamisen ja itse tuottamisen vertailuun. (Ikäheimo et al. 2024, 182) Investointilaskelmat voivat avustaa yritystä esimerkiksi liiketoimintamahdollisuuksien vertailussa ja valinnassa. Laskelmilla yrityksen johto voi myös osoittaa, että investointipäätökset ovat kannattavia taloudellisesti, ja täyttää tällä tavoin osakeyhtiölain mukaisen huolellisuusvelvoitteen. Investointilaskelmien avulla voidaan myös varmistaa, että pääoma allokoituu yrityksessä järkeviin hankkeisiin. (Koski 2023, 20)

Investointilaskentamenetelmistä käytetyimpiä ovat nettonykyarvo-, sisäisen korkokannan ja takaisinmaksuajan menetelmät. Nettonykyarvomenetelmässä lasketaan, ylittääkö investointien tulevien tuottojen nykyarvo alkuinvestointikustannuksen. Inflaatio ja riski huomioidaan diskonttaamalla tulevat tuotot nykyhetkeen. Sisäisen korkokannan menetelmässä ratkaistaan tuotto, jolla nykyarvo on nolla. Mikäli saatu tuotto ylittää tuottovaateen, investointi kannattaa tehdä. Takaisinmaksuajan menetelmässä lasketaan, kuinka nopeasti investointi maksaa itsensä takaisin. (Koski 2023, 27, 33–34)

Investoinnin kannattavuuden arvioinnin peruskaava on:

$$Investoinnin\ erillistuotot - erilliskustannukset + jäännösarvo = erilliskate.$$

Investoinnin erillistuotot ovat niitä myyntituloja, jotka yritykseen saadaan investoinnin seurauksena. Erilliskustannukset ovat investointipäätöksen toimeenpanosta aiheutuvia kustannuksia ja jäännösarvo. Investoinnin jäännösarvo tarkoittaa investoinnin arvoa investointikauden lopussa. (Pellinen 2019, 174)

Pitkäaikaiset investoinnit, joita on tarkoitus hyödyntää vähintään kolmen vuoden ajan, aktivoidaan taseeseen käyttöomaisuudeksi. Nämä käyttöomaisuushankinnat kirjataan niiden vaikutusaikana kuluiksi poistoina. Poistot tehdään vastaamaan hankitun hyödykkeen taloudellista kulumista suunnitelman mukaisin poistoin sekä elinkeinoverolain mukaisin EVL-poistoin. Yrityksillä, joilla käyttöomaisuutta on paljon, on tarpeen seurata rinnakkain suunnitelman mukaisia poistoja ja EVL-poistoja.

3.3 Vastuullinen talousjohtaminen

Yhteiskuntavastuulla (corporate social responsibility, CSR) tarkoitetaan yritysten ja yhteiskunnan välistä työnjakoa kansalaisten ja ympäristön hyvinvoinnin rakentamisessa. Yhteiskuntavastuun taustalla on ajatus siitä, että yrityksillä on taloudellisen vastuun lisäksi vastuu vaikutuspiiriinsä kuuluvien ihmisten ja ympäristön hyvinvoinnista. (Harmaala & Jallinoja 2012, 14). Vastuullisuus jaetaankin sosiaaliseen, taloudelliseen ja ekologiseen vastuullisuuteen (Pellinen 2017, 149).

Yritysvastuusta kertovia asioita voidaan löytää yritysten tilinpäätösraportoinnista. Tilinpäätösraportoinnin lisäksi etenkin suuret yritykset tuottavat laajoja vastuullisuusraportteja toiminnastaan. (Harmaala & Jallinoja 2012, 221) Aiemmin vapaaehtoinen vastuullisuusraportointi on kehittynyt kohti määrämuotoisempaa raportointia kestävyysraportointi- eli CSRD-direktiivin myötä. Kestävyysraportointidirektiivin myötä kestävyysraportointia koskevat samat laatuvaatimukset kuin tilinpäätösinformaatiota, ja kestävyysraportointi rinnastetaan merkityksellisyydessä tilinpäätösinformaatioon. (Niskala & Palmuaro 2023, 13–14, 37)

Yritysvastuun periaatteiden mukaan taloudellisesti vastuullisesti toimivan yrityksen tulee olla toimintakykyinen etenkin pitkällä aikavälillä ja kyetä luomaan taloudellista hyvinvointia ympäröivään yhteiskuntaan. Rakennusalalla keskeisiä vastuullisuuden teemoja ovat harmaan talouden torjunta ja rakentamisen ympäristövastuu, joka pitää sisällään muun muassa kasvavan ekorakentamisen sekä elinkaariajattelun. (Harmaala & Jallinoja 2012, 18–19, 244)

Integroidulla raportoinnilla tarkoitetaan yrityksen raportointitapaa, jossa yhdistyvät taloudelliset ja ei-taloudelliset tiedot, kuten ESG-asiat. Integroitu raportointi keskittyy siihen, miten yritys käyttää ja hallitsee eri pääomia, kuten taloudellisia ja inhimillisiä pääomia sekä luonnonvaroja, ja miten nämä pääomat vaikuttavat liiketoiminnan kehittymiseen ja kestävään kehitykseen. Integroitu raportointi pyrkii kuvailemaan yrityksen arvonluontimenetelmiä lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä sekä tunnistamaan riskejä. Tämä ohjaa yritystä ja sen johtajia strategiseen ja integroituun ajatteluun pelkän lyhyen aikavälin taloudellisen hyödyn tavoittelemisen sijaan. Integroitu raportointi mahdollistaa kattavan ja tasapainoisen raportoinnin yrityksen eri sidosryhmille. Integroidun raportoinnin, kuten vastuullisuusraportoinnin yleensäkin, haasteena ovat tietojärjestelmien puutteet, raportoinnin vertailukelpoisuus ja johdonmukaisuus, tietojen yhdistäminen sekä sidosryhmäsuhteiden hallinta raportoinnin kannalta. (Madden 2018)

Vastuullisuusraportoinnin toteuttaminen vaatii toimivia käytänteitä esimerkiksi johdon laskentatoimen järjestelmissä, jotta vastuullisuusraportoinnin toteuttaminen olisi tehokasta ja se toteutuisi luontevasti osana yrityksen muuta raportointia. Johdon laskentatoimen käytänteitä tulisi räätälöidä yrityksen tarpeiden mukaisesti ja samalla huomioida ne laskentajärjestelmien osa-alueet, jotka palvelevat CSRD-raportointia. Johdon laskentatoimen menetelmät mahdollistavat yrityksen vastuullisuusstrategian paremman toteutuksen tarjoamalla numeerista tietoa yrityksen toiminnasta ja sen kehityksestä. Vastuullisuusraportoinnin integroiminen osaksi yrityksen laskentajärjestelmiä vaatii johdolta sitoutumista vastuullisuuden

huomioimiseen yrityksen liiketoiminnassa. (Ahmad & Mohamed Zabri 2024, 132–133) Johdon laskentatoimen ammattikuntaa koskien on laadittu eettinen säännöstö, joka pitää sisällään neljä alakohtaa: osaaminen, luottamuksellisuus, puolueettomuus ja luotettavuus. (Pellinen 2019, 12–13)

Pk-yritykset, jotka omaksuvat kestävän kehityksen mukaisia toimintatapoja omaan toimintaansa sekä raportoivat vastuullisuudestaan, voivat hallita helpommin riskejä sekä parantaa tämän myötä taloudellista suorituskykyään. Lisäksi vastuullisuusasioiden korostaminen voi toimia yrityksen kilpailuetuna ja osana liiketoimintabrändin rakentamista. Esimerkiksi Pariisin ilmastosopimus ja muut vastaavat sopimukset ja hankkeet korostavat ulkoisten vastuullisuussertifiointien merkitystä. (Momtaz & Parra 2024) Kestävyyteen panostaminen ja sen luotettava ja selkeä raportoiminen voi parantaa yrityksen mahdollisuuksia saada rahoitusta ja houkutella vastuullisia sijoittajia. Talousjohtamisen on tuettava datan keräämistä ja hallintaa, jotta yritys voi raportoida kestävyystoiminnastaan oikein ja täyttää sääntöjen vaatimukset. (Haag 2024, 174–178)

Yritysten on tärkeää kehittää taloudellista resilienssiään eli kykyä reagoida ja sopeutua kestävän kehityksen haasteisiin. Tämä tarkoittaa aktiivista osallistumista kestävän kehityksen sääntöjen ja vaatimusten täyttämiseen sekä oman toiminnan kehittämistä ympäristön ja yhteiskunnan kannalta. Suomessa toimivien pk-yritysten on tärkeää olla tietoisia niitä koskevista säädöksistä kuten EU-taksonomiasta, CSRD-direktiivistä ja niiden aiheuttamista raportointivelvoitteista. Vaikka raportointivelvoite ei koskisikaan vielä yritystä, on hyvä olla tietoinen siitä ja ennakoida tulevia vaatimuksia. (Haag 2024, 167–173)

Kestävän kehityksen riskit voidaan jakaa fyysisiin riskeihin ja siirtymäriskeihin. Fyysiset riskit aiheutuvat luonnonmullistuksista tai pitkän aikavälin ilmastonmuutoksesta, jotka vaikuttavat suoraan yrityksen omaisuuteen, tuotantoon tai liiketoimintamalleihin. Siirtymäriskit tarkoittavat ekologisuuteen liittyviä poliittisista tai teknologisista muutoksista aiheutuvia riskejä. (Haag 2024, 173–174)

4 Talousjohtamisen kehittäminen case-yrityksessä

Tämä luku pitää sisällään tutkimuksen empiirisen osuuden käsittelyn. Empiirisessä osassa tutkitaan talousjohtamisen kehittämistä case-yrityksessä. Luvussa kuvaillaan tutkimusorganisaatio, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku.

4.1 Tutkimusorganisaatio

Tämän tutkimuksen case-yritys on maa- ja vesirakentamisen toimialalla toimiva pk-yritys, joka voidaan luokitella keskisuureksi yritykseksi liikevaihdolla ja henkilöstömäärällä mitattuna. Yritys on kasvanut viime vuosina hallitusti, mutta yrityksen talousjohtamisen prosesseja ei ole kehitetty samaan tahtiin yrityksen kasvun kanssa. Jotta yritys voisi menestyä myös jatkossa ja hallita kasvavaa liiketoimintaansa, tulee sen panostaa talousjohtamisen kehittämiseen. Yrityksessä on kuluneen vuoden aikana toteutettu organisaatiomuutos, jonka myötä yrityksen tukitoimintoja on vahvistettu ja vastuualueita sekä esihenkilö-alaissuhteita on pyritty selkeyttämään. Organisaatiomuutoksen taustalla on vaikuttanut osaltaan myös yrityksen tavoite kehittää yrityksen talousjohtamista ja varata siihen riittävästi resursseja. Case-yrityksen kirjanpito ja palkanlaskenta on ulkoistettu. Yritys on juuri tutkimuksen toteutushetkellä vaihtanut tilitoimistoa, joten sekä kirjanpitäjä että palkanlaskija ovat vaihtuneet.

Case-yrityksen liiketoiminta koostuu pääasiassa maa- ja vesirakentamisen projektiliiketoiminnasta. Valtaosa yrityksessä tehtävistä projekteista on julkisia hankintoja, ja urakkakilpailutuksissa valinta perustuu pääosin hintaan. Yrityksen tulee pitää kulurakenteensa hallinnassa, jotta se voi menestyä hintakilpaillulla alalla. Kilpailutilanteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kilpailijoiden työtilanne, vuodenaika, yleinen taloustilanne ja tarjouskilpailujen määrä. Yrityksen toimialan luonteen vuoksi yrityksen taseessa on paljon kalustoa.

Tutkimuksessa pyritään selvittämään case-yrityksen talousjohtamisen nykytilaa sekä analysoimaan sen kehitystarpeita teoreettisen viitekehyksen valossa. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa case-yrityksen keskeisiä kehitystarpeita talousjohtamisen eri osa-alueilla sekä löytää ratkaisuja kehityskohteiden parantamiseksi. Tutkimuksen odotetaan antavan valmiuksia

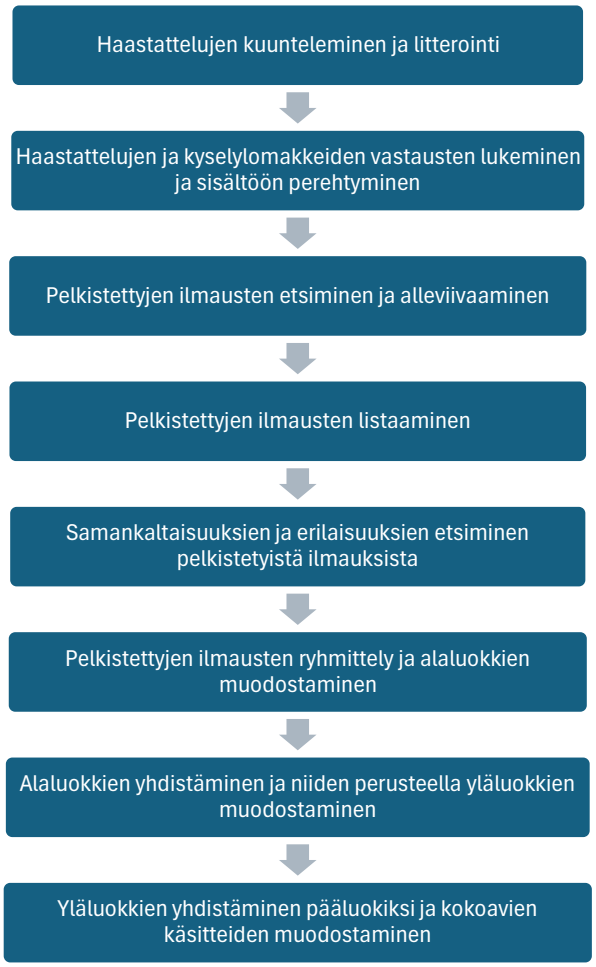
yrityksen talousjohtamisen kehittämiseen kohti suunnitelmallisempaa ja säännöllisempää toimintaa. Yrityksen talousjohtamisen nykytilan selvittämiseksi tässä tutkimuksessa teetettiin kyselyitä sekä haastateltiin case-yrityksen avainhenkilöitä.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät mahdollistavat tutkittavan aiheen tai ilmiön syvällisemmän ymmärtämisen verrattuna kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimusmenetelmiin. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on aineistolähtöistä, jolloin tutkimuksen aikana kerätty aineisto määrittelee, tarvitaanko tietoa jostakin aiheesta lisää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa uusia tutkimuskysymyksiä ja -hypoteeseja voi muodostua tutkimuksen edetessä. (Kananen 2008, 25, 56–58.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelminä hyödynnettiin kyselylomaketta ja haastattelua. Kyselylomake mielletään yleensä määrällisen tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, mutta tässä tutkimuksessa kyselylomakkeella pyrittiin saamaan sanallisia vastauksia, joita pyrittiin tarkentamaan tehdyillä haastatteluilla. Tutkimuksen haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on tutkimushaastattelun muoto, jossa tutkimusongelman keskeisimmät aiheet käsitellään haastattelun muodossa. Teemahaastattelussa aiheita voidaan käsitellä vapaassa järjestyksessä, kunhan haastatteluteemat käsitellään vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä ja vastaaja saa antaa oman näkemyksensä jokaisesta aiheesta. Haastatteluaineisto litteroitiin tekstimuotoon. Litterointi helpottaa tutkimusaineiston analysointia. (Vilkka 2025)

Tutkimusaineistoa käsiteltiin analyysin ja synteesin keinoin, sillä laadullisen tutkimusaineiston käsittely pitää sisällään sekä analyysia että synteesiä. Analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa sekä pyritään yhdistelemään luokkia. Synteesissä pyritään muodostamaan kokonaiskäsitys tutkittavasta ilmiöstä uudessa perspektiivissä. (Hirsjärvi & Hurme 2022) Tutkimusaineiston sisällönanalyysin eteneminen Sarajärveä ja Tuomea (2018) mukaillen on esitetty kuvassa 12.

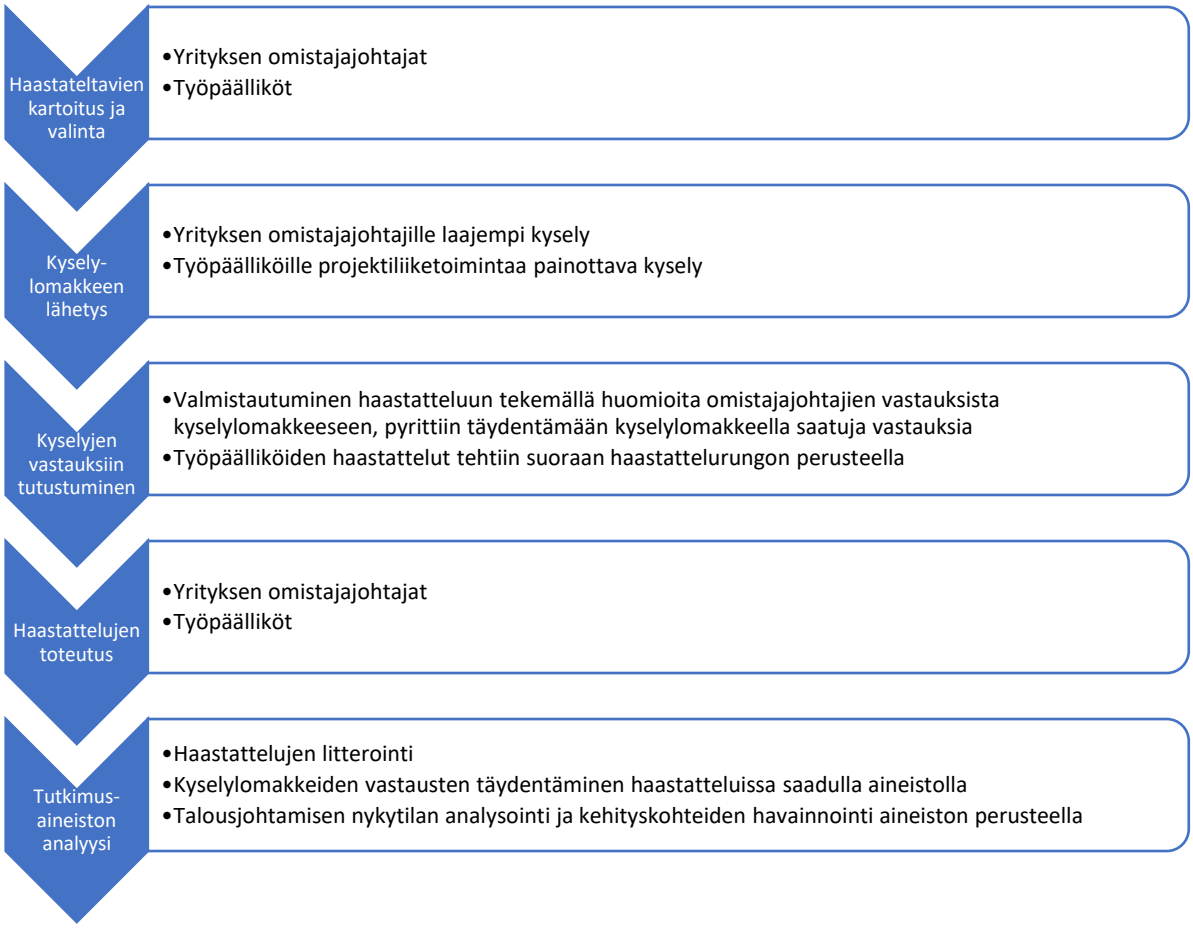


Kuva 12 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Sarajärvi & Tuomi 2018)

Aineiston luokittelussa aineiston eri osia vertaillaan toisiinsa ja pyritään siten jäsentelemään tutkittavaa ilmiötä. Muodostetuilla luokilla tulee olla yhteys johonkin analyyttiseen kontekstiin sekä niille tulee olla empiirinen pohja. Luokittelu on pohjimmiltaan päättelyä, jossa voidaan hyödyntää tutkimusongelmaa ja sen alaongelmia, tutkimusmenetelmiä, toisten tutkijoiden käyttämiä luokitteluja, teoriaa, aineistoa tai tutkijan omaa intuitiota. Tutkimusaineiston luokittelun jälkeen aineisto yhdistellään, jotta luokkien esiintymisen väliltä voidaan havaita säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia, ja näiden perusteella voidaan lopulta yhdistellä havaittuja alaluokkia uusien yläluokkien alle. (Hirsjärvi & Hurme 2022, Sarajärvi & Tuomi 2018)

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa pyrittiin analysoimaan ja kehittämään case-yrityksen talousjohtamista, joten tutkimuksessa haluttiin selvittää yrityksen omistajajohtajien näkemyksiä yrityksen talousjohtamisen nykytilasta sekä kehitystarpeista. Tämän vuoksi yrityksen omistajajohtajat olivat luonteva kohderyhmä haastateltaviksi. Haastateltavaksi pyydettiin myös yrityksen uutta kirjanpitäjää, mutta hän totesi kysymysten poikkeavan liikaa osaamisalueeltaan eikä siksi osallistunut tutkimukseen. Yrityksessä työskentelevät työpäälliköt vastaavat yrityksen projektiliiketoiminnasta. Projektiliiketoiminta on valtaosa yrityksen liiketoiminnasta, joten työpäälliköiden näkemyksiä pidettiin myös tärkeinä projektiliiketoiminnan talousjohtamisen kehittämisen kannalta ja heidät pyydettiin myös haastateltaviksi. Haastateltavien joukko koostui siis kuudesta haastateltavasta, jotka kaikki edustavat case-yritystä. Tutkimuksen empiirisen osuuden kulku on esitetty kuvassa 13.



Kuva 13 Tutkimuksen empiirisen osuuden toteutus

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun runko laadittiin kyselylomakkeen muotoon. Kyselystä, joka toimi myös haastattelujen runkona, laadittiin kaksi eri versiota. Toinen haastattelurunko oli suunnattu yrityksen työpäälliköille, jotka vastaavat yrityksen projektiliiketoiminnasta. Tämä haastattelurunko painotti projektiliiketoiminnan talousjohtamista. Haastattelurunko (Liite 1) lähetettiin heille tutustuttavaksi etukäteen ennen haastatteluja. Tältä haastateltavien ryhmältä ei odotettu kirjallisia vastauksia ennen haastatteluja. Toinen haastateltavien ryhmä koostui yrityksen omistajajohtajista, joiden odotettiin antavan näkemyksiä koko yrityksen talouden kannalta. Heille lähetettiin kyselylomake sähköpostitse noin kahta viikkoa ennen haastattelua, ja heitä pyydettiin toimittamaan kirjalliset vastaukset ennen haastattelua. Kyselylomakkeen saateviesti on liitteessä 2 ja kyselylomake liitteessä 3. Kirjallisten vastausten perusteella tehtiin havaintoja ennen haastattelua, jotta haastattelussa oli mahdollista tarkentaa ja syventää haastateltavien vastauksia. Haastattelussa käytiin läpi samat teemat kuin kyselylomakkeessa. Koonti tutkimukseen osallistuneista henkilöistä on esitetty taulukossa 2. Haastateltavien anonymiteetin vuoksi heidän rooliaan yrityksessä ei ole esitetty. Haastateltaville kerrottiin etukäteen haastattelujen nauhoittamisesta.

Taulukko 2 Koonti haastateltavista

Haastateltava	Kyselylomake täytetty ennen haastattelua (koko yrityksen taloutta koskeva kysely)	Projektiliiketoimintaa painottava haastattelu	Koko yrityksen taloutta painottava haastattelu	Haastattelun kesto (min)
H1		x		34
H2		x		30
H3		x		27
H4	x		x	39
H5	x		x	36
H6	x		x	60

Ensimmäisessä osassa haastateltiin yrityksen projektiliiketoiminnasta vastaavia työpäälliköitä. Työpäälliköiden haastatteluissa painotettiin projektiliiketoiminnan talousjohtamista sekä sen kehitystarpeita. Haastateltavia työpäälliköitä oli kolme henkilöä ja heidän työkokemuksensa case-yrityksessä toimihenkilötehtävissä vaihteli kahden ja kahdeksan vuoden välillä.

Tutkimuksen empiirisen osan toisessa osassa toteutettiin yritystason taloutta painottavat kyselyt ja haastattelut yrityksen kolmelle omistajajohtajalle. Kysymykset olivat luonteeltaan avoimia kysymyksiä, ja niiden oli tarkoitus toimia myöhemmin tehtävien haastattelujen

runkona. Vastaajia pyydettiin toimittamaan kyselylomake täytettynä noin vuorokautta ennen haastattelua, jotta haastattelija ehti tutustua vastauksiin ja valmistautua esittämään tarkentavia kysymyksiä haastateltaville kunkin vastausten perusteella. Kyselylomakkeen avulla saatuja vastauksia pyrittiin siis tarkentamaan ja syventämään haastattelemalla vastaajia.

Haastatteluista viisi toteutettiin yksilöhaastatteluina kasvokkain ja yksi Microsoft Teamsin välityksellä. Haastatteluiden kesto vaihteli 27 minuutista 60 minuuttiin. Haastattelujen nauhoituksessa ja litteroinnissa hyödynnettiin Microsoft Wordin litterointitoimintoa. Microsoft Teamsilla tehdyssä haastattelussa hyödynnettiin sovelluksen omaa nauhoitus- ja litterointityökalua. Litteroinnit tarkistettiin kuuntelemalla nauhoitteet uudelleen ja tekemällä tarvittavat korjaukset litterointiin. Litteroidusta tekstistä kerättiin keskeiset havainnot yliviivaamalla. Yliviivaamisen jälkeen keskeiset asiat koottiin yhteen niin koko yrityksen talouden kuin projektiliiketoiminnankin näkökulmasta. Keskeisiä havaintoja ryhmiteltiin niiden teemojen mukaisesti. Ryhmittelyssä hyödynnettiin kysely- ja haastattelurunkojen ryhmittelyä. Tämän jälkeen havaintoja yhdisteltiin ja koottiin niitä kehitysehdotuksiksi yrityksen talousjohtamiselle.

Aikajanallisesti sekä työpäälliköiden haastattelut, että yrityksen omistajajohtajien kyselyt ja haastattelut toteutettiin noin kolmen viikon ajanjaksolla, ja näitä kahta osiota toteutettiin osittain päällekkäin. Haastateltavat nimettiin tunnuksin H1…H6 haastatteluissa saatujen tulosten kuvailemiseksi. Tutkimuksen tulokset on esitetty luvussa 5.

5 Tulokset

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksessa saadut tulokset. Luku pitää sisällään talousjohtamisen nykytilan analyysin, jossa analysoidaan nykytilaa niin yrityksen koko toiminnan kuin projektiliiketoiminnankin kannalta. Luvussa tunnistetaan myös keskeisimmät kehityskohteet yrityksen talousjohtamisessa sekä luodaan toimintaehdotus yrityksen talousjohtamisen kehittämiseksi tämän tutkimuksen perusteella.

5.1 Talousjohtamisen nykytila

5.1.1 Yrityksen talousjohtaminen

Talousjohtamisen nykytila ja haasteet

Sekä H4, H5 että H6 kuvaavat yrityksen talousjohtamisen olevan murroksessa. Murroksen taustalla vaikuttaa keväällä 2025 tehty organisaatiomuutos, jonka myötä yrityksen tukitoimintoja on vahvistettu ja tämän myötä myös talousjohtamiselle on varattu lisää resursseja aikaisempaan tilanteeseen verrattuna. H4 ja H6 kuvaavat, että talousjohtaminen ei ole pysynyt yrityksen kasvun mukaisella tasolla menneinä vuosina. H4 mukaan konkreettiseen tekemiseen eli projektiliiketoimintaan on panostettu kasvun saavuttamiseksi viime vuosina enemmän kuin yrityksen hallinnon, kuten talousjohtamisen, kehittämiseen. H6 kuvaa toiminnan kasvaneen viime vuosina, mikä näkyy liikevaihdon kasvun lisäksi esimerkiksi yrityksen toimihenkilömäärän kasvuna sekä projektien ja käytettävien järjestelmien määrän kasvuna. Myös vaatimukset niin tilaajien kuin yhteiskunnankin suunnasta ovat kasvaneet jatkuvasti. Talousjohtaminen on jäänyt näiden asioiden jalkoihin yrityksen kasvaessa, ja kokonaisuuden hahmottaminen toiminnan nykyisessä laajuudessa alkaa olla haasteellista ilman selkeitä prosesseja ja työkaluja. H4 mukaan talousjohtamisen niin kutsuttu jälkeen jääminen on näkynyt esimerkiksi ohjeistusten ja budjetoinnin puuttumisena tai puutteellisuutena sekä talouden seurannan epäsäännöllisyytenä. H4 kuvaa, että yrityksen taloustilanne on ollut aina vakaa ja hyvä pohjakassa on mahdollistanut toiminnan, mikä on vähentänyt tarvetta

varsinaiselle talousjohtamiselle yrityksen kasvaessa. H4 mukaan taloudellisesta näkökulmasta yritys on toiminut hyvin, mutta yllättävissä tilanteissa reagoiminen olisi voinut olla haastavaa.

H5 mukaan talousjohtamista on tehty aikaisemmin yrityksen omistajajohtajien toimesta hyvin karkealla tasolla, eikä talousasioita ole juurikaan käsitelty johdon kesken yhteisesti. H4, H5 ja H6 kertovat, että kuluneen vuoden aikana talousjohtamiseen on tehty runsaasti muutoksia, jotka näkyvät sekä yrityksen projektiliiketoiminnassa että tukitoiminnoissa. Kuluneen vuoden aikana yrityksen kustannuspaikkarakennetta on kehitetty vastaamaan paremmin muuttunutta organisaatiorakennetta sekä helpottamaan kulujen seurantaa. Yrityksessä on esimerkiksi muodostettu uusia laskentakohteita, otettu käyttöön uusia ohjelmistoja ja olemassa oleviin ohjelmistoihin on otettu käyttöön laajennuksia. Esimerkiksi pitkäkestoisten projektien kirjanpitoon tehtävä osatuloutus on aikaisemmin tehty yrityksessä Exceliä hyödyntäen, mutta yrityksessä on vastikään otettu käyttöön tuotannonhallinnan ohjelmiston työkalu tätä varten. Kuluneena vuonna on tarkennettu laskentakohteiden sisäistä tarkkuutta ja kehitetty sisäistä laskutusta esimerkiksi kiinteiden kulujen osalta. Myös projektien litterointia on yhtenäistetty. Muutoksilla on pyritty vaikuttamaan erityisesti projektiliiketoiminnan kassavirran parantamiseen sekä projektiliiketoiminnan taloudenhallinnan yhtenäistämiseen ja tarkempaan seurantaan ja sitä kautta parantamaan taloudenhallintaa yritystasolla. Projektien maksuerätaulukoiden laatimiseen ja laskutusten seurantaan on kiinnitetty enemmän huomiota ja projektihenkilöstöltä on alettu vaatia enemmän raportointia näiden osalta. H4, H5 ja H6 mukaan yrityksen kassavirta onkin parantunut kuluneen vuoden aikana projektiliiketoiminnassa.

Haastatteluissa nousi esiin myös hiljattain tapahtunut tilitoimiston vaihdos, minkä takia yrityksellä on nyt uusi kirjanpitäjä ja palkanlaskija. H5 mukaan hän ei ole tietoinen kaikista tulevista talousjohtamiseen liittyvistä muutoksista ja toivoo, että yrityksen taloutta käytäisiin yhdessä johdon kesken säännöllisemmin läpi esimerkiksi kvartaaleittain. H5 kokee myös, ettei juurikaan osaa tulkita kirjanpidon ja palkanlaskennan lukuja, koska ei ole osallistunut säännöllisesti yrityksen talousasioiden läpikäyntiin. Sekä H4 että H5 toivat haastatteluissa esiin riskienhallintanäkökulman. Osa kriittisistä yrityksen talouteen liittyvistä tehtävistä, kuten palkkoihin ja osto- ja myyntilaskuihin liittyvät työt on jaettu niin, että niitä osaa hoitaa täysimääräisesti vain yksi henkilö. Esimerkiksi pidemmän poissaolon yhteydessä toisen voi olla haastavaa perehtyä tehtäviin ja tehdä ne oikein huomioiden kaikki tarpeelliset asiat. H6

toteaa, että yrityksen toiminnan kasvaessa on tärkeää kiinnittää huomiota talouden seurattavuuteen ja raportointiin, jotta pystytään reagoimaan tilanteisiin niiden vaatimalla tavalla ja oikea-aikaisesti. Toiminnan ja liikkuvien osien kasvaessa myös virheiden mahdollisuudet kasvavat ja riskien realisoituminen voi aiheuttaa isojakin vahinkoja. Toisaalta myös onnistumiset voivat olla suurempia. Jotta riskejä osataan arvioida ja niihin voidaan varautua, tulee seurannan olla tarkempaa ja reaaliaikaista.

Taloudelliset tavoitteet

H4, H5 ja H6 kertovat, että numeerisia tavoitteita koko yrityksen taloudelle ei ole asetettu. Taloudelliset tavoitteet ovat painottuneet lähinnä projektiliiketoimintaan ja siellä tarjouslaskentaan perustuvan tavoitekatteen saavuttamiseen tai sen ylittämiseen. H5 mukaan tavoitteiden luominen on ollut haastavaa, sillä projektiliiketoiminta on muuttuvaa eikä sitä yleensä voi ennustaa kovinkaan pitkälle. H5 mukaan katetason toteutumista on seurattu projektikohtaisesti projektien aikana ja niiden päättyessä sekä yritystasolla tilikauden vaihteessa. H4 kertoo projektiliiketoiminnan perustuvan tarjouskilpailuihin, joiden määrä ja laajuus riippuvat markkinatilanteesta. H4 mukaan esimerkiksi liikevaihtotavoitteen asettaminen ”pakottaisi” yrityksen pyrkimään tavoiteltuun liikevaihtoon, eikä tämä H4 mielestä ole järkevää. H4 mukaan tuloksen osalta tavoitteet ovat olleet markkinaan sidonnaisia, eli markkinatilanne on määritellyt tavoiteltavan katetason projekteille. Hänen mukaansa viime vuodet ovat olleet laskusuhdanteen vuoksi haastavia tavoitellun ja toteutuneen katetason osalta. H4 mukaan yrityksen taloudelliset tavoitteet voisivat olla esimerkiksi liikevaihdolle ja katetasolle asetettavia alarajoja.

Projektiliiketoiminnan osalta H5 mukaan projektien viikkoraportointi ja loppuraportointi helpottavat projektien tavoitteiden seurantaa, mikäli raportointia toteutetaan oikein ja ajallaan. Erityisesti projektien loppuraportoinnissa on kuitenkin edelleen paljon kehitettävää. H5 ja H6 mukaan osalla projektitoimihenkilöistä on haasteita hahmottaa projektin taloudellisten tavoitteiden seurantaa ja toteutumista. H5 mukaan projektien sisällä voi myös olla taloudellisia tavoitteita saada jokin työvaihe suoritettua tarjouslaskentaa edullisemmin esimerkiksi hyödyntämällä vaihtoehtoista työmenetelmää tai kilpailuttamalla hankintoja.

Keskeisimmät haasteet talousjohtamisessa

H4 mukaan yrityksen taloudenhallinnan suurimmat haasteet liittyvät tällä hetkellä ajankäyttöön kaikilla organisaatiotasoilla. H4 ei osaa sanoa, liittyvätkö haasteet ihmisten henkilökohtaisiin ajankäytön haasteisiin, vai esimerkiksi siihen, ettei ymmärretä talouden merkitystä yrityksen toiminnan kannalta. H4 mainitsee, että yrityksessä voitaisiin pyrkiä luomaan uutta kulttuuria läpi organisaation, jotta talousasioiden hallinnan merkitys korostuisi kaikille organisaatiotasoille. H4 myös mainitsee uudet käyttöön tulevat ohjelmistot, jotka voivat edesauttaa kulttuurin luomista. Uusien ohjelmistojen myötä projektien raportointi tulee näkyvämmäksi ja esimerkiksi yksittäisen projektin kassavirta voidaan nähdä helposti graafisena esityksenä. Yhtä lailla on kuitenkin tärkeää, että myös yrityksen ylimmällä johdolla on riittävästi aikaa talousjohtamiseen ja sen kehittämiseen. Myös vastuualueiden jakamiseen tulisi kiinnittää huomiota, sekä asettaa raja-arvoja, milloin poikkeamiin tulee reagoida.

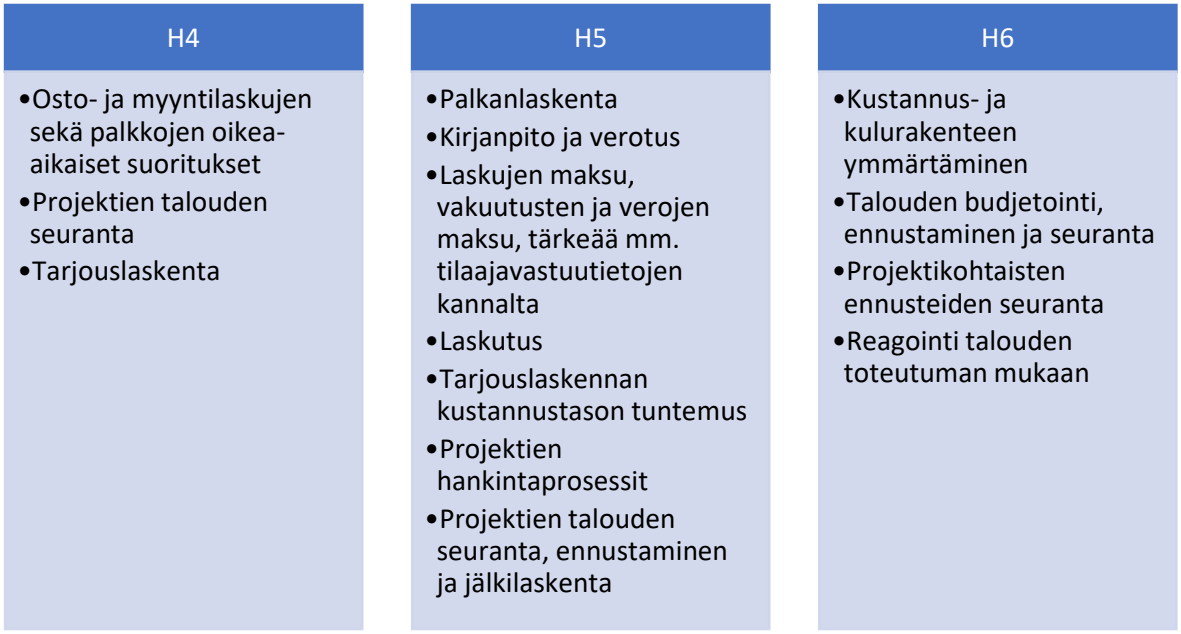
H5 mukaan talousjohtamisen suurimmat haasteet liittyvät talousasioiden yhteiseen läpikäyntiin johtotasolla, sillä tätä ei ole aikaisemmin juurikaan tehty. H5 kaipaisi tähän säännöllisyyttä, jotta ymmärretään paremmin, millaisiin muutoksiin tulee reagoida sekä pystytään ylipäätään reagoimaan niihin ajallaan ja oikeilla toimilla. H6 mukaan yrityksen talousjohtamisen suurimpiin haasteisiin kuuluu talouden ennustaminen ja seurattavuus, joihin on tulossa parannuksia lähitulevaisuudessa läpi organisaation uusien ohjelmistojen käyttöönoton myötä. Myös kassavirran hallinta erityisesti projektiliiketoiminnassa on nähty haasteena, mutta sitä on saatu parannettua jo kuluneena vuonna merkittävästi muuttamalla toimintatapoja projektiliiketoiminnassa. Muu liiketoiminta ei ole yhtä merkittävässä roolissa yrityksessä ja näiden liiketoimintojen kassavirran hallintaa pidetään helpompana.

Järjestelmät ja prosessit

Yrityksessä on parhaillaan käynnissä BI-sovelluksen käyttöönottoprosessi. Yrityksessä on tavoitteena, että BI-sovellus olisi käytössä yrityksessä joulukuun 2025 loppupuolella. H4 kokee, että nykyisin käytössä olevista järjestelmistä saadaan koottua toimiva kokonaisuus käyttöön tulevan BI-sovelluksen myötä. BI-sovellukseen kootaan dataa yrityksen käytössä olevista järjestelmistä ja hyödynnetään dataa erilaisten raporttien muodossa päätöksenteossa ja toiminnan seuraamisessa. H5 mielestä nykyiset järjestelmät palvelevat projektiliiketoimintaa riittävästi ja niiden pohjalta on mahdollista tehdä ennusteita ja seurantaa projektien

ja projektikokonaisuuksien tilasta. H6 mielestä nykyiset järjestelmät palvelevat toimintaa pääosin hyvin. Yrityksessä tiedostetaan, että yhtä täydellistä ja kaikenkattavaa ohjelmistoa ei ole olemassa. Ohjelmistoja on tarjolla markkinoilla paljon, ja yrityksessä on otettu viime vuosina muutamia uusia ohjelmistoja käyttöön palvelemaan toiminnan eri osa-alueita. Nykyisten ohjelmien laajennuksilla, jotka ovat tulossa käyttöön ja ovat osittain jo käytössä, pystytään yrityksen taloutta seuraamaan entistä paremmin.

Haastateltavien mainitsemat keskeisimmät taloushallinnon prosessit on esitetty kuvassa 14. H4 toivoo, että osto- ja myyntilaskuihin sekä palkkoihin perehtyisi yrityksessä hänen lisäkseen joku toinenkin henkilö tarkemmin, sillä mahdollisten ennakoimattomien poissaolojen sattuessa nämä toiminnot ovat kriittisiä, eikä yrityksen muulla henkilöstöllä ole juurikaan osaamista näiden hoitamiseksi. Hänen mukaansa näiden toimintojen onnistuminen vaikuttaa myös yrityskuvaan, joten henkilön, joka näitä hoitaa, on osattava suorittaa tehtävät tarkasti.



Kuva 14: Keskeisimmät taloushallinnon prosessit haastateltavien H4, H5 ja H6 mukaan

H5 kokee, että kuluvana vuonna projektien laskuttamisen ajantasaisuus on parantunut. Tarjouslaskennan hinnoitteluosaaminen on pääasiassa vain tiettyjen henkilöiden hallussa. H5 mukaan tätä voisi kehittää, jotta useampi henkilö kykenisi hinnoittelemaan projekteja

tarjouslaskentavaiheessa ja hallitsisi kokonaiskustannusten muodostumista paremmin. Projektihenkilöstön talousosaamista tulee myös kehittää ja heidät tulee pitää ajan tasalla uusien ohjelmistojen käyttöönotosta ja opastaa heidät käyttämään niitä omaa työtänsä tukevalla tavalla. H5 kokee, että pakolliset taloushallinnon osa-alueet, kuten kirjanpito ja palkanlaskenta, ovat toimineet hyvin.

H6 muistuttaa, että on tärkeää hallita erityisesti organisaatiomuutoksen myötä kasvanutta tukitoimintojen kulurakennetta, jotta se ei lähde nousemaan liian suureksi suhteessa liiketoimintaan. Yrityksen kaluston osalta kannattavuutta seurataan nykyisin jo varsin tarkasti, sillä kalustoyksiköillä on omat laskentakohteensa, joissa niiden erityyppisiä kuluja seurataan ja niitä laskutetaan sisäisesti yrityksen projekteilta. H6 mukaan henkilöstön määrä ja tarve olisi syytä määritellä liiketoiminnan volyymin mukaan huomioiden projektiliiketoiminnan vaatima henkilöstö sekä kiinteiden kulujen määrä. H6 toteaa, että oman henkilöstön lisäksi on myös välttämätöntä käyttää aliurakoitsijoita, jotta liiketoiminta saadaan ylläpidettyä riittävällä volyymilla ja kannattavuudella.

H6 mukaan budjetointia on tehty yrityksessä epäsäännöllisesti ja karkealla tasolla. Yritykseen tulee BI-sovelluksen myötä myös budjetointityökalu, joka on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2026 aikana. H6 kokee, että budjetointi pitkällä aikavälillä on haastavaa, sillä projektiliiketoiminta on hyvin syklistä ja projektit ovat valtaosin lyhytkestoisia. Hän kokee, että budjetointia tulisi tehdä, jotta ymmärretään minkä suuruinen liiketoiminnan volyymin tulee olla kannattavan yritystoiminnan ylläpitämiseksi. Budjetoinnissa nähdään oleellisimpana hahmottaa yrityksen kiinteät kulut, henkilöstökulut sekä tarvittavat investoinnit kalustoon ja muihin kehityskohteisiin vuositasolla. H6 kokee, että toiminnan laajentuessa on vaikeampaa ennustaa kokonaisuutta ja reagoida oikea-aikaisesti talouden muutoksiin, jotka voivat olla yrityksen kannalta positiivisia tai negatiivisia. Ennustamiseen tarvitaankin lisää työkaluja ja säännöllisyyttä.

H4 mukaan ostolaskujen tarkastamisessa projektiorganisaatioissa on ollut tänä vuonna haasteita. Haasteet näkyvät siinä, että ostolaskut eivät välttämättä ehdi kiertää kaikilla projektiorganisaatiotasoilla ennen niiden eräpäivää. Myös kirjanpidon antamat määräpäivät aineiston toimittamiselle on tuottanut haasteita juuri ostolaskujen osalta, kun edellisen kuukauden laskut ovat vielä kierrossa projektiorganisaatiolla, kun ne pitäisi toimittaa jo kirjanpitoon.

H4 ei itse juurikaan tarvitse taloudellisia raportteja työssään, mutta tuottaa niitä muille tarvittaessa. Yleensä tuotettavat raportit liittyvät esimerkiksi yrityksen tekemien sopimusten tai kalustoon liittyvän tiedon kartoittamiseen, palkkatietojen keräämiseen tai muuhun vastaavaan datan koostamiseen. H4 tuottamat raportit pitävät usein sisällään sensitiivistä dataa, eikä hän ole täysin tietoinen siitä, miltä osin tuleva BI-sovellus tulee vähentämään raportoinnin tarvetta. H4, H5 ja H6 hyödyntävät työssään kirjanpidosta saatavaa kuukausiraporttia. H6 hyödyntää lisäksi kuukausittaista tulos- ja rahoituslaskelmaa, kassavirtaennustetta lyhyelle ja pitkälle aikavälille, yrityksen kassatilannetta sekä projektikohtaisia talousraportteja. H5 hyödyntää myös projektikohtaista viikkoraportointia sekä seuraa erääntyviä myyntilaskuja. H5 mainitsee, että muut kuin projekteihin liittyvät tulot ja menot ovat vaikeammin seurattavissa. H5 ja H6 kokevat, että heidän tarvitsemansa data on saatavilla, mutta se täytyy toistaiseksi koota itse eri lähteistä.

H4 mukaan tilin saldon ennustaminen on tällä hetkellä haastavaa. Tilin saldon ennustamista tehdään manuaalisesti Excelissä kokoamalla dataa eri lähteistä. H5 kaipaa koottua raportointia yhdessä paikassa. Hän toivoo, että jatkossa BI-sovelluksesta voisi helposti nähdä projektien taloustilanteet ja niiden ennusteet, muut kuin projekteihin liittyvät tulot ja menot, rahatilanteen yrityksen tileillä sekä myyntisaamisiin liittyvät tiedot ja ennusteet. H6 kaipaa helpommin saataville projektien kannattavuuden ja kassavirran ennustamista palvelevia raportteja, sillä niiden merkitys on oleellinen yritystoiminnan kannattavuuden ja investointimahdollisuuksien kannalta. H6 toivoo, että BI-sovellukseen saadaan yhdistettyä myös HR-dataa, kuten sairauspoissaoloja ja palkkatietoja. H6 kokee, että yrityksellä on tällä hetkellä paljon dataa saatavilla, mutta ne ovat hajautuneena eri järjestelmiin ja sovelluksiin. H6 mukaan BI-sovellus tulee helpottamaan datan yhdistelyä ja raportointia merkittävästi.

H5 ja H6 kokevat, että heillä on saatavilla pääosin riittävästi tietoa päätöksentekoa varten. H4 haluaisi oppia lukemaan kirjanpidon raportteja paremmin. Hän kaipaisi myös budjetteja toiminnan tueksi tietyille työnkuvaansa kuuluville osa-alueille, jotta voisi itse toimia budjetin määrittelemissä rajoissa. H4 toivoo, että BI-sovelluksella saadaan toteutettua tilin saldon ennustaminen. H6 toivoo, että BI-sovelluksen avulla saadaan rakennettua yrityksen taloudellisen tilan seurattavuutta ja ennustettavuutta helpottavat raportointivälineet eri toimintojen ja henkilöstön osalta. H6 kokee, että BI-sovelluksen käyttöönotto tulee vapauttamaan paljon aikaa datan keruutyöltä. Vapautuvaa aikaa voidaan käyttää tiedon analysoimiseen, poikkeamien havaitsemiseen ja niihin reagoimiseen. H6 haluaa myös painottaa, että BI-

sovelluksen tulisi pysyä mahdollisimman selkeänä ja käyttäjäystävällisenä, jottei raportteja ole liikaa. Raportteja tulisi olla vähän, mutta niiden tulee olla kattavia ja palvella halutuissa asioissa.

Yrityksen kustannusrakenne, verosuunnittelu ja investoinnit

H4 mukaan yrityksen kustannusrakennetta hallitaan jaottelemalla kustannuksia projekteille ja niiden sisällä litteroille. Näiden seuranta auttaa tarvittaessa reagoimaan yllätyksiin. H5 mukaan projektiliiketoiminnan osalta kustannusrakennetta hallitaan kustannustason tuntemuksella niin projektin toteutusvaiheessa kuin tarjouslaskentavaiheessa. Myös projektien kustannusrakenne on yrityksessä pääosin hyvin tiedossa. H5 mukaan on keskeistä tuntea paikalliset tekijät, kuten työmäärä yrityksen toiminta-alueella.

Yritystasoiseen kustannusrakenteen hallintaan tulee H5 mukaan jatkossa panostaa enemmän, sillä kustannustyypit ovat tiedossa, mutta numerotietoa näistä ei ole johdossa yleisesti tiedossa. H6 mukaan keväällä tehty organisaatiomuutos on kasvattanut yrityksen kiinteitä kuluja, kun tukitoimintoihin on lisätty resursseja. Tämä kustannusrakenteen muutos on tiedostettu ennen organisaatiomuutoksen toteutusta. H6 mukaan tukitoimintojen vahvistaminen luo vakaampaa pohjaa ja mahdollisuuksia yrityksen tulevalle kasvulle ja kehitykselle. Myös H6 pohtii, miten kiinteitä kuluja voidaan jatkossa huomioida tarjouslaskennassa. H6 mainitsee myös, että yrityksellä on runsaasti omaa raskasta kalustoa verrattuna kilpaileviin yrityksiin. Oman kaluston ylläpitäminen ja työllistäminen vaatii erilaisia toimenpiteitä verrattuna laajempaan aliurakoitsijoiden käyttöön.

H4 ja H6 mukaan verosuunnitteluun liittyvät asiat näkyvät yrityksessä eniten kalustohankinnoissa ja niiden poistoissa kirjanpidossa. H4 uskoo, että kirjanpidon yhteistyön tiivistämisellä voidaan hyötyä kirjanpitäjän verotusosaamisesta, jolloin voi olla mahdollista löytää esimerkiksi uusia verovähennyskohteita. H5 ei juurikaan ole tietoinen verotukseen ja verosuunnitteluun liittyvistä asioista. Suurimpia investointeja koskevat päätökset on tehty yhdessä omistajien kesken. H6 mukaan verotukseen ja verosuunnitteluun ei ole ollut juurikaan aikaa perehtyä. Hänen mukaansa investoinneista keskeisimpiä ovat konekaluston ja huoltoautojen päivittäminen tarpeen mukaan. Näitä investointeja tehdään useampia vuosittain, ja H5 ja H6 toteavatkin, että on tärkeää päivittää kalustoa vuosittain, jotta konekanta pysyy tuoreena.

H6 mukaan yrityksessä tulisi perehtyä laaja-alaisemmin verosuunnitteluun, jotta yritys osaisi huomioida erityisesti kaikki investointeihin liittyvät verotusasiat toiminnassaan yrityksen kannalta edullisimmin. H5 haluaisi olla tietoisempi siitä, mitä investointeja yritykselle tehdään omarahoitteisesti ja mitä ostetaan velaksi. H4 mielestä investointeja voisi suunnitella pitkäjänteisemmin. Investointeja on tehty yrityksessä tarpeeseen pohjautuen, ja niiden kannattavuutta on arvioitu aina tapauskohtaisesti. Systemaattisempaa investointiohjelmaa H4 mukaan yrityksellä ei ole.

H6 mukaan konekaluston hankintahinnat ovat nousseet reilusti viimeisten viiden vuoden aikana epävakaan maailmantilanteen vuoksi. Kaluston hankintahintojen nousua ei ole saatu vietyä täysimääräisesti tuntiveloituksiin, ja sama tilanne koskettaa kaikkia alan yrityksiä. Käytännössä tätä on jouduttu paikkaamaan löytämällä keinoja tehdä työt tehokkaammin. Yrityksen sisäisten veloitusten tai tuntiveloitusten tarkastamiseen ei ole säännöllistä päivitysväliä, mutta H6 mukaan sitä tehdään noin kerran vuodessa. H6 mukaan kaikkia työehtosopimusten mukaisia palkankorotuksia tai yleiskustannusten nousua ei osata huomioida ennakkoon projektien hinnoittelussa.

Tulevaisuudennäkymät ja kehitystarpeet

H4, H5 ja H6 mielestä yrityksen kustannus- ja tuottopaikkarakennetta on kehitetty jo merkittävästi tänä vuonna, ja nyt on aika odottaa, vastaavatko tehdyt muutokset toivottua kehitystä. H4 kokee, että muutoksiin liittyen on edelleen opettelua esimerkiksi siinä, mille kustannuspaikalle mitäkin kustannuksia jaotellaan ja näitä joudutaan usein varmistamaan vastuuhenkilöiltä. Myös H5 ja H6 mielestä tänä vuonna kehitetty kokonaisuus kustannus- ja tuottopaikkarakenteesta on pääsääntöisesti toimiva, mutta hiottavia yksityiskohtia nousee esiin jatkuvasti. Myös heidän mielestään kustannusten oikea jaottelutapa hakee edelleen paikkaansa. H5 kokee, että tänä vuonna tehty muutos henkilötöiden siirtämisestä tuntiperusteiseen sisäiseen laskutukseen on hyödyttänyt projektien kustannusten ennustamisessa. H5 odottaa myös miltä kulurakenne näyttää esimerkiksi vuoden kuluttua tuntiperusteisissa töissä, kun dataa on alettu kerätä kuluneena vuonna systemaattisemmin. Tällöin toteutuneita tuntihintoja voidaan verrata luotettavammin ulkopuolisten vastaaviin hintoihin. H6 mukaan projektikohtaista litterointia on syytä seurata ja yhtenäistää, jotta litterointi palvelee

työmaata, jälkilaskentaa ja talousjohtoa. Samantyyppisillä projekteilla litterointi tulisi toteuttaa samalla tavalla, jotta projekteja voitaisiin vertailla keskenään.

H4 mukaan tilitoimiston vaihduttua tavoitteena on tiivistää yhteistyötä uuden kirjanpitäjän ja tarvittaessa myös tilintarkastajan kanssa. Tiiviimmän yhteistyön tavoitteena on keskustella kuukausittain kirjanpidon asioista ja varmistaa molemmin puolin, että asiat on ymmärretty oikein. Tavoitteena on, ettei tilikauden vaihteeseen kasaudu suurta määrää selvitettäviä asioita. Myös osatuloutettavien projektien säännöllisemmän seurannan odotetaan olevan helpompaa. Tavoitteena on myös, että pystytään molemminpuolisesti hyödyntämään sekä yrityksen että kirjanpitäjän osaamista. H4 uskoo, että oman kirjanpitäjän palkkaaminen voi tulla kysymykseen tulevaisuudessa, mutta toistaiseksi omalle kirjanpitäjälle ei olisi kuitenkaan riittävästi työtä kirjanpidon ja palkanlaskennan osalta. H4 myös pohtii, miten oman kirjanpitäjän tarvittavat sijaisuudet esimerkiksi lomien aikana saataisiin hoidettua. Näiden seikkojen vuoksi kirjanpidon ulkoistaminen on toistaiseksi ollut järkevin ratkaisu.

H4 mukaan on ollut hyvä ratkaisu, että kuluneena vuonna projekteja ja niiden seurantaa on alettu toteuttamaan tarkemmin. On hyvä, että yksi henkilö keskittyy pääsääntöisesti näihin teemoihin. H5 mielestä projektien talouden ennustamista tulisi tehdä nykyistä laajemmin projektiorganisaatiotasolla. Koska yrityksessä on tapahtunut muutoksia käytettävissä ohjelmistoissa, on H6 mukaan syytä kouluttaa henkilöstöä näiden käyttöön ja uusien raporttien tulkintaan ja hyödyntämiseen kunkin työtehtävässä.

H4 odottaa myös uuden palkkiojärjestelmän käyttöönottoa. Uusi palkkiojärjestelmä oli tarkoitus ottaa käyttöön kuluneella tilikaudella, mutta sen yksityiskohtien hiominen on vienyt aikaa eikä palkkiojärjestelmää ole vielä päästy julkaisemaan.

H5 mukaan talousjohtamisessa tulisi kehittää talouden asioiden läpikäyntiä jokaisella organisaatiotasolla. H6 mukaan yrityksen talousjohtamisessa tulisi kehittää oman pääoman ja velkarahan käytön suhdetta ja arvioida nykyistä tarkemmin, mitä asioita kannattaa ostaa velaksi ja mitä ostaa kassasta. Tämä mahdollistaisi myös sijoittamista. Tällä hetkellä rahoitusvaihtoehtoja on vertailtu hyvin karkeilla laskelmilla. Velan ottamista on myös hieman vierastettu, vaikka tiedostetaan, että investointien ja verosuunnittelun kannalta sijoittaminen voisi olla järkevää oikein mitoitettuna. H6 haluaa myös tulevaisuudessa kehittää yrityksen verotusosaamista, jotta verotuksen tarjoamat mahdollisuudet osattaisiin hyödyntää nykyistä

paremmin sekä mahdollistaa tätä kautta laajemmin investoinnit ja muut kehittäminen yrityksessä.

H4 toteaa, että kehitettäviä asioita ei voi olla liikaa yhtä aikaa. H4 korostaa, että tänä vuonna käyttöön otetut uudet toimintatavat vaativat vielä asioiden käsittelyä yhteisesti sekä toistoja, jotta ne muodostuvat rutiineiksi. H4 mukaan kuluneena vuonna tehdyt muutokset alkavat toivottavasti tuottaa tulosta ensi vuoden aikana, jolloin voidaan arvioida tehtyjen toimenpiteiden onnistumista ja tarvittavia seuraavia kehitystoimenpiteitä. H4 toivoo talousjohtamisesta tulevan seuraavan vuoden aikana selkeämpää ja sille määritettävän tarkempia suuntaviivoja ja tavoitteita. H4 toivoo myös, että talousjohtaminen saa sille tarvitun ajan.

H5 odottaa, että seuraavan vuoden ajanjaksolla saadaan määriteltyä, millä kokoonpanolla ja aikaväleillä yrityksen taloutta ja sen osa-alueita seurataan sekä aletaan toteuttamaan tätä seurantaa. H5 odottaa myös tuloksia siitä, miten seuranta vaikuttaa yrityksen taloudelliseen kehitykseen ja mitä sillä voidaan ennakoida ja huomioida entistä tarkemmin. H6 odottaa, että seuraavan vuoden aikana liiketoiminnan seurattavuus ja ennustettavuus saataisiin yrityksen toiminnan mukaiseksi siten, että se palvelee toiminnan kasvua. H6 odottaa, että talous- ja verotusosaaminen yrityksessä kasvaa, jotta voidaan paremmin vaikuttaa yrityksen talouteen ja sen mahdollistamiin investointeihin ja sijoituksiin. H6 odottaa, että liiketoiminnan controller-työt saadaan hoidettua jatkossa ketterämmin uuden BI-sovelluksen avulla. Myös projektiorganisaation talousosaamisen toivotaan kasvavan tulevan vuoden aikana.

H4 odottaa, että seuraavan 1–3 vuoden ajanjaksolla talousjohtaminen olisi kehittynyt yrityksen koon vaatimalle tasolle ja että talousjohtaminen palvelisi yrityksen toimintoja eri osa-alueilla. H5 haluaa muistuttaa, että kehittämisessä tulee huomioida sen vaatima ajankäyttö kaikilla organisaatiotasoilla. Projektihenkilöstöltä vaaditut raportointimäärät kasvavat niin yrityksen kuin tilaajienkin suunnasta, joten on varmistettava, että projektihenkilöstössä on riittävästi resursseja, mikäli raportointia lisätään. H6 mukaan hänen mainitsemiensa kehityskohteiden toteuttaminen ja systemaattisen seurannan aloittaminen tulee viemään noin 1–2 vuotta, minkä jälkeen yrityksessä tulee arvioida sen hetkisiä uusia kehitystarpeita. H6 on tyytyväinen, että kehitykseen on nyt varattu resursseja ja uskoo, että kehitettävät asiat saadaan vietyä loppuun tavoitellussa aikaikkunassa. H6 mukaan yrityksessä on sitouduttu tähän kehittämiseen.

5.1.2 Talousjohtaminen projektiliiketoiminnassa

Projektien talouden hallinnan nykytila

H1 ja H2 kuvasivat yrityksen projektien taloudenhallinnan tilan olevan hyvä tällä hetkellä. H1 korosti, että yrityksen taloudenhallinta on kehittynyt pitkällä aikavälillä paljon ja projektien reaaliaikainen taloudenseuranta toimii hyvin. H2 mukaan projektien taloudenhallinta on selkeämpää case-yrityksessä verrattuna hänen aikaisempiin työpaikkoihinsa. H3 puolestaan totesi, että projektien taloudenhallinta ei ole erityisen näkyvää arjessa. Projektien taloutta ei juurikaan käydä läpi yhdessä esihenkilöiden kanssa, eikä siihen ole olemassa prosessia.

Haasteellisiksi projektien taloudenhallinnassa koettiin päättyneiden projektien talouden arviointi ja niiden yksityiskohtien selvittäminen. H1 korosti, että projektin eri osien kustannuksia on hankala arvioida päättyneiltä projekteilta, mikäli arviointia tekee henkilö, joka ei ole osallistunut projektin läpivientiin. Projektien välillä on myös eroavaisuuksia siinä, miten kuluja jaotellaan eri litteroille, eikä litterat välttämättä ole vertailukelpoisia keskenään eri projekteilla. Toisaalta haastateltavat toivat myös esiin, että projektit eroavat usein sisällöltään merkittävästi, jolloin projektien litterointi on haastavaa toteuttaa kaikkialla yhtenäisesti. Projektien litterointi sekä kustannusten jaottelu litteroille projektin aikana tehdään projektihenkilöstön toimesta. H2 totesi, että verrattuna hänen aikaisempiin työpaikkoihinsa, case-yrityksessä eritellään projektin kuluja varsin tarkasti projektille ja sen sisällä eri litteroille. H2 aikaisemmat kokemukset ovat suurista projekteista, joissa kuluja ei ole eritelty juurikaan. Hänen mukaansa tämän ”kevyemmän mallin” hyvänä puolena voi nähdä hallinnollisen työn vähäisyyden verrattuna projektin tarkemman litteroinnin vaatimaan työkuormaan, jolloin resursseja vapautuu käytännön projektityöhön.

Projektien taloudelliset tavoitteet ja niiden seuranta

Kysyttäessä projektien taloudellisista tavoitteista, kaikki työpäälliköt vastasivat laskennallisen katteen saavuttamisen olevan yksittäisen projektin minimitavoite. H1 pohtii, onko laskennallinen kate linjassa eri projektien välillä, sillä projektien toteutuneissa katteissa on yrityksen sisällä merkittäviä eroja. Tämä näkyy esimerkiksi viime tilikauden heikentyneessä, joskin edelleen hyvässä tuloksessa. Toisaalta H1 pohtii, onko tuloksen heikkeneminen seurausta kiinteiden kulujen kasvusta tai jostakin muusta kannattamattomasta toiminnasta

yrityksessä. H3 mukaan osassa urakoita laskennallinen kate on varsin pieni, jolloin projektin tarjouslaskennassa motiivina on voinut olla suuremman katteen sijaan tavoite työllistää yrityksen henkilökuntaa. Tämä on tyypillistä yrityksen toimialalla, jossa kausivaihtelu on suurta. H2 mielestä projektin tavoitteiden, kuten taloudellisten tavoitteiden tulee olla selkeät projektin toimihenkilöille sekä soveltuvin osin myös työntekijöille, jotta koko projektihenkilöstö työskentelee yhteisiä tavoitteita kohti.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että projektien katteen seuraaminen ja ennustaminen on haastavaa. Projektien katetta seurataan lähinnä projektien valmistuttua, jolloin on myöhäistä tehdä korjausliikkeitä, mikäli niitä olisi ollut tehtävissä. Projektin aikana haastateltavat seuraavat projektin kassavirtaa. Projektien maksuerätaulukot eivät lähtökohtaisesti saa olla etupainotteisia, jolloin projektien kassavirta on usein hieman negatiivinen ennen projektin päättymistä. H2 tuo esiin, että projekteilla voi olla tavoitteena saada toteutettua esimerkiksi jokin urakan osa tarjouslaskentaa edullisemmin keksimällä vaihtoehtoisia ratkaisuja projektin osan toteuttamiseksi. H2 kuvaa näitä *hiljaisiksi tavoitteiksi*. H1 toteaa, että projektien katetta seurataan lähinnä yksittäisistä projekteista. Useamman projektin muodostamia kokonaisuuksia ei seurata juurikaan. H1 mielestä olisi syytä seurata projektikokonaisuuksien taloudellista kehitystä esimerkiksi työnjohtajakohtaisesti. H3 kertoo seuranneensa omien projektiensa talouden toteumaa vuositasolla. Hän kertoo myös seuraavansa viikoittain omien projektiensa taloudellista tilaa lähinnä vertaamalla projektin kuluja senhetkiseen tuottoon. H1 toteaa, ettei hänellä ole tällä hetkellä oman työkuormansa vuoksi riittävästi aikaa alaistensa johtamien projektien taloudelliseen seurantaan.

H4 mukaan projektin taloudelliset tavoitteet pohjautuvat tarjouslaskentaan ja siinä määritettyyn tavoitekatteeseen. Myös H5 mukaan projektien taloudellisena tavoitteena on päästä niille asetettuun tavoitekatteeseen tai ylittää se, kuten projekteissa usein on mahdollista. H6 mukaan projektien taloudellisena tavoitteena on, että projektin kustannukset pysyvät tai alittavat projektille lasketun teknisen hinnan. Katteen toivotaan olevan laskettua suurempi projektin mennessä hyvin. H4, H5 ja H6 kokevat, että projektihenkilöstö ymmärtää projektien taloudelliset tavoitteet. Projektihenkilöstössä on kuitenkin vaihtelua siinä, minkä verran he hahmottavat omia vaikutusmahdollisuuksiaan projektin talouteen.

Projektien talouden hallinnan haasteet

Projektien talouden hallinnan onnistumisen keskiössä on maksuerätaulukon laadinta. H1 mukaan huolimattomasti laadittu maksuerätaulukko voi vaikuttaa projektin kassavirtaan erittäin negatiivisesti. H2 mukaan esimerkiksi liian suurpiirteisesti laadittu maksuerätaulukko voi johtaa siihen, että maksueriä ei saada laskutettua toivottuun tahtiin. Jotta maksuerätaulukko voidaan laatia mahdollisimman toimivaksi, tulee projektin aikataulun ja työjärjestyksen olla tiedossa maksuerätaulukkoa laadittaessa. Projektin kassavirtaan voi vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi projektin aikana tehdyt muutokset työjärjestyksessä, mitkä estävät maksuerien laskuttamisen suunniteltuna ajankohtana. Myös H3 toteaa, että projektin talouteen voi vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi se, että jokin työvaihe kestää ennakoitua kauemmin ja hidastaa siten laskutusta sekä nostaa projektin kustannuksia.

Tärkeimpinä taloudellisina raportteina pidetään ajantasaista maksuerätaulukkoa sekä tuotannonhallinnasta saatavaa dataa projektin kuluista ja tuotoista. Haastateltavat kertovat seuraavansa projektin taloutta lähinnä kokonaisuutena eivätkä tee juurikaan litterakohtaista seurantaa. Lisäksi viikkoraportteja pidetään tärkeänä projektihenkilöstön kannalta, jotta he osaisivat reagoida muutoksiin ajoissa.

H2 mukaan projektin kustannusten hallitsemiseksi olisi tärkeää tehdä mahdollisimman tarkkaa kulujen litterointia projektin sisällä. Toisaalta laaja litterointi koetaan raskaana niin toimihenkilöille kuin työntekijöillekin, jotka kirjaavat työtuntinsa kullekin litteralle erikseen. Liian yksityiskohtainen litterointi kasvattaa projektin hallinnollista työkuormaa. H2 mukaan myös laskutuksen jälkijättöisyys suhteessa kustannuksiin on haaste. H3 mukaan lyhytkestoisten projektien talouden hallinta on haastavaa projektien lyhyen keston vuoksi. Isommilla projekteilla talouden hallinnasta tekee haastavaa mahdolliset muutokset projektin laajuudessa suuntaan tai toiseen. Niiden vaikutusta projektin kokonaistalouteen on usein hankala hahmottaa. H3 tuo myös esiin, että projektin aikana helpompi seurata muutosten vaikutusta kokonaisuuteen, mikäli tarjouslaskenta on tehty riittävän selkeästi. H1 mukaan projektin lisä- ja muutostöiden kirjaamisessa ja esittämisessä on usein haasteita. Usein lisä- ja muutostyöt jäävät pitkäksi aikaa muistin varaan, jolloin on riskinä, että lisä- ja muutostyötarjouksissa ei muisteta huomioida kaikkia asioita. H1 mukaan on myös tärkeää, että laajempien lisätöiden laskutusta varten laaditaan oma maksuerätaulukko.

H4 mukaan keskeisimpiä haasteita projektien talouden hallinnassa on ymmärtää päätösten ja työsuunnittelun vaikutus projektin talouteen. Myös maksuerätaulukot tulee laatia niin, että projektia voidaan laskuttaa mahdollisimman oikea-aikaisesti suhteessa projektille tuleviin kustannuksiin. H4 toteaa, että nämä asiat ovat kehittyneet tänä vuonna paljon verrattuna viime vuoteen, sillä asioita on alettu seurata tarkemmin ja maksueriä on esitetty ajantasaisemmin. H4 ei osaa sanoa, onko yleisesti koko projektihenkilöstö parantanut toimintaansa tämän osalta, vai onko henkilöstön toiminnassa edelleen hajontaa. H4 käsityksen mukaan projektihenkilöstön talousosaamisen puutteet ovat enemmänkin henkilökohtaisia ja osalla on kattavampi ymmärrys projektin talouden hallinnasta kuin toisilla.

Myös H5 mukaan keskeisimpiä haasteita projektien talouden hallinnassa on projektihenkilöstön osaaminen sekä ymmärrys siitä, mistä tuottoja on mahdollista saada ja miten projektin kustannukset muodostuvat. Hänen mielestään työnohjauksella, oikeilla valinnoilla, päätöksenteolla ja hankintaosaamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi projektin taloudelliseen onnistumiseen tai vastaavasti väärin tehtynä epäonnistumiseen. H5 mukaan työn eteneminen, onnistuminen ja tuotot kulkevat käsi kädessä. H5 kokee, että talousjohto voisi auttaa projektihenkilöstöä lisäämällä henkilöstön ymmärrystä ja osaamista talousasioissa. Myös projektihenkilöstön tekemällä projektin jälkilaskennalla on koettu olevan positiivisia vaikutuksia talousosaamisen ja projektinjohtotaitojen kehittymiseen.

H6 mukaan keskeisimpiä haasteita projektien talouden hallinnassa on resurssien, työaikataulun ja hankintojen ennakointi, yhteensovitus ja hallinta. H6 korostaa, että projektien kenttätyössä on jatkuvasti muuttujia, ja projektin johtaminen vaatii kykyä hallita kokonaisuutta. Hänen mukaansa olisi keskeistä pystyä mahdollisuuksien mukaan ennakoimaan muuttujia, mikä tapahtuu parhaiten suunnittelemalla projektin työvaiheita tarkasti ennakkoon. H6 tuo esiin, että yrityksessä voitaisiin varautua esimerkiksi varastonlisäyksillä tyypillisiin kenttätyön muuttujatilanteisiin. H6 huomauttaa myös, että kaikki projektiin liittyvät muuttujat eivät ole urakoitsijan ratkaistavissa, vaan usein niihin tarvitaan myös projektin tilaajan, valvojan tai suunnittelijan kannanottoja. H6 mielestä olisi tarpeen käydä projektihenkilöstön kanssa tarkemmin läpi sitä, miten eri asiat vaikuttavat projektin talouteen ja miksi projektiliiketoiminnasta on alettu vaatia enemmän raportointia. Kokonaisuudessaan H6 mukaan projektit tulisi pyrkiä tekemään kassavirtapositiivisesti.

H5 kokee, että keskeisimpiä huomioitavia asioita projektiliiketoiminnan talousjohtamisessa on työn toteutuksen ja maksuerätaulukon ennakkosuunnittelu, jotta ne toimivat yhteen.

Myös laskutusesitysten ajantasaisuus ja maksuerähyväksyntöjen seuraaminen ovat tärkeitä. Laskutusta ja maksuerätaulukon laatimista varten on oleellista ymmärtää tilaajan antamat projektikohtaiset vaatimukset maksuerien hyväksymiseksi.

H6 mukaan keskeisimpiä asioita projektiliiketoiminnan talousjohtamisessa on kustannusten ennustus ja seuranta, hankintojen kilpailuttaminen ja aikataulutus suhteessa työn etenemiseen, resurssien mitoittaminen oikein tehtävään työhön nähden sekä aikataulun toteuman seuraaminen verrattuna suunniteltuun. Projektin ensimmäinen kustannusarvio tehdään tarjouslaskentavaiheessa. Kun projektia aletaan toteuttamaan, on tärkeää hallita ja seurata kustannuksia. Hankintojen osuus projektin urakkasummasta voi olla hyvin iso, jopa 50 % urakkasummasta, jolloin on keskeistä kilpailuttaa hankintoja. Toisaalta on tärkeää myös ajoittaa hankinnat suhteessa projektin aikatauluun, jotta hankintoja ei tehtäisi liian etupainotteisesti omarahoitteisena. Usein hankinta saadaan laskuttaa maksuerän yhteydessä silloin, kun hankintaa koskevat työt on tehty. H6 muistuttaa, että resurssien optimointi on tärkeää, sillä niin yli- kuin aliresursointikin on pidemmän päälle kallista. Kokonaisuuden hallinta korostuu projektin johtamisessa ja H6 kokee, että viime vuosina projektien hallinta on kehittynyt yrityksessä merkittävästi. Tämä näkyy esimerkiksi työn tarkempana suunnitteluna ennen projektin alkamista.

H5 mukaan yrityksen tukitoimintojen kustannuksia tulisi eritellä ja avata nykyistä tarkemmin, jotta niille voitaisiin arvioida tarkemmin tarjouslaskennassa varattava summa. H6 mukaan projektiliiketoiminnassa tulee löytää oikea tarkkuus seurattaville kohteille, jotta seuranta palvelee toimintaa niin projektin aikana kuin jälkilaskennassakin ja jotta molemmissa käytetään samaa tarkkuutta. Lisäksi H6 mukaan projektihenkilöstön talousosaamista tulee kehittää edellä mainittuihin seikkoihin liittyen. H6 mukaan projektihenkilöstölle tulee avata tarkemmin sitä, miksi asioita seurataan ja miksi niitä tulisi ennustaa ja raportoida. H6 mukaan henkilöstön talousosaamisen kehittäminen voisi tapahtua sekä sisäisten että ulkoisten koulutusten avulla. Yrityksen käytänteiden ja ohjelmistojen muutosten yhteydessä sisäiset koulutukset ovat tärkeitä, mutta esimerkiksi projektin taloushallinnon perusteita voisi opettaa ulkopuolinen kouluttaja.

H6 mukaan jälkilaskentaa voisi tehdä nykyistä enemmän. Tietoa on ollut useissa eri järjestelmissä, joten jälkilaskentaa on ollut haastava toteuttaa. Projektihenkilöstön kesken on myös ollut eriäviä näkemyksiä jälkilaskennassa vaaditusta tarkkuudesta. Jälkilaskentaa tulisi tehdä riittävän suurista kokonaisuuksista, joilla on keskeinen merkitys projektin talouden

kannalta. H6 kokee, että yrityksessä vaadittu loppuraportointi päättyneistä projekteista on tärkeä projektin henkilöstölle, jotta he osaavat arvioida omaa toimintaansa projektin onnistumisen kannalta ja pystyvät tulevissa projekteissa mahdollisesti vaikuttamaan joihinkin asioihin paremmin. Loppuraporttipohjaa on pyritty kuluneena vuonna karsimaan, jotta sen tekeminen ei olisi liian työlästä. Loppuraportoinnin ongelmana on, että raportit laaditaan liian myöhään projektin päättymisen jälkeen, jolloin niiden tekeminen on haastavampaa eikä niistä saada enää vastaavaa hyötyä irti.

Järjestelmät projektien taloudenhallinnan tukena

H1, H2 ja H3 kokevat yrityksen projektiliiketoiminnassa käytössä olevan tuotannonhallinnan ohjelmiston helpoksi käyttää ja kokevat sen tarjoavan riittävästi tietoa taloudesta heidän työtänsä varten. Kaikkien haastateltavien mielestä ohjelma taipuu hyvin niihin taloudenhallinnan prosesseihin, joita yrityksen projektiliiketoiminnassa tällä hetkellä edellytetään. H3 toteaa, että ohjelmisto mahdollistaisi myös esimerkiksi projektien ennustamisen ja useita muita toimintoja, joita yrityksessä ei toistaiseksi ole ollut käytössä. H3 mielestä on tärkeää, että omistajilla on ensin näkemys siitä, mitä he raportoinnilta haluavat, ennen kuin raportointia lisätään tai muutetaan.

H6 toteaa, että yrityksen tuotannonhallinnan ohjelmisto on jäänyt jälkeen kehityksestä. Ohjelmistotoimittaja kehittää ohjelmistoa parhaillaan uuteen käyttöliittymään ja kehitystyön uskotaan olevan ensi vuonna valmis. Projektinhallinnan eri osa-alueilla on tällä hetkellä hyödynnetty eri ohjelmistoja, yrityksen verkkoasemaa sekä siellä esimerkiksi Exceliä. H6 kaipaisi projektinhallintaan ohjelmistoa tai sovellusta, joka auttaisi koko projektin elinkaaren hallinnassa aina tarjouslaskennasta takuuajan päättymiseen saakka.

Yrityksen nykyiset käytänteet projektien taloudenhallinnassa

Kysyttäessä yrityksen nykyisistä käytänteistä projektien taloudenhallinnassa, H1, H2 ja H3 tuovat esiin projektikohtaisen litteroinnin ja sen haastavuuden. Litterointia olisi tarpeen yhtenäistää, mutta toisaalta tiedostetaan myös, että projektit ovat harvoin keskenään niin samankaltaisia, että ne voitaisiin toteuttaa samoilla litteroilla. Litteroinnista toivotaan olevan myös hyötyä tarjouslaskennassa, jotta voidaan tarkastella toteutuneita kustannuksia

vastaavilla hankkeilla. Pienemmissä urakoissa litteroinnin ei koeta tuovan juurikaan lisäarvoa projektin taloudenhallinnalle. H3 kokee, että tarjouslaskenta on usein vaikeaselkoinen, eikä siitä aina käy selkeästi ilmi, miten projektin tarjouslaskenta ja hinnoittelu on tehty. Projektit myös lasketaan usein isoissa kokonaisuuksissa, jolloin kokonaisuuden sisään mahtuu erityyppisiä työvaiheita, jotka eivät ole keskenään vertailukelpoisia. Yhtenäisempi ja selkeämpi tarjouslaskenta helpottaisi projektin toteutusvaihetta. H3 kokee myös niin sanotut yleislitterat, kuten työmaapalvelut ja yleiskulut, ongelmallisina. Kustannukset tulisi litteroida työvaiheille, joille ne kohdistuvat, ja pyrkiä välttämään yleislitteroiden käyttöä.

H1 mukaan projektien tasaisemman kassavirran mahdollistamiseksi olisi syytä tehdä taloudellista ennustamista projektin kuluista ja tuotoista. Tällä hetkellä case-yrityksessä ei vaadita ennustamista projekteilla. H2 toteaa projektin taloudellisen lopputuloksen ennustamisen olevan haastavaa, sillä osa alihankkijoista laskuttaa projekteja esimerkiksi vasta useita kuukausia projektin päättymisen jälkeen. Näitä kuluja ei aina muisteta tai osata huomioida projektin katteessa. H2 toteaa tehneensä aikaisemmin ennustetta projektin kuluista ja tuotoista lähinnä omaan kokemukseensa pohjaten, mutta on luopunut käytännöstä.

Yrityksen nykyisiä käytänteitä halutaan hioa vielä yhtenäisemmiksi, jotta niin uusien kuin vanhojenkin työntekijöiden on helpompi toimia niiden mukaisesti. H1 ja H3 toivovat nykyisiin käytänteisiin lisäksi projektien ennustamista ja kustannusten tavoitearvioiden päivittämistä. Yrityksen projektien määrä alkaa olla niin iso, että ennustaminen olisi ajankohtaista. H3 kuitenkin korostaa, että aikaisempien kokemusten mukaan ennusteet ovat projektin alkuvaiheessa usein liian optimistisia verrattuna toteumaan. Projektin ennustamisessa tulisi osata huomioida kaikki projektille tulevat kulut.

Kuluneena vuonna kehitystyön yhteydessä on alettu vaatia projektihenkilöstöltä projektikohtaista viikkoraportointia. Viikkoraportit nähdään myös keinona herätellä projektihenkilöstöä projektin kuluihin ja tuottoihin sekä niiden avulla voidaan reagoida, mikäli esimerkiksi laskutukset laahaavat jäljessä. H1 ehdottaa, että viikkoraporttien lisäksi voitaisiin tehdä neljän viikon välein kuukausiraportti, jossa olisi mukana projektin ennuste karkealla tasolla.

H2 tuo esiin lisä- ja muutostöiden tarjoamisen järjestelmän kautta. Ominaisuus ei ole vielä yrityksessä käytössä, mutta H2 kokee, että se voisi helpottaa tarjousten tekemistä ja kustannusten jakamista sitä kautta projektiosille ja toisaalta tuotot olisivat selkeämmin esillä. H1 ehdottaa myös, että lisä- ja muutostöiden tarjoamista varten voitaisiin laatia ns.

yleishinnasto, sillä hinnoittelu nähdään usein haastavana. Hinnastossa tulisi huomioida esimerkiksi eri tilaajat, maantieteellinen sijainti, materiaalit jne.

H2 toi haastattelussa esiin, että yrityksessä tänä vuonna tehdyt muutokset sisäisessä veloituksessa vaativat vielä hiomista. Yrityksessä laskutetaan sisäisesti esimerkiksi konetöitä, henkilötöitä sekä yrityksen pienkalustoa. Näiden laskutusten ajantasaisuuteen toivotaan kehitystä. H2 toivoisi myös, että yrityksen tukitoimintojen kulut tuotaisiin paremmin esiin. Tällöin projektihenkilöstö hahmottaisi paremmin, mikä osuus projektin katteesta kuluu yrityksen tukitoimintojen ylläpitämiseen. Myös yrityksen kiviaines- ja kierrätystoiminnan kannattavuus suhteessa projektiliiketoimintaan kiinnostaa. H3 toteaa, että loppuraportit eivät ole hänen kohdallaan tuoneet juurikaan lisäarvoa. H3 toivoo, että talousasioita voitaisiin käydä läpi yhteisesti tarkemmin ja tuoda esiin esimerkiksi projekteilla tai tarjouslaskennassa havaittuja epäkohtia.

Tulevaisuudennäkymät ja kehitystarpeet

H1, H2 ja H3 kokevat, että projektien kulujen ja tuottojen ennustaminen tulee olemaan keskiössä yrityksen projektiliiketoiminnan talousjohtamisessa. H6 kokee, että projektiliiketoiminnassa ennustamisen voisi ottaa käyttöön tilikauden vaihteessa. Kaikista lyhytkestoisimpia, esimerkiksi 1–3 kuukautta kestäviä projekteja on hänen mukaansa haastava ja jopa turha ennustaa, sillä ennusteen kautta lyhytkestoisessa projektissa ei ehdi vaikuttaa projektin talouteen, vaan projektin aikana tehtävät asiat vaikuttavat siihen eniten. Myös H5 kokee, että ennusteiden toteuttamisen rajan voisi vetää yli kolme kuukautta kestäviin projekteihin.

Haastateltavat kokevat myös, että taloudesta tulisi puhua enemmän yrityksen arjessa ja projektien taloutta tulisi tarkastella tarkemmin ja säännöllisemmin, jotta toimintaa voidaan kehittää. Talousasioiden läpikäynti parantaisi myös hintatietoisuutta ja yleisesti tietoa yrityksessä tehtävien projektien taloudellisesta kannattavuudesta. H3 korostaa, että yrityksen omistajien tulee ensin tietää, mitä toiminnalla halutaan tavoitella, mikäli toimintaan halutaan tehdä muutoksia. H2 haluaisi saada tietoa kilpailijoiden katetasoista. H2 tuo myös esiin hintatason nousun esimerkiksi palkkojen osalta. Aliurakoitsijat ovat jo nostaneet omia hintojaan, mutta yritys ei ole hänen mukaansa nostanut hintojaan samassa tahdissa esimerkiksi tarjouslaskennassa. H2 mukaan yrityksessä tulisi tarkastella säännöllisesti esimerkiksi tuntiveloitusten tasoa. H2 ehdottaa myös, että yrityksessä voitaisiin tehdä ns. osavuosikatsausta

toimialan tilanteesta, jossa voitaisiin esimerkiksi ennakoida kustannusten nousua ja vastaavia talouteen liittyviä asioita.

H1 ehdottaa, että projektien kannattavuutta tulisi tarkastella yhteisesti säännöllisesti. Hänen mukaansa taloudellisesti kannattavista ja toisaalta myös vähemmän kannattavista projekteista voitaisiin etsiä mahdollisia yhtäläisyyksiä esimerkiksi projektimuodon, työlajin ja projektihenkilöstön osalta ja pyrkiä sitä kautta kehittämään havaittuja ongelmakohtia ja toistuvia kaavoja. Myös samantyyppisiä projekteja tulisi vertailla keskenään, ja arvioida syitä, miksi toinen projekti on mahdollisesti ollut huomattavasti kannattavampi taloudellisesti kuin toinen vastaava projekti.

Kysyttäessä projektihenkilöstön talousosaamisesta, H2 korostaa yleisen hintatietouden lisäämistä kaikilla organisaatiotasoilla tasolle sopivasti. Kriittiset hintatiedot tulee kuitenkin pitää vain niiden henkilöiden tiedossa, kenelle tieto kuuluu. Hintatietoisuuden kasvattaminen voisi lisätä esimerkiksi arvostusta materiaaleja kohtaan, kun ymmärretään, mitä materiaalit maksavat ja niitä käytettäisiin sen mukaan. H3 toteaa, ettei ole varma millä tasolla hänen alaisensa seuraavat työmaiden taloudellista tilannetta. H3 mielestä projektien taloudellisen tilan arviointi vaatii ymmärrystä siitä, minkä vuoksi asioita tehdään. H1 mielestä esimerkiksi loppuraporttien tekeminen on osoittautunut liian haastavaksi hänen alaisilleen. H1 on kuitenkin sitä mieltä, että loppuraportin pitäisi sen nykyisessä vaaditussa laajuudessa olla suhteellisen helposti tehtävissä.

H1 mielestä yrityksessä voitaisiin käydä säännöllisemmin läpi talouteen liittyviä asioita. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi sisäisenä kouluttamisena projektihenkilöstölle. Myös talousasioiden esittämistä yrityksen kuukausipalavereissa voisi muuttaa, tai asioita voitaisiin käydä läpi pienemmällä kokoonpanolla tarkemmin. Projektien taloutta voitaisiin esittää esimerkiksi kuukausiraporttien ennusteiden perusteella työpäälliköittäin. Jotta raportit kertoisivat todellisen tilanteen, tulisi niissä huomioida myös yrityksen yleiskulut eli tukitoimintojen kulut.

H2 toivoisi, että yrityksessä saataisiin nostettua tarjouslaskennan tavoitekatetasoa. H2 toivoo kehittyvänsä itse projektien talouden ennustamisessa. Sekä H2 että H3 korostavat, että pk-yrityksen talousjohtaminen tulee kuitenkin pitää riittävän yksinkertaisena ja sopeuttaa yrityksen toimintaan, jotta tehtävät asiat palvelevat oikeasti yrityksen toimintaa sekä projektiliiketoimintaa. Tehtävien toimenpiteiden tulee olla sellaisia, että ne tukevat tehtävää työtä ja

sen myötä mahdollistavat yrityksen positiivisen tuloksen. H3 muistuttaa myös, että kehitystoimenpiteitä ei tulisi tehdä liian radikaalisti lyhyellä aikajänteellä, vaan tulee muistaa pitkäjänteinen ja tulevaisuuteen katsova kehittäminen.

5.2 Talousjohtamisen kehittäminen case-yrityksessä

Luvuissa 5.1.1 ja 5.1.2 on käsitelty yrityksen talousjohtamisen nykytilaa ja kehitystarpeita koko yrityksen tasolla sekä projektiliiketoiminnassa. Tässä luvussa muodostetaan edellä kuvattujen tulosten perusteella kehitysehdotukset yrityksen talousjohtamisen keskeisimmille kehityskohteille. Yrityksen talousjohtamisen tehtävät jaetaan suunnittelu-, toteutus- ja valvontatehtäviin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 24–25) Case-yritykselle ehdotettavien kehitystoimenpiteiden esittämisessä käytetään samaa jaottelua. Talousjohtamisessa ja sen kehittämisessä tulee huomioida prosessien johtaminen, kokonaisprosessit sekä jatkuva kehitys ja toiminnan arviointi. Prosessien johtamisessa keskeistä on prosessien kuvaaminen ja harmonisointi koko yrityksen tasolla. Prosessit tulee resursoida tarkoituksenmukaisesti, eli on keskeistä hoitaa koko organisaation kannalta tarkoituksenmukaisia prosesseja. (Lahti & Salminen 2014, 206) Kehitettävien prosessien tarkoituksenmukaisuutta on arvioitu yrityksen talousjohtamisesta tehdyn nykytila-analyysin perusteella. Tässä luvussa käsitellään niitä prosesseja, jotka nykytila-analyysin perusteella ovat nousseet yrityksessä keskeisiksi kehityskohteiksi. Keskeisimmät kehitettävät prosessit on esitetty taulukossa 3.

Suunnittelutehtävät

Suunnittelutehtävässä asetetaan taloustavoitteet sekä määritellään keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen yleisinä taloustavoitteina pidetään kannattavuutta, maksukyvykkyyttä, pääomarakennetavoitetta sekä tuottavuutta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 21–25) Haastattelujen perusteella on selvää, että case-yrityksessä ei ole asetettu yritystasoisia konkreettisia taloustavoitteita. Asetetut taloustavoitteet ovat perustuneet lähinnä projektien tavoitekatteen saavuttamiseen tai sen ylittämiseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksessä käynnissä olevan strategiatyön pohjalta tullaan muodostamaan myös konkreettiset tavoitteet yrityksen talouden kehitykselle.

Taulukko 3 Keskeiset kehitettävät talousjohtamisen prosessit case-yrityksessä

Tehtävä			Suunniteltu aloitus- tai toteutusajankohta
Suunnittelutehtävät	1	Taloudellisten tavoitteiden asettaminen yritystasolla	1/2026
	2	Talousjohtamisen tavoitteiden asettaminen	1/2026
	3	Tarkempien taloudellisten tavoitteiden asettaminen projekteille	2/2026
	4	Taloushallinnon prosessien läpikäynti riskienhallinnan näkökulmasta	2/2026
Toteutustehtävät Rahoituksen laskentatoimi	5	Kirjanpidon yhteistyön tiivistäminen	12/2025 Jatkuva
	6	Osatuloutustyökalun käyttöönotto	12/2025
Toteutustehtävät Johdon laskentatoimi	7	Uudet ohjelmistot ja sovellukset: BI-sovellus Projektien raportointisovellus Projektien ennustaminen Budjetointi Projektinhallinnan sovellusten kartoittaminen	12/2025...4/2026
	8	Projektien talouden hallinnan yhtenäistäminen Lisä- ja muutostyöhinnaston kehittäminen	1/2026...6/2026
	9	Talousjohtamisen uuden kulttuurin luominen ja jalkauttaminen Palaverikäytänteiden muuttaminen Kouluttaminen	1/2026...6/2026
	10	Tarjouslaskennan kehittäminen: Tukitoimintojen huomioiminen tarjouslaskennassa Tarjouslaskennan yhtenäistäminen	
	11	Investointiohjelman kehittäminen	3/2026...6/2026
Valvontatehtävät	12	Yrityksen taloudellisia tavoitteita kuvaavien KPI-mittareiden ja muiden talouden tunnuslukujen sekä budjetin toteutumisen seuraaminen ja tarvittava reagointi	Jatkuva seuranta
	13	Projektien ominaisuuksien vertailu suhteessa niiden taloudelliseen menestykseen	2/2026 Jatkuva seuranta
	14	Yrityksen sisäisten veloitusten tarkastaminen	Vuosittain

Yrityksen kasvun vahvistamiseksi on oleellista, että yrityksessä asetetaan taloudellisia tavoitteita. Taloudellisten tavoitteiden tulee perustua yrityksen strategiaan (Ikäheimo et al 2024, 151). Yrityksessä tehdään parhaillaan strategian uudistamistyötä, jonka yhteydessä tulee muodostaa strategian mukaiset konkreettiset tavoitteet myös yrityksen taloudelle. Taloudelliset tavoitteet voivat pitää sisällään kannattavuuteen, maksukyvykkyyteen ja pääomarakenteeseen liittyviä tavoitteita, jotka mielletään yrityksen yleisiksi taloustavoitteiksi. Taloudellisten tavoitteiden perusteella on luotava mittarit, joilla tavoitteiden saavuttamista voidaan mitata ja joiden avulla yrityksessä voidaan toteuttaa tunnuslukujohtamista. (Neilimo &

Uusi-Rauva 2009, 21–22, 30). Taloudelliset tavoitteet voidaan sisällyttää yrityksen KPI-mittareihin (Key Performance Indicator). KPI-mittarit pitävät sisällään myös muita kuin talouteen liittyviä mittareita. Tavoitteet voidaan asettaa SMART-menetelmän mukaisesti, eli tavoitteiden tulee olla tarkasti määriteltyjä, mitattavia, saavutettavissa olevia, relevantteja sekä aikaan sidottuja. (Business Matters 2024)

Yrityksen taloudellisten tavoitteiden lisäksi on syytä asettaa tavoitteita talousjohtamiselle. Case-yrityksessä on varattu kuluneena vuonna enemmän resursseja talousjohtamiseen, mutta sen ollessa yrityksessä verrattain uusi tehtävä, ei yrityksessä ole ehtinyt vielä muodostua vakiintuneita käytänteitä talousjohtamiseen. Pellisen (2017, 14) mukaan talousjohtamisen tavoitteita ovat tehokkuus, taloudellisuus ja tuloksellisuus. Yrityksen talousjohtamiselle asetetaan tavoitteet yrityksen taloustavoitteiden perusteella. Myös näiden tavoitteiden seuraamiseksi niille tulee asettaa mittarit. Talousjohtamisen tavoitteiden määrittelyyn ja jaotteluun voidaan käyttää Shermanin (2015, 3) mukaan keskeisiä talousjohtamisen tehtäviä, joita ovat:

- Kassan ja kassavirran hallinta
- Voittojen suunnittelu ja osinkopolitiikka
- Yrityksen rahoitusrakenteen ja pääoman kustannusten hallinta
- Yritystoiminnan ja investointien rahoitusten hallinta
- Verotuksen hallinta
- Fuusioiden ja yritysostojen toteuttaminen
- Yrityksen taloudellisen tilan ja suorituskyvyn mittaaminen

Edellä esitetyistä talousjohtamisen tehtävistä ja tavoitteista case-yrityksen kannalta keskeisiä ovat erityisesti kassan ja kassavirran hallinta, yrityksen rahoitusrakenteen hallinta, yritystoiminnan ja investointien rahoitusten hallinta, verotuksen hallinta sekä yrityksen taloudellisen tilan ja suorituskyvyn mittaaminen. Yrityksen kassavirran hallintaa on kehitetty kuluneena vuonna ja kehitystyötä tullaan jatkamaan myös tulevaisuudessa. Yrityksen kassan hallitsemiseksi BI-sovellukseen ollaan kehittämässä sekä lyhyen että pitkän aikavälin kassavirtaennustetta, jotka on aikaisemmin tuotettu manuaalisesti Excelillä. Yrityksen rahoitusrakenteen, yritystoiminnan ja investointien rahoituksen sekä verotuksen hallinnan kehittäminen vaatii

näiden osa-alueiden osaamisen kehittämistä yrityksessä. Tähän liittyen voidaan hyödyntää esimerkiksi koulutuksia tai ulkopuolista konsultointia. Yrityksen taloudellisen tilan ja suorituskyvyn mittaaminen vaatii yritykseltä tavoitteiden asetantaa, jotta toteumaa voidaan verrata tavoiteltuun tilaan. Yrityksen suorituskyvyn ymmärtämiseksi on osattava tulkita esimerkiksi tuloslaskelmaa ja rahoituslaskelmaa (Sawyer 2015, 131–132). Mittaamiseen voidaan hyödyntää yrityksessä pian käyttöön otettavaa BI-sovellusta, johon rakennetaan yrityksen tavoitteita kuvaava mittaristo ja raportointijärjestelmä.

Suunnittelunäkökulman voi ulottaa myös projektien taloudellisten tavoitteiden asettamiseen. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat yhtä mieltä siitä, että projekteilla on pääsääntöisesti tavoitteena saavuttaa tai ylittää projektille asetettu tavoitekate. Tutkimuksessa esiin nousseita *hiljaisia tavoitteita* voisi tuoda näkyvämmäksi projekteilla. Hiljaiset tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi tiettyjen työvaiheiden toteuttamiseen tarjouslaskennassa arvioituja pienemmillä kustannuksilla. Hiljaisten tavoitteiden esiin tuominen korostaisi tavoitteiden merkitystä projektin onnistumisen kannalta, ja ohjaisi projektihenkilöstöä toimimaan samoja tavoitteita kohti. Projektin tavoitteiden asetantaa on syytä käydä läpi heti projektin alkaessa tarjouslaskentaan osallistuneiden ja projektiin osallistuvien toimihenkilöiden kesken.

Suunnittelutehtävässä on keskeistä käsitellä myös riskienhallinnan näkökulmaa, sillä se on keskeinen osa liiketoiminnan strategiatyötä (Ilmonen et al. 2022). Riskienhallinta nousi esiin myös haastatteluissa. Yrityksessä tulee käydä kriittisesti läpi yrityksen taloushallinnon kannalta keskeisimmät prosessit luvussa 2.2 esitettyjen taloushallinnon prosessien listan pohjalta ja arvioida, mitä tehtäviä voidaan hoitaa tarvittaessa vaihtoehtoisilla menetelmillä tai toisen henkilön toimesta. Riskien toteutuessa on vaarana, että keskeiset prosessit eivät toimi ja aiheuttavat ongelmia yrityksen toiminnassa. Riskien arvioinnissa tulee huomioida riskien todennäköisyys sekä niiden kriittisyys yrityksen toiminnan kannalta (Pellinen 2019, 162). Riskienhallintatyön painopiste määräytyy yrityksen ansaintalogiikan mukaisesti. Ansaintalogiikka kuvaa sitä, mistä yritys saa rahansa, mihin rahaa käytetään ja jääkö rahaa jaettavaksi omistajille. (Ilmonen et al. 2022) Riskien hallintaan liittyy myös tulevaisuuden mahdollisten skenaarioiden ennustaminen ja liiketoimintaympäristön muutosten analysointi (Lahti & Salminen 2014, 205–206).

Toteutustehtävät

Toteutustehtävät pitävät sisällään toimenpiteitä suunnittelutehtävässä määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 24–25) Kilpailutilanteessa yrityksen johto tarvitsee enemmän ja tarkempaa tietoa strategisen päätöksenteon tueksi. Ulkoisista tekijöistä esimerkiksi vaikeat taloudelliset olosuhteet, kassavirtaongelmat tai rahoituksen saatavuuden puute voivat lisätä johdon laskentajärjestelmien käyttöä. (Lavia López & Hiebl 2015, 100–103)

Case-yrityksen omistajat työskentelevät myös yrityksen johdossa. Bettnerin (2015, 4) mukaan tämä vaikuttaa pk-yrityksissä usein raportoinnin laatuun ja määrään niitä pienentäväksi. Myös case-yrityksessä raportointi on ollut aikaisemmin epäsäännöllistä ja raportteja on tuotettu senhetkisen tarpeeseen, eivätkä raportit välttämättä ole olleet vertailukelpoisia keskenään. Yrityksessä tulee kehittää sen talousjohtamisjärjestelmää palvelemaan entistä paremmin yrityksen liiketoimintaa sekä strategiaa. Strategian uudistaminen tarkoittaa myös uusia tapoja käsitellä tietoa sekä tuottaa raportteja (Pellinen 2017, 154).

Rahoituksen laskentatoimen näkökulmasta yrityksessä on suunnitteilla tiivistää yhteistyötä uuden kirjanpitäjän kanssa. Halabin et al. (2010, 169–176) mukaan kirjanpitäjä voi auttaa asiakasta ymmärtämään paremmin yrityksen taloudellista tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Case-yritys on keskisuuri yritys, ja Santosin et al. (2023, 225) mukaan suuremmat pk-yritykset käyttävät kirjanpidosta saatavaa tietoa pieniä yrityksiä enemmän. Case-yrityksen kirjanpidon yhteistyöllä pyritään saavuttamaan molemminpuolista hyötyä, kun kirjanpidon asioita käydään säännöllisesti läpi. Näin mahdolliset ongelmatilanteet voidaan ratkaista ajoissa tilikauden aikana, eikä ongelmat kerry tilikauden vaihteeseen. Kirjanpidon yhteistyön lisääminen voi auttaa yritystä kehittämään myös tilinpäätös- ja verosuunnittelua strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Verosuunnittelun avulla yritys voi ennakoida veroseuraamuksia, kartoittaa verotehokkaita menettelytapoja, optimoida yritysrakennetta sekä seurata lainsäädännössä tapahtuvia verotuksen muutoksia (Leppiniemi & Walden 2024).

Yrityksessä ollaan ottamassa käyttöön uutta työkalua yli tilikauden kestävien projektien osatuloutukseen. Osatuloutustyökalun käyttöönotossa tulee tarkastella sen poikkeavuuksia verrattuna yrityksen aikaisempaan tapaan tehdä osatuloutusta ja arvioida poikkeavuuksia suhteessa yrityksen kirjanpitopolitiikkaan. Uusi osatuloutustyökalu edellyttää projektien ennustamista, mitä ei ole tehty aikaisemmin yrityksessä. Ennustamista käsitellään myöhemmin

tässä luvussa. Osatuloutustyökalun käyttöönotossa tulee sopia vastuualueet ja vastuuhenkilöt, määräpäivät osatuloutuksen tarvitsemien toimenpiteiden tekemiselle sekä käyttöönoton yhteydessä tehtävä tarkka seuranta, ennen kuin uudesta osatuloutuskäytännöstä tulee rutiini.

Organisaation sisäistä rakenteellista uudistusta pidetään johdon laskentatoimen aktiivisempaan käyttöön sysäävänä tekijänä (Lavia López & Hiebl 2015, 104–105). Case-yrityksessä on vastikään toteutettu organisaatiomuutos, jonka myötä myös talousjohtamista ja yrityksen kustannuspaikkarakennetta on alettu kehittämään aktiivisemmin. Johdon laskentatoimen näkökulmasta suuri muuttuva kokonaisuus on yrityksessä tapahtuvat ohjelmistomuutokset, jotka aiheuttavat muutoksia kaikille toimihenkilötasoille. Ohjelmistoissa tapahtuvilla muutoksilla tähdätään talousjohtamisen keskeisten osa-alueiden, kuten taloudellisen ennustamisen ja kassavirran hallinnan parantamiseen sekä kustannussäästöjen muodostamiseen. Suurin muutos yrityksen talousjohtamisen näkökulmasta tulee olemaan käyttöön otettava BI-sovellus, jonka myötä yrityksen käytössä olevista ohjelmistoista kootaan dataa yhteen paikkaan. BI-sovelluksessa on mahdollista tarkastella kirjanpidon tietoja, yrityksen projektien taloudellista tilaa erilaisissa kokonaisuuksissa sekä muiden yrityksen liiketoimintojen ja tukitoimintojen talousdataa. BI-sovellukseen on suunnitteilla liittää myös esimerkiksi HR-dataa. Luvussa 2.6 kuvatuista BI-sovelluksen näkökulmista (Grossmann & Rinderle-Ma 2015, 5) yrityksessä on keskitytty BI-sovelluksen käyttöönoton yhteydessä lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamisen näkökulmaan sekä luotu valmiuksia strategian suorituskyvyn seurannalle. Kun yrityksen strategia ja siihen perustuvat tavoitteet on saatu muotoiltua, on syytä kehittää BI-sovellukseen raportteja, jotka tukevat näiden tavoitteiden seurantaa. Raportoinnin tulisi antaa yritysjohdolle käsitys yrityksen kannattavuudesta, maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta sekä asetettujen tavoitteiden ja kehitystoimenpiteiden tilasta (Syvänperä & Lindfors 2014, 9).

Yrityksen käyttämään tuotannonhallinnan sovellukseen on tulossa uusi raportointiominaisuus, joka mahdollistaa projektien toimihenkilöille visuaalisemman ja kootun seurannan omien projektiensa taloudellisesta tilasta. Raportointisovellus vähentää manuaalista työtä raportoinnissa. Odotuksena on, että projektihenkilöstön ymmärrys projektin taloudesta kasvaa raportointisovelluksen myötä. Yrityksessä täytyy kuitenkin huomioida riittävä koulutus sovelluksen käyttöön.

Tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen perusteella yrityksessä on vahva tahtotila aloittaa projektien kustannusten ja tuottojen ennustaminen. Ennustaminen on yksi ominaispiirre

taloudellisesti hyvinvoivalle pk-yritykselle (Mazzarol 2014, 10). Projektiliiketoiminta on merkittävin osa yrityksen liiketoimintaa, joten projektien ennustamisella on keskeinen merkitys yrityksen koko liiketoiminnan ennustamisessa. Ennuste kuvaa käsitystä siitä, kuinka yrityksen liiketoiminta todellisuudessa kehittyy (Sihler et al. 2024, 72). Ennusteen tekeminen auttaa yritysjohtoa arvioimaan, onko ennustettu liiketoiminnan suunta yritykselle hyväksyttävä ja täytyykö sen eteen tehdä muutostoimenpiteitä (Sherman 2015, 145). Projektien ennustamisella on keskeinen rooli uuden osatuloutustyökalun mukaisesti osatuloutettavissa projekteissa, joten yrityksessä on syytä aloittaa ennustamisen toteuttaminen näistä projekteista. Ennustamiselle tulee luoda käytänteet ja määritellä vastuuhenkilöt. Ennustamista voitaisiin laajentaa käyttöön muille projekteille yrityksen seuraavan tilikauden vaihteessa. Kun tarkastellaan ennustamisen käyttöönottoa, tulee arvioida, minkä pituisille ja minkä suuruisille projekteille ennustamista on järkevä tehdä. Haastatteluissa nousi esiin, että esimerkiksi alle kolmen kuukauden projekteille ennustaminen ei välttämättä tuota vastaavaa hyötyä, sillä lyhyessä projektissa kuukausittaisen ennustamisen avulla ei pystytä juurikaan vaikuttamaan projektin kulkuun.

Haastattelujen perusteella myös budjetointi tietyille liiketoiminnan osa-alueille on ajankohtaista case-yrityksessä. Budjetti kuvaa liiketoiminnan toivottua kehitystä ja sen tavoitteena on suunnitella tulevia toimenpiteitä etukäteen ja mahdollistaa toteuman seuranta. Case-yrityksen liiketoiminta on pääosin projektiliiketoimintaa, joka pitää sisällään runsaasti muuttuvia kuluja, jotka vaihtelevat projektien mukaan. Yrityksen toiminnan kannalta budjetointi on keskeistä aloittaa yrityksen kiinteiden kulujen kartoittamisella ja hallita kuluja tekemällä budjetointia ja seuraamalla budjetin toteutumista. Yrityksessä halutaan varmistua siitä, että tukitoimintojen kustannukset eivät kasva liian suuriksi suhteessa yrityksen muuhun toimintaan. Myös muita kuluja voidaan budjetoida ja samalla antaa budjetin mukaisia valtuutuksia vastuuhenkilöille toimia budjetin sallimissa rajoissa. Case-yrityksessä voitaisiin ottaa budjetointi käyttöön seuraavan tilikauden alusta ja budjettikausi olisi luontevaa olla tilikauden mittainen. Koko yritystoimintaa ei ole järkevää budjetoida case-yrityksessä, sillä projektiliiketoiminta on jatkuvasti muuttuvaa. Budjetointi vie myös runsaasti aikaa, mikäli siihen sisällytetään kaikki toiminnan osa-alueet, ja tällöin budjetti on vanhentunut jo valmistuessaan (Ikäheimo et al. 2024, 166). Case-yritykselle soveltuva budjetointimalli voisi olla vuorovaikutteinen budjetointi, jossa yritysjohto määrittelee päälinjat budjetille ja tulosyksiköt tai vastuuhenkilöt pohtivat, miten näihin tavoitteisiin päästään (Pellinen 2017, 74–75). Budjetoinnissa voidaan hyödyntää BI-sovelluksen budjetointiominaisuutta, jolloin budjetin toteumaa

voidaan seurata samassa sovelluksessa. Yrityksen budjettikausi on yleensä tilikausi. Budjetoinnissa tulisi huomioida aina pitkän tähtäimen strategiset tavoitteet ja niiden vaikutus yrityksen budjettijärjestelmään. Strategisten tavoitteiden lisäksi budjetoinnin tueksi tarvitaan erilaisia analyyseja ja skenaarioita yrityksen omasta toiminnasta sekä toimintaympäristössä tapahtuvista tai odotettavissa olevista muutoksista. (Syvänperä & Lindfors 2014, 11)

Yrityksen projektinhallinta tapahtuu tällä hetkellä useissa ohjelmistoissa. Yritykseen on kaivattu projektinhallinnan ohjelmistoa, jossa voitaisiin hoitaa useita projektinhallintaan liittyviä osa-alueita, kuten projektin aikataulutusta ja talouden hallintaa. Yrityksessä voidaan kartoittaa vaihtoehtoja projektinhallinnan ohjelmistoiksi nykyisten tilalle. Uusien ohjelmistojen lisäksi projektien talouden hallintaa tulee edelleen yhtenäistää. Kuluneena vuonna on tehty runsaasti toimenpiteitä projektien talouden hallinnan parantamiseksi. Uusien projektien maksuerätaulukot tarkistetaan yrityksen talousjohdon toimesta, jotta voidaan varmistua, että maksuerät on mitoitettu projektin suunniteltuun etenemään ja aikatauluun nähden järkevästi. Haastatteluissa nousi esiin, että projektien litterointia olisi syytä yhtenäistää edelleen, sillä samankaltaisten projektien litterat eivät useinkaan ole vertailukelpoisia keskenään. Yhtenäisesti laadittu litterointi voisi avustaa myös tarjouslaskennassa, kun vastaavien kohteiden hinnoittelua tehdään. Tarjouslaskentaa tulisi myös pyrkiä tekemään samoin periaattein samanlaisissa tarjouslaskentakohteissa. Tämä helpottaa kohteiden vertailua sekä hinnoittelua, kun eri projekteilta voidaan hyödyntää vertailutietoa.

Haastattelujen perusteella projektien hankintakäytänteet ovat myös vaihtelevat. Projekteilla voitaisiin laatia hankinta-aikataulut merkittävimmistä hankinnoista, jolloin hankintoja ja siten niistä aiheutuvia voidaan aikatauluttaa optimaalisemmin suhteessa projektilta saataviin tuottoihin. Projektien talouden hallinnan parantamiseksi on tehty toimenpiteitä yrityksen sisäisessä laskutuksessa, mutta osa tähän liittyvistä ongelmakohdista on vielä ratkaisematta ja vaativat kehitystä. Esimerkiksi yrityksen tukitoimintojen kiinteät kulut eivät tällä hetkellä muodostu lainkaan kuluksi projekteille eivätkä siten näyttäydy projektihenkilöstölle. Tähän käytänteeseen voidaan kehittää sisäiseen laskutukseen pohjautuva malli tai vaihtoehtoisesti tukitoimintojen kustannuksia voidaan jyvittää BI-sovelluksessa projekteille esimerkiksi projektin tuottojen suhteessa. Tukitoimintojen kustannukset tulisi myös huomioida tarjouslaskennassa. Sisäiseen laskutukseen liittyen yrityksessä on kartoitettu vaihtoehtoisia työaikakirjausten ohjelmistoja, joilla voitaisiin mahdollisesti nopeuttaa yrityksen sisäisten

veloitusten siirtymistä projekteille. Tällä hetkellä sisäiset kustannukset veloitetaan kuun vaihteessa edelliseltä kuukaudelta toteutuneiden työtuntien mukaisesti.

Projektien viivästymiset ovat usein toistuvia ilmiöitä, joita voidaan ennakoida. Viivästymisillä on merkittävä vaikutus projektin kassavirtaan ja kustannusarviossa pysymiseen. Yrityksen projektiliiketoiminnassa on keskeistä hallita projektiportfoliota, sillä vaikka yksittäinen projekti ei onnistuisi tavoitellussa aikataulussa, voi koko portfolion hallinta silti onnistua oikeilla strategioilla. Projektiportfolion hallinnassa menneistä projekteista saatu data on keskeisessä roolissa. (Eik-Andersen et al. 2015, 508–509) Case-yrityksessä tulee aloittaa systemaattisempi projektiportfolioiden talouden hallinta esimerkiksi työpäällikkö- ja työnjohtajakohtaisesti. Projektiportfolioita tai yksittäisiä projekteja voidaan myös verrata yrityksen sisäisesti esimerkiksi benchmarkingia hyödyntämällä.

Yrityksessä on kuluneena vuonna tehty runsaasti muutoksia talousjohtamisen eri osa-alueilla ja muutoksia on luvassa myös lähitulevaisuudessa. Jotta muutokset saadaan jalkautettua yrityksen toimintaan, on syytä kiinnittää huomiota myös yrityksen työskentelykulttuuriin, jotta se tukee tehtäviä muutoksia. Uudet toimenpiteet vaativat aikaa muodostuakseen rutiineiksi kaikille organisaatiotasoille. Haastattelujen perusteella yrityksessä olisi syytä lisätä talouteen liittyvää keskustelua arjessa. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi palaverikäytänteitä muuttamalla. Yrityksessä pidetään tällä hetkellä koko toimihenkilöstöä koskeva kuukausipalaveri, jonka yhteydessä käsitellään talouslukuja yleisellä tasolla. Kuukausipalaverissa on myös käsitelty talousjohtamiseen ja muihin prosesseihin liittyviä muutoksia. Kuukausipalaverissa voitaisiin käsitellä talouslukuja hieman laajemminkin. Haastatteluissa esitettiin myös toteutettavaksi niin sanottua osavuosikatsausta, jossa voitaisiin käsitellä yrityksen ja toimialan kehitystä menneellä kaudella sekä ennustetta tulevasta.

Yrityksessä voitaisiin harkita johtoryhmän tai laajennetun johtoryhmän kesken pidettäviä palavereita, joissa voitaisiin käsitellä talouslukuja hieman tarkemmin ja esimerkiksi työpäällikkökohtaisesti. Yrityksen projektiliiketoiminnasta vastaavat työpäälliköt voisivat osallistua näihin palavereihin yrityksen johdon lisäksi. Haastattelujen perusteella työpäälliköt ovat kiinnostuneita yrityksen taloudellisen tilan seuraamisesta myös omien projektiensa ulkopuolella, mikä viestii yrittäjähenkisestä kulttuurista. Pk-yrityksissä suunnitellaan toimintaa sitä enemmän, mitä yrittäjähenkisempää toiminta on. Toiminnan suunnittelu näkyy esimerkiksi yrityksen maksuvalmiuden ja kassavirran hallitsemisen tarpeena. (Samuelsson et al. 2016, 698) Strategisen yrittäjyyden mallissa hyödynnetään johdon laskentatoimea resurssien

tehokkaaseen hyödyntämiseen sekä tunnistetaan ja etsitään ja tunnistetaan aktiivisesti uusia mahdollisuuksia yritystoiminnassa (Andersèn & Samuelsson 2016, 475–476)

Yrityksen päättyneistä projekteista laaditaan loppuraportit, joissa käsitellään laadun, ympäristön ja turvallisuuden lisäksi myös projektin toteutunutta taloutta verrattuna tarjouslaskennan perusteella tehtyyn kustannusarvioon. Loppuraporttien läpikäyntiin ei ole ollut selkeitä menettelytapoja, mikä kävi ilmi myös haastatteluissa. Jotta koko projektiorganisaatio voisi oppia projektin taloudesta jatkoa ajatellen, tulisi loppuraportit käydä läpi vähintään projektin toimihenkilöiden kesken läpi.

Talouteen liittyvää osaamista voidaan lisätä ja siten organisaatiokulttuuria voidaan kehittää kouluttamalla henkilöstöä uusiin ohjelmistoihin ja uusiin käytänteisiin. Useassa haastattelussa nousi esiin, että projektihenkilöstön kesken on vaihtelua siinä, miten hyvin projektin kustannuksia osataan arvioida ja ennustaa sekä ymmärretään talouteen liittyviä syy-seuraussuhteita. Projektihenkilöstölle voitaisiin järjestää yhteinen koulutustilaisuus projektin taloudenhallinnan perusteista. Osaamista voitaisiin vahvistaa myös uusiin ohjelmistoihin ja käytänteisiin liittyvillä sisäisillä koulutuksilla. Kouluttamisen tulisi olla jatkuvaa, jotta henkilöstön osaaminen pysyy ajan tasalla. Yrityksessä kaivataan myös lisää osaamista verosuunnitteluun liittyen. Yrityksessä voidaan hyödyntää kirjanpitäjän osaamista sekä kouluttaa yrityksen sisältä henkilöitä vero-osaamiseen liittyen. Tarvittaessa yritys voi hyödyntää ulkopuolista konsultointia. Myös yrityksen tarjouslaskentaan kaivataan lisää hinnoitteluosaamista. Tätä voidaan kehittää esimerkiksi palkkaamalla osaamista yrityksen ulkopuolelta tai levittää yrityksessä olevaa tietotaitoa laajemmalle joukolle esimerkiksi osallistamalla tarjouslaskentaan aktiivisemmin useampia työntekijöitä.

Case-yrityksen taseessa on runsaasti kalustoa, ja kalustoa hankitaan ja vaihdetaan vuosittain suhteellisen paljon, jotta yrityksen kalustokanta pysyy tuoreena. Yrityksessä voitaisiin laatia investointisuunnitelma, jossa voidaan esittää karkeasti vuosittain tehtävät ja ennakoitavissa olevat investoinnit. Investointisuunnitelman pohjalta yrityksessä voidaan suunnitella paremmin tulevia poistoja sekä ennakoida investointien vaikutusta yrityksen verotukseen ja rahoitustarpeisiin.

Valvontatehtävät

Valvontatehtävät pitävät sisällään suunnitelmien, tavoitteiden ja toteutustehtävien seurantaa (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 24–25). Johdon laskentajärjestelmien uudistaminen edellyttää järjestelmien toimivuuden ja kehitystarpeiden arviointia säännöllisesti (Pellinen 2017, 154). Yrityksen tavoitteiden toteutumista tulee seurata jatkuvasti ja säännöllisesti. Yrityksen BI-sovellukseen kootaan yritykselle keskeisimmät avainluvut ja KPI-mittarit, joiden avulla voidaan seurata lukujen kehitystä esimerkiksi viikko- tai kuukausitasolla, tilikauden alusta, verrattuna vuoden takaiseen tai arvioida kumulatiivista kehitystä halutulla ajanjaksolla. Talouden tunnuslukujen seuraamisen lisäksi yrityksessä tulee olla riittävästi osaamista havaita mahdolliset poikkeamat ja kyetä reagoimaan niihin mahdollisimman ajoissa. Myös laadittavan budjetin toteutumista voidaan seurata BI-sovelluksessa. Yrityksessä on tärkeää seurata myös kiinteiden kulujen kehittymistä ja suhdetta yrityksen liikevaihtoon. Mikäli jotkin kulut, kuten henkilöstökulut, nousevat merkittävästi verrattuna budjetoituun, tulee arvioida kriittisesti, mistä tämä johtuu ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä.

Haastatteluissa nousi esiin ehdotus projektien ominaisuuksien vertailusta. Vertailulla voitaisiin havaita mahdollisia toistuvia kaavoja esimerkiksi siinä, minkä tyyppiset projektit yleensä menestyvät taloudellisesti parhaiten tai vastaavasti heikoiten. Vertailtavia ominaisuuksia voisivat olla esimerkiksi projektimuoto, työlaji ja projektiin osallistunut henkilöstö. Vertailun kautta voitaisiin havaita mahdollisia ongelmakohtia ja puuttua niihin. Myös mahdolliset tarjouslaskennassa tehdyt virheet tulee tuoda esiin, jotta vastaavia virheitä voidaan välttää jatkossa. Ongelmakohtia voidaan käsitellä ja ratkaista asianosaisten kesken ja pyrkiä oppimaan niistä tulevaisuutta silmällä pitäen.

Valvontatehtävien tulee pitää sisällään myös yrityksessä tehtävien sisäisten veloitusten säännöllinen tarkastaminen esimerkiksi vuosittain. Sisäisissä veloituksissa tulee ennakoida esimerkiksi tiedossa olevia työehtosopimusten mukaisia palkankorotuksia sekä konekalustoon liittyvien kustannusten nousua. Samat tarkistusperiaatteet tulee tehdä myös vuosittain yrityksen asiakkaille suuntautuville tuntityöhinnoille sekä muille yksikköhinnoille. Hinnastojen tarkastuksen yhteydessä voitaisiin kehittää yritykseen myös sisäinen yleishinnasto lisä- ja muutostöiden tarjoamiseen. Haastatteluissa nousi esiin, että osalle projektihenkilöstöstä on haastavaa hinnoitella lisä- ja muutostöitä projektille, jos valmista yksikköhintaluetteloa ei ole. Lisä- ja muutostyöhinnaston laatiminen ei ole yksiselitteistä, sillä siinä tulee huomioida esimerkiksi kuljetusmatkojen pituus projektikohtaisesti, materiaalihinnat sekä

yksikköhintaan liittyvä työkustannus. Myös tehtävien yksiköiden määrä vaikuttaa yksikköhinnan suuruuteen. Tämä voidaan kuitenkin ottaa yrityksessä mahdolliseksi tarkasteltavaksi kehityskohteeksi.

Kehityskohteiden toimeenpano

Tässä luvussa on esitetty tutkimuksen perusteella havaittuja keskeisiä kehityskohteita yrityksen talousjohtamisessa. Kehityskohteiden toimeenpano yrityksessä edellyttää niiden priorisointia. Haastatteluissakin todettiin, että kehitettäviä asioita ei voi olla liikaa yhtä aikaa, jotta jatkuvat kehitystoimenpiteet eivät aiheuta liikaa sekaannusta yrityksen arjessa. Kehitystoimenpiteissä tulee keskittyä niihin asioihin, jotka parantavat ja tehostavat toimintaa yrityksessä, ja kehitystyössä tulee muistaa hallita mahdollisia riskejä. Kehitystoimenpiteille tulee määritellä aikataulu ja vastuuhenkilöt. Edellä esitetyssä taulukossa 3 on kuvattu ehdotus aikataulusta kehitystoimenpiteiden toteuttamiselle tai niiden aloittamiselle. Kehitystyöhön on syytä ottaa mukaan henkilöstön edustajia siltä osin, kuin muutos koskettaa heitä. Tämä lisää sitoutumista muutoksiin. Kehitystoimenpiteissä tulee huomioida kunkin toimenpiteen vaatimat resurssit kaikilla organisaatiotasoilla.

Case-yrityksessä on kuluneena vuonna tehty jo runsaasti toimenpiteitä talousjohtamisen kehittämiseksi, ja tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia ja onnistumista voidaan arvioida paremmin tulevana vuonna, kun dataa on saatavilla enemmän. Tässä tutkimuksessa on keskitytty niihin osa-alueisiin, jotka kaipaavat yrityksen talousjohtamisessa seuraavaksi huomiota.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja arvioidaan tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia. Luvussa pohditaan myös tutkimuksen vaikuttavuutta, etiikkaa ja luotettavuutta. Tässä luvussa käsitellään myös mahdollisia jatkotutkimuskohteita tehdylle tutkimukselle.

6.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tässä luvussa arvioidaan saatuja vastauksia diplomityön tutkimuskysymyksiin. Päätutkimuskysymys työlle oli:

Miten talousjohtaminen määritellään projektiliiketoimintaa harjoittavan pk-yrityksen näkökulmasta?

Talousjohtaminen on jatkuvaa yritystoimintaan vaikuttavien taloudellisten, poliittisten, sosiaalisten ja lainsäädännöllisten tekijöiden kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on ylläpitää ja vahvistaa yrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä. Pk-yrityksissä talousjohtaminen on usein kirjavaa johtuen osaamisen ja koulutuksen puutteista sekä talousjohtamisen henkilöitymisestä aiheutuvasta prosessien yrityskohtaisuudesta. Pk-yrityksen talousjohtamiselta vaaditaan laaja-alaista osaamista sekä kykyä tunnistaa ja hankkia tietoa niiltä osa-alueilta, joissa yrityksessä ei ole erityisosaamista. Talousjohtamisen tehtävät voidaan jakaa suunnittelutehtävään, toteutustehtävään ja valvontatehtävään. Projektiliiketoiminnan näkökulmasta talousjohtamisesta tekee haastavaa liiketoiminnan vaihtelu projektien suuruudesta, kestosta, sopimusteknisistä ja muista projektikohtaisista tekijöistä johtuen. Tutkimuksen case-yrityksen toimialalla projektiliiketoiminnan ennustaminen on haastavaa, sillä toimiala on hyvin syklinen. Projektit ovat valtaosin alle vuoden mittaisia, joten yritystoiminnan ennustaminen pitkällä tähtäimellä on vaikeaa. Projektiliiketoimintaa harjoittava yritys voi kuitenkin suunnitella liiketoimintaansa asettamalla tavoitteita ja pyrkiä tekemään tarvittavia muutoksia liiketoiminnan toteutuman mukaan.

Talousjohtamisessa tulee huomioida yrityksen strategia sekä tehdä liiketoiminta- ja taloussuunnittelua strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Talousjohtamiselta odotetaan yhä enemmän myös muiden kuin taloudellisten asioiden seurantaa. Talousjohtaminen kytkeytyy vahvasti yrityksen suorituskykyyn, joka pitää sisällään talouden näkökulman lisäksi useita muita näkökulmia, joita tässä työssä ei ole tarkemmin käsitelty.

Projektiliiketoiminnassa rakennusalalla on oleellista huomioida projektien kassavirtaennusteet ja pyrkiä optimoimaan projektin kassavirtaa. Kassavirran optimoinnilla voidaan välttää kassavirran epätoivotut heilahtelut esimerkiksi isojen hankintojen yhteydessä. Projektiliiketoiminnan talousjohtamisessa on huomioitava koko projektin elinkaari, ja siksi tässä tutkimuksessa havaittujen tulosten perusteella on syytä kannustaa pk-yrityksiä ennustamaan projektiliiketoimintaansa. Tämä auttaa projektikohtaisesti tehtynä projektihenkilöstöä ennakoimaan projektin tuottoja ja kustannuksia sekä ohjaa kiinnittämään huomiota niihin seikkoihin, joihin projektin aikana projektinjohtamisella voidaan vaikuttaa. Ennustaminen koko yrityksen mittakaavassa puolestaan tukee yrityksen tavoitteiden toteutumisen seurantaa sekä mahdollistaa reagoimisen tarvittaessa esimerkiksi riittävän rahoituksen varmistamiseksi.

Diplomityön apututkimuskysymys 1:

Miten talousjohtamisen prosessit määritellään tukemaan pk-yrityksen liiketoimintaa?

Tutkimuksen perusteella talousjohtaminen pitää sisällään useita rahoituksen ja laskentatoimen prosesseja, jotka teoreettisessa viitekehyksessä havaitun mukaisesti kytkeytyvät toisiinsa. Rahoituksen laskentatoimen prosessien voidaan ajatella olevan lakisääteisiä, ja niiden toteuttamiseen vaikuttaa esimerkiksi yrityksen koko ja yritysmuoto. Johdon laskentatoimen prosessit sen sijaan ovat yrityskohtaisia sisäisiä prosesseja, jotka voidaan muodostaa kullekin yritykselle sopivalla tavalla. Pk-yrityksissä johdon laskentajärjestelmiä käytetään suurempia yrityksiä vähemmän. Pk-yrityksille on oleellista selvittää ja analysoida yrityksen liiketoimintamalli, jonka mukaan sisäisiä prosesseja voidaan muodostaa ja kehittää tukemaan yrityksen liiketoiminnan haluttua kehitystä. Yleisesti talousjohtamisessa tulee pyrkiä yritystoiminnan taloudelliseen ennustamiseen, kassavirran hallintaan ja kustannussäästöjen muodostamiseen.

Yrityksen talousjohtamisen prosesseissa on huomioitava suunnittelu-, toteutus- ja valvontatehtävät. Talousjohtamisen prosessien tulee kattaa tietojen kerääminen, rekisteröinti,

analyysi ja tulkinta. Talousjohtamiselta odotetaan proaktiivista otetta sekä reagoimista muutoksiin niin yrityksen sisällä kuin sitä ympäröivässä liiketoimintaympäristössä. Talousjohtamiseen liittyy keskeisesti esimerkiksi lainsäädännön ja verotuskäytänteiden sekä muiden yhteiskunnallisten muutosten seuranta. Talousjohtamisen tukena yrityksen koosta riippumatta on syytä hyödyntää digitaalisia apuvälineitä, joiden avulla voidaan seurata reaaliaikaisesti yrityksen taloudellista tilaa. Projektiliiketoiminnan näkökulmasta on keskeistä ennustaa liiketoiminnan kassavirtaa, jotta kassavirtaa voidaan optimoida esimerkiksi hankintojen näkökulmasta. Talousjohtamisen prosessien tulee olla harmonisoituja läpi organisaation. Prosessien tehokkuutta tulee arvioida, ja pyrkiä keskittymään yrityksen toiminnan kannalta keskeisimpiin prosesseihin.

Diplomityön apututkimuskysymys 2:

Millaista talousjohtamista pk-yrityksessä tarvitaan hallitun kasvun mahdollistamiseksi?

Hallittu kasvu edellyttää yritykseltä usein investointeja liiketoimintaan. Investointien aiheuttamien vaikutusten ennakoimiseksi yrityksessä tulee tehdä investointisuunnittelua. Investointisuunnittelulla voidaan vaikuttaa myös yrityksen verosuunnitteluun. Yrityksen kasvutavoitteita määritellessä on syytä arvioida yritysmuodon soveltuvuutta yrityksen tavoitteisiin. Talousjohtaminen pitää sisällään myös yritysmuodon tai yritysrakenteen optimointia yrityksen liiketoimintaan nähden. Talousjohtaminen liittyy keskeisesti myös yrityksen riskienhallintaa, mikä on tärkeä huomioitava tekijä yrityksen kasvaessa. Yrityksen talousjohtamista kannattaa kehittää jatkuvasti yrityksen kasvaessa, sillä parhaimmillaan talousjohtaminen voi tukea yritystä uusien strategisten tavoitteiden ja mahdollisuuksien tunnistamisessa.

Yrityksen ja liiketoiminnan kasvaessa myös henkilöstömäärä usein kasvaa. Yrityksessä on syytä kiinnittää huomiota prosessien yhtenäistämiseen ja hallintaan, jotta uudet työntekijät voivat toimia yrityksessä toivotulla tavalla. Kehitystoimenpiteisiin on syytä osallistaa yrityksen henkilöstön edustajia, sillä tämä edesauttaa työntekijöiden sitoutumista tehtäviin muutoksiin. Muutokset edellyttävät riittävää ja oikea-aikaista viestintää sekä tarvittavien koulutusten järjestämistä.

Pk-yrityksen kasvaessa on syytä kartoittaa sen käyttämien ohjelmistojen riittävyys ja potentiaali liiketoiminnan tukena. Markkinoilla on saatavilla useita taloushallinnon ja projektinhallinnan ohjelmistoja, joista yritys voi valita omaan toimintaansa soveltuvimmat. Yrityksen

kasvaessa voi olla tarpeen hyödyntää ulkopuolista konsultointia, mikäli yritys kokee kaipaavansa osaamista, jota yrityksen sisältä ei löydy. Yrityksen kasvaessa on myös hyväksyttävä, ettei kaikkia asioita voi kehittää yhtä aikaa. Kehitystyössä on syytä muistaa niiden vaatimat resurssit kaikilla organisaatiotasoilla.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja vaikuttavuus

Tutkimuksessa pyrittiin muodostamaan käsitys pk-yrityksen talousjohtamisesta, siihen sisältyvistä prosesseista sekä niiden kehittämisestä. Tutkimuksen tavoitteena oli käsitellä talousjohtamista projektiliiketoimintaa harjoittavan osakeyhtiön näkökulmasta ja pohtia, millaista talousjohtamista tarvitaan yrityksen hallitun kasvun mahdollistamiseksi. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset on muodostettu teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimuksen pohjalta. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja se kohdistui maa- ja vesirakentamisen toimialalla projektiliiketoimintaa harjoittavaan case-yritykseen. Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty runsaasti sekä kotimaisia että kansainvälisiä lähteitä tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Tutkimuksessa käytetyistä lähteistä valtaosa on alle 10 vuotta vanhaa. Talousjohtaminen ja sen osa-alueet ovat jatkuvassa murroksessa muun muassa digitalisaation ja tekoälyn käytön kasvamisen myötä, joten tutkimuksessa käytettyjen lähteiden on syytä olla verrattain. Tutkimuksen lähteinä on käytetty runsaasti alan perusteoksia sekä kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleita.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmiksi valittiin kyselylomakkeet ja haastattelut. Tässä tutkimuksessa kyselylomaketta käytettiin laadullisten tulosten saamiseksi ja kyselylomakkeen vastausten pohjalta tehtiin puolistrukturoidut haastattelut yrityksen omistajajohtajille. Työpäälliköiden haastattelut toteutettiin erillisen puolistrukturoidun haastattelulomakkeen mukaisesti. Omistajajohtajat olivat luonteva valinta tutkimuksen haastateltaviksi, sillä yrityksen omistajien ja johdon tahtotila on toteuttaa yritystoimintaa taloudellisesti kestävästi ja heidän velvollisuutensa yrityksen johdossa kattaa myös yrityksen huolellisen taloudenpidon osana osakeyhtiölain mukaista huolellisuusvelvoitetta. Työpäälliköiden haastattelujen arvioitiin antavan arvokasta näkökulmaa projektiliiketoiminnan talousjohtamiseen liittyen. Haastattelujen perusteella näin olikin, ja tutkimustuloksista saatiin

laaja selvitys yrityksen talousjohtamisen nykytilasta. Nykytila-analyysin perusteella pystyttiin muodostamaan käsitys keskeisimmistä kehityskohteista yrityksen talousjohtamisessa pitäen sisällään projektiliiketoiminnan näkökulman. Tutkimukseen osallistui kuusi haastateltavaa, jotka kaikki edustivat case-yritystä. Haastateltavien määrää voidaan pitää riittävänä pk-yrityksen talousjohtamisen nykytilan arvioinnissa. Mikäli tutkimuksessa olisi haluttu saada vertailutietoa muista alan yrityksistä, olisi tätä varten voitu haastatella esimerkiksi muiden yritysten edustajia.

Tutkimuksessa haastatteluista ja kyselylomakkeista saatujen tulosten luotettavuuteen vaikuttavat useat seikat. Kysely- ja haastattelurungot on laadittu teoreettisen viitekehyksen ja tutkijan omien tulkintojen perusteella, ja omat tulkinnat ovat voineet ohjata tutkimusta johonkin suuntaan. Tutkimuksen kulku on kuitenkin pyritty selostamaan mahdollisimman tarkasti, joten tutkimus on toistettavissa. Tämä tutkimus kohdistui case-yrityksen talousjohtamiseen, joten toinen tutkija voi saada erilaisia vastauksia tutkimalla toista yritystä tai organisaatiota tai vaihtamalla tutkimuksen näkökulmaa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa tutkijan havaintojen objektiivisuus, josta voidaan erikseen arvioida havaintojen luotettavuutta ja puolueettomuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää se, että tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat kaikki saman yrityksen edustajia. Toisaalta tutkimukseen osallistuneet haastateltavat edustivat sekä yrityksen omistajajohtajia että projektiliiketoiminnasta vastaavia työpäälliköitä, joilla kaikilla oli omat näkemyksensä yrityksen talousjohtamisen nykytilasta ja kehitystarpeista.

Tutkija ei ole juurikaan tehnyt vastaavia tutkimushaastatteluita aikaisemmin, joten kokemuksen puute on voinut vaikuttaa haastattelutilanteisiin. Tutkijan kokemuksen mukaan tämä aihepiiri on kuitenkin haastatteluja tehdessä ollut tutkijalle riittävän tuttu haastattelujen sujuvan läpiviemisen mahdollistamiseksi. Tutkimuksessa aineiston analysointimenetelmät valittiin laadullisen aineiston käsittely- ja analysointimenetelmistä, ja niitä pidettiin soveltuvana tähän tutkimukseen.

Tutkimuksen toteutus aloitettiin tammikuussa 2025 teoreettisen viitekehyksen muodostamisella. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin loka-marraskuussa 2025. Tutkimuksen aikataulu venyi hieman suunnitellusta aikataulusta, mutta empiiriseen osuuteen koettiin jääneen kuitenkin riittävästi aikaa. Tässä tutkimuksessa pyrittiin havainnoimaan yrityksen talousjohtamista. Talousjohtaminen havaittiin hyvin laajaksi aihealueeksi, ja tähän

tutkimukseen olisikin voitu tehdä tarkempia rajauksia, jotta rajattua osa-aluetta olisi voitu käsitellä vielä syvällisemmin. Toisaalta tämän tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa käsitys talousjohtamisen kokonaisuudesta pk-yrityksessä, ja tämä tutkimus vastaakin tähän tavoitteeseen.

Tämän tutkimuksen pohjalta case-yrityksessä voidaan kehittää talousjohtamista systemaattisempaan suuntaan sekä kiinnittää huomiota erityisesti tutkimuksessa esiin nousseisiin kehityskohteisiin. Yrityksessä tiedostetaan, että kuluneena vuonna talousjohtamiseen on tehty runsaasti muutoksia, ja osa tehdyistä toimenpiteistä vaatii aikaa, ennen kuin voidaan arvioida niiden onnistumista ja tarvittavia muutoksia. Tässä työssä ehdotetut kehitysehdotukset vahvistavat yrityksen talousjohtamista ja mahdollistavat talousjohtamisen systemaattisemman toteuttamisen ja jatkuvan kehittämisen. Yrityksen talousjohtaminen on ollut pitkään vailla huomiota, kun yrityksen kasvaessa on keskitytty konkreettiseen työhön projektiliiketoiminnassa. Tämän tutkimuksen tulosten myötä yrityksessä ollaan valmiimpia tulevaisuuden kasvuun ja tiedetään, mitä asioita toiminnassa tulee kehittää ja minkä asioiden kehittämistä tulee priorisoida.

Yritysten sisäiset johdon laskentatoimen prosessit ovat yrityskohtaisia, ja yritykset voivat määritellä ne itselleen sopiviksi. Tämä tutkimus voi auttaa muita projektiliiketoimintaa harjoittavia pk-yrityksiä arvioimaan omia talousjohtamisen prosessejaan kriittisesti ja tunnistamaan niissä mahdollisia kehityskohteita.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tälle tutkimukselle on useita kiinnostavia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Case-yrityksessä työstetään parhaillaan uutta strategiaa, jonka pohjalta määritellään yrityksen taloudelliset tavoitteet. Jatkotutkimuksissa voitaisiin selvittää, kuinka nämä asetettavat taloudelliset tavoitteet jalkautetaan yrityksen toimintaan noudattaen tässäkin tutkimuksessa esitettyjä talousjohtamisen periaatteita. Strategian muutos vaikuttaa väistämättä myös talousjohtamiseen ja sen tavoitteisiin. Yrityksessä voitaisiin tehdä seurantatutkimus tavoitteiden toteutumisen ja kehitettävien prosessien toimivuuden arvioimiseksi.

Yrityksessä on otettu viime aikoina ja otetaan lähitulevaisuudessa käyttöön useita ohjelmistoja ja nykyisten ohjelmistojen tai sovellusten laajennuksia. Yrityksessä voitaisiin tutkia ohjelmistoista saatavaa hyötyä verrattuna niiden kustannuksiin, ja arvioida mahdollisia vaihtoehtoja ohjelmistokokonaisuuksien toteuttamiseen. Yrityksessä voitaisiin tutkia myös erityisesti pian käyttöönotettavan BI-sovelluksen vaikutusta yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. BI-sovelluksen odotetaan auttavan merkittävästi talousjohtamista, joten yrityksen taloudellisen suorituskyvyn voidaan olettaa parantuvan BI-sovelluksen käyttöönoton myötä.

Yrityksessä tullaan ottamaan käyttöön projektien kustannusten ja tuottojen ennustaminen. Tämän tutkimuksen jatkoksi voitaisiin tutkia, miten ennustaminen vaikuttaa yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn sekä projektien suorituskykyyn ja taloudelliseen tilaan.

Tutkimustulosten perusteella yrityksessä tulee pyrkiä muuttamaan yrityksen kulttuuria talousasioiden käsittelyn osalta, jotta tarvittavat muutos- ja kehitystoimenpiteet voivat toteutua ja jäädä rutiineiksi yrityksen arkeen. Yrityksen talousjohtamisen kulttuurin muutosta ja sen vaikutusta yritystoiminnan ja projektiliiketoiminnan suorituskykyyn voitaisiin tutkia. Yrityksessä ollaan myös kehittämässä uutta palkkiojärjestelmää, jonka vaikutuksia voitaisiin tutkia kaikilla organisaatiotasoilla niin yrityksen kuin yksilöidenkin kannalta. Tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti käsitelty kustannussäästöjen muodostamista. Tutkimusta voisi jatkaa tutkimalla mahdollisia säästökohteita yrityksen toiminnassa.

7 Yhteenveto

Talousjohtamiselta odotetaan jatkuvasti proaktiivisempaa otetta, reagointikykyä sekä muutosvalmiutta. Talousjohtaminen tapahtuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa liiketoimintaympäristön eri osa-alueiden kanssa. Yritysten tuleekin olla tietoisia liiketoimintaympäristön muutoksista ja pyrkiä ennakoimaan niitä. Tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että pk-yrityksissä taloushallinnon organisaatio on usein pieni ja taloushallinnon henkilöstöltä sekä talousjohdolta vaaditaan laaja-alaista osaamista. Yrityksen talousjohtamisen tulee tukea yritykselle asetettujen taloustavoitteiden saavuttamista. Talousjohtamisen tavoitteena on ylläpitää ja lisätä yritystoiminnan tehokkuutta, taloudellisuutta ja tuloksellisuuta. Yrityksen taloussuunnittelua tehdään strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Yrityksessä tehtävien talousjohtamisen toimenpiteiden tulee perustua yrityksen strategiaan. Yrityksen talousjohtaminen kytkeytyy vahvasti myös muihin kuin suoraan talouteen liittyviin prosesseihin. Yrityksen suorituskyvyn arvioimisessa onkin huomioitava talouden lisäksi myös muita näkökulmia. Talousjohtamisessa tulee huomioida yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeiset prosessit, niiden johtaminen ja jatkuva kehittäminen.

Tämän tutkimuksen perusteella yrityksen talousjohtaminen pitää sisällään yrityksen lakisääteisien talouteen liittyvien velvollisuuksien hoitamisen lisäksi yrityskohtaisesti määriteltäviä laskentatoimen prosesseja, joiden tavoitteena on parantaa yrityksen suorituskykyä. Pk-yrityksissä talousjohtamista määrittelevät käytössä oleva data ja ohjelmistot, sisäiset prosessit ja osaaminen. Projektiliiketoiminnassa pitkän tähtäimen ennustaminen on usein haastavaa, mikä heijastuu koko yrityksen liiketoiminnan ennustamiseen. Projektiliiketoiminnan talousjohtamisessa tulee huomioida niin yksittäisen projektin kuin projektiportfolioidenkin talousjohtaminen.

Yrityksen kasvutavoitteiden saavuttaminen edellyttää yritykseltä tarkasti määriteltyjen tavoitteiden asettamista. Tavoitteiden tulee olla mitattavissa ja seurattavissa ja yrityksessä tulee olla käytänteet siihen, miten mahdollisiin poikkeamiin reagoidaan. Kasvutavoitteet edellyttävät usein toiminnan kehittämistä eri osa-alueilla, minkä vuoksi on keskeistä muistaa kehitystyön vaatimat resurssit kaikilla organisaatiotasoilla. Kasvun mahdollistamiseksi yrityksiä kehotetaan luomaan yritykselle soveltuvat ja tarkasti määritellyt prosessit talouden seuraamiseksi.

Lähteet

Aaltola, P. 2019. Strategic thinking and accounting: potentials and pitfalls from a managerial perspective. Journal of management control. 30 (3), 323–351. Saatavissa DOI: 10.1007/s00187-019-00285-w.

Ahmad, K. & Mohamed Zabri, S. 2024. The role of management accounting on the relationship between corporate social responsibility and performance in SMEs. Measuring business excellence. 28 (1), 122–136. Saatavissa DOI: 10.1108/MBE-04-2023-0068.

Andersén, J. & Samuelsson, J. 2016. Resource organization and firm performance: How entrepreneurial orientation and management accounting influence the profitability of growing and non-growing SMEs. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. 22 (4), 466–484. Saatavissa https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2015-0250.

Bettner, M. S. 2015. Using accounting & financial information : analyzing, forecasting & decision making. First edition. New York: Business Expert Press. Saatavissa https://ebookcentral.proquest.com/lib/lut/detail.action?docID=1901827&pq-origsite=primo.

Biadacz, R. 2022. THE USE OF MODERN VARIETIES OF COST ACCOUNTING AS A COST MANAGEMENT STRATEGIC TOOL BY SMES IN POLAND. Polish Journal of Management Studies. 26 (2), 42–59. Saatavissa DOI: 10.17512/pjms.2022.26.2.03.

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. Saatavissa DOI: 10.1108/14626001311298394.

Boutellis-Taft, O. 2019. New Relevance of Accounting and Reporting: SMEs, Ethics and Sustainability. Teoksessa: Kaili, E., Psarrakis, D. & Van Hoinaru, R. New Models of Financing and Financial Reporting for European SMEs A Practitioner's View. Cham: Springer International Publishing. 95-105. Viitattu 20.4.2025. Saatavissa https://doi.org/10.1007/978-3-030-02831-2.

Budai, E., Ervin, D. & Dániel, H. 2022. FINANCIAL REPORTING QUALITY AT SMEs – A THEORETICAL APPROACH. Annales Universitatis Apulensis : Series Oeconomica 24 (1), 59–71. Saatavissa DOI: 10.29302/oeconomica.2022.24.1.5.

Business Matters. 2024. How to set realistic financial goals for your SME 2024. Newstex. Saatavissa https://ezproxy.cc.lut.fi/blogs-podcasts-websites/business-matters-how-set-realistic-financial/docview/3003353906/se-2?accountid=27292.

Cernius, G. & Birskyte, L. 2020. FINANCIAL INFORMATION AND MANAGEMENT DECISIONS: IMPACT OF ACCOUNTING POLICY ON FINANCIAL INDICATORS OF THE FIRM. Verslas: teorija ir praktika. 21 (1), 48–57. Saatavissa https://doi.org/10.3846/btp.2020.9959.

Cleary, P., Quinn, M., Rikhardsson, P., & Batt, C. 2022. Exploring the Links Between IT Tools, Management Accounting Practices and SME Performance: Perceptions of CFOs in Ireland. The Irish Accounting Review. 28, 1–31. Saatavissa DOI: 10.52399/001c.35440.

Demiröz, S. 2019. State-of-the-art Management Accounting for SMEs. Controlling & management review. 63 (8) 56–61. Saatavissa https://doi.org/10.1007/s12176-019-0061-2

Eierle, B. 2013. The role of management as a user of accounting information: implications for standard setting. Accounting and management information systems. 12 (2), 155–189. Saatavissa https://www.proquest.com/docview/1491345010?parentSessionId=usyKuw6F0oI96PuHeptViHZVUZfxzRpzkN6v8L%2Fuli8%3D&pq-origsite=primo&accountid=27292&sourcetype=Scholarly%20Journals.

Eik-Andersen, P., Landmark, A. D., Johansen, A. 2015. Managing Cost and Time in a Large Portfolio of Projects. Procedia Economics and Finance. 21 (1), 502–509. Saatavissa doi:10.1016/S2212-5671(15)00205-1.

Enqvist, J., Graham, M., & Nikkinen, J. 2014. The impact of working capital management on firm profitability in different business cycles: Evidence from Finland. Research in International Business and Finance. 32, 36–49. Saatavissa DOI: 10.1016/j.ribaf.2014.03.005.

Firmenich, J. 2017. Customisable framework for project risk management. Construction Innovation. 17 (1), 68–89. Saatavissa DOI: 10.1108/CI-04-2015-0022.

Grossmann, W. & Rinderle-Ma, S. 2015. Fundamentals of Business Intelligence. Berlin: Springer Berlin Heidelberg. Viitattu 4.5.2025. Saatavissa https://doi.org/10.1007/978-3-662-46531-8.

Gullberg, C. 2016. What makes accounting information timely? Qualitative research in accounting and management. 13 (2), 189–215. Saatavissa DOI: 10.1108/QRAM-03-2014-0019.

Gyamera, E., Atuilik, W. A., Eklemet, I., Adu-Twumwaah, D., Issah, A. B., Tetteh, L. A. & Gagakuma, L. 2023. Examining the effect of financial accounting services on the financial performance of SME: The function of information technology as a moderator. Cogent business & management. 10 (2), 1–26. Saatavissa DOI: 10.1080/23311975.2023.2207880.

Gyamera, E., Atuilik, W. A., Eklemet, I., Matey, A. H., Tetteh, L. A. & Apreku-Djan, P. K. 2023. An analysis of the effects of management accounting services on the financial performance of SME: The moderating role of information technology. Cogent Business & Management. 10 (1), 1–19. Saatavissa DOI: 10.1080/23311975.2023.2183559.

Haag, A. 2024. A Perspective on Resilient and Sustainable Financial Strategies for SMEs. Teoksessa: Durst, S. & Henschel, T. Small and Medium-Sized Enterprise (SME) Resilience. Cham: Springer Nature Switzerland. 167–180. Viitattu 20.4.2025. Saatavissa DOI: 10.1007/978-3-031-50836-3_8.

Halabi, A. K., Barrett, R., & Dyt, R. 2010. Understanding financial information used to assess small firm performance: An Australian qualitative study. Qualitative Research in Accounting and Management. 7 (2), 163–179. Saatavissa DOI: 10.1108/11766091011050840.

Hariyati, H., Nuswantara, D. A., Hidayat, R. A., & Putikadea, I. 2022. Management accounting information system and intellectual capital: a way to increase SME's business performance. Jurnal Siasat Bisnis. 27 (1), 61–75. Saatavissa DOI: 10.20885/jsb.vol27.iss1.art5.

Harmaala, M.-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 9.10.2025. Saatavissa https://www.ellibslibrary.com/book/9789523458123.

Höglund, H. & Sundvik, D. 2016. Financial reporting quality and outsourcing of accounting tasks: Evidence from small private firms. Advances in accounting. 35, 125–134. Saatavissa DOI: 10.1016/j.adiac.2016.03.001.

Ihantola, E-M. & Leppänen P. 2023. Yrityksen kirjanpito – liiketapahtumista tilinpäätökseen. 6. laitos, 1. p. Tampere: Gaudeamus Oy.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2024. Yrityksen laskentatoimi 9. p. Helsinki: Alma Media Finland Oy.

Ikäheimo, S. 2011. PK-yrityksen hallinnointi ja johdon laskentatoimi – miten kehittää toimintaa. Viitattu 30.9.2024. Saatavissa: https://tilisanomat.fi/talousohjaus/pk-yrityksen-hallinnointi-ja-johdon-laskentatoimi-miten-kehittaa-toimintaa

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., & Rajamäki, M. 2022. Johda riskejä : käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. 4. päivitetty painos. Helsinki: Finva Finanssi- ja vakuutuskustannus. Viitattu 29.6.2025. Saatavissa ISBN : 978-952-7285-37-4.

Juris, R. & Gregova, E. 2019. ANALYTICAL VIEW OF THE IMPACT OF FINANCIAL MANAGEMENT ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF SMES. Teoksessa-Economic and Social Development: Book of Proceedings. 2019. Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA). 399–404. Saatavissa https://ezproxy.cc.lut.fi/conference-papers-proceedings/analytical-view-impact-financial-management-on/docview/2317563069/se-2?accountid=27292.

Järvenpää, M. 2007. Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. European Accounting Review. 16 (1), 99–142. Saatavissa: DOI: 10.1080/09638180701265903.

Kananen, J. 2008. KVALI, Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käsitteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kirjanpitolaki 31.12.1997/1336. Finlex. Viitattu 7.6.2025. Saatavissa https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1997/1336.

Koskenvesa, A. & Soila, J.-P. 2018. Rakennushankkeen kustannushallinta. Helsinki: Rakennustieto Oy. Viitattu 25.5.2025. Saatavissa https://www.ellibslibrary.com/book/9789522672919

Koski, T. 2023. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. 3. p. Turenki: Helsingin Kamari Oy.

Kouhia-Kuusisto, K. 2023. LJT tutkijablogi: Taloustiedosta eväitä pienyritysten johtamiseen, mutta miten? Viitattu 30.9.2024. Saatavissa https://www.boardman.fi/ljt-blogi/ljt-tutkijablogi-taloustiedosta-evaita-pienyritysten-johtamiseen-mutta-miten/

Kriz, J., Smolikova, L., & Stepankova, V. (2015). Management of projects risk with Business Intelligence. IDEAS Working Paper Series from RePEc. Saatavissa https://ezproxy.cc.lut.fi/working-papers/management-projects-risk-with-business/docview/1698897971/se-2?accountid=27292.

Kukkonen, M., Walden, R. 2024. Pk-yrityksen verosuunnittelu. 4., uudistettu painos. Helsinki: Alma Insights, 2024. Viitattu 25.5.2025. Saatavissa https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/JAIBBXFTEB#piste:tBx

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. 1. painos. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 27.6.2025. Saatavissa ISBN:978-952-63-2341-1.

Laitinen, E. K. 2014. The association between CEO work, management accounting information, and financial performance: evidence from Finnish top managers. Journal of management control. 25 (3–4), 221–257. Saatavissa DOI:10.1007/s00187-014-0197-3.

Laitinen, T. & Laitinen, E. K. 2014. Yrityksen maksukyky : arviointi ja ennakointi. Helsinki: KHT-Media. Viitattu 17.10.2025. Saatavissa https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-218-209-8.

Lavia López, O., & Hiebl, M. R. W. 2015. Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. Journal of Management Accounting Research. 27 (1), 81–119. Saatavissa DOI: 10.2308/jmar-50915.

Lee, N., & Kwon, K.-H. 2020. REVENUE RECOGNITION ON PERCENTAGE OF COMPLETION BASIS AND FIRM VALUE. International Journal of Business and Society, 21 (1), 25–41. Saatavissa https://ezproxy.cc.lut.fi/scholarly-journals/revenue-recognition-on-percentage-completion/docview/2393600090/se-2?accountid=27292.

Leppiniemi, J., & Walden, R. 2024. Tilinpäätös- ja verosuunnittelu. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 7.6.2025. Saatavissa https://verkkokirjahylly-almainsights-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/BAXBBXATIGGDC#kohta:TILINP((c4)((c4)T((d6)S-((20)JA((20)VEROSUUNNITTELU/piste:t9me.

Madden, G. 2018. An integrated approach to financial reporting. 50 (4), 34-35. Dublin: Institute of Chartered Accountants In Ireland. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/vvk1gv/cdi_proquest_reports_2123044008

Mahohoma, T. 2024. Financial management skills as enabling factor in project performance of small business in the construction industry in Gauteng Province: theoretical and practical implications. International journal of business ecosystem & strategy. 6 (6), 243–253. Saatavissa DOI: 10.36096/ijbes.v6i6.585.

Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E. & Gomez-Conde, J. 2018. Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. Small business economics. 51 (1), 221–244. Saatavissa DOI: 10.1007/s11187-017-9921-3

Mazzarol, T. 2014. Research review: A review of the latest research in the field of small business and entrepreneurship: Financial management in SMEs. Small Enterprise Research. 21 (1), 2–13. Saatavissa DOI: 10.1080/13215906.2014.11082073.

Meiryani, M., Gilberta, G., Arshanty, R., Lindawati, A. & Liawatimena, S. 2021. The Effect of Management Accounting Information Systems and Decision Making on Managerial Performance. Teoksessa 2021 5th International Conference on Software and e-Business (ICSEB). 2021. New York: ACM. 86–92. Saatavissa https://doi.org/10.1145/3507485.3507500.

Mesároš, P., Behúnová, A., Mandičák, T., Behún, M. & Krajníková, K. 2021. Impact of enterprise information systems on selected key performance indicators in construction project management: An empirical study. Wireless Networks. 27 (3), 1641–1648. Saatavissa DOI: 10.1007/s11276-019-02048-w.

Momtaz, P. P. & Parra, I. M. 2024. Is sustainable entrepreneurship profitable? ESG disclosure and the financial performance of SMEs. Small business economics. Viitattu 5.4.2025. Saatavissa DOI: 10.1007/s11187-024-00981-5.

Morshed, A. 2024. Strategic working capital management in Polish SMES: Navigating risk and reward for enhanced financial performance. Investment Management & Financial Innovations. 21(2), 253–264. Saatavissa DOI: 10.21511/imfi.21(2).2024.20.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2009. Johdon laskentatoimi. 6.–9. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Niskala, M. & Palmuaro, S. 2023. Uudet kestävyysraportointivaatimukset. Helsinki: Alma Talent Oy.

Nobes, C. W. & Stadler, C. 2015 The qualitative characteristics of financial information, and managers' accounting decisions: evidence from IFRS policy changes. Accounting and business research. 45 (5), 572–601. Saatavissa DOI: 10.1080/00014788.2015.1044495.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. Finlex. Viitattu 8.8.2025. Saatavissa https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2006/624.

Pedroso, E. & Gomes, C. F. 2020. The effectiveness of management accounting systems in SMEs: a multidimensional measurement approach. Journal of applied accounting research. 21 (3), 497–515. Saatavissa DOI: 10.1108/JAAR-05-2018-0059.

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2. p. Jyväskylä: Alma Talent Oy.

Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma.

Przychocka, I. & Sikorski, M. 2024. Revolutionizing SME Management: The Digital Transformation of Financial Operations. European research studies. 27 (2), 78–85. Saatavissa https://www.proquest.com/docview/3055536996?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=27292&sourcetype=Scholarly%20Journals.

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Purnuș, A. & Bodea, C. 2015. Financial Management of the Construction Projects: A Proposed Cash Flow Analysis Model at Project Portfolio Level. Organization, technology and management in construction. 7 (1), 1217–1227. Saatavissa DOI: 10.5592/otmcj.2015.1.6.

Rakennusalan suhdanneryhmä (RAKSU). 2025. Rakentaminen 2025–2026: Syksy 2025. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2025:46. Valtiovarainministeriö. Viitattu 26.9.2025. Saatavissa: https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-408-0.

Rezazade, F., Minutillo, S. & Patel, N. 2023. Accounting outsourcing and its relationship with financial performance of SMEs: Manager and employee perspectives, South African Journal of Accounting Research. 37 (2), 106–121. Saatavissa DOI: 10.1080/10291954.2023.2172229.

Rieg, R., Zarzycka, E. & Dobroszek, J. 2021. Determinants of separating management accounting from financial accounting in SMEs and Family Firms – evidence from Poland and Germany. Journal of East European Management Studies. 26 (2), 214–242. Saatavissa DOI: 10.5771/0949-6181-2021-2-214.

Roffia, P., Benavides, M. M. & Carrilero, A. 2024. Cost accounting practices in SMEs: liability of age and other factors that hinder or burst its implementation in turbulent years. International entrepreneurship and management journal. 20 (1), 115–139. Saatavissa DOI: 10.1007/s11365-023-00938-2.

Roffia, P., Henschel, T. & Getzin, F. 2025. Nice to value. Unraveling the nexus between management accounting use and financial performance: A quantitative study of Smeds. Journal of the International Council for Small Business. 6 (1), 48–54. Saatavissa DOI: 10.1080/26437015.2024.2386267

Samuelsson, J., Andersén, J., Ljungkvist, T. & Jansson, C. 2016. Formal accounting planning in SMEs: The influence of family ownership and entrepreneurial orientation. Journal of Small Business and Enterprise Development. 23 (3), 691–702. Saatavissa DOI: 10.1108/JSBED-12-2015-0167.

Santos, A. C., Pires, R. & Alves, M.-C. 2023. An Analysis of the Use of Accounting Information by Portuguese SMEs. Journal of risk and financial management. 16 (4), 225-. Saatavissa DOI: 10.3390/jrfm16040225.

Sawyer, T. Y. 2015. Financial Modeling for Business Owners and Entrepreneurs Developing Excel Models to Raise Capital, Increase Cash Flow, Improve Operations, Plan Projects, and Make Decisions. Berkeley, CA: Apress. Saatavissa https://doi.org/10.1007/978-1-4842-0370-5.

Senan, N. A. M. 2024 Optimizing financial performance: The interplay between financial management and accounting information systems in Yemeni SMEs. Asian economic and financial review. 14 (9), 646–659. Saatavissa DOI: 10.55493/5002.v14i9.5155.

Shields, J. & Shelleman, J.M. 2016. Management Accounting Systems in Micro-SMEs. Journal of Applied Management and Entrepreneurship. 21 (1), 19–31. Saatavissa DOI: 10.9774/GLEAF.3709.2016.ja.00004.

Sherman, E. H. 2015. A manager's guide to financial analysis : powerful tools for analyzing the numbers and making the best decisions for your business. Sixth edition. AMA, American Management Association.

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. Saatavissa DOI: 10.1108/14626000910956065.

Sihler, W. W., Crawford, R. D. & Davis, H. A. 2004. Smart Financial Management : The Essential Reference for the Successful Small Business. Saranac Lake: American Management Association. Saatavissa ISBN: 9780814407899

Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö. 2025. Pk-yritysbarometri syksy 2025. Suomen Yrittäjät ry. Viitattu 26.9.2025. Saatavissa: https://www.yrittajat.fi/ajankohtaista/tutkimukset/pk-yritysbarometri-2-2025/.

Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 4., uud. p. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Taipaleenmäki, J. & Ikäheimo, S. 2013. On the convergence of management accounting and financial accounting – the role of information technology in accounting change. International journal of accounting information systems. 14 (4), 321–348. Saatavissa DOI: 10.1016/j.accinf.2013.09.003.

Thamhain, H. J. 2014. Resource Estimating and Budgeting. Teoksessa Managing Technology-Based Projects. 2014. United States: John Wiley & Sons, Incorporated. 232–247. Saatavissa DOI: 10.1002/9781118849958.ch11.

Tilastokeskus. 2025. Tietoa tilastoinnista, käsitteet. Viitattu 2.10.2025. Saatavissa https://stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html.

Tran, Q., Doan, A.-T. & Tran, T. 2022. What are the drivers of SMEs' financial performance? The interaction of intellectual capital and ownership. Australian economic papers. 61 (4), 751–777. Saatavissa DOI: 10.1111/1467-8454.12239.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Van Auken, H. 2013. Influences on Frequency of Preparation of Financial Statements Among SMEs. Journal of Innovation Management (Porto). 1 (1), 143–157. Saatavissa DOI: 10.24840/2183-0606_001.001_0010.

Vilkka, H. 2025. Tutki ja kehitä. 6., uudistettu painos. Jyväskylä: Santalahti-kustannus. Viitattu 9.10.2025. Saatavissa https://www.ellibslibrary.com/book/9789523705951.

Weerasekara, S. & Bhanugopan, R. 2023. The impact of entrepreneurs' decision-making style on SMEs' financial performance. Journal of entrepreneurship in emerging economies. 15 (5), 861–884. Saatavissa DOI: 10.1108/JEEE-03-2021-0099

Weigel, C. & Hiebl, M.R.W. 2022. Accountants and small businesses: toward a resource-based view. Journal of Accounting & Organizational Change. 19 (5), 642–666. Saatavissa DOI: 10.1108/JAOC-03-2022-0044.

Westney, R. E. 1997. The Engineer's Cost Handbook : Tools for Managing Project Costs. New York: CRC Press. Viitattu 16.2.2025. Saatavissa DOI: 10.1201/9780203910016.

Wikström, K., Artto, K., Kujala, J., & Söderlund, J. 2010. Business models in project business. International Journal of Project Management. 28 (8), 832–841. Saatavissa DOI: 10.1016/j.ijproman.2010.07.001.

Ylä-Kujala, A., Kouhia-Kuusisto, K., Ikäheimonen, T., Laine, T., & Kärri, T. 2023. Management accounting adoption in small businesses: interfaces with challenges and performance. Journal of Accounting & Organizational Change. 19(6), 46–69. Saatavissa DOI: 10.1108/JAOC-07-2022-0100.

Zaman, M. & Gadenne, D. 2002. A Model For Best Financial And Cost Accounting Practices In SMEs: An Exploratory Study. Small Enterprise Research. 10 (1), 15–31. Saatavissa DOI: 10.5172/ser.10.1.15.

Liite 1. Haastattelurunko

Projektiliiketoiminnan talousjohtaminen

1. Miten kuvailisit projektien talouden hallinnan nykytilaa?
2. Millaisia taloudellisia tavoitteita projekteille asetetaan? Miten tavoitteita seurataan?
3. Mitkä ovat keskeisimpiä haasteita projektien talouden hallinnassa?

Järjestelmät ja tiedolla johtaminen

4. Miten hyvin koet nykyisten järjestelmien palvelevan projektiliiketoimintaa talouden näkökulmasta?
5. Miten hyvin koet yrityksen nykyisten käytäntöjen tukevan projektien talouden hallintaa?
6. Onko sinulla kehitysehdotuksia näihin käytänteisiin?
7. Mitä projektien talouteen liittyviä raportteja tarvitset työssäsi säännöllisesti?
8. Millaisia talouteen liittyviä raportteja kaipaisit lisää tai jotka ovat vaikeasti saatavilla?

Tulevaisuuden näkymät ja kehitystarpeet

9. Miten projektiliiketoiminnan talousjohtamista ja talousosaamista tulisi mielestäsi kehittää?
10. Millaisia odotuksia sinulla on projektiliiketoiminnan talousjohtamiselle
    - seuraavan vuoden ajanjaksolle?
    - 1–3 vuoden ajanjaksolle?

Vapaa sana talousjohtamisen kehittämisestä yrityksessä ja projektiliiketoiminnassa:

Liite 2. Kyselyn saateviesti

Hei,

Teen diplomityötä talousjohtamisen kehittämisestä pk-yrityksessä. Liitteenä on kyselylomake diplomityön tutkimukseen liittyen. Pyydän vastaamaan kyselyyn **pvm mennessä**. Tutustun vastauksiisi ennen haastattelua, jonka ajankohta sovitaan erikseen.

Vastauksia käytetään tutkimuksen toteuttamisessa ja niitä käsitellään luottamuksellisesti. Vastauksia käsitellään diplomityössä niin, että yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa. Diplomityössä ei mainita yritystä nimeltä.

Kiitos ajastasi!

Ystävällisin terveisin

Vilma Pohjola

Liite 3. Kyselylomake

Nimi:

Roolisi yrityksessä:

Talousjohtamisen nykytila

1. Miten kuvailisit yrityksen talousjohtamisen ja talousosaamisen nykytilaa?
2. Millaisia taloudellisia tavoitteita yrityksessä on asetettu? Miten tavoitteita seurataan?
3. Mitkä ovat mielestäsi yrityksen talousjohtamisen suurimmat haasteet tällä hetkellä?
4. Mitä asioita talousjohtamisessa tulisi kehittää?

Järjestelmät ja tiedolla johtaminen

5. Miten hyvin koet nykyisten järjestelmien palvelevan yrityksen toimintaa talouden näkökulmasta?
6. Mitkä taloushallinnon prosessit koet keskeisimmiksi yrityksen toiminnan kannalta? Onko sinulla kehitysehdotuksia näihin prosesseihin?
7. Mitä yrityksen talouteen liittyviä taloudellisia raportteja tarvitset työssäsi säännöllisesti?
8. Millaisia talouteen liittyviä raportteja kaipaisit lisää tai jotka ovat vaikeasti saatavilla?
9. Koetko, että sinulla on saatavilla riittävästi tietoa päätöksentekoa varten? Millaista tietoa kaipaisit lisää?
10. Yrityksessä ollaan ottamassa käyttöön Business Intelligence-palvelu. Millaisia odotuksia sinulla on palvelulta?

Projektiliiketoiminta

11. Millaisia taloudellisia tavoitteita projekteille asetetaan?
12. Mitkä ovat keskeisimpiä haasteita projektien talouden hallinnassa?
13. Mitkä ovat keskeisimpiä huomioitavia asioita projektiliiketoiminnan talousjohtamisessa?

14. Miten projektiliiketoiminnan talousjohtamista ja talousosaamista tulisi mielestäsi kehittää?

Kustannusrakenne, verosuunnittelu ja investoinnit

15. Miten yrityksen kustannusrakennetta hallitaan?
16. Miten yrityksen kustannus- ja tuottopaikkarakennetta tulisi kehittää?
17. Millaiset verotukseen ja verosuunnitteluun liittyvät asiat ovat aktiivisimmin esillä yrityksessä?
18. Millaiset investointeihin liittyvät asiat ovat aktiivisimmin esillä yrityksessä talouden näkökulmasta?

Tulevaisuuden näkymät ja kehitystarpeet

19. Millaisia odotuksia sinulla on yrityksen talousjohtamiselle
    - seuraavan vuoden ajanjaksolle?
    - 1–3 vuoden ajanjaksolle?

Vapaa sana talousjohtamisen kehittämisestä yrityksessä: