

**JOHDON LASKENTATOIMI NUORTEN  
YRITTÄJIEN KESKUUDESSA DIGI- JA  
SISÄLTÖMARKKINOINNIN TOIMIALALLA**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2021**

**Tekijä: Ilkka Yrjänheikki  
Oppiaine: Laskentatoimi  
Ohjaaja: Toni Mättö**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Ilkka Yrjänheikki	
<i>Työn nimi</i> Johdon laskentatoimi nuorten yrittäjien keskuudessa digi- ja sisältömarkkinoinnin toimialalla	
<i>Oppiaine</i> Laskentatoimi	<i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma
<i>Aika (pvm.)</i> 23.04.2021	<i>Sivumäärä</i> 78
<i>Tiivistelmä - Abstract</i> <p>Suomessa alle 30-vuotiaiden nuorten yrittäjien osuus kaikista yrittäjistä on pieni. Yrityksillä on merkittävä vastuu yhteiskunnassa sekä työpaikkojen luojina että talouskasvun mahdollistajina. Tässä tutkimuksessa selvitettiin nuorten yrittäjien näkemyksiä johdon laskentatoimen sisällöstä ja merkityksestä. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin nuorten yrittäjien harjoittamia käytännön menetelmiä johdon laskentatoimen osa-alueista.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui johdon laskentatoimen teoriasta, sisältäen johdon laskentatoimen määritelmiä, käyttötarkoituksia, sen tarjoamia hyötyjä sekä käytännön työkaluja. Teoreettinen viitekehys myös käsitteli digi- ja sisältömarkkinoinnin toimialan pääpiirteitä, liiketoimintamalleja sekä asemaa Suomessa.</p> <p>Tutkimukseen osallistui kolme digi- ja sisältömarkkinoinnin toimialalla toimivaa yritystä, joista jokaisesta haastateltiin kahta yrittäjää. Täten tutkimukseen osallistui kuusi nuorta yrittäjää. Kyseessä oli laadullinen tutkimus, jonka aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla. Analyysimenetelmänä käytettiin abduktiivista sisällönanalyysiä.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat sen, että tietämys johdon laskentatoimesta on käytännönläheistä. Virallisemmat määritelmät ja teoreettiset mallit eivät olleet tutkimukseen osallistuneille yrittäjille kovin tuttuja. Yleisesti ottaen johdon laskentatoimen rooli nuorten yrittäjien harjoittamassa liiketoiminnassa oli sitä merkittävämpi, mitä suurempi yritys oli kyseessä. Johdon laskentatoimen osaaminen oli kehittyneempää kokeneempien yrittäjien joukossa. Suoranaisesti ikä ei ollut vaikuttava tekijä.</p>	
<i>Asiasanat</i> Johdon laskentatoimi, nuoret yrittäjät, digi- ja sisältömarkkinointi, laadullinen haastattelututkimus, abduktiivinen sisällönanalyysi	
<i>Säilytyspaikka</i> Jyväskylän yliopiston kirjasto	



## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Taustaa .....	7
1.2	Keskeiset tutkimuskysymykset ja aiheen rajaukset.....	8
1.3	Aiemmat tutkimukset .....	9
1.4	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu .....	12
1.5	Tutkielman rakenne .....	14
2	JOHDON LASKENTATOIMI .....	15
2.1	Johdon laskentatoimi ja talusjohtaminen.....	15
2.1.1	Johdon laskentatoimen merkitys .....	17
2.2	Budjetointi.....	18
2.3	Kustannuslaskenta ja hinnoittelu .....	20
2.3.1	Kustannuslaskennan määritelmä ja tarkoitus.....	20
2.3.2	Tavoitekustannuslaskenta .....	21
2.3.3	Kustannusperustainen hinnoittelu .....	22
2.4	Suoritusmittaaminen.....	23
2.4.1	Tasapainotettu tulokortti.....	24
2.4.2	Tulosprisma .....	25
2.5	Laskentatoimen tietojärjestelmät.....	26
2.5.1	Tietojärjestelmien tuottama hyöty .....	26
2.5.2	Laskentatoimen tietojärjestelmän hankintaprosessi .....	27
2.5.3	ERP ja CRM.....	28
2.5.4	Sähköinen taloushallinto.....	28
3	DIGI- JA SISÄLTÖMARKKINOINTI.....	30
3.1	Toimialan historia .....	31
3.2	Toimialan liiketoimintamalli.....	32
3.3	Toimiala Suomessa .....	33
4	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	34
4.1	Metodologia.....	34
4.1.1	Laadullinen tutkimus .....	34
4.2	Aineiston analyysi .....	36
4.3	Aineistonkeruun toteutus.....	38
4.4	Teemahaastattelun rakentaminen .....	39
4.5	Haastateltavien yrittäjien ja heidän yritystensä esittely .....	40
4.5.1	Yritys A.....	40
4.5.2	Yritys B.....	41
4.5.3	Yritys C .....	42
4.6	SWOT-analyysi .....	43
5	TULOKSET.....	47
5.1	Käsitykset johdon laskentatoimesta.....	47
5.2	Keskeiset johdon laskentatoimen menetelmät .....	51

	5
5.2.1 Yritysten budjetointikäytännöt .....	52
5.2.2 Kustannuslaskennan ja hinnoittelun toteutus .....	54
5.2.3 Yritysten suoritusmittaaminen .....	58
5.2.4 Käytössä olevat laskentatoimen tietojärjestelmät.....	61
5.3 Oppimisen lähteet ja kouluttautumisen merkitys .....	63
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	66
6.1 Tutkimuksen tärkeimmät huomiot .....	66
6.2 Tutkimuksen onnistuminen ja arviointi.....	68
6.3 Jatkotutkimusten mahdollisuudet .....	70
LÄHTEET.....	71
LIITE 1: SAATEKIRJE .....	76
LIITE 2: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO .....	77

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Aiempia pro gradu -tutkielmia johdon laskentatoimesta .....	10
TAULUKKO 2. Kustannusperustaiset hinnoittelustrategiat (mukaillen Bragg, 2020).....	22

## KUVIOT

KUVIO 1. Tutkielman vaiheet .....	13
KUVIO 2. Tutkielman rakenne .....	14
KUVIO 3. Johdon laskentatoimen määritelmiä (mukaillen Madegowda 2006, 2-3).....	15
KUVIO 4. Talusjohtamisen määritelmiä (mukaillen Paramasivan & Subramanian 2009, 3) .....	16
KUVIO 5. Johdon laskentatoimen tarpeellisuus (mukaillen Madegowda 2006, 4) .....	17
KUVIO 6. Suoritusmittaamisen tärkeys (mukaillen Halachmi 2005, 503-504) ..	23
KUVIO 7. Tasapainotetun tuloskortin näkökulmien väliset riippuvuudet (Atkinson ym. 2013, 44) .....	24
KUVIO 8. Tulosprisma (mukaillen Neely, Adams & Crowe 2001, 6-7).....	25
KUVIO 9. Digimarkkinoinnin historiaa (mukaillen Walters, 2016).....	31
KUVIO 10. Yritys A:n sekä yrittäjien 1 ja 2 esittely .....	41
KUVIO 11. Yritys B:n sekä yrittäjien 3 ja 4 esittely .....	42
KUVIO 12. Yritys C:n sekä yrittäjien 5 ja 6 esittely.....	43
KUVIO 13. SWOT-analyysi mukaillen Albert Humphreyn luomaa mallia .....	44

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa

Yrittäjyys ja yritykset ovat keskeisiä tekijöitä talouskasvun mahdollistamisessa. Talouskasvussa bruttokansantuote asukasta kohden kasvaa eli asukkaiden keskimääräinen käytettävissä oleva rahamäärä kasvaa. Talouskasvun edellytyksenä ovat uudet innovaatiot, tuotteet, palvelut sekä tehokkaampi tuotanto. (Hudson 2015, 18-19.) Yritykset ovat osallisia toteuttamaan näitä talouskasvun edellyttäjiä liiketoimintansa avulla, luoden samalla työpaikkoja.

Suomessa yrittäjiä oli vuonna 2014 noin 240 000 henkeä. Lukema on ollut läpi 2000-luvun suunnilleen samaa tasoa. Vuonna 2014 puolestaan Suomessa oli noin 364 000 yritystä, jotka työllistivät yhteensä noin 1,4 miljoonaa suomalaista. Suomessa yritykset ovat suurimmaksi osaksi pieniä, sillä 99 prosenttia yrityksistä työllistää korkeintaan 50 henkeä. Voi kuulostaa erikoiselta, että yrityksiä on enemmän kuin yrittäjiä, mutta tämä johtuu siitä, että virallisessa tilastoinnissa yrittäjäksi lasketaan henkilö, joka omistaa vähintään 30 prosenttia yrityksen osakkeista tai äänimäärästä. (Katainen, 2016.) Tästä syystä yrityksen perustaja ja suurin yksittäinen osaomistaja ei välttämättä ole virallisen tilastoinnin mukaan yrittäjä, mikäli nämä ehdot eivät hänen kohdallaan täyty. Samaten jos yrityksen perustajina toimii esimerkiksi neljä henkilöä, jotka omistavat yhtä suuren osuuden, heitä ei tilastoida yrittäjiksi.

Jotta yrittäjyys voitaisiin saada kasvuun, katse kääntyy useimmiten nuoriin ikäpolviin. Samaisen vuoden 2014 tilastoinnin mukaan yrittäjistä vain noin 8 prosenttia on alle 30-vuotiaita. Yksi luonnollinen syy vähäiselle osuudelle on opiskelu sekä rahallisen omaisuuden kerääminen ensin palkkatyön kautta. (Katainen, 2016.)

Laskentatoimi jaetaan kahteen eri osa-alueeseen, joita ovat sisäinen ja ulkoinen laskentatoimi. Toisilta nimiltään näitä kutsutaan johdon ja rahoituksen laskentatoimiksi. Vaikka laskentatoimi yleisesti ottaen tuottaa laskennallista ja taloudellista tietoa yritysten toiminnoista, johdon laskentatoimi eroaa suuresti rahoituksen laskentatoimesta. Rahoituksen laskentatoimi on pääasiassa takautuvaa ja raportoivaa numerodataa, jota tuotetaan erityisesti

sijoittajia ja viranomaisia varten. Rahoituksen laskentatoimen tyypillisiä tuotoksia muun muassa ovat tilinpäätökset, tilintarkastukset ja veroilmoitukset. Johdon laskentatoimi puolestaan tuottaa sekin takautuvaa raporttia, mutta myös ennusteita. Johdon laskentatoimen tehtävänä on tukea yritysten päätöksentekoa. (Atkinson, Kaplan & Matsumura 2013, 25-26.) Suomessa on voimassa kirjanpitolaki, jonka mukaan liikkeenharjoittaja, mukaan lukien osakeyhtiö, on kirjanpitovelvollinen (Kirjanpitolaki 1336/1997 § 1). Rahoituksen laskentatoimen raportteja velvoitetaan siis laissa tuottamaan, mutta johdon laskentatoimen tuotokset ovat vapaavalintaisia ja -muotoisia. Niiden käytänteissä on siis oletettavasti suuria eroja yritysten välillä.

Pienet ja keskisuuret yritykset, joista käytetään tässä tutkimuksessa yleisen käytännön mukaisesti lyhennettä pk-yritykset, ovat merkittävässä roolissa sekä talouskasvussa että talouden elpymisessä (Ayyagari, Beck & Demirguc-Kunt 2007, 415). Vielä 2000-luvun alkupuolella tutkimusten päähuomio kohdistui suuriin yrityksiin, vaikka pk-yritysten lukumäärä on selkeästi isompi ja niiden rooli yhteiskunnassa on merkittävä. Ennen 2000-lukua, pk-yritysten johdon laskentatoimen tutkimusta ei nähty tarpeellisena tai kiinnostavana (Mitchell & Reid 2000, 386). López ja Hiebl (2015) tutkivat johdon laskentatoimen roolia pk-yrityksissä keräämällä aiempia aiheesta kirjoitettuja artikkeleita. Näitä artikkeleita oli yhteensä 73 kappaletta. Eräs heidän tekemä havaintonsa oli se, että verrattuna suurten yritysten toimintatapoihin, yksikään pk-yritys ei niin sanotusti toteuttanut johdon laskentatoimea enemmän tai laajemmin, kuin suuret yritykset. (López & Hiebl 2015, 98-99.) Toisin sanoen siis johdon laskentatoimen laajuus on kyseisen tutkimuksen mukaan riippuvaista yrityksen koosta.

Nuorten yrittäjien perustamat yritykset ovat pääasiassa mikro- tai pk-yrityksiä, joten ylempänä mainitun tiedon pohjalta voidaan olettaa, että johdon laskentatoimi on nuorten yrittäjien harjoittaman yritystoiminnan arjessa vielä kehitysvaiheessa.

## **1.2 Keskeiset tutkimuskysymykset ja aiheen rajaukset**

Tämän tutkimuksen aiheena on tutkia johdon laskentatoimen merkitystä ja roolia nuorten yrittäjien keskuudessa. Kuten aiemmassa alaluvussa todettiin, talouskasvun edellytyksiä ovat muun muassa yritysten innovaatiot ja tehokkaat tuotantomenetelmät. Yritysten suurempi lukumäärä mahdollistaisi talouskasvun, ja helpoiten yritysten ja yrittäjien määrä kasvaa nuorten yrittäjien lukumäärän kasvulla. Tutkimus ei pyri selvittämään keinoja nuorten yrittäjien lukumäärän lisäämiseen, vaan se pyrkii selvittämään nuorten yrittäjien käsityksiä johdon laskentatoimesta. Keskeisimmät tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millainen käsitys nuorilla yrittäjillä on johdon laskentatoimen sisällöstä ja tärkeydestä?



2. Millaisia johdon laskentatoimen työkaluja nuorilla yrittäjillä on käytössään?
3. Mistä lähteistä nuoret yrittäjät ovat opiskelleet johdon laskentatoimea?

Ensimmäinen tutkimuskysymys pyrkii selvittämään ensinnäkin sitä, mitä nuorilla yrittäjillä tulee mieleen termistä ”johdon laskentatoimi” tai ”sisäinen laskentatoimi”. Millainen ymmärrys heillä on johdon laskentatoimen roolista ja merkityksestä, mitä työkaluja ja toimintatapoja johdon laskentatoimi uskotaan sisältävän sekä kuinka tärkeänä he näkevät johdon laskentatoimen omassa yritystoiminnassaan? Toisena keskeisenä tutkimuskysymyksenä pyritään selvittämään nuorten yrittäjien käyttämiä johdon laskentatoimen työkaluja ja käytännön menetelmiä. Viimeinen tutkimuskysymys pyrkii selvittämään oppimisen lähteitä johdon laskentatoimeen. Tähän kysymykseen liittyen tutkimuksessa myös selvitetään nuorten yrittäjien näkemystä siitä, kuinka tärkeää heille itselleen olisi opiskella lisää johdon laskentatoimea.

Tutkimus sisältää muutamia eri rajoituksia. Ensimmäinen raja on luonnollisesti yrittäjien ikä. Tässä tutkimuksessa nuoreksi yrittäjäksi mielletään 30-vuotiaat ja sitä nuoremmat yrittäjät. Heidän tulee olla myös kokopäiväisiä yrittäjiä. Toinen aiheen raja on toimiala, jonka laaja raja on palveluala. Tarkempi toimialan raja on digi- ja sisältömarkkinointi. Toimialan valintaa voidaan perustella sen kehityssuunnalla, sillä se on jatkuvasti kasvussa. Toimiala on pääosin kustannusrakenteeltaan ja hinnoittelumalliltaan kiinteisiin kustannuksiin sekä yrittäjien osaamiseen ja heidän työhönsä käytettyyn aikaan perustuva. Tutkittavat yritykset ovat osakeyhtiömuotoisia B2B-yrityksiä eli yritysten väliseen kaupankäyntiin erikoistuneita osakeyhtiöitä, jotka eivät lähtökohtaisesti tarjoa palveluitaan yksityisille kuluttajille.

### 1.3 Aiemmat tutkimukset

Johdon laskentatoimen roolista ja kehityksestä on tehty lukuisia eri tutkimuksia. Aihe on nähty merkittävänä, sillä johdon laskentatoimi on tärkeä osa-alue yrityksen johtamisessa. Aiempia tutkimuksia on toteutettu sekä Suomessa että ulkomailla. Johdon laskentatoimen roolista on toteutettu muun muassa pro gradu -tutkielmia, tieteellisiä artikkeleita sekä muita tutkimuksia. Tässä alaluvussa esitetään muutamia eri tutkimuksia ja niiden tärkeimpiä tutkimustuloksia. Tarkoituksena on lyhyesti esittää tutkimustulokset ja niiden tulosten pohjalta luoda jo ennakkokäsitystä siitä, millainen johdon laskentatoimen rooli voisi mahdollisesti olla tämän tutkimuksen kohderyhmässä.

Koska tämä tutkimus on pro gradu -tutkielma, esitetään ensimmäisenä muutamia muita eri pro gradu -tutkielmia, joita Suomen yliopistoissa on toteutettu. Kuten todettua, johdon laskentatoimen roolia on tutkittu lukuisia eri kertoja, niin myös suomalaisissa graduissa. Seuraavassa taulukossa on esitetty ly-

hyesti neljä erilaista pro gradu -tutkielmaa, joista jokaisessa on erilainen näkökulma tai tutkittava toimiala.

Pro Gradu -tutkielman nimi	Tekijä ja julkaisu vuosi	Tiivistetty tutkimustulos
Johdon laskentatoimen rooli pienyrityksessä	Janne Virtanen 2007	Laskentatoimi on kaikin puolin tärkeää, ja sen roolia kuvaa parhaiten yritysjohton neuvonantaja (Virtanen 2007, 70–71).
Strategisen johdon laskentatoimen kehittyneisyys yrityksissä	Kari Kananen 2017	Laskentatoimea kehitetään ja organisoidaan useampiin eri tiimeihin sitä useammin, mitä alttiimpi toimintaympäristö on muutoksille (Kananen 2017, 85).
Kotieläintuotantoon erikoistuneiden maatalousyritysten talousjohtaminen Suomessa	Vilma Perälä 2020	Pienemmissä maatalousyrityksissä talousjohtamisen osaaminen on vähäistä johtuen lakisääteisistä asioista, perheyrittäjyydestä ja matalasta koulutuksesta. Isoimmista maatalousyrityksissä osaaminen on vahvempaa. (Perälä 2020, 43–46.)
Strategisen johdon laskentatoimen menetelmien soveltaminen keskisuomalaisten pk-yritysten päätöksenteossa	Hanna Jakosuo 2019	Strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä käytetään pk-yrityksien johtoryhmissä melko kattavasti, vaikkakin niiden hyödyntämistä voitaisiin vieläkin lisätä, esimerkiksi koulutusten avulla (Jakosuo 2019, 49–50).

TAULUKKO 1. Aiempia pro gradu -tutkielmia johdon laskentatoimesta

Yllä listatuista tutkimuksista voidaan yhteenvedona päätellä se, että johdon laskentatoimi on hyödyllinen osa-alue päätöksenteossa varsinkin silloin, kun yritys tavoittelee nopeaa kasvua. Johdon laskentatoimi kehittyy tyypillisesti sitä mukaa, mitä laajemmaksi liiketoiminta kasvaa. Toimialakohtaisesti tietysti eroja ilmenee, mutta pääasiassa johdon laskentatoimen rooli liiketoiminnassa on toimialasta riippumatta melko yhdenmukaista. Samankaltaista ilmiötä voidaan odottaa myös tämän tutkimuksen tuloksissa, sillä haastateltavien yrittäjien yritystoiminta on vielä pääosin nuorta ja voimakasta kasvua hakevaa. Joka tapauksessa nuorten yrittäjien perustamien digi- ja sisältömarkkinoinnin toimialalla toimivien yritysten johdon laskentatoimen käytänteitä ei ole pro gradu -tutkielmien muodossa tutkittu.

Laskentatoimen alan lehdissä on julkaistu paljon tieteellisiä artikkeleita johdon laskentatoimen merkityksestä. Koska nämä artikkelit on vertaisarvioitu ja siten läpäisseet tieteellisen artikkelin vaatimukset, ne ovat myös kaikista

merkittävimpiä tutkimuksia laskentatoimen aihealueesta. Näin ollen, seuraavaksi perehdytään syvällisemmin erilaisiin kansainvälisiin tutkimuksiin johdon laskentatoimen roolista.

Mitter ja Hiebl (2017) toteuttivat laadullisen tutkimuksen johdon laskentatoimen roolista kansainvälisissä yrityksissä. Tutkimukseen osallistui 10 eri itä-valtalaista tuotantoalan yritystä. Jokaisella yrityksellä oli kansainvälistä toimintaa, mutta kansainvälistyminen oli tapahtunut eri tavoin. Jokaisessa yrityksessä työskenteli vähintään 250 henkilöä eli yritykset olivat melko suuria. (Mitter & Hiebl 2017, 387.)

Johdon laskentatoimen roolissa nähtiin suurin ero silloin, kun kansainvälistymisen merkitys vaihteli. Mikäli yritys oli niin sanotusti ”born-global”, eli jo lähtökohtaisesti pyrkinyt perustamisvaiheessakin kansainvälisille markkinoille, johdon laskentatoimi oli ollut alusta alkaen suuremmassa roolissa verrattuna niihin yrityksiin, joissa kansainvälistyminen oli tapahtunut vaiheittain ja esimerkiksi asiakkaiden kansainvälistymistä seurattaessa. (Mitter & Hiebl 2017, 395–396.) Tutkimuksessa haastateltiin sekä yritysten omistajia että myös yrityksessä toimivia laskenta-alan ammattilaisia. Kun molempien ryhmien edustajilta kysyttiin näkemystä johdon laskentatoimen roolista päätöksenteossa, niin laskenta-alan työntekijät näkivät sen olevan pääasiassa päätöksenteon perusta, mutta eivät kokeneet heillä itsellään olevan vaikutusvaltaa päätöksentekoon. Myöskin omistajat näkivät johdon laskentatoimen olevan päätöksenteon perusta, mutta laskenta-alan työntekijöistä poiketen he näkivät myös laskentatoimen helpottavan heidän päätöksentekoaan sekä olevan enemmän järkiperusteista ja faktoihin perustuvaa dataa, joka tarvittaessa kumoaa tunnepohjaiset päätökset. (Mitter & Hiebl 2017, 399–400.)

Tästä voidaan siis päätellä se, että laskentatoimen ammattilaisten mielestä itse laskentatoimi on päätöksenteossa merkittävä tekijä, mutta he eivät itse suoranaisesti päätöksentekoon millään lailla vaikuta. Omistajilla ja laskentatoimen ammattilaisilla on siis erilaiset käsitykset itse henkilöiden rooleista. Omistajat luottavat laskenta-alan ammattilaisten helpottavan huomattavasti päätöksentekoa ja luottavat heidän toimivan asiantuntijoina vaikeissa päätöstilanteissa.

Joka tapauksessa kansainvälisissä yrityksissä johdon laskentatoimi on kyseisen tutkimuksen mukaan erittäin tärkeää. Tähän tietysti oleellisesti vaikuttaa myös yritysten koko, koska jo alaluvussa 1.1 mainittiin se, että suurissa yrityksissä johdon laskentatoimen rooli on suurempi kuin pk- ja mikroyrityksissä. Kuitenkin Mitter ja Hiebl (2017) osoittivat sen, että mitä kansainvälisempiä yrityksen liiketoiminta, strategia ja visiot ovat, sitä merkittävämmässä roolissa johdon laskentatoimikin on. Myös nuorten yrittäjien liiketoiminta digi- ja sisältömarkkinoinnin alalla mahdollistaa varmasti kansainvälisenkin toiminnan, joten mikäli asiakaskunta laajenee ulkomaisiin asiakkaisiin, niin johdon laskentatoimen roolin voidaan olettaa muuttuvan entistä tärkeämmäksi.

Tähän tutkimukseen osallistuneet nuoret yrittäjät ovat perustaneet yrityksensä pääasiassa hyvien ystäviensä kanssa, joten yhtiökumppanit ovat mahdollisesti valikoituneet luonteenpiirteiden, yhteisten tavoitteiden ja visioiden sekä mielenkiinnon kohteiden vuoksi. Nämä syyt mahdollisesti voivat ajaa varsinkin laskentatoimen asiantuntemuksen edelle, joten tilanne on verrattavissa esimerkiksi perheyrityksiin, joissa roolit jakautuvat ja siirtyvät pääasiassa sukulai-

suussuhteiden perusteella. Johdon laskentatoimen roolia perheyriyksissä ovat tutkineet muun muassa Bisogno ja Vaia (2017), kun he toteuttivat case-tutkimuksen italialaisesta viiniyriyuksestä, joka toimii kolmannessa sukupolvensa. Päähuomiona tutkimuksesta nousi esille se, että erilaiset uudet johtamismenetelmät otetaan useimmiten käyttöön silloin, kun yrityksen johdossa suoritetaan sukupolvenvaihdos. Kyseisessä tutkimuksessa kolmatta sukupolvea edustanut toimitusjohtaja alkoi kehittämään itsenäisesti myös johdon laskentatoimen työkaluja, joista tärkeimmät olivat toiminnanohjausjärjestelmän ja muiden raportointityökalujen käyttöönotot. Suurimmat vastustukset uusille implemtoinneille ilmaisivat edellisen sukupolven edustajat, jotka olivat aiemmin vastanneet yrityksen johtamisesta. (Bisogno & Vaia 2017, 624–625.) Tällaisissa tilanteissa aiemmat johtamistavat ja käytännöt eivät ole samalla tavalla kyseenalais-tettuja, koska perheyriyksissä vanhemmalla sukupolvella on pitkän aikavälin kokemusta sekä vahva asema. Perhesuhteiden vuoksi konfliktit voivat olla tavallista enemmän epämieluisia, joten niitä halutaan välttää loppuun asti. Myös hyvien ystävien kesken perustetuissa yrityksissä saattaa olla samanlaisia ilmiöitä. Ystävyys-suhteita ei haluta vaarantaa turhalta tuntuviin konfliktien vuoksi ja johtamiskäytännöt saattavat kokea tarpeellisia muutoksia vasta silloin, kuin rooleja muutetaan.

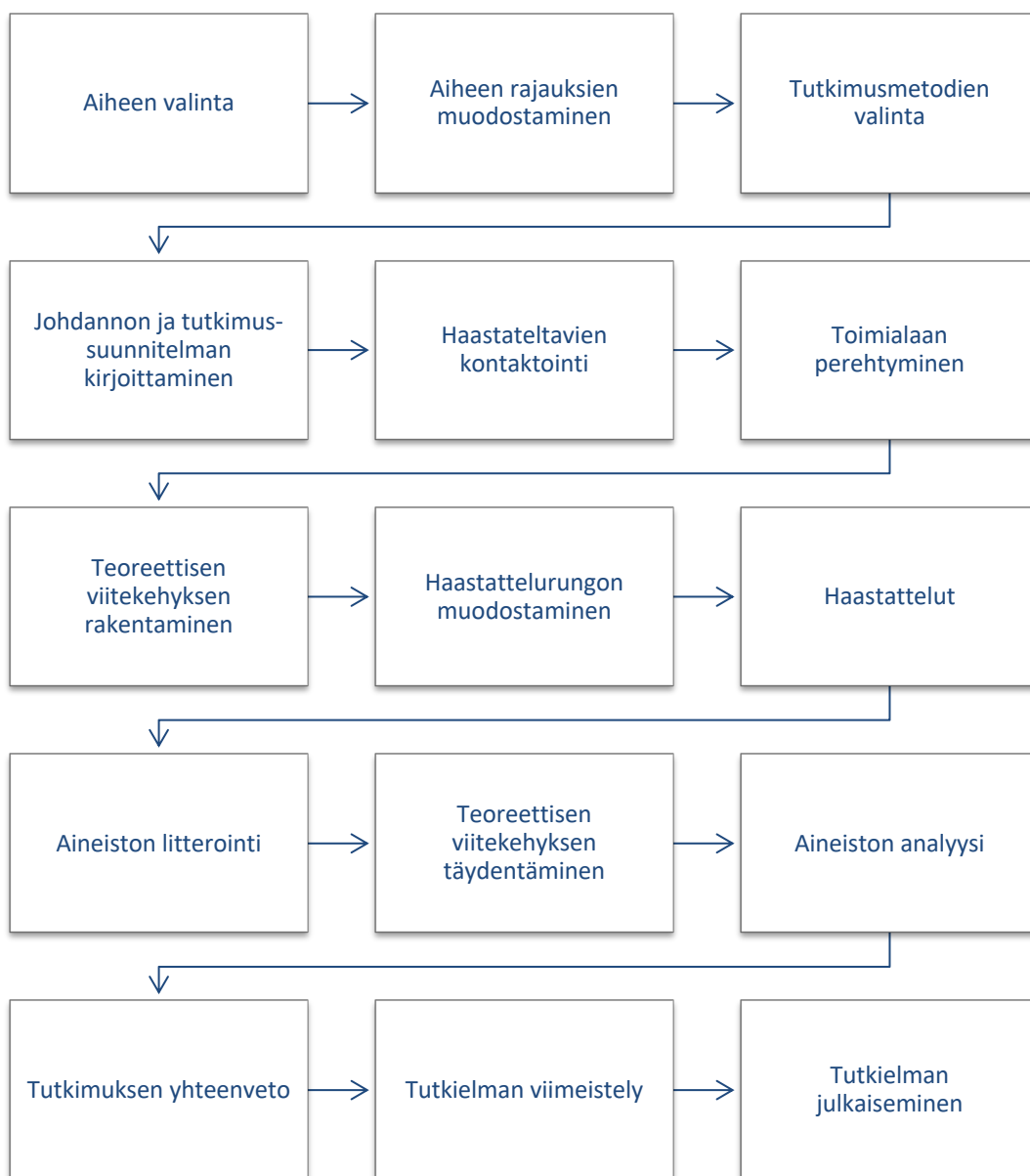
Nämä tutkimukset ja tieteelliset artikkelit osoittavat sen, että johdon laskentatoimella on tärkeä rooli, ja kyseinen rooli on nähty merkittävänä tutkimuskohteena. Aiheesta tehdyt tutkimukset ja kirjoitetut tieteelliset artikkelit mahdollisesti antavat vertailukohdetta tämän tutkimuksen aiheeseen ja ilmeneviin tuloksiin. Toisaalta johdon laskentatoimen tutkimuksista on huomattu se, että vaikka tutkimuksia on toteutettu laajasti eri aihealueista, samankaltaisia tutkimuksia on toteutettu melko vähän. Tutkimuksen toistettavuus on yksi keino testata tutkimuksen luotettavuutta. Johdon laskentatoimen tapauksessa tutkimusten toistamisen on nähty tuottavan liian vähän uutta tarpeellista informaatiota, vaikkakin tutkimusten toistaminen ja testaaminen hieman vaihtelevissa konteksteissa olisikin hyödyllistä. Tässä tapauksessa tutkimusten luotettavuutta arvioidaan huolellisilla valmisteluilla, kattavalla aineistolla sekä monipuolisella sisällönanalyysillä. (Shields 2015, 129.)

## 1.4 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Tutkimusprosessit sisältävät useita eri vaiheita. Tutkimusmenetelmänä käytetään haastatteluita, joita järjestetään kuusi kappaletta. Pelkästään nämä haastattelut valmisteluineen vievät merkittävästi aikaa, mutta silti ne ovat koko prosessissa vain yksi osa. Tutkimuksen tekeminen vaatii paljon niin kutsuttua taustatyötä, johon kuuluvat muun muassa tutkimuksen rajauksien muodostaminen, potentiaalisten haastateltavien etsiminen ja kontaktointi, teoreettisen viitekeh-yksen rajaaminen ja rakentaminen sekä lopullisen työn ulkoasun hiominen.

Seuraavassa kuviossa on esitetty tämän tutkimuksen pääasialliset vaiheet. Aiheen valinnan ja lopullisen työn julkaisemisen välissä on useita vaiheita, joista jokainen on tärkeä onnistuneen lopputuloksen kannalta. Kuvio havainnollis-

taa tutkimusprosessiin sisältyviä vaiheita, mutta jokaista vaihetta ei erikseen dokumentoida tässä tutkimusraportissa.



KUVIO 1. Tutkielman vaiheet

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin lokakuussa 2020, jolloin tutkimusaihe valikoitui. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostettiin pääosin joulukuun 2020 ja tammikuun 2021 aikana. Haastattelut järjestettiin tammikuussa 2021. Tutkimus valmistui huhtikuussa 2021.

## 1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu kuuden pääluvun varaan. Tutkimuksen johdanto, tausta ja rakenne esitetään pääluvussa 1. Teoreettinen viitekehys esitetään luvuissa 2 ja 3. Aineisto ja menetelmä esitetään luvussa 4. Luvut 5 ja 6 käsittelevät tulokset, niiden analysoinnin ja tutkimuksen johtopäätökset potentiaalisten jatkotutkimusehdotusten kera.



KUVIO 2. Tutkielman rakenne

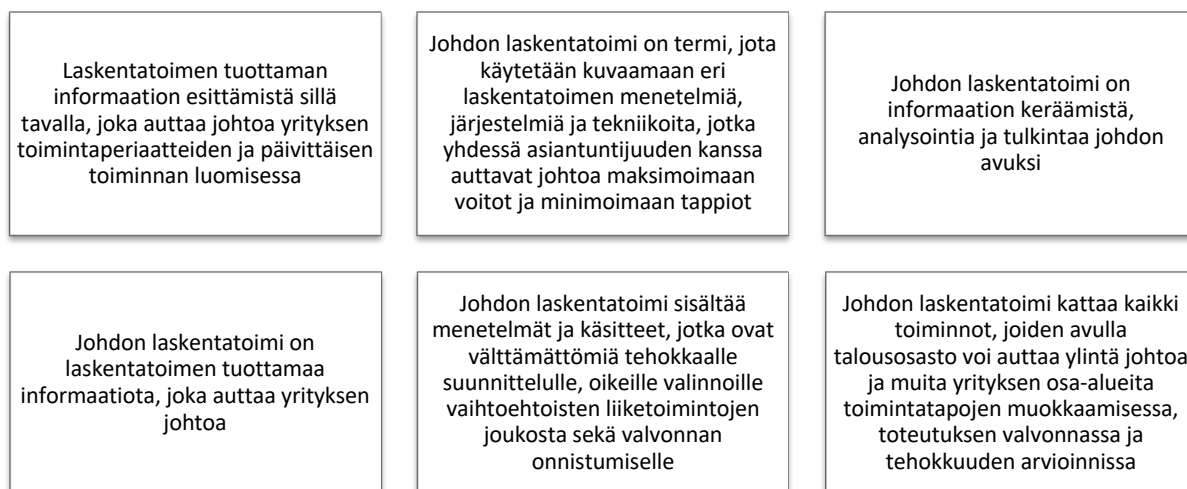
Teoreettinen viitekehys rakentuu kahden pääluvun ympärille. Ensimmäinen pääluku käsittelee johdon laskentatoimen määritelmiä, merkitystä sekä yleisimpiä osa-alueita. Toinen pääluku käsittelee digi- ja sisältömarkkinointia, painottuen sen sisältöön, historiaan sekä ydinliiketoimintamalleihin. Aineiston ja menetelmän pääluvussa esitetään tutkimusmenetelmien valintaperusteet, tutkimuksen toteutustavat ja analyysimenetelmien valinta. Pääluvussa 5 esitetään tutkimustulokset tutkimusteemoittain. Viimeisessä pääluvussa arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja toteutumista, tehdään vertailua aiempiin tutkimuksiin sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 2 JOHDON LASKENTATOIMI

Tässä teorialuvussa perehdytään johdon laskentatoimen sisältöön. Luvussa esitetään johdon laskentatoimen määritelmiä ja tarkoituksia. Teorialuvussa esitetään muutamia eri johdon laskentatoimen metodeja ja työkaluja, jotka ovat johdon laskentatoimessa olennaisimpia.

### 2.1 Johdon laskentatoimi ja talousjohtaminen

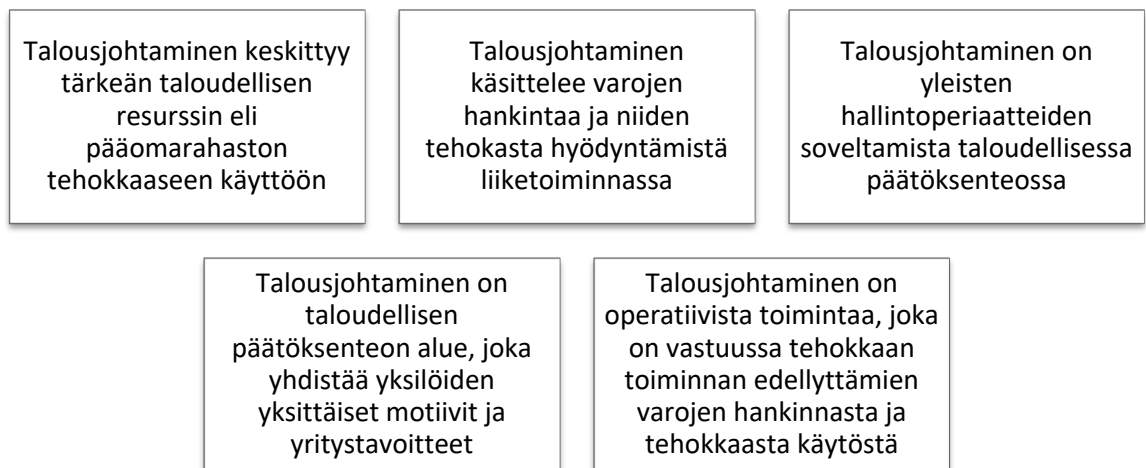
Johdantoluvussa esitettiin lyhyesti laskentatoimen määritelmä. Laskentatoimi voidaan jakaa siis kahteen eri osa-alueeseen, joita ovat rahoituksen laskentatoimi ja johdon laskentatoimi. Johdon laskentatoimen todettiin keskittyvän sisäisiin toimintoihin, ja se antaa tukea yritysten päätöksenteossa (Atkinson ym. 2013, 25-26). Johdon laskentatoimelle on annettu useita erilaisia määritelmiä. Näitä ovat muun muassa seuraavat:



KUVIO 3. Johdon laskentatoimen määritelmiä (mukaiillen Madegowda 2006, 2-3)

Edellinen kuvio osoittaa sen, että vaikka määritelmiä johdon laskentatoimelle on annettu useita, niin perusajatus kaikissa on sama. Johdon laskentatoimen tarkoituksena on tuottaa tarpeellista informaatiota yrityksen johdolle päätöksentekoa varten. Johdon laskentatoimen tuottama informaatio on hyvin vapaamuotoista, sillä se voi esimerkiksi olla taloudellista tai ei-taloudellista informaatiota, raportoivaa menneisyyden dataa tai ennustetta tulevista, hyvin yksityiskohtaista tai karkeasti rajattua sekä useilla eri tavoin ilmaistua, esimerkiksi numeroin, kuvaajin tai sanoin (Coombs, Hobbs & Jenkins 2005, 2).

Taloustieteessä on käytössä sekä mikro- että makrotasolla termi talusjohtaminen, joka varsinkin kansainvälisissä aineistoissa on yleisessä käytössä englanninkielisellä termillä financial management. Talusjohtaminen ja johdon laskentatoimi ovat keskenään samankaltaisia, joskin talusjohtaminen on laajempi käsite. Kuten myös johdon laskentatoimella, niin myös talusjohtamiselle on annettu erilaisia määritelmiä, joita ovat muun muassa seuraavat:



KUVIO 4. Talusjohtamisen määritelmiä (mukaillen Paramasivan & Subramanian 2009, 3)

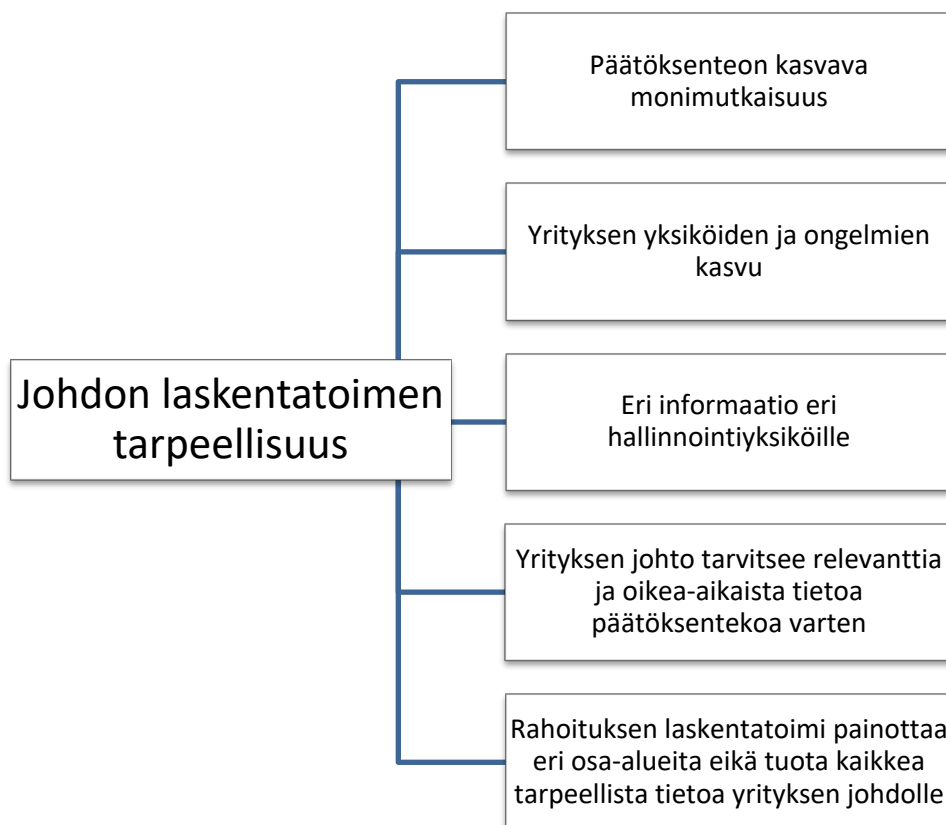
Johdon laskentatoimea on aikoinaan pidetty synonyymina talusjohtamiselle, sillä kuten edellä olevista kuvioista huomataan, molempia on luonnehdittu ensisijaisesti taloudellisen päätöksenteon ja johtamisen välineeksi. Arkikielessä termi talusjohtaminen lienee jopa helpommin ymmärrettävä termi, sillä se sananmukaisesti jo ilmaisee olevan taloudellisten asioiden johtamista. Talusjohtaminen on kuitenkin laajempi käsite, sillä laskentatoimi on vain yksi talusjohtamisen osa-alue. Muita ovat muun muassa mikro- ja makrotasojen taloustiede sekä ekonometria. (Paramasivan & Subramanian 2009, 4–5.)



### 2.1.1 Johdon laskentatoimen merkitys

Johdon laskentatoimi on tärkeä osa-alue organisaatioiden johtamisessa. Mikäli laskentatoimen nähdään olevan ainoastaan erilaisten rahamääräisten laskelmien ja raporttien laadintaa, sen merkitystä ei osata tunnistaa (Alvesson & Willmott 2003, 135–136). Koska johdon laskentatoimi on laajasti määriteltynä kaikenlaisen päätöksenteon tukemista, organisaation menestyksellä johtaminen on käytännössä mahdotonta ilman johdon laskentatoimen hyödyntämistä. Kuitenkin päätöksenteossa tarvitaan varmuus siitä, ovatko päätökset optimaalisia ja onko tuotettu informaatio riittävää oikean päätöksen tekemiseksi. Tämän lisäksi on tärkeää ymmärtää se, millainen päätös on kyseessä, mikä tarkoitus ja seuraus sillä on sekä millaiseen informaatioon se linkittyy. Näihin kysymyksiin kiteytyy johdon laskentatoimen tärkeys ja merkitys (Alvesson & Willmott 2003, 137.)

Edellä esitettiin muutamia eri laskentatoimen määritelmiä, joiden perusteella voimme muodostaa käsityksen siitä, kuinka tärkeä rooli johdon laskentatoimella on. Kuitenkin koska johdon laskentatoimen merkitys on tämän tutkimuksen pääasiallisia tutkimuskysymyksiä, on myös teorian muodossa hyödyllistä esittää alan kirjallisuudessa esitetty kaavio, joka kokoaa yhteen ne asiat, jonka vuoksi johdon laskentatoimi on tarpeellista sekä tärkeää.



KUVIO 5. Johdon laskentatoimen tarpeellisuus (mukaillen Madegowda 2006, 4)

Johdon laskentatoimen tärkeydestä löytyy paljon tietoa kirjallisuuden, tieteellisten artikkeleiden ja tutkimusten sekä alan ammattilaisten kertomusten ja haastatteluiden muodossa. Erään tutkimuksen mukaan pk-yritysten omistajat, jotka toimivat myös yritysten johdossa, ovat aliarvioineet johdon laskentatoimen tärkeyttä. Suurimmat syyt tälle ovat heidän osaamisensa puute laskentatoimen suhteen sekä kustannukset, joita johdon laskentatoimen laaja toteutus aiheuttaa. Kuitenkin pk-yritysten tulisi nimenomaan panostaa tarkkaan sekä reaaliaikaiseen laskentatoimen informaatioon, sillä pk-yritykset muodostavat valtaosan maailman yrityksistä. Talouskasvu on tärkeä tavoite koko maailmantalouden kannalta, ja yksi kriittinen tekijä sille on pk-yritysten kasvu. (Nandan 2010, 69–73.)

Kun tarkasteluun otetaan mikroyritykset, joita myös tämän tutkimuksen tutkittavat yritykset ovat, huomataan se, että kattavammat johdon laskentatoimen menetelmät mahdollistavat paremman suorituskyvyn. Myös mikroyritysten toimintaympäristössä on havaittu positiivinen korrelaatio laskentatoimeen käytettyjen resurssien ja taloudellisen menestyksen välillä. Nämä tulokset ovat rohkaisevia esimerkkejä siitä, että johdon laskentatoimeen kannattaa panostaa. (Shields & Shelleman 2016, 28–29.)

Tässä alaluvussa on esitetty johdon laskentatoimen ja talousjohtamisen määritelmiä sekä merkityksiä. Seuraavana perehdytään johdon laskentatoimen eri menetelmiin, jotka ovat kaikista yleisimpiä ja oletettavasti myös tämän tutkimuksen kohderyhmän ainakin osittaisessa käytössä.

## 2.2 Budjetointi

Budjetti on muodollinen tapa esittää johdon määrittämiä tavoitteita ja suunnitelmia tietyltä aikaväliltä. Budjetti on työkalu, joka tarjoaa organisaatiolle tavoitteita ja suunnan. Budjetit pyrkivät osaltaan myös ratkaisemaan ongelmia jo ennen niiden syntymistä. Ne ennustavat taloudellisia lopputulemia ja pyrkivät antamaan vaihtoehtoja päätöksenteossa. Budjetti on siis taloudellinen suunnitelma, jolla hallitaan organisaation toimintoja. Budjetointi ja kustannuslaskenta eroavat toisistaan kustannusten raportoinnissa tarkasteltavan aikaikkunan suhteen. Kustannuslaskenta on perinteisemmin raportoitavaa, jo tiedossa olevien lukujen laskentaa, kun budjetointi puolestaan on tulevaisuuden ennakointia. (Gregoriou & Finch 2012, 4.)

Budjetit voivat kattaa kuinka pitkän ajanjakson tahansa. Lyhytaikaisiksi budjeteiksi luokitellaan ne, jotka ovat maksimissaan vuoden aikajaksolle muodostettuja. Keskimittaiset budjetit vaihtelevat mitaltaan yhdestä kolmeen vuoteen ja pitkäaikaiset budjetit ovat puolestaan yli kolmen vuoden mittaisia. Useimmissa tapauksissa budjetit ovat lyhytaikaisia, yhteen tilikauteen sidottuja. Budjettien ennustettavuus muuttuu sitä haastavammaksi ja epävarmemmaksi, mitä pidemmälle aikavälille se luodaan. Pitkäaikaiset budjetit ovat tämän vuoksi tyypillisesti hyvin karkeita strategisia suuntaviivoja ja tavoitteita. Esimerkkinä pitkäaikaisesta budjetista voisi olla liikevaihdon kehitys tuleville viidelle

vuodelle. Usein pitkäaikaiset budjetit sisältävät useita lyhytaikaisia budjetteja. (Shim, Siegel & Shim 2012, 1–2.)

Yrityksen kaikkia budjetteja kutsutaan yhteisnimityksellä budjettijärjestelmä. Se kertoo mitä budjetteja yrityksellä on käytössä ja miten eri budjetit kytkeytyvät toisiinsa. Kuten yllä mainittiin, tavallisesti budjetit ovat yhden tilikauden mittaisia. Budjetit rakentuvat yritysmaailmassa perinteisesti kahden tai kolmen pääbudjetin varaan. Näitä ovat tulos-, rahoitus- ja tasebudjetit. Tulosbudjetti on yleensä rakenteeltaan tuloslaskelman mallinen, mutta se on usein jaoteltu esimerkiksi kuukausi- tai vuosineljännekselle. Pääbudjetteja tukevat osabudjetit, joita on useita erilaisia. Esimerkkejä osabudjeteista ovat myynti- ja markkinointibudjetit. Osabudjettien valinta, lukumäärä ja laajuus riippuvat esimerkiksi yrityksen toimialasta ja liiketoiminnasta. Esimerkiksi tuotannollinen yritys todennäköisesti laatii palveluyritystä enemmän valmistus-, osto- ja raaka-ainebudjetteja. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 156–157.)

Varsinkin nuorille yrityksille on tärkeää laatia rahoitusbudjetti, jolla ennakoidaan kassavirtoja. Yrityksen tulee kyetä selviytymään velvoitteistaan, joita muodostuu muun muassa alihankkijoille, työntekijöille, rahoittajille ja muille sidosryhmille. Pelkkä halutun myyntimäärän saavuttaminen ei välttämättä riitä, sillä riippuen asiakkaille myönnetyistä maksuajoista, yritys saattaa ajautua tilanteeseen, jolloin heidän hankintojen maksut erääntyvät ennen myyntisaamia. Rahoitusbudjetin avulla voidaan ennakoita kassassa olevan rahan määrää sekä kassaan maksun että kassasta maksun ajankohtia. Ilman rahoituslaskelmia yritys voi ajautua huomaamattaan maksukyvyttömäksi. (Ikäheimo ym. 2019, 158.)

Budjetointiprosessi on sitä monimutkaisempi, mitä suurempi ja monipuolisempi organisaatio on kyseessä. Osabudjetit laaditaan osastojen tulosityksiköissä, jonka jälkeen ne yhdistetään aina koko organisaation yhteisiksi budjeteiksi. Organisaation taloushallinto tyypillisesti koordinoi budjetointiprosessia ja laatii pääbudjetit. Esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin osabudjetit laadittaisiin tässä tapauksessa markkinointiosastolla. Budjettiprosessi sisältää usein useita kierroksia, joissa budjetteja laaditaan, tarkastetaan ja korjataan oikeiksi. Budjeteista voidaan laatia muutamia eri vaihtoehtoja, joista sitten valitaan ja hyväksytään sopivin organisaation johdon toimesta. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 239–241.)

Perinteisen kiinteän vuosibudjetin ohella on mahdollista laatia rullaava budjetti, joka ei ole yhteen tilikauteen sidottu. Rullaava budjetti voidaan toki laatia vuoden mittaiseksi, mutta siinä tärkeämpänä tarkastelujaksona on esimerkiksi kuukausi tai vuosineljännes. Rullaavaa budjettia päivitetään ajan kuluessa, jotta budjetin aikajakso pysyy kokonaisuudessaan yhtä pitkänä. Toisin sanoen esimerkiksi vuosineljänneksen päätyttyä budjettia jatketaan yhden vuosineljänneksen verran. Rullaava budjetointi auttaa organisaatiota reagoimaan paremmin budjettikauden aikana tapahtuviin muutoksiin sekä edistää suunnittelun jatkuvuutta. Kun perinteinen vuosibudjetti laatii tavoitteet tilikauden ajaksi, rullaava budjetti määrittää tavoitteet jatkuvasti organisaation valitsemalle aikavälille. Rullaavan budjetin avulla budjettien laadinnan aiheuttama työmäärä jakautuu tasaisemmin verrattuna kiinteään vuosibudjettiin. (Hill 2016, 59.) Rullaavassa budjetissa välittömästi tulevat kuukaudet ovat tyypillisesti hy-

vinkin tarkkoja, kun taas kauempana tulevaisuudessa olevat kuukaudet budjetoidaan karkeammin. Ennusteita päivitetään ajan kuluessa sitä tarkemmiksi, mitä lähempänä nämä ajanjaksot ovat. Rullaavan budjetin ei ole tarkoitus korvata perinteistä vuosibudjettia tilikauden aikaisine tavoitteineen, vaan tyypillisesti rullaavaa budjetointia toteutetaan vuosibudjetoinnin ohella. (Ikäheimo ym. 2019, 161–162.)

Budjetointi ei ole nopeaa ja yksinkertaista. Se vie suuren määrän työtunteja koko organisaatiossa. Osittain tästä syystä budjetointi herättää kritiikkiä. Muita kritiikin aiheita ovat budjetoinnin epävarmuus, sillä tulevasta ei ole ikinä varmuutta. Budjettien tiedot voidaan nähdä myös vanhentuneeksi, sillä budjettipohjat rakennetaan usein edellisten tilikausien pohjien perusteella. Budjettien laadinnassa tehdään aina myös oletuksia menneiden tapahtumien ja tietojen perusteella. Vaikka budjetointi on herättänyt paljon kritiikkiä, se on kuitenkin käytännössä välttämätön taloudellisen ja toiminnallisen ohjauksen väline organisaatioiden johtamisessa. (Ikäheimo ym. 2019, 162.)

## **2.3 Kustannuslaskenta ja hinnoittelu**

### **2.3.1 Kustannuslaskennan määritelmä ja tarkoitus**

Kustannuslaskenta on tärkeä osa taloudellista johtamista. Liiketoimintaa harjoittaessa on välttämätöntä ymmärtää tuotteiden ja palveluiden kustannusrakenne sekä kustannusten aiheuttajat. Kustannus tarkoittaa käytetyn resurssin hintaa tai arvoa, joka kuluu tietyn asian tuottamiseen, hankkimiseen tai saavuttamiseen. Kustannukset voivat olla jo toteutuneita lukuja tai tulevia ennusteita ja arvioita. Kustannukset jaetaan suoriin ja epäsuoriin kustannuksiin sen mukaan, kuinka helposti kustannukset pystytään jäljittämään ja osoittamaan tietylle yksittäiselle tuotteelle tai suoritteelle. Suorat kustannukset ovat niitä, jotka pystytään osoittamaan ja epäsuorat puolestaan niitä, joita ei voida helposti ja varmasti osoittamaan yksittäiselle tuotteelle tai suoritteelle. (Bhimani, Horngren, Datar & Rajan 2015, 31–32.) Suoria kustannuksia ovat tyypillisesti tuotteen raaka-ainekustannukset, koska niiden hankintahinnat sekä käytettyjen raaka-ainemateriaalien määrät ovat tiedossa. Epäsuora kustannus on puolestaan esimerkiksi tuotannossa käytetty sähkö. Sähkönkulutus on haastavampaa osoittaa suoraan yksittäiselle tuotteelle, mutta se voidaan kohdentaa esimerkiksi tuotannossa käytetyn ajan ja pinta-alan mukaan. Tällaisia kustannuksia kutsutaan myös nimellä yleiskustannukset.

Kustannukset voidaan jakaa eri osa-alueisiin aiheuttamisperiaatteen ja käyttökohteen mukaisesti. Esimerkiksi yhden tuotteen kustannukset voidaan jakaa useaan eri osaan, joita ovat esimerkiksi kehitys-, suunnittelu-, tuotanto-, markkinointi-, jakelu- sekä asiakaspalvelukustannukset. (Horngren, Datar & Rajan 2013, 68–69.) Mitä tarkemmin kustannukset pystytään jaottelemaan, sitä helpompaa myös niiden kontrollointi on. Tarkka ja perusteellinen kustannuslaskenta parantaa tietoisuutta siitä, miten yrityksen kustannukset jakaantuvat ja mistä ne muodostuvat.

Kustannusten arviointi on tärkeää, koska niiden antama informaatio mahdollistaa projektien toteuttamisen. Kustannusarviot antavat vahvistuksen sille, onko projekteja järkevää toteuttaa, mikäli arvioitu liikevaihto ei ole riittävän suuri kattamaan tulevia kustannuksia. Kustannusarvioiden avulla pystytään myös hahmottamaan tarvittavan rahoituksen määrä sekä projektin aikainen kassavirta. Projektin kustannusarviot ja budjetit kulkevat käsi kädessä, sillä kustannusarvioiden avulla pystytään muodostamaan budjetteja. Mikäli kustannuksia ei ole huolellisesti arvioitu, myös budjetit osoittautuvat hyödyttömiksi, sillä rajusti ylittyneet kustannukset aiheuttavat väistämättä myös eroja budjettien ennusteiden ja toteumien välillä. (Venkataraman & Pinto 2008, 44–45.)

Kustannusten arviointi on usein haastava tehtävä varsinkin projektiluontoisissa tapauksissa. Projektit ovat harvoin toistensa kopioita, vaikka ne olisivatkin hyvin rutiininomaisia ja pääsääntöisesti samanlaisia. Asiakkaille myydyt projektit ovat usein räätälöityjä, vaikka tarjottu ydinpalvelu olisikin sama kahdessa eri projektissa. Kustannusten ylittyminen ei ole täten harvinaista ja tyypillisiä syitä ovat muun muassa liian alhainen kustannusarvio, odottamattomat vastoinkäymiset projektin aikana, epäonnistunut tavoiteasetanta tai ulkopuoliset tekijät. Liian alhainen kustannusarvio johtuu useimmiten siitä, että yritys aliarvioi projektin monimutkaisuutta ja tarvittavien työvaiheiden resurssivaatimuksia. Projektisuunnitelmat laaditaan näissä tapauksissa vastaamaan ihan tilannetta, jossa ei ylimääräisiä viiveitä tai vastoinkäymisiä tapahdu. Samaisesta syystä kustannusarvioissa ei huomioida riittävästi muun muassa teknisiä ongelmia tai laitteistojen rikkoontumisia. Epäonnistunut tavoiteasetanta tarkoittaa tilannetta, jolloin projektin määrittely on epäonnistunut, eikä projektitiimillä ole selkeää kuvaa siitä, millainen projekti kokonaisuudessaan on tai mitä tavoitteita sillä on. (Venkataraman & Pinto 2008, 45–48.)

### 2.3.2 Tavoitekustannuslaskenta

Kustannuslaskennan prosessi voidaan toteuttaa eri tavoin riippuen siitä, mikä sopii yrityksen toiminnalle parhaiten. Eräs kustannuslaskennan menetelmä on tavoitekustannuslaskenta, joka on markkinalähtöinen menetelmä kustannuslaskennalle. Tavoitekustannuslaskennan kehitti autovalmistaja Toyota vuonna 1965. Tavoitekustannuslaskenta on tarpeellinen vaihtoehto perinteiselle kustannuslaskentamenetelmälle silloin, kun markkinoilla on paljon kilpailua eikä yrityksellä ole mahdollisuutta hinnoitella tuotteita ja palveluita korkeammaksi. (Gagne & Discenza 1995, 16.) Tavoitekustannuslaskennassa tiedossa on markkinahinta, jolla yritys tulee myymään tuotteitaan. Tämän jälkeen yritys päättää haluamansa katteen, jonka perusteella tuotteen sallitut kustannukset määräytyvät. Tavoitekustannuslaskennan kaava on siis hyvin yksinkertainen:

$$\text{Markkinahinta} - \text{tavoiteltu kate} = \text{sallitut kustannukset}$$

Tavoitekustannuslaskenta pakottaa yrityksiä etsimään mahdollisimman kustannustehokkaita valmistusratkaisuja tuotteilleen. Sen on huomattu myös kasvattavan tehokkuutta ja tuottavuutta, koska kustannusten seuraaminen ja raportointi on ollut suuremman tarkastelun alla. (Kajüter 2013, 91–92.) Tavoite-

kustannuslaskennan pääasiallinen tarkoitus on siis vähentää syntyviä kustannuksia. Jos arvioidut kustannukset ylittävät tavoitekustannuksessa asetetut rajat, tuotteen tai palvelun tuotantoprosessia muokataan siten, että syntyvät kustannukset saadaan alennettua vastaamaan tavoitekustannuksia. (Arora 2009, 29.)

Tavoitekustannuslaskenta on pääasiassa tuotannollisille yrityksille sopivampi, sillä tuotteiden valmistukset aiheuttavat tyypillisesti monipuolisemmin kustannuksia palveluihin verrattuna. Tämän tutkimuksen haastateltavat yrittäjät toimivat kaikki palvelualalla, mutta näissäkin tapauksissa tavoitekustannuslaskenta on mahdollinen. Palvelualan yrityksillä suurimmat kustannukset ovat henkilöstökulut, jotka ovat usein jopa 70 % kaikista kustannuksista. Muita kustannuksia ovat muun muassa markkinointikustannukset, toimitilojen kustannukset sekä muut hallinnolliset yleiskustannukset. (Bhimani ym. 2015, 41.)

### 2.3.3 Kustannusperustainen hinnoittelu

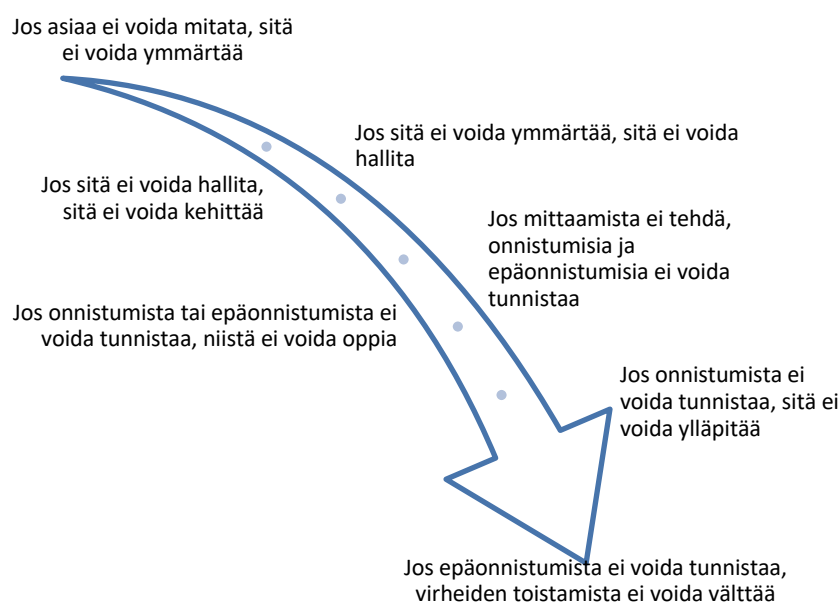
Kuten tavoitekustannuslaskennasta huomattiin, markkinahinta vaikuttaa kustannuslaskentaan. Kustannusten muodostamisen lisäksi johdon laskentatoimen avulla voidaan myös tehdä hinnoittelupäätöksiä. Hinnoittelu on usein markkinoinnin osa-alue, sillä hinnan muodostaminen vaatii usein markkinatutkimusta ja asiakasanalyysiä (Bodea & Ferguson 2012, 4–5). Laskentatoimen näkökulmasta tarkasteltuna hinnoittelua voidaan toteuttaa pääasiassa kustannuslaskennasta saadun informaation avulla seuraavin tavoin:

Täyskustannushinnoittelu (absorption pricing)	Sisältää kaikki muuttuvat sekä myös kohdistetut kiinteät kustannukset, joita tuote tai palvelu aiheuttavat.
Kriittisen pisteen hinnoittelu	Tarkka hinta, jolloin yritys ei tuota voittoa eikä tappiota. Tämä hinnoittelumalli sisältää arvion myytyjen tuotteiden ja palvelusuoritusten määrästä.
Kustannusvoittolisähinnoittelu (cost plus pricing)	Käänteinen tapa tavoitekustannuslaskennalle. Tässä hinnoittelussa toteutuneille kustannuksille asetetaan haluttu voittomarginaali, joka määrittää siten tuotteen tai palvelun hinnan.
Marginaalihinnoittelu	Hinnoittelumenetelmä, jossa hinta asetetaan lähelle tuotteen valmistamiseen tarvittavia rajakustannuksia. Tätä hyödynnetään erityisesti silloin kun kysyntä on heikompaa.
Aika- ja materiaaliperustainen hinnoittelu	Strategia, jossa hinta muodostuu käytetyn työajan ja materiaalien perusteella sisältäen myös halutun voittomarginaalin.

TAULUKKO 2. Kustannusperustaiset hinnoittelustrategiat (mukaillen Bragg, 2020)

## 2.4 Suoritusmittaaminen

Aiemmat alaluvut osoittavat sen, että liiketoiminnassa on tärkeää perusteellinen suunnittelu ja kykeneväisyys luomaan realistisesti saavutettavia ennusteita tulevast. Vastavuoroisesti on tärkeää myös kyetä seuraamaan toteutuneita lukuja ja tapahtumia suoritusmittaamisen muodossa. Suoritusmittaamisessa nimensä mukaisesti mitataan suorituksen tasoa ja sen avulla pyritään myös kehittämään suoritus tasoa. Mikäli suoritusmittaamista ei toteuteta, siitä voi koitua monia ongelmia. Suoritusmittaamisen tärkeydestä on rakennettu asiaa hyvin havainnollistava prosessikaavio:



KUVIO 6. Suoritusmittaamisen tärkeys (mukaiillen Halachmi 2005, 503–504)

Kun yrityksen johto suunnittelee mittausjärjestelmää, tulisi määrittää ensimmäisenä keskeisimmät suorituskykyä määrittävät indikaattorit. Englanninkielinen termi tälle on Key Performance Indicator, josta käytetään lyhennystä KPI. Suomessa käytetään tästä usein termiä KPI-mittarit. KPI-mittarit osoittavat sen, kuinka tehokkaasti yritys saavuttaa tavoitteensa. Ne mittaavat siis niitä arvoja, jotka ovat joillain tavoilla oleellisia yrityksen strategiassa. Tyypilliset mitattavat arvot ovat rahallisia tilinpäätöksessä ilmeneviä tietoja, mutta KPI-mittareihin kuuluu usein myös monia ei-rahallisia mittareita. (Bogetoft 2012, 2–3.) Seuraavaksi esitellään kaksi eri suoritusmittaamisen mallia, joita ovat tasapainotettu tuloskortti ja tulosprisma.

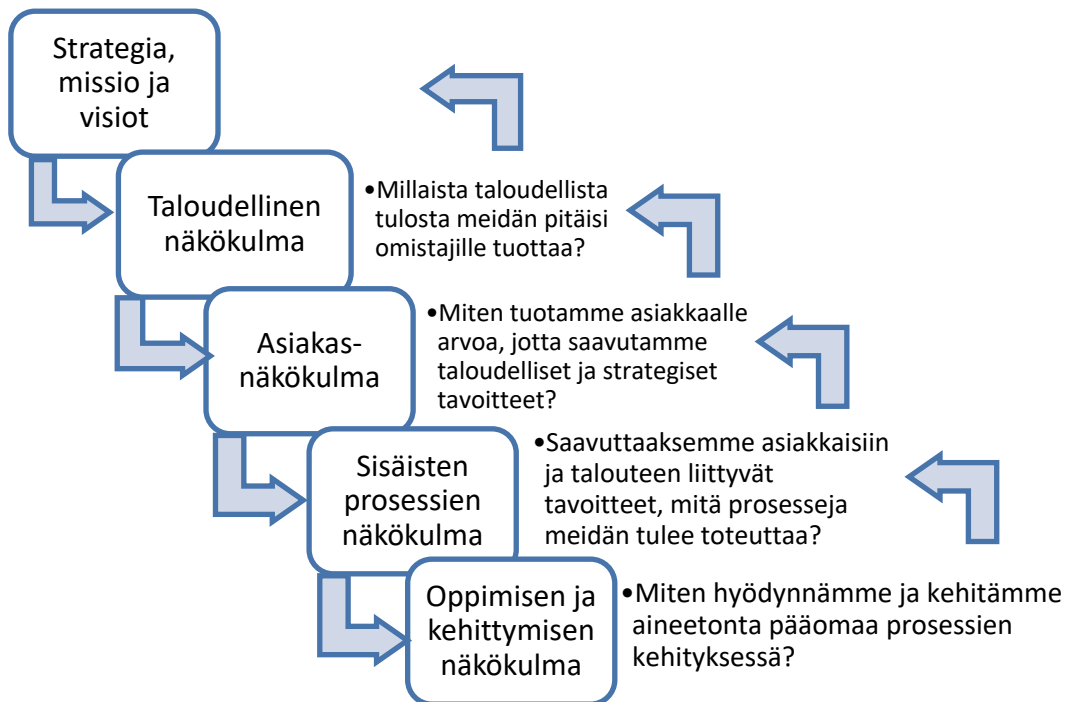
## 2.4.1 Tasapainotettu tuloskortti

Tasapainotettu tuloskortti eli Balanced Scorecard (BSC) on vuonna 1992 kehitetty suoritusmittaamisen malli. Tasapainotettu tuloskortti on suosittu menetelmä, sillä erään tutkimuksen mukaan vuonna 2015 se oli kaikista johtamistyökaluista kuudenneksi suosituin (Rigby & Bilodeau 2015, 4).

Tasapainotettu tuloskortti rakentuu neljän eri näkökulman varaan. Nämä ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kehityksen näkökulma (Kaplan & Norton 1992, 72). Nämä neljä näkökulmaa pyrkivät vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Taloudellinen näkökulma: miten omistajat määrittävät menestyksen?
- Asiakasnäkökulma: miten asiakkaille tuotetaan arvoa?
- Sisäisten prosessien näkökulma: mitä prosesseja tulee toteuttaa, jotta asiakkaiden ja omistajien odotukset täyttyvät?
- Oppimisen ja kehityksen näkökulma: millaista aineetonta pääomaa tarvitaan, jotta sisäisiä prosesseja pystytään parantamaan? (Atkinson ym. 2013, 43–44.)

Tasapainotetun tuloskortin näkökulmien tulee aina tukea sekä toisiaan että myös organisaation strategiaa, missiota ja visioita. Näiden välistä yhteyttä kuvataan seuraavassa kuviossa:



KUVIO 7. Tasapainotetun tuloskortin näkökulmien väliset riippuvuudet (Atkinson ym. 2013, 44)

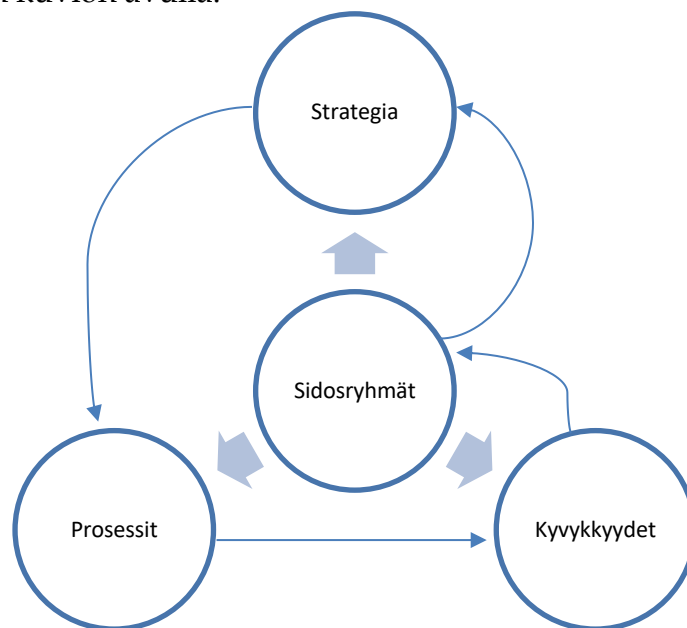


Tasapainotetun tuloskortin rakentaminen lähtee edellä esitetyn kuvion mukaisesti organisaation strategian, mission ja visioiden muodostamisella. Näiden jälkeen on oleellista tunnistaa tärkeimmät taloudelliset tavoitteet strategian onnistumiselle. Näitä mittareita ovat tyypillisesti erilaiset tuloslaskelman ja taseen tunnusluvut. Taloudellisten mittareiden valikoinnin jälkeen muodostetaan asiakasnäkökulman mittarit, jotka parhaiten kuvaavat niitä kriittisiä asiakassuhteiden tekijöitä, jotka mahdollistavat taloudellisten tavoitteiden täytty-misen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi uusasiakkaiden osuus tai vakioasiak-kaille suoritettujen myynnin osuus koko liikevaihdosta. Kolmantena muodoste-taan sisäisten prosessien mittarit, jotka mittaavat oleellisimpia liiketoiminnan prosessien tunnuslukuja. Näitä voivat olla esimerkiksi tuotteiden valmistus- tai toimitusajat. Viimeisenä muodostetaan oppimisen ja kehittymisen näkökulman mittarit. Näiden tulisi mitata niitä asioita, jotka mahdollistavat parhaiten myös sisäisten prosessien tehokkuuden parantamisen. Tämä näkökulma on yleensä vaikeimmin mitattavissa, mutta eräs tämän näkökulman mittari voisi olla esi-merkiksi henkilöstön koulutuspäivät. (Pellinen 2017, 108–110.)

Koska tasapainotettu tuloskortti on yleisin mittaamiseen erikoistunut työ-kalu, se esitettiin ensimmäisenä. Toisena suoritusmittauksen mallina esitetään tulosprisma, joka sopii erityisesti palveluyrityksiin.

## 2.4.2 Tulosprisma

Tulosprisma on suoritusmittaamisen malli, jonka tarkoituksena on muodostaa strategia ja seurattavat mittarit sidosryhmien avulla. Organisaatioon kuuluu useita eri sidosryhmiä ja tulosprisman mukaan nämä sidosryhmät ovat organi-saation kannalta tärkeimpiä. Tulosprisman rakenne voidaan havainnollistaa seuraavan kuvion avulla:



KUVIO 8. Tulosprisma (mukaiillen Neely, Adams & Crowe 2001, 6–7)

Tulosprisman mallin mukaan organisaation tulee ensimmäisenä pohtia sitä, ketkä kuuluvat sidosryhmiin ja mitä he organisaatiolta odottavat ja haluavat. Erona tasapainotettuun tuloskorttiin on se, että tulosprisman mallissa sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia organisaatioon liittyviä ihmisryhmiä. Näitä ovat asiakkaiden ja omistajien lisäksi muun muassa työntekijät, alihankkijat, tavarantoimittajat ja muut sidosryhmät. Vasta sidosryhmien määrittämisen jälkeen tulosprismissa valikoidaan strategia. Tämän strategian tulee olla sellainen, joka täyttää sidosryhmien odotukset. Strategian muodostamisen jälkeen organisaatio kohdistaa huomion prosesseihinsa, jotka edesauttavat strategian toteuttamisessa. Viimeisenä osa-alueena tulosprismissa on kyvykkyydet, joiden avulla prosesseja pystytään toteuttamaan. Vasta näiden vaiheiden jälkeen organisaatio valitsee seurattavat mittarit, joiden tarkoituksena on toteuttaa koko tulosprisman teoreettista mallia. (Neely ym. 2001, 6–7.) Nämä kaikki tulosprisman osa-alueet pyrkivät ennen kaikkea tekemään organisaation sidosryhmät tyytyväiseksi. Tulosprisma teoriassa soveltuu hyvin palveluorganisaatioon, koska palveluliiketoiminnassa ihmisten välisillä suhteilla on suuri merkitys.

## **2.5 Laskentatoimen tietojärjestelmät**

Digitalisoituminen on johtanut tietoteknisten ratkaisujen yleistymiseen, mikä näkyy myös muun muassa tämän tutkimuksen tutkittavissa yrityksissä. Yrittäjät ja heidän perustamansa yritykset toimivat digi- ja sisältömarkkinoinnin alalla ja he tuottavat liiketoiminnassaan palveluja, jotka hyödyntävät uusia digitaalisia välineitä ja kanavia.

Myös laskentatoimessa hyödynnetään yhä enemmän erilaisia ohjaus- ja tietojärjestelmiä. Laskentatoimen tietojärjestelmä sisältää joukon dataa ja tarvittavia prosessimenetelmiä, jotka yhdessä tuottavat käyttäjälleen tarvittavaa informaatiota (Simkin, Rose & Norman 2013, 2). Tässä alaluvussa esitellään muun muassa niiden tarkoitusperiä sekä niistä saatavia hyötyjä.

### **2.5.1 Tietojärjestelmien tuottama hyöty**

Laskentatoimen tietojärjestelmät tuottavat organisaatiolle useita eri hyötyjä. Tietojärjestelmät muun muassa voivat parantaa laatua ja tehokkuutta. Tietojärjestelmät oikealla tavalla hyödynnettyinä raportoivat välittömästi esimerkiksi tuotannon kapasiteetin alittamisesta tai ylittämisestä ja tuotantolinjojen vioista tai rikkoontumisista. Tietojärjestelmät auttavat myös muun muassa jakamaan tietoa organisaation sisällä nopeammin, kun useilla eri henkilöillä on pääsy tarvitsemaansa tietoon. Tämän lisäksi tietojärjestelmät edistävät sisäistä valvontaa ja päätöksentekoa. (Romney & Steinbart 2012, 31–32.) Nykyaikana automatisointi on yleistynyt erityisesti tuotannon alalla, joten yhä useammat työtehtävät koostuvat fyysisen valmistustyön sijaan prosessin valvonnasta ja raportoinnista. Laskentatoimen tietojärjestelmien tuottama informaatio on kyseisessä tapauksessa välttämätöntä. (Simkin ym. 2013, 5.)

Koska päätöksenteko on monivaiheinen prosessi, jossa tunnistetaan ongelma tai tarve, kerätään siihen liittyvää tietoa ja lopulta tehdään valinta eri vaihtoehtojen väliltä, tietojärjestelmien tuottama informaatio voi tuottaa tarvittavaa apua koko päätöksenteon prosessiin. Tietojärjestelmien tehtävänä on toteuttaa organisaation valitsemaa strategiaa. Tällöin tärkeää on valita sellaiset tietojärjestelmät, joiden tuottama informaatio on relevanttia. (Romney & Steinbart 2012, 32–33.) Toisin sanoen kaikki aiemmin esitetyt johdon laskentatoimen strategiset työkalut, kuten budjetointi, kustannuslaskenta ja suoritusmittaaminen vaativat lähes poikkeuksetta tietojärjestelmien hyödyntämistä, koska näiden prosessien implementointi ja jatkuva käyttö tuottavat paljon informaatiota organisaation johdolle.

## 2.5.2 Laskentatoimen tietojärjestelmän hankintaprosessi

Kun organisaatio päättää investoida uuteen tietojärjestelmään, sen implementointiin tulisi varautua hyvin. Mitä suurempi ja merkityksellisempi tietojärjestelmä on organisaation kannalta, sitä parempaa ja huolellisempaa suunnittelua käyttöönotto vaatii. Epäonnistunut käyttöönottoprosessi voi aiheuttaa suuriakin kustannuksia. Tärkeää on aina kartoittaa eri vaihtoehtoiset ratkaisut tietojärjestelmille. Tietojärjestelmän valintaan vaikuttaa moni asia, joita ovat esimerkiksi organisaation koko ja rakenne, toimiala, järjestelmävaihtoehtojen aikaansaamat kustannukset sekä koko prosessiin varattu budjetti. Jokaisen tietojärjestelmän hankintaprosessi on aina tapauskohtainen. (Granlund & Malmi 2004, 127.)

Käyttöönottoprosessit sisältävät useita eri toimintavaiheita. Kun käytönotettava järjestelmä on valittu, organisaation tulisi viimeistään tässä vaiheessa valita henkilöt, jotka vastaavat käytännön toteutuksesta. He muodostavat projektitiimin. Vastuullisten henkilöiden perusteellinen kouluttaminen ja perehdytys on välttämätöntä, jotta he osaavat suorittaa jatkoperehdytyksen muulle organisaatiolle. (Bodnar & Hopwood 2012, 422–423.)

Järjestelmän asennus ja räätälöinti on oma vaiheensa, johon tulee panostaa. Varsinkin kun jokin järjestelmä korvataan uudella ratkaisulla, myös laitteiston päivittäminen saattaa olla tarpeellista tai jopa välttämätöntä. Tämän lisäksi palveluntarjoajien järjestelmät vaativat hyvin usein asiakasorganisaatiolle sopivaa räätälöintiä. Räätälöinti voi kattaa esimerkiksi palveluiden ominaisuuksia, visuaalista ilmettä, rakennetta sekä yhteensopivuutta muihin järjestelmiin. Harvoin hankittua järjestelmää otetaan käyttöön oletusasetuksilla, vaan lähes aina sitä muokataan asiakasyritykselle sopivaksi kokonaisuudeksi. (Bodnar & Hopwood 2012, 423.)

Koko käyttöönottoprosessi olisi hyvä dokumentoida vaiheittain, jotta myös organisaation johto saa tarvittaessa tietoa prosessin vaiheista. Dokumentointi auttaa myös raportoinnissa, mikäli esimerkiksi joitain yllättäviä ongelmia ilmenee järjestelmässä. Tämän lisäksi dokumentointi voi auttaa organisaatiota kehittämään muita vastaavia käyttöönottoprojekteja sujuvammiksi. Viimeisinä vaiheina itse käyttöönotossa on tiedostojen siirtäminen sekä testaus. Tiedostomuodot saattavat olla erilaiset vanhassa ja uudessa järjestelmässä, joten niiden muuttaminen oikeaan muotoon on välttämätöntä. Järjestelmän testaaminen voi

auttaa ennaltaehkäisemään ongelmia, kun testaaminen tehdään huolella ennen järjestelmän varsinaisen käytön aloittamista. (Bodnar & Hopwood 2012, 424.)

### 2.5.3 ERP ja CRM

Tietojärjestelmistä puhuttaessa usein nousevat esille erilaiset lyhenteet, jotka ovat vakiinnuttaneet asemansa. Organisaation tietojärjestelmien tulee tuottaa muutakin kuin taloudellista dataa. Optimaalisessa tilanteessa organisaatio kykenee implementoimaan jokaiselle osastolleen tietojärjestelmiä, jotka esimerkiksi tuottavat dataa tai suorittavat tärkeitä toimintoja. Mitä laajempi organisaatio on kyseessä, sitä laajempi on myös käytössä olevien tietojärjestelmien kirjo. Tästä syystä on kehitetty toiminnanohjausjärjestelmiä, joiden yleisnimityksenä käytetään lyhennettä ERP. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat integroituja keskusjärjestelmiä, jotka yhdistävät muut organisaatiossa käytössä olevat tietojärjestelmät suuremmaksi kokonaisuudeksi. Toiminnanohjausjärjestelmien avulla organisaatiot pystyvät sekä keräämään saman ohjelmiston kautta tarvitsemaansa tietoa eri osastoista että myös suorittamaan erilaisia toimintoja. (Simkin ym. 2013, 421.)

Asiakkuudenhallinnan järjestelmistä käytetään lyhennettä CRM. Nämä järjestelmät ovat toiminnanohjausjärjestelmien kaltaisia, mutta nimensä mukaisesti ne keskittyvät asiakassuhteiden hallintaan. CRM-järjestelmien keskitetty toimintokokonaisuus on siis rakennettu niiden prosessien varaan, jotka ovat keskeisiä asiakassuhteiden kannalta. Asiakkuudenhallintajärjestelmät oikein implementoituina tuottavat laajempaa ja tarkempaa tietoa sekä asiakkaista että markkinoinnista. Järjestelmät myös pystyvät tehostamaan ja automatisoimaan myyntiprosessin eri vaiheita, jolloin aikaa vapautuu esimerkiksi henkilökohtaiseen asiakaspalvelutyöhön. (Goldenberg 2008, 3–4.) Varsinkin 2000-luvun alussa CRM-järjestelmiin investoitiin suuria summia. Pelkästään vuonna 2003 maailmanlaajuisesti yritykset investoivat CRM-järjestelmiin 2,3 miljardia dollaria. (Bligh & Turk 2004, 3.)

ERP-järjestelmät ovat itsessään tärkeitä yrityksen omaisuuseriä tuottamaan yritykselle arvoa, koska nämä toiminnanohjausjärjestelmät tukevat liiketoimintoja, kuten muun muassa toimitusketjuja sekä osto- ja myyntiprosesseja. Sen sijaan CRM-järjestelmät eivät havaintojen mukaan tuota merkittävää lisäarvoa, koska nämä järjestelmät eivät ensinnäkään tarjoa niin paljon toimintoja koko organisaation tasolla, mutta ne eivät myöskään toiminnanohjausjärjestelmiin verrattuna ole yhtä spesifisti räätälöityjä. Tämä johtaa siihen, että ne ovat helposti kopioitavissa eri organisaatioiden välillä, joten tämän näkökulman vuoksi ne eivät luo organisaatiolleen juurikaan lisäarvoa. (Ruivo, Oliveira & Mestre 2017, 1623.) Tässä asiassa on toki hyvä huomata se, että yksittäisen organisaation on itse todettava se, kumpi järjestelmä palvelee paremmin organisaation tarpeita, mikäli vain toinen on mahdollista valita.

### 2.5.4 Sähköinen taloushallinto

Monet yritykset ulkoistavat kirjanpidon ja reskontrat tilitoimistoille. Tämän avulla yritykset voivat keskittyä oman ydinliiketoimintansa kehittämiseen ja

johtamiseen. Nykypäivänä tilitoimistot hyödyntävät digitaalista ympäristöä. Kirjanpito-ohjelmia on useita eri vaihtoehtoja ja usein kirjanpito-ohjelma valikoituu tilitoimiston omien käytänteiden perusteella. Tilitoimistojen nykyaikaisista talouspalveluista käytetään usein termiä sähköinen tai digitaalinen taloushallinto. Kyseinen käsite tarkoittaa kaikkien taloushallinnon vaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa. Digitaalisuuden etuna on se, että esimerkiksi asiakasyritys, viranomaiset ja tilintarkastajat pääsevät tarvittaessa helposti aineistoon käsiksi. (Lahti & Salminen 2014, 24.)

Sähköisestä ja digitaalisesta taloushallinnosta aletaan vähitellen siirtymään termiin älykäs taloushallinto, jossa automaatiota kehitetään entisestään. Tekoälyn hyödyntäminen kirjanpidossa ja yleisesti taloushallinnon tehtävissä on tärkeää, sillä se vapauttaa taloushallinnon ammattilaisen ajankäyttöä vaativampiin ihmisen luovuutta ja asiantuntemusta edellyttäviin tehtäviin. Älykäs taloushallinto pyrkii itse luomaan automaatio sääntöjä yksittäisiin ongelmatilanteisiin, kun aikaisemmin digitaalinen automatisoitu taloushallinto on suorittanut rutiininomaisia toistuvia prosesseja. Mitä automatisoidumpia taloushallinnon prosessit ovat, sitä suurempia ovat resurssisäästöt. Aikaa ja rahaa kuluu vähemmän. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 15–22.)

### 3 DIGI- JA SISÄLTÖMARKKINOINTI

Tässä teorialuvussa esitellään tiivistetysti digimarkkinoinnin, sisällöntuotannon ja muun digitaalisen sisältömarkkinoinnin määritelmiä, erityispiirteitä sekä kehitystä. Vaikka toimiala ja siten myös tämä teorialuku itsessään eivät ole laskentatoimea käsitteleviä, on silti tarpeellista muodostaa perustason käsitys toimialan erityispiirteistä. Kun toimialaa ymmärretään paremmin, myös haastattelukysymyksistä voidaan tehdä tarkemmin kohdennettuja. Digimarkkinoinnin tietämys auttaa myös ymmärtämään haastatteluissa esiin nousevia vastauksia paremmin. Digimarkkinoinnin tuntemus on siten hyödyllistä aineiston analyysissä.

Markkinointi on luultavasti kaikille tuttu termi, vaikkei siihen syvällisesti olisi perehtynytäkään. Markkinoinnin tarkoituksena on tehdä tuotteista ja palveluista mahdollisimman haluttuja asiakkaiden silmissä eli markkinoinnin tarkoituksena on edistää myyntiä (Tracy 2014, 7). Digimarkkinointi on yksi markkinoinnin muoto. Digimarkkinointia voidaan toteuttaa useilla eri menetelmillä, mutta myös digimarkkinoinnin määritelmä on yksinkertainen. Lyhyesti sanottuna digitaalinen markkinointi käsittää kaikki markkinoinnin muodot, joihin liittyy elektroninen laite ja internet (Lincoln, 2020).

Sisältömarkkinointi on nykypäivänä yhä puhutumpi markkinoinnin käsite. Se nimensä mukaisesti keskittyy markkinoinnissa käytettyyn sisältöön. Oikealla sisällöllä asiakkaat saadaan ohjattua halutuille verkkosivuille ostamaan tarjolla olevia tuotteita ja palveluita. Onnistunut sisältömarkkinointi sitouttaa asiakkaan. Kun verkkosivujen ja sitä myöten myös erilaisten sisältöjen määrä on valtaisa nykyisessä digitaalisessa ympäristössä, sisällön esittäminen oikeassa muodossa ja oikeassa kanavassa on erityisen tärkeää, jotta haluttu asiakasryhmä tavoitetaan parhaiten. Esimerkiksi videoiden hyödyntäminen sisältömarkkinoinnissa on kasvussa, sillä se on visuaalisempi ja tietystä määrin myös trendikkäämpi vaihtoehto tekstisisällölle. (Kananen 2019, 77–80.) Yksi tämän tutkimuksen tutkittavista yritysistä harjoittaa liiketoimintanaan videotuotantoa B2B-markkinoilla.

### 3.1 Toimialan historia

Digimarkkinoinnin historia on luonnollisesti huomattavasti lyhyempi verrattuna yleiseen markkinoinnin historiaan. Digimarkkinoinnin ensiaskeleeksi voidaan määritellä maailman ensimmäinen julkinen internet-sivu, joka julkaistiin vuonna 1991. Vaikka tuolloin sitä ei markkinoitiin käytetty, avasi se kuitenkin mahdollisuudet digimarkkinoinnin toteuttamiseen, koska tuolloin ihmisten käyttöön tuli ensimmäinen versio siitä internetistä, joka tänä päivänä tunnetaan. (Chaffey & Ellis-Chadwick 2012, 6.)

Digimarkkinoinnin historia on monivaiheinen, koska tänä päivänä digimarkkinoinnin työkaluja on mittava määrä. Tästä syystä ei ole tämän tutkimuksen kannaltakaan perusteltua käydä kaikkia historian vaiheita ja eri menetelmien käyttöönottoa kattavasti. Alla olevassa kuviossa on esitelty muutamia tärkeimpiä virstanpylväitä digimarkkinoinnin historiassa:



KUVIO 9. Digimarkkinoinnin historiaa (mukaiillen Walters, 2016)

Yllä olevaan kuvioon on lisätty muutamia eri alustoja, joita hyödynnetään varsinkin digimarkkinoinnissa nykypäivänä. Sosiaalisen median hyödyntämistä markkinoinnissa korostetaan paljon. Uusia sosiaalisen median alustoja kehi-

tetään jatkuvasti, mutta erityisesti Facebook ja Instagram sekä videopalvelu YouTube nostettiin yllä olevassa kuviossa esille, koska ne ovat maailman suosituimpia sosiaalisen median kanavia, ja ne ovat erityisen hyviä alustoja brändin rakentamiseen (Statista, 2020). Erään tutkimuksen mukaan 81 prosenttia yrityksistä kokevat sosiaaliseen mediaan panostamisen niin rahallisesti kuin myöskin ajallisesti tärkeäksi ja aikovat myös tehdä niin (Tiago & Verissimo 2014, 706).

### 3.2 Toimialan liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli on tapa, jolla yritys tuottaa asiakkailleen arvoa. Tämän arvon tuottamisen avulla yritys puolestaan tuottaa itselleen voittoa. Liiketoimintamalli on siis yksinkertaisesti yrityksen perimmäisin strategia ja suunnitelma liiketoiminnan toteuttamiseen. (Teece 2010, 173.) Digitaalinen ympäristö muokkaa perinteisempiä liiketoimintamalleja nykyaikaisemmiksi. Esimerkiksi Uber mullisti taksipalvelun digitaalista innovointia hyödyntämällä. Vaikka palvelu perustuu edelleen fyysisiin henkilökuljetuksiin, digitaalinen sovellus helpotti huomattavasti asiakaskokemusta sekä mahdollisti kuljetusten halvemmat hinnat. Maailman suurimpiin yrityksiin kuuluva Amazon myös aikanaan osaltaan muutti perinteistä kirjakauppaa, kun se aloitti kirjojen myymisen Internetissä. (Verhoef & Bijmolt 2019, 341.) Nämä ovat helposti ymmärrettävissä olevia esimerkkejä siitä, miten digitaaliset palvelut muokkaavat liiketoimintamalleja.

Digi- ja sisältömarkkinoinnin toimialaa tutkiessa huomataan se, että liiketoimintamallit ja johtamismenetelmät eivät ole spesifejä, vaan liiketoimintamallit rakentuvat useista eri palasista. Lähtökohtaisesti digimarkkinointitoimistojen liiketoimintamallit rakentuvat hyvin vahvasti perinteisen palveluliiketoiminnan mukaisesti. Palvelut työllistävät valtaosan ihmisistä, sillä esimerkiksi Isossa-Britanniassa palvelut työllistivät vuonna 1990 noin 65 prosenttia työssäkäyvistä ihmisistä. Vuoteen 2003 mennessä luku oli noussut 75 prosenttiin. (Grönroos & Tillman 2009, 21.) Palveluiden asema on siis suuri, ja yhä enemmän myös tuotteiden rinnalla tarjotaan niihin liittyviä lisäpalveluita. Kun yritys määrittää omaa liiketoimintamallia ja strategiaa, sen tulee tehdä päätös erilaisten näkökulmien ja lähestymistapojen välillä. Näitä näkökulmia ovat Grönroosin ja Tillmanin (2009) mukaan palvelunäkökulma, ydintuotenäkökulma, hintanäkökulma ja imagonäkökulma. Palvelunäkökulma tarkoittaa sitä, että yritys tarjoaa ydintuotteen tai -palvelun lisäksi laajennettua palvelukokonaisuutta. Tämä siksi, koska ydinratkaisu ei riitä erottautumaan kilpailijoista. Ydintuotenäkökulma on puolestaan päinvastainen, sillä siinä yritys keskittyy nimenomaisesti ydinpalvelunsa kehittämiseen. Sen uskotaan tuottavan eniten sekä asiakkaalle että myös yritykselle arvoa. Hinnanäkökulmassa kilpaillaan nimensä mukaisesti hinnan avulla. Tämän näkökulman valinneiden yritysten asiakaskunta pitää hintaa heille tärkeimpänä tekijänä arvonluonnissa ja ostopäätöksessä. Vastaavasti hintanäkökulmasta poikkeava imagonäkökulma luo ydinpalvelunsa ympärille mielikuvien ja brändi-imagon avulla lisäarvoa, joka ei suoranaisesti perustu itse tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin. (Grönroos & Tillman 2009, 29.) Nämä nä-



kökulmat ovat tärkeitä huomioitavia tekijöitä palveluliiketoiminnassa käytettävissä liiketoimintamalleissa.

Organisaation muodostamaa liiketoimintamallia voidaan tarkastaa useista eri näkökulmista, mutta koska tämän tutkimuksen aihealue on laskentatoimi, keskitytään pääasiassa tarkastelemaan palveluyritysten liiketoimintamalleja laskentatoimen näkökulmasta. Aiemmassa teoriaosuudessa käsiteltiin erilaisia kustannuslaskennan ja hinnoittelun malleja. Erään tutkimuksen mukaan tärkeimmät hinnoittelupäätösten tavoitteet palvelualojen yritysten keskuudessa olivat nykyisten asiakassuhteiden ylläpito, uusien asiakkaiden houkuttelu, asiakastyytyväisyys sekä kulujen kattaminen. (Indounas 2019, 1035.) Toisin sanoen tutkimukseen osallistuneiden palveluyritysten mielestä liiketoimintamallien rakentamisessa ja hinnoittelupäätösten tekemisessä asiakas on keskiössä. Tämä on nähtävissä arvoperustaisen hinnoittelun muodossa. Digi- ja sisältömarkkinointiyritysten tavoitteena on edistää asiakkaidensa myyntiä eli tuottaa heille suurempaa arvoa. Koska nämä palvelusuoritukset, kuten videotuotannot, verkkosivujen luonti ja erilaiset sosiaalisen median kampanjat ovat projektiluontoisia töitä, niiden hinnoittelumalli on tyypillisesti joko projekti- tai arvoperusteinen. Yritykset pyrkivät arvioimaan vaativaa työmäärää sekä palvelun tuottamaa lisäarvoa asiakkaalle ja näiden perusteella hinnoittelemaan palvelunsa. Pelkkä tuntiperusteinen hinnoittelu ei ole optimaalista, sillä se vaatii asiakkaan ja palveluntarjoajan välille ehdottoman luottamuksen siitä, että työtä tehdään tehokkaasti. (Moses, 2018.)

### 3.3 Toimiala Suomessa

Markkinointiviestinnän digitalisoituminen on nähtävissä Suomessakin. Hyvänä havainnollistavana esimerkkinä on vuoden 2020 tilasto, jonka mukaan mediamainontaan käytetty kokonaissumma laski vuodesta 2019 noin 11,3 prosenttia. Kuitenkin digitaalinen verkkomainonta oli ainoa mediaryhmä, joka kasvoi. Verkkomainontaan investoitu rahamäärä kasvoi 2,2 prosenttia. Suurimman yksittäisen kasvun verkkomainonnassa saavutti sosiaalisen median mainonta, joka kasvoi 8,4 prosentilla. Vuonna 2020 verkkomainonnan osuus kaikista mainonnan muodoista oli jo 46,9 prosenttia. (iab, 2021.) Digi- ja sisältömarkkinoinnin toimialanäkymät ovat hyvät, sillä haastavasta koronaviruksen aiheuttamasta vuodesta 2020 huolimatta kyseinen toimiala koki kasvua. Toimialan suurimpiin trendeihin kuului vuonna 2020 erityisesti videomuotoinen mainonta (Rajamäki, 2021).

Yksi tässä tutkimuksessa käsiteltävistä yrityksistä toteuttaa verkkosivujen luontia WordPress- ohjelman avulla. Niin kutsuttuja WordPress- toimistoja on Suomessa useita kymmeniä ja suurimmat liikevaihdot ovat hieman reilun 2 miljoonan luokkaa (Tolvanen, 2020).

## 4 AINEISTO JA MENETELMÄ

### 4.1 Metodologia

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen eri tutkimustyyppiin, joita ovat määrällinen eli kvantitatiivinen ja laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Nämä eivät niinkään viittaa aineiston lähteeseen, vaan pikemminkin aineiston piirteisiin. Määrällisissä tutkimuksissa aineistoa esitetään pääasiassa numeroiden avulla, kun taas laadullisissa tutkimuksissa sanojen avulla. (Walliman 2018, 79.) Molemmat näistä tutkimustyypeistä sisältävät useita erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, joiden pohjalta tutkimustuloksia voidaan rakentaa, analysoida ja esitellä.

Tässä alaluvussa esitellään muutamia potentiaalisia aineistonkeruumenetelmiä sekä valitaan tämän kyseisen tutkielman aineistonkeruumenetelmät perusteluiden kera. Tarkoituksena on pohtia, mitkä tutkimusmenetelmät ovat sopivimpia, jotta aiemmin muodostettuihin ja esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä -ongelmiin saadaan vastattua mahdollisimman kattavasti ja syvällisesti. Koska tutkimuksessa pyritään saamaan syvällistä ja selittävää tietämystä tutkimusilmiöstä, otoskoon ollessa samalla kuuden yrittäjän suuruinen, määrällinen tutkimus ei ole tähän tutkimukseen soveltuva. Tyypillisesti määrällisen tutkimuksen toteutus edellyttää suurehkoa otoskokoa, jotta tuloksia pystytään luotettavasti yleistämään suurempaan joukkoon. Samaten myös tutkimukseen osallistuvien yrittäjien tulisi valikoitua satunnaisesti. (Heikkilä 2008, 16; Allen, Titsworth & Hunt 2009, 15.) Näistä syistä tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena.

#### 4.1.1 Laadullinen tutkimus

Yksinkertaisesti kuvattuna laadullinen aineisto on tekstimuotoinen aineisto, joka on syntynyt joko tutkijasta riippuen tai riippumatta. Tutkijasta riippuvainen aineisto on kerätty esimerkiksi havainnoimalla tai haastatteluilla. Tutkijasta riippumaton aineisto puolestaan on kerätty valmiista tietolähteistä sellaisinaan. Näitä ovat esimerkiksi uutiset, tiedotteet, erilaiset julkaisut, kirjat tai mitkä ta-

hansa sanallisessa tai kuvallisessa muodossa olevat dokumentit. Aineistonkeruumenetelmän määrittää tutkittava asia ja se, löytyykö kyseisestä aiheesta jo valmiiksi tarpeeksi aineistoa, jota voidaan analysoida. Usein laadullinen tutkimus elää koko prosessin aikana ja tutkimuksen edetessä voikin tulla tarpeelliseksi lisätä muitakin aineistonkeruumenetelmiä. (Eskola & Suoranta 1998, 15–16.)

Laskentatoimen tutkimus nähtiin pitkään määrällisenä tutkimuksena, sillä laskentatoimi alana perustuu numeroihin. Täten oli myös loogista esittää tutkimustuloksia numeroin. Vasta 1970-luvulta aina 1990-luvulle asti laadullinen tutkimus osana laskentatoimea alkoi saamaan vankempaa jalansijaa, kun puolestaan 2000-luvulta alkaen laadullinen tutkimus on viimeistään jo ollut itsestään selvä vaihtoehto toteuttaa laskentatoimen tutkimusta. Laskentatoimen jakautuminen eri osa-alueisiin, kuten esimerkiksi sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen sekä valvontaan aiheutti sen, että professorit ja tutkijat erikoistuiivat eri osa-alueisiin. Tämän myötä tutkimuksista tuli aiempaa monipuolisempia ja laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteitä alettiin näkemään tarpeellisina myös laskentatoimen tutkimuksissa. Loppujen lopuksi laskentatoimenkin tehtävissä taustalla ovat toimineet ihmiset. (Lee 2006, 181–183.) Johdon laskentatoimen tutkimuksissa on käytetty pääasiallisesti muutamia eri laadullisia tutkimusmenetelmiä aineistonkeruuna.

Haastattelu on yleinen tapa kerätä aineistoa, kun halutaan saada tietoa juuri kyseisten ihmisten tai organisaatioiden käyttäytymisestä, mielipiteistä ja päätöksistä. Haastattelut ovat tarkoin kohdennettuja ja oikein toteutettuina niillä saadaan vastauksia täsmälleen niihin tutkimuskysymyksiin, joita tutkimuksessa esitetään. Haastattelutyyppejä on erilaisia. Näitä ovat muun muassa strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu sekä avoin haastattelu. Strukturoitu haastattelu on kokonaisuudessaan ennalta rakennettu haastattelu kysymyksineen ja valmiine vastausvaihtoehtoineen. Tällaiset haastattelut ovat hyviä silloin, kun haastatellaan useaa ihmistä ja tehdään esimerkiksi markkinatutkimusta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 81–82.) Puolistrukturoitu haastattelu sisältää myös valmiin rungon kysymyksille, mutta niiden esitysmuoto voi olla vapaampi sekä niihin voidaan antaa laajoja vastauksia. Avoimet haastattelut puolestaan ovat hyvin vapaamuotoisia keskusteluja, joissa haastattelun runko muovautuu itse haastattelun aikana. Valmiita haastattelukysymyksiä tai niiden selkeää järjestystä ei avoimissa haastatteluissa usein luoda. (Wilson 2012, 47–48)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoituu puolistrukturoidut haastattelut, jotka toimivat teemahaastattelun rungolla. Haastattelut rakentuvat eri teemojen ympärille. Teemoiksi valitaan aiemmin esitetyt pääasialliset tutkimuskysymykset. Jokainen teema sisältää tarkentavia alakysymyksiä, mutta haastatteluiden tarkoituksena on enemmänkin herättää kahdenkeskeistä keskustelua tutkimusilmiöstä. Haastateltava ohjaa haastattelua ja esittää ennalta määrättyjä kysymyksiä, mutta haastattelun edetessä on mahdollisuus keskustella haastateltavan kanssa vapaamuotoisemmin. Haastateltavat ovat osakeyhtiöiden osakkaita, ja yhtä lukuun ottamatta heistä jokainen on myös yrityksensä perustajaosakas. Jokaisesta yrityksestä haastatellaan kahta henkilöä. Nämä henkilöt ovat yrityksiensä toimitusjohtajia ja muita johtotason tehtävissä työskenteleviä yrittäjiä. Yksilöhaastatteluihin on päädytty siitä syystä, että saadaan

selville se, onko saman yrityksen perustajien välillä suuria näkemuseroja las-  
kentatoimen merkityksestä. Tutkittavia yrityksiä valitaan kolme kappaletta,  
joten haastatteluja on siten kuusi kappaletta. Kaikkien haastateltavien tulee olla  
täysipäiväisesti yrittäjän asemassa kyseisessä osakeyhtiössä sekä täyttää muut-  
kin rajausehdot.

## 4.2 Aineiston analyysi

Aineisto analysoidaan haastattelun teemoittain. Kun haastattelun teemat ja  
haastattelukysymykset on muodostettu pääasiallisten tutkimuskysymysten pe-  
rusteella, myös litteroitu aineisto jaotellaan näiden teemojen varaan. Laadulli-  
sen tutkimuksen analyysi on monivaiheinen prosessi, joka toistaa itseään use-  
ampaan kertaan. Analysointi alkaa jo tutkimusongelmaa määrittäessä. Tutkijal-  
le muodostuu käsitys siitä, mitä halutaan tutkia ja mihin tutkimuskysymyksiin  
etsitään vastauksia. Tällöin tutkija rakentaa suunnitelman, jonka mukaan tut-  
kimusmenetelmät ja teoria rakentuvat. Tämä vaihe vaatii jo tutkittavan asian alus-  
tavaa analyysia. Laadullisen tutkimuksen aineiston varsinainen analysointi  
voidaan yleensä jakaa viiteen eri vaiheeseen. Näitä ovat aineiston kokoaminen,  
purkaminen, uudelleen kokoaminen, tulkinta ja loppupäätelmien muodostami-  
nen (Yin 2016, 185–187). Aineiston kokoaminen suoritetaan litterointivaiheessa,  
kun haastatteluiden äänitteet litteroidaan samaan tiedostoon. Tämän jälkeen  
aineisto puretaan teemoittain, jolloin aineistosta nostetaan esille tärkeimpiä  
huomioita, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Aineiston purkamisen jälkeen  
tärkeimmät aineistosta esiin nousseet huomiot kootaan uudelleen, jolloin ai-  
neistosta saadaan tiiviimpi ja tutkimuksen kannalta relevantimpi kokonaisuus.  
Tämän jälkeen aineistosta tehdään tulkinta, jossa muodostetaan uusi tutkimus-  
tulos. Lopuksi tulkinnasta tehdään yhteenveto, jossa esitellään tutkimustulos-  
ten johtopäätökset.

Tutkimuksen tekeminen vaatii sekä analyysiä että synteesiä. Tässä yhtey-  
dessä analyysi tarkoittaa erillisten asioiden poimimista ja tarkastelua. Synteesi  
puolestaan tarkoittaa asioiden yhdistelemistä uuden havainnon ja johtopäätök-  
sen muodostamiseksi. (Stake 2010, 133.) Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan  
usein induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysistä, jotka saavat nimensä tul-  
kinnassa käytettävästä päättelyn logiikasta. Induktiivinen tarkoittaa päätte-  
lyä ”yksittäisestä yleiseen” ja deduktiivinen puolestaan ”yleisestä yksittäiseen”.  
Laadullisen aineiston analyysissä näistä käytetään tyypillisesti nimiä aineisto-  
lähtöinen ja teorialähtöinen analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä tarkoituk-  
sena on luoda tutkimuksen aineistosta teoreettinen kokonaisuus. Aineistoläh-  
töisen tutkimuksen toteuttaminen on haastavaa, sillä tutkijalla on tutkimusta  
tehdessään jo omia ennakkokäsityksiään tutkimusongelmasta, jotka väistämättä  
ohjaavat tutkimuksen etenemistä ja siten myös tuloksia. On siis vaikeaa toteut-  
taa tutkimusta, joka olisi täysin objektiivinen. Täten myös objektiivisen teo-  
riakokonaisuuden rakentaminen yksittäisen tutkimuksen aineistolla on haasta-  
vaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Teorialähtöinen analyysi on yleisempi tutkimusmenetelmä, sillä siinä tutkijalla on käytössään jo valmis luotu teoriamalli. Tämä valittu teoriamalli määrittää myös tutkittavan ilmiön luonteen. Teorialähtöisessä tutkimuksessa usein tavoitteena on valmiin teorian testaaminen uudessa kontekstissa. Teorialähtöinen analyysi on erityisesti luonnontieteellisen tutkimuksen tunnuspiirre. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Sekä induktiossa ja deduktiossa on omat ongelmansa. Induktion epäkohdanna on esitetty sitä, että uutta teoriaa ei voida muodostaa pelkästään havaintojen perusteella. Deduktion kohtaama kritiikki on painottunut puolestaan siihen, että siinä perusideana on säilyttää tiedossa olevan teorian validiteetti koko päättelyprosessin ajan. Siispä on olemassa myös kolmas päättely, joka on nimeltään abduktiivinen päättely. Abduktiivinen päättely on käytännössä päättelyprosessi, jossa havaintojen ja teorian avulla päädytään parhaaseen mahdolliseen tulkintaan. Tästä syystä abduktiivista päättelyä hyödyntävän tutkimuksen analyysistä käytetään myös termiä teoriasidonnainen tai teoriaohjaava analyysi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Teoriaohjaavassa analyysissä käytettävästä teoriasta haetaan tueksi erilaisia malleja, mutta analyysi ei itsessään perustu teorian testaamiseen. Teoriaohjaavassa on sekä aineistolähtöisen että teorialähtöisen analyysin tunnusmerkkejä, sillä siinä peilataan toisiinsa aineiston ja teorian välistä suhdetta. Analyysiyksiköt nousevat esille tutkimuksen aineistosta, mutta niiden tulkintaa ohjaa valittu teoria. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Teoriaohjaava analyysi on siis ikään kuin vuoropuhelua aineiston ja teorian välillä. Aineisto ja teoria vuoroittain ohjaavat tutkijan ajattelua tutkimuksen edetessä.

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi on valittu abduktiivinen, teoriaohjaava sisällönanalyysi. Kyseinen menetelmä koettiin sopivimmaksi tähän tutkimusaiheeseen ja tutkittavaan ilmiöön. Vaikka johdon laskentatoimesta on olemassa lukuisia teoriamalleja, niin yksiselitteistä ja hyväksytyä johtamista ei ole olemassa. Täten ei voida teoriasta osoittaa menetelmiä, joita hyödyntämällä kaikkien organisaatioiden liiketoiminta menestyisi. Näin ollen ei ole myöskään yksiselitteistä teoriaa, jota voitaisiin testata tähän tutkimukseen osallistuvien yritysten arjessa. Vastaavasti samasta syystä myöskään uuden teorian luominen saatavalla aineistolla ei ole järkevää, koska yhden yrityksen toimintatavat johdon laskentatoimen suhteen eivät välttämättä ole soveliaita toiselle yritykselle. Tämän lisäksi tutkimuksen rajaus on sen verran spesifi, että siihen kohderyhmään luotu teoriamalli olisi varsin hyödytön isommassa kuvassa. Teoriaohjaava analyysi on sopivin menetelmä myös siksi, että laskentatoimen teoriasta tutkija voi poimia ennen varsinaista aineistonkeruuta yleisimpiä johdon laskentatoimen menetelmiä, ja niiden pohjalta muodostaa haastattelukysymykset. Vastavuoroisesti haastattelun aikana esille nousevat teemat ja erilaisten menetelmien arvostukset muokkaavat alkuperäisesti valittujen teoriaosuuksien painoarvoja ja täydentävät sekä karsivat teoreettista viitekehystä. Toisin sanoen olisi hyödytöntä kerätä teoriaa esimerkiksi monimutkaisista tuotannollisten yritysten hyödyntämisestä kustannuslaskentamalleista, joita tähän tutkimukseen osallistuvat palvelualan yritykset eivät hyödynnä. Vastaavasti mikäli haastatteluissa nousee haastateltavien toimesta esille erityisen merkittävänä

asiana sellaisia toimintatapoja, joita alkujaan teoriaosuudessa ei ole mainittu, teoriaa täydennetään kyseisten menetelmien osalta.

### 4.3 Aineistonkeruun toteutus

Aineistonkeruun menetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Aineistonkeruussa haastateltiin kuutta yrittäjää, jotka edustivat yhteensä kolmea eri yritystä. Jokaisesta yrityksestä haastateltiin kahta nuorta yrittäjää, mutta haastattelut toimivat yksilöhaastatteluina. Tämä mahdollisti kahden samassa yrityksessä toimivien yrittäjien näkemysten vertaamisen keskenään. Haastattelut järjestettiin Google Meet- videopuhelupalvelun välityksellä. Haastattelut olisivat olleet mielekkäämpiä järjestää kasvotusten ja se olikin alkuperäinen suunnitelma, mutta koronaviruksen aiheuttaman pandemian vuoksi haastatteluiden järjestäminen etäyhteyden välityksellä oli vastuullisempaa. Haastatteluiden ajankohdat olivat alkuvuodesta 2021 ja ne sijoituivat aikavälille 21.1. – 3.2.2021. Haastattelut olivat pituudeltaan keskimäärin hieman reilun puolen tunnin mittaisia.

Haastateltaville lähetettiin haastatteluajankohdan sopimisen yhteydessä saatekirje. Saatekirjeen liitteenä oli suostumuslomake ja tietosuojailmoitus tutkimuksesta. Saatekirje on nähtävissä tutkielman liitteissä (LIITE 1). Haastatteluun osallistuminen oli täysin vapaaehtoista, ja haastattelusta pystyi kieltäytymään niin halutessaan milloin tahansa, vaikka suostumuslomakkeen olisikin jo allekirjoittanut.

Haastattelut äänitettiin sanelulaitteella, jonka jälkeen äänitteet tallennettiin tietokoneen paikalliselle asemalle. Ennen äänityksen aloittamista haastateltavilta vielä varmistettiin suostumus äänitykseen sekä tallenteen säilyttämiseen. Haastateltaville tehtiin myös selväksi se, että kaikki tiedot ja sitaatit esitettäisiin anonymieinä. Haastatteluiden jälkeen äänitteet litteroitiin. Litteroinnin tarkkuusasteeksi valikoitui peruslitterointi, koska tutkimuksessa ei analysoida haastatteluiden vuorovaikutuksia, vaan pelkästään niissä ilmeneviä asiasisältöjä. Peruslitteroinnissa puhe litteroidaan sanatarkasti puhekieli ja muun muassa murre säilyttäen. Ylimääräiset täytesanat jätetään litteroimatta. Peruslitterointi on yleinen käytäntö yksilö- ja teemahaastatteluiden purkamisessa. (Mettovaara, 2016.)

Haastattelijan roolissa toimi tämän tutkimuksen toteuttaja. Haastattelijah ohjasi haastattelun kulkua johdattelemalla sitä eri teemoihin. Tarpeen vaatiessa haastattelijah avasi laskentatoimen käsitteitä ja menetelmiä haastateltaville. Tämä siksi, koska laskentatoimen ammattisanasto ja käytettyjen menetelmien viralliset termit eivät olleet kaikille haastateltaville tuttuja, vaikka niiden hyödyntäminen olisikin yritysten liiketoiminnassa läsnä. Tällä tavoin voitiin välttää mahdolliset väärinymmärrykset, virhetulkinnat ja -analyysit sekä harhaanjohtavuudet.

## 4.4 Teemahaastattelun rakentaminen

Teemahaastattelun avulla halutaan vastata johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä tutkimusongelmaan. Tutkimuksen keskeiset tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millainen käsitys nuorilla yrittäjillä on johdon laskentatoimen sisällöstä ja tärkeydestä?
2. Millaisia johdon laskentatoimen työkaluja nuorilla yrittäjillä on käytössään?
3. Mistä lähteistä nuoret yrittäjät ovat opiskelleet johdon laskentatoimea?

Tässä alaluvussa esitetään valikoidut teemat sekä teemojen alakohtaiset haastattelukysymykset perustelujen kera. Teemahaastattelun runko on nähtävissä tutkielman liitetiedoissa (LIITE 2).

Ensimmäisenä osa-alueena ennen varsinaisia tutkimusaiheen teemoja oli taustatietojen selvitys. Haastatteluissa haluttiin selvittää yrittäjien taustat, joita ovat muun muassa yrittäjien ikä, koulutustausta, yrittäjäuran kesto sekä tehtävämikkeet ja vastuut yrityksen sisällä. Yrityksen taustoista selvitettiin yrityksen perustamisvuosi, toimiala, henkilömäärä, liikevaihto, kehityssuunta ja tärkeimmät palvelut. Yrittäjät ja heidän yrityksensä esitellään lyhyesti ja anonyymisti seuraavassa alaluvussa. Esittelyn avulla tutkimuksen lukijalla on helppo muodostaa käsitys tutkimuksen kohdejoukosta.

Ensimmäinen varsinainen teema haastatteluissa oli yrittäjien muodostama käsitys johdon laskentatoimesta. Kyseisessä teemassa selvitettiin heidän ennestään omaksumaansa käsitystä siitä, mitä johdon laskentatoimi tarkoittaa, mitä osa-alueita se käsittää, millainen tarkoitus sillä on sekä kuinka tärkeäksi se koetaan. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää sitä, millaiseksi he kokevat oman tietämyksensä johdon laskentatoimesta. Koska nimenomaan haastateltavien tietämystä ja asennoitumista johdon laskentatoimen suhteen haluttiin selvittää, heille ei etukäteen lähetetty haastattelukysymyksiä, vaan haastattelutilanteessa selvitettiin heidän aitoa tietämystään. Haastateltavat yrittäjät eivät siis voineet varautua haastattelun kysymyksiin juuri mitenkään.

Toinen keskeinen teema käsitteli haastateltavien hyödyntämiä työkaluja ja käytännön toimintatapoja johdon laskentatoimessa. Ennen kuin haastatteli esitteli yleisimpiä johdon laskentatoimen osa-alueita, menetelmiä ja työkaluja, haastateltavia yrittäjiä pyydettiin itse kertomaan heidän toimintatavoistaan johdon laskentatoimen suhteen. Tämän lisäksi haastateltavilta selvitettiin heidän tyytyväisyytensä käytössä oleviin toimintatapoihin ja johdon laskentatoimen tuottamaan informaatioon.

Tämän jälkeen haastateltaville yrittäjille esitettiin teoriaosuudessa mainittuja laskentatoimen osa-alueita ja työkaluja, joita olivat:

- Budjetointi
- Kustannuslaskenta
- Suoritusmittaaminen
- Tietojärjestelmät

Jokaisen osa-alueen kohdalla kysymysten asettelu noudatti samankaltaista kaavaa. Ensimmäisenä kysyttiin, millä tavoin yrittäjät hyödyntävät kyseisiä laskentatoimen työkaluja. Sen jälkeen aihealueista esitettiin tarpeen vaatiessa muutamia teoreettisia malleja, joita on mahdollista hyödyntää, mikäli nämä mallit ja menetelmät eivät olleet ennestään tuttuja. Haastattelijan tarkoituksena oli kuitenkin säilyttää neutraali ote, joten varsinaisesti tarkoituksena ei ollut suositella minkään menetelmän käyttöönottoa.

Kolmas keskeinen haastatteluiden teema oli koulutus ja oppiminen. Tässä teemassa tarkoituksena oli selvittää haastateltavien yrittäjien näkemyksiä johdon laskentatoimen koulutuksen tarpeesta. Heiltä kysyttiin muun muassa sitä, mistä lähteistä he ovat ennestään tietoa hankkineet ja kuinka tärkeää heidän olisi opiskella lisää johdon laskentatoimea. Tämän lisäksi haastattelukysymyksenä oli myös mielipide siitä, pitäisikö heidän mielestään opetussuunnitelmissa painottaa nykyistä enemmän johdon laskentatoimea ja yritysjohtamista. Tämä kysymys tietysti kosketti heidän omia opintojaan, koska asiaa on mahdollista verrata vain haastateltavien omiin kokemuksiin.

## **4.5 Haastateltavien yrittäjien ja heidän yritystensä esittely**

Yrittäjät ja heidän yrityksensä esitellään tässä alaluvussa anonyymeinä. Yritykset nimetään tässä tutkimuksessa kirjaimin A, B ja C. Yrittäjät puolestaan numeroidaan juoksevasti numeroin 1–6. Yritystä A edustavat yrittäjät 1 ja 2, Yritystä B edustavat yrittäjät 3 ja 4 sekä Yritystä C edustavat yrittäjät 5 ja 6. Seuraavissa alaluvuissa esitetään yritys kerrallaan sekä itse yrityksen taustatietoja että myös kyseisessä yrityksessä toimivia osakkaita, joita tässä tutkimuksessa on haastateltu.

### **4.5.1 Yritys A**

Yritys A on elokuussa 2019 perustettu web-suunnitteluun ja digimarkkinointiin erikoistunut yritys Pirkanmaalta. Yrityksessä on mukana kaksi sen perustajaosakasta eikä muita työntekijöitä ole. Yrityksellä ei ole myöskään toimitiloja vuokrattuna. Kyseisen yrityksen liikevaihto oli ensimmäiseltä täydeltä tilikaudelta 2020 hieman yli 31 000 euroa ja realistinen kasvutavoite vuodelle 2021 on liikevaihdon kaksinkertaistaminen. Tässä tutkimuksessa haastateltiin molempia kyseisen yrityksen yrittäjiä, joita kutsutaan anonyymisti termein ”yrittäjä 1” ja ”yrittäjä 2”.



Yrittäjä 1 on iältään 27-vuotias ja hän vastaa tässä yrityksessä teknisen toteutuksen lisäksi enemmän hallinnollisista asioista, kuten esimerkiksi yhteydenpidosta tilitoimistoon. Yrittäjä 1 on valmistunut tradenomiksi yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelmasta joulukuussa 2018. Hän on siirtynyt päätoimiseksi yrittäjäksi lokakuussa 2019.

Yrittäjä 2 on puolestaan viralliselta nimikkeeltään Yritys A:n toimitusjohtaja ja hänen päätoimenkuvaansa kuuluvat markkinointi sekä yrityksen kehittäminen. Hän on iältään 24-vuotias ja koulutukseltaan myös yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tradenomi. Hän valmistui kyseisestä tutkinnosta joulukuussa 2019. Päätoimisena yrittäjänä hän on toiminut tässä yrityksessä tammikuusta 2020 lähtien. Yrittäjät tutustuivat toisiinsa opintojen aikana.



KUVIO 10. Yritys A:n sekä yrittäjien 1 ja 2 esittely

#### 4.5.2 Yritys B

Yritys B on videotuotantoyritys, joka toimii Pirkanmaalla. Yritys on perustettu tammikuussa 2020. Yrityksessä on viisi perustajaosakasta, jotka tutustuivat toisiinsa ammattikorkeakouluopintojen aikana. Heidän lisäksi yrityksessä on yksi palkattu työntekijä sekä kaksi harjoittelijaa. Yrityksellä on vuokrattuna toimitila. Yrityksen liikevaihto ensimmäisellä tilikaudellaan vuonna 2020 oli noin 180 000 euroa ja realistisena tavoitteena on yli kaksinkertaistaa liikevaihto tilikaudella 2021. Pidemmän aikavälin tavoitteena yrityksellä on rikkoa miljoo- nan euron vuosittainen liikevaihto viimeistään vuonna 2025.

Tästä kyseisestä yrityksestä tutkimuksen haastatteluun osallistui kaksi yrittäjää, joita käsitellään tutkimuksessa anonyymisti termein ”yrittäjä 3” ja ”yrittäjä 4”. Yrittäjä 3 toimii yrityksessään talous- ja kehitysjohtajana. Hän on

ialtään 30-vuotias. Koulutukseltaan hän on yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tradenomi.

Yrittäjä 4 toimii Yritys B:n toimitusjohtajana, minkä lisäksi hän on vastuussa uusasiakashankinnasta. Hän on iältään 28-vuotias ja koulutukseltaan myös yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tradenomi. Opintojensa aikana hän perusti kanssaopiskelijoidensa kanssa osuuskunnan, ja valmistuttuaan hän perusti neljän muun kanssaopiskelijan kanssa tämän Yrityksen B. Ennen yrittäjyyttä hänen työhistoriansa painottui myyntityöhön.



KUVIO 11. Yritys B:n sekä yrittäjien 3 ja 4 esittely

### 4.5.3 Yritys C

Yritys C on virallisesti digimarkkinointitoimisto, mutta yrityksen palvelutarjonta on monipuolistunut kokonaisvaltaisiksi kasvupalveluiksi. Perinteisten markkinointipalveluiden lisäksi Yritys C myy muun muassa strategiapalveluita, sisältöpalveluita, myynnin ja markkinoinnin automaatiota sekä konsultointia. Yritys on perustettu vuonna 2019. Yrityksessä on kolme osakasta ja se työllistää noin 20 henkeä, joista suurin osa toimii freelancerina. Yrityksen ensimmäisen tilikauden liikevaihto oli noin 130 000 euroa ja toisen tilikauden ennuste on yli miljoona euroa. Yritys on siis voimakkaassa kasvuvauhdissa. Yritys on perustettu Hämeenlinnassa, jonka lisäksi sillä on toimipisteet myös Tampereella ja Vantaalla. Myös tästä yrityksestä tutkimukseen osallistui kaksi henkilöä, joita käsitellään anonymisti termein ”yrittäjä 5” ja ”yrittäjä 6”. Yrittäjä 5 on iältään 22-vuotias ja nuoresta iästään huolimatta toiminut yrittäjänä jo viisi vuotta. Hän on Yritys C:n perustaja ja toimitusjohtaja. Koulutukseltaan hän on merkonomi, ja ajautui yrittäjyyden uralle jo opiskeluiden aikana osallistuttuaan Nuori Yrit-

täjä -kurssille. Kyseisellä kurssilla perustettiin harjoitusyritys, jonka toimintaa hän jatkoi kyseisen kurssin jälkeen. Lopulta vuonna 2019 hän perusti Yritys C:n ja hänen päävastualueensa yritystoiminnassa on yleinen johtaminen sekä kaupallisen liiketoiminnan kehittäminen.

Yrittäjä 6 on iältään 20-vuotias ja hän on Yritys C:n strateginen johtaja. Hän osti itselleen osakkuuden yrityksestä toukokuussa 2020. Ennen siirtymistään Yritys C:n toimintaan hän toimi yksinyrittäjänä noin kahden vuoden ajan tarjoten erilaisia graafisia suunnitteluita ja toteutuksia, brändiviestintää, strategista suunnittelua ja sosiaalisen median markkinointia. Hänen oma yrityksensä on edelleen olemassa, mutta työpanos keskittyy Yritys C:n toimintaan. Koulutukseltaan hän on ylioppilas.



KUVIO 12. Yritys C:n sekä yrittäjien 5 ja 6 esittely

## 4.6 SWOT-analyysi

Tutkimusta suunniteltaessa on hyvä pohtia sitä, millaisia seurauksia tutkimuksesta mahdollisesti koituu, mitä sillä halutaan saavuttaa ja millaisia riskejä se sisältää. Kuinka realistiset ovat mahdollisuudet tutkimuksen toteuttamiselle? Jos tutkimus on erittäin haastava toteuttaa, mutta tutkimustuloksista saatava potentiaalinen hyöty on vähäinen, ei tutkimuksen tekeminen ole rationaalista.

Siksi koko tutkimusaihetta ja -prosessia on hyvä analysoida tutkimussuunnitelmaa tehtäessä.

Tässä alaluvussa analysoidaan tutkimuksen eri puolia käyttämällä SWOT-analyysiä. SWOT on lyhenne englanninkielisistä sanoista strenghts (S), weaknesses (W), opportunities (O) ja threats (T). Suomennettuna nämä tarkoittavat sanoja vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi auttaa tunnistamaan nykyisen tilanteen, potentiaaliset riskit sekä välttämättömät muutokset ja toimenpiteet uhkien eliminoimiseksi. (Pochobradská 2019, 44.)

SWOT-analyysin luoja on eri näkemyksiä, mutta yleisimmin sen luoja on tunnustettu Albert Humphrey ja hänen johtamansa tutkimusryhmä, jotka toteuttivat Stanfordin yliopistossa 1960- ja 1970-luvuilla tutkimusta eri yritysten epäonnistumisiin johtavista tekijöistä. Tämän myötä he rakensivat SOFT-mallin, jossa heikkouksien tilalla oli termi faults eli virheet. Myöhemmin sen tilalle on vakiintunut termi heikkoudet. (Morrison, 2016.)

Seuraavassa taulukossa esitetään tutkimuksen SWOT-analyysi ennen varsinaisen tutkimuksen toteuttamista. SWOT-analyysissä esiin nousseisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin palataan tutkielman viimeisessä luvussa, jossa muun muassa arvioidaan sitä, kuinka tutkimuksen mahdollisuudet ja uhat realisoituvat todellisuudessa.



KUVIO 13. SWOT-analyysi mukaillen Albert Humphreyn luomaa mallia

SWOT-analyysi on luotu ensisijaisesti yrityksen strategiaojohtamisen avuksi, mutta se soveltuu hyvin myös minkä tahansa projektin tai työn suunnitte-

luun. SWOT-analyysin etuna on se, että se toimii hyvänä aivoriihiharjoituksena, joka on mahdollista suorittaa nopeallakin aikataululla. Tarkoituksena on yrittää tarkastella asiaa muutamasta eri näkökulmasta. SWOT-analyysiä pystyy hyödyntämään ja mukauttamaan monissa eri tilanteissa. (Kessler 2013, 812–813.)

Tutkimuksen suurimmat vahvuudet piilevät sen rajauksissa. Aiempia tutkimuksia etsittäessä vastaavilla rajauksilla toteutettuja tutkimuksia ei löytynyt. Kyseisillä rajauksilla on siis mahdollista luoda uutta relevanttia tutkimustulosta. Tutkimuksen vahvuudeksi voidaan listata myös nuorten yrittäjien muodostama kohderyhmä, koska oletettavasti heillä on edessään kymmeniä vuosia työelämässä joko yrittäjinä tai palkansaajina. Yrityksiensä kasvaessa he ovat tärkeässä asemassa uusien työpaikkojen luonnissa, joten tältä kannalta tarkasteltuna, nuori sukupolvi tutkimuksen kohderyhmänä on vahvuus. Samaten myös digimarkkinoinnin ja sisällöntuotannon toimiala on vielä suhteellisen uusi ja kasvava, joten kyseisen toimialan tutkiminen on täten perusteltua.

Vahvuuksien lisäksi tutkimus sisältää myös luonnollisesti heikkouksia. Yksi iso heikkous on se, että tutkittavat yritykset ovat vielä nuoria, maksimissaankin vain alle kahden vuoden ikäisiä ja suhteellisen pieniä, joten yhteiskunnallisessa asemassa ne eivät ole merkittäviä toimijoita. Mikäli ne olisivat esimerkiksi liikevaihdoiltaan toimialansa suurimpia yrityksiä Suomessa, tutkimuksen vaikutusmahdollisuudet olisivat suuremmat. Tämän lisäksi laadullinen tutkimus ei mahdollista tässä tutkimuksessa yleistämistä, joten tutkimustuloksia ei voida esittää toimialaan tai demografisiin tekijöihin sopiviksi. Tämä poistaa mahdollisuudet esimerkiksi koulutusmateriaalin luomiseen. Jos tulokset olisivat yleistettäviä, niiden pohjalta voitaisiin luoda jonkinlaista tiivistettyä materiaalia yleisempään jakoon, jossa olisi ohjeita johdon laskentatoimen hyödyntämisestä. Yhtenä heikkoutena on myös tutkimusaihe, sillä vaikka käytettävät rajaukset tekevät tutkimusaiheesta uuden, niin johdon laskentatoimen merkityksen ja roolin tutkiminen on puolestaan jo hyvin laajasti toteutettu. Tutkimustulokset eivät välttämättä tule poikkeamaan juuri yhtään aiemmista eri rajauksin toteutetuista tutkimuksista.

Suurin mahdollisuus tutkimuksessa on parantaa haastatteluun osallistuvien nuorten yrittäjien ymmärrystä johdon laskentatoimen tärkeydestä ja käytettävistä työkaluista. Haastattelujen avulla yrittäjät voivat saada heille uutta tietoa ja mahdollisesti siten he voivat ottaa käyttöönsä uusia toimintatapoja. Vahvuuksissa mainittiin nuoren sukupolven merkitys, ja tähän liittyen tutkimuksen mahdollisuutena on parantaa heidän kasvupotentiaaliaan. Jos tutkimus antaa heille kattavampia johtamismenetelmiä laskentatoimessa, se voi olla osatekijänä heidän liiketoimintansa tehostamisessa ja yritystoiminnan kasvussa. Myös tutkimusta seuraavat jatkotutkimusehdotukset ovat tämän tutkimuksen luoma mahdollisuus.

Tutkimus sisältää myös riskejä eli uhkia. Kenties suurin uhka on se, että haastattelumäärät ovat vähäisiä ja vastaukset suppeita sekä pintapuolisia. Joko kysymykset olisivat huonosti muotoiltuja tai haastateltavien tietämys aiheesta sen verran suppeaa, että kattavaa aineistoa ei pystyttäisi muodostamaan. Tällöin tutkimus ei täyttäisi laadullisen tutkimuksen tavoitteita, eli se ei antaisi vastauksia ilmiöille ja kysymyksille ”miksi jokin asia on näin?”. Myös laadullisen tutkimuksen analysointi voi olla vaillinaista, koska se vaatii tutkijalta kykyä

huomata litteroinnissa haastattelun aikana ilmenevät tapahtumat, esimerkiksi haastateltavan kehonkielessä ja käyttäytymisessä. Kun määrällinen tutkimus pohjautuu numerodataan, niin siinä tulkinnalla ei ole samanlaista roolia, kuin laadullisessa tutkimuksessa. (Lee 2006, s. 188.) Tutkimuksessa on aina myös uhkana se, ettei se tuota mitään lisähyötyä varsinkaan tutkittaville yrittäjille. Ideaalitulanteessa tämän tutkimuksen haastateltavat yrittäjät saisivat arvokasta tietoa ja näkökulmia tutkittavasta aiheesta.

Näitä SWOT-analyysissä ilmenneitä seikkoja on hyvä huomioida varsinkin haastattelukysymyksiä ja -runkoja muodostaessa, jotta uhkien realisointi olisi mahdollisimman hyvin vältettävissä. SWOT-analyysin tekeminen antaa näin hyvät valmiudet arvioimaan haastatteluiden soveltuvuutta tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

## 5 TULOKSET

Tässä pääluvussa esitetään tutkimustulokset. Kuten aineiston analyysimenetelmän esittelyssä jo mainittiin, tulokset jaotellaan tutkimuksen teemoittain. Nämä teemat ovat käsitys johdon laskentatoimesta, keskeiset johdon laskentatoimen menetelmät sekä oppiminen ja perehtyminen johdon laskentatoimeen. Kyseiset teemat ja tulokset on jaettu omiin alalukuihin.

### 5.1 Käsitukset johdon laskentatoimesta

Ensimmäinen teema on käsitys johdon laskentatoimesta. Kyseinen teema pyrkii vastaamaan ensimmäiseen asetettuun tutkimuskysymykseen ”Millainen käsitys nuorilla yrittäjillä on johdon laskentatoimen sisällöstä ja tärkeydestä?”. Kyseisen teeman haastattelukysymykset sisälsivät muun muassa seuraavia kysymyksiä:

- Mitä sinulle tulee ensimmäisenä mieleen, kun kuulet termin johdon laskentatoimi?
- Mitä asioita johdon laskentatoimi mielestäsi sisältää?
- Millaiseksi koet oman tietämyksesi johdon laskentatoimesta?
- Kuinka tärkeänä pidät johdon laskentatoimea ja millainen on mielestäsi sen rooli yritystoiminnassa?

Tutkimustulokset osoittavat sen, että kaikissa tapauksissa johdon laskentatoimi ei ole terminä kovin tuttu, sillä se on termi, jota ei ole tullut esimerkiksi opiskeluiden aikana vastaan. Mikäli puolestaan yrittäjä on sekä opinnoissaan että vapaa-ajallaan perehtynyt aiheeseen, on johdon laskentatoimi terminä tuttu.

"No ekana mulla tulee mieleen se, että termit eivät ole yksiselitteisesti tuttuja itselle, mutta tietysti jotain hahmotelmaa on. Sisäisestä laskentatoimesta voisin sanoa, että tulee mieleen just näitä tasetta ja tuloslaskelmaa, mistä näkee, että miten yrityksen talous tällä hetkellä menee ja miten rahaliikenne yrityksen sisällä kulkee ja jakautuu. Tolleen mää ehkä tällä hetkellä miellän sen, että mitä on sisäinen laskentatoimi." (Yrittäjä 1, Yritys A:n perustaja)

"Mulle tulee ensimmäisenä mieleen se, että no johdon laskentatoimi on käsitteenä semmonen, etten tiää oikeasti mitä se tarkoittaa, mutta mitä asioita mulla tulee mieleen, on ainakin se, että mitä me käydään viikkotasolla läpi luvuista ja myynnin kehityksestä, omasta henkilöstökehityksestä ja ihan tulos- ja kassavirran kehityksestä." (Yrittäjä 5, Yritys C:n toimitusjohtaja)

"En oo ikinä aiemmin kuullut tollaisesta termistä, en tiää johtuuko se vähän erikoisesta taustasta ja siitä, etten oo kouluja hirveesti käyny. Pääasiassa kuulostaa omaan korvaan siltä, että kyse on lähinnä tämmösestä matikkajohtamisesta ja siitä, että käytetään numeroita ja tehdään tällaista numeropohjaista johtamista. Voit korjata, jos oon ihan väärässä, mutta siltä se omaan korvaan kuulostaa. Tulee mieleen tällanen CFO-tyyppinen homma, jossa joku tyyppi firmassa kattoo lukuja, kannattavuutta ja liikevaihon kehitystä ja optimoi katteita ja kaikkea tämmöstä." (Yrittäjä 6, Yritys C:n strateginen johtaja)

"No mulla tulee ensimmäisenä mieleen budjetti ja budjetin suunnittelu yritykselle sekä kassavirran hallinta ja kulujen hallinta ja tulojen hallinta. Käsitteenä se on hyvin helppo liittää rahapuoleen, mutta jos laskentatoimeen miettii ylipäättään, niin totta kai siihen kuuluu kaikki nämä eli datan analysointi, esim. markkinadatan analyysiä ja tuotannon vaikuttavuuden analysoinnit sun muut, mistä sitä johtamista pystyy ammentamaan." (Yrittäjä 3, Yritys B:n talousjohtaja)

Kun peilataan yllä esitettyjä sitaatteja teoriaosuudessa esitettyihin johdon laskentatoimen määritelmiin, huomataan samoja elementtejä. Haastateltavat tiedostavat sen käsittävän yrityksen taloudellisten lukujen seuranta ja ennakoointia sekä niiden avulla suoritettavia päätöksentekoprosesseja. Toisaalta kuitenkin joissain tapauksissa sen koettiin rajoittuvan pelkästään taloudellisiin ja rahallisiin lukuihin, vaikka johdon laskentatoimen menetelmiä hyödynnetään paljon myös ei-rahallisissa konteksteissa.

"Oon talouteen aina sen liittänyt, ehkä juuri termin laskentatoimi vuoksi. Ei oo ollu tiedossa, että siihen kuuluisi nykyään muutakin dataa." (Yrittäjä 2, Yritys A:n perustaja)

Haastatteluissa pyydettiin yrittäjiä kuvailemaan oman tietämyksen tasoa ja laajuutta johdon laskentatoimesta. Yhdistävänä tekijänä lähes jokaisessa haastattelussa oli se, että yrittäjillä oli pientä epävarmuutta teoreettisen puolen tietämyksestä. Vaikka käytännön menetelmät olisivatkin tuttuja, niiden teoreettisia termejä, case-tutkimuksia tai muita sovellutuksia ei ole juurikaan kirjallisuudesta luettu.

"Sanoisin, että pidän siitä, että tiedän asioista paljon. Mutta myös tässä tilanteessa koen, että meillä on sen verran hyvä kirjanpitopalvelu, joka näitä asioita hoitaa ja luotan heidän tosi hyvään ammattitaitoonsa, joten ei tällä hetkellä ole välttämättä



edes tarvetta niin paljon ehkä edes tietää niistä asioista, kunhan saadaan yrityksen päivittäistä toimintaa vietyä eteenpäin. Ja jos paremmalle tietämykselle on tarvetta, niin tiedän, että kirjanpitoon voi olla yhteydessä, sillä he ovat sellainen palveluntarjoaja, jolta voi pyytää konsultaatiota asioista. Eli pidän siitä, että tiedän asioista, mutten koe, että se on välttämätöntä ainakaan tällä hetkellä.” (Yrittäjä 1, Yritys A:n perustaja)

”Sanoisin tietämyksen olevan kohtalainen eli ei ole sellainen osa-alue mitä olisi aktiivisesti tullut missään vaiheessa tehtyä. Meilläkin on budjetoiteja kyllä tehty, ja osataan seurata ja tulkita lukuja, mutta sellaista syvällistä laskentatoimea ei ole omaan elämään missään vaiheessa kuulunut.” (Yrittäjä 2, Yritys A:n perustaja)

”Sanotaanko niin, että tossa asialistalla on muutama kirjakin aiheesta, joita tulisi lukea, jotta oppisin aiheesta lisää eikä tarttis aina tohon meidän talousjohtajan olkapäähän nojata ja luottaa, että no kyllä se aina osaa nää asiat yksikseen hoitaa. Mulla se menee siihen, että jos ajatellaan budjetoinnin kautta, niin ymmärtää sen, mistä budjetti koostuu ja miten kassavirtalaskelmat linkittyy myynnin kanssa, jotta myynnissä tiedetään varmasti, että kassavirta pysyy positiivisena.” (Yrittäjä 4, Yritys B:n toimitusjohtaja)

”Mulla on aika yleiskäsitteellinen kuva. Mä oon siis merkonomi taloushallinnon puolelta, niin mulla on perustason osaaminen kirjanpidosta ja tiliöinneistä ja kaikesta muusta, mutta mulla ei oo sellasta syvällisempää datanäkökulmaa siitä, että en osaa niin hyvin sellaisia syy-seuraussuhteita paikantaa. Osaan siis kokonaisuuksia, mutten ehkä ymmärrä ihan niitä pienimpiä yksityiskohtia.” (Yrittäjä 5, Yritys C:n toimitusjohtaja)

Todennäköisesti syyt siihen, ettei johdon laskentatoimen tietämyksen koe-  
ta olevan välttämättä kovin syvällinen tai teoreettinen johtuu kahdesta syystä. Ensimmäinen syy on se, että yrittäjät eivät ole erikoistuneet laskentatoimen tai taloushallinnon syventäviin opintoihin. Liiketalouden opinnot ovat muodostaneet heille peruskäsityksen siitä, mitä asioita johdon laskentatoimi pääpiirteitään käsittelee. Toinen todennäköinen syy on se, että heidän mielenkiintonsa ja siten myös liiketoimintansa keskittyy digi- ja sisältömarkkinointiin, jolloin heidän opiskelunsa ovat painottuneet kyseisten asioiden teemoihin. Yksinkertaisesti rajallisen aikaresurssin vuoksi he ovat priorisoineet aikansa palveluidensa tuottamisen opiskeluun ja kehittämiseen.

Kun yrittäjiltä kysyttiin heidän mielipiteitään johdon laskentatoimen tärkeydestä, vastaukset olivat melko yksimielisiä. Jokaisen mielestä johdon laskentatoimen tuottama informaatio on arvokasta ja välttämätöntä. Pieniä eroja ilmeni siinä, kun yrittäjät pohtivat johdon laskentatoimen roolia heidän yrityksessään haastatteluhetken aikana.

”Tää tulee kahdessa osassa: meidän toiminnassa en nää, että sillä olis niin suurta merkitystä, koska meidän kulurakenne on todella kevyt. Meillä ei ole työntekijöitä eikä myöskään toimitiloja eli meillä on todella helppoa laskea vaan palveluiden katteet ja kannattavuudet sen kautta. Mutta sitten taas yrityksissä, joilla on työntekijöitä ja enemmän kuluja, se on erittäin tärkeää, jotta toiminta pysyy ensinnäkin kannattavana, mutta mieluiten tietenkin niin, että toimintaa pystyisi kasvattamaan.” (Yrittäjä 2, Yritys A:n perustaja)

”Kyllä sillä merkittävä rooli on ainaki meillä. Ja kyllä mä näkisin, että ylipäätään se on tärkeää, jotta on se ymmärrys siitä, että mistä se raha tulee ja mihin sitä voi ja kannattaa käyttää. Se on yritykselle niin sanotusti isoin resurssi, mistä ammennetaan sitä potentiaalia. Eli täytyy ymmärtää, miten se raha liikkuu yrityksessä ja yrityksen ulkopuolelle mentäessä.” (Yrittäjä 3, Yritys B:n talousjohtaja)

”Mun mielestä meillä se on yks avainasioista siihen miks me ollaan pystytty skaa-laamaan meidän liiketoimintaa näin nopeesti. Me osataan paikantaa tosi nopeesti kehityskohtii sen perusteella. Meillä on tietyt seurannat tietyissä asioissa eli me ollaan organisaationa tehty ratkaisuja heti alusta alkaen niin, että kaikkea pystytään seuraamaan ja kaikki lähtee siitä, että kun me saadaan uus tekijä, niin kaikki hänen tilit integroidaan meidän järjestelmiin, jolloin me nähään kaikki tarvittava, esim. missä vaiheessa myyntiputkea mennään ja vastaavasti kuka on tehnyt minkäkin verran myyntityötä ja ottanut kuinka paljon kontaktia. Ja sitte taas laskutuspuolella kaikki on integroitavissa meidän myyntiin, niin se on meillä tosi keskiössä. Mä itse asiassa paasaan tästä joka päivä, kun mä jotakin myyn myös muille pk-yrityksille. Mun mielestä se on tosi tärkeessä osassa ja sen myös pitäisi olla tärkeempi osa kaikkien yritysten toimintaa.” (Yrittäjä 5, Yritys C:n toimitusjohtaja)

”Mun mielestä tollasen johtamistyylin implementointi yritykseen on merkki siitä, että se yritys on kasvamassa ja tulemassa varteenotettavammaks yritykseksi. Se on siis kasvavan ja varteenotettavan yrityksen merkki, että tollasia menetelmiä harrastetaan. Se on vähän sellaista puuhastelua eikä mitään pysty mittaamaan, jos yritys ei tee mitään dataa pohjautuvaa johtamista. Se riski siinä mun mielestä on, että jos katotaan pelkästään numeroita ja tekee pelkästään niiden pohjalta päätöksiä eikä esimerkiksi tee henkilöstön hyvinvoinnin kannalta edistäviä päätöksiä, jotka saattaa lyhyellä tähtämällä olla vähemmän kannattavia.” (Yrittäjä 6, Yritys C:n strateginen johtaja)

Kuten lainauksista huomataan, erityisesti yrityksen koko vaikuttaa myös johdon laskentatoimen rooliin. Kun yrityksellä on käytössään enemmän resursseja, ja sen liiketoiminnan volyyymi on suurempaa sekä tulo- että kulupuolella, laskentatoimen menetelmiä tarvitaan enemmän. Tällöin yrityksen johto pystyy paremmin kontrolloimaan prosesseja ja tekemään yrityksen kannalta oikeita päätöksiä.

Teoriaosuudessa jo mainittiin laskentatoimen tukevan yrityksen johtoa päätöksenteossa. Laskentatoimen tuottaman informaation avulla pyritään antamaan varmistuksia sille, että lopullinen päätös on valittu oikein useiden eri vaihtoehtojen joukosta. Tutkimushaastatteluissa selvitettiin yrittäjien mielipidettä siitä, tulisiko kaikki päätökset olla aina jotenkin perusteltavissa, esimerkiksi juuri laskentatoimen tuottaman numeerisen tiedon avulla.

”Se, että yritys saa enemmän tekijöitä siihen päätöksentekoon, minkä perusteella pystytään tekemään niitä oikeita ratkaisuja, niin totta kai se on valtavan tärkeätä. Eli sä pystyt tekemään päätöksiä faktapohjaisesti verrattuna siihen, että teet päätöksiä vaan siten, että tää nyt vaan tuntuu hyvältä. Niin totta kai tolla on valtava arvo.” (Yrittäjä 1, Yritys A:n perustaja)

”Toi on tosi hyvä pointti, koska ei ne päätökset sais pohjautua vain siihen, että mikä se on se fiilis tai tunne, kun sekin saattaa harhaanjohtaa. Esimerkiks meilläki oli suunnitelmissa se, että me halutaan investoida tähän meidän liiketoimintaan. Sit me mietittiin, että mitä kaikkea meidän tulis hankkia ja mitkä oikeesti tukee myös firman kasvua? Tässäkin me yhdessä tehtiin listaus mahdollisista investointikohteista ja

katottiin, että mitkä on sellaisia, joita ois vaan kiva saada, mutta ei välttämättä kasvatamyyntiä. Mutta jos huomattiin, että tää juttu kasvattaa oikeesti myyntiä, niin sitten se kannattaa tehdä. Me pystyttiin sit ihan laskemillakin osoittamaan, että esimerkiksi jokin kone kannattaa hankkia.” (Yrittäjä 4, Yritys B:n toimitusjohtaja)

”Kyllä pitää pystyä. Esimerkiksi kaikki meidän tekeminen pohjautuu siihen, että me pystytään näyttää tuloksia, jotta muut yrittäjät pystyy tekemään päätöksiä. Mä koen, että se on tosi tärkeä, sillä se mutua-tuntuma on mun mielestä jo vähän jäänyt taakse, sillä nykyään kaikki päätökset on aika hyvin perusteltavissa.” (Yrittäjä 5, Yritys C:n toimitusjohtaja)

”Mun mielestä, jos ainoa validi peruste on numeroperuste, niin silloin mun mielestä käsitetään päätöksenteko vähän liian suppeasti. Mutta kyllä jos yhtiössä tehdään päätös, niin sille on oltava aina jokin peruste. Pelkästään se, että tää tuntuu kivalta, ei oo mun mielestä validi peruste tehdä minkään näköisiä toimenpiteitä, ja siksi onkin hyvä, että päätöksentekoon osallistuu jonkinlainen päättäjryhmä. Esimerkiks meillä on tossa Yrityksessä C kolme osakasta, ja me tehään päätökset kaikki yhdessä ja joku ottaa kantaa asioihin, jotta ne oikeet ratkaisut löydetään.” (Yrittäjä 6, Yritys C:n strateginen johtaja)

Tässä alaluvussa esitetyt lainaukset tutkimushaastatteluista osoittavat sen, että johdon laskentatoimen tuottama informaatio on liike-elämässä isossa roolissa. Vaikka aihealue ei olisi kirjallisuudesta tuttu, eikä sen teoriaan ole perehdytty tai sen sisällön laajuudesta ei olisikaan varmuutta, käytännössä johdon laskentatoimi on välttämättömyys menestyvän yrityksen johtamisessa. Tulokset vastaavat hyvin esitettyihin tutkimuskysymyksiin johdon laskentatoimen käsityksistä. Käytännön toteutus nähdään teoriaa tärkeämpänä. Seuraavassa alaluvussa esitetäänkin toisen tutkimusteeman tuloksia, jotka käsittelevät johdon laskentatoimen käytännön toteutusta nuorten yrittäjien harjoittamissa liiketoiminnoissa.

## 5.2 Keskeiset johdon laskentatoimen menetelmät

Tässä alaluvussa käsitellään yritysten käytännön menetelmiä johdon laskentatoimen toteutukseen. Tuloksia esitetään aihealueittain ja niitä verrataan ensisijaisesti tutkimukseen osallistuneiden yritysten kesken. Tämän lisäksi tuloksia peilataan myös teoriaan. Kuten yritysten esittelyistä jo huomattiin, ne ovat jokainen hieman eri tilanteessa liiketoiminnassaan, vaikkakin ovat lähes samanikäisiä yrityksiä sekä ovat kaikki kasvuvaiheessa.

Ensinnäkin tutkittaessa yritysten laskentatoimen prosesseja, selviää se, että jokainen näistä kolmesta yrityksestä on ulkoistanut kirjanpitonsa ja palkanmaksunsa tilitoimistolle. Näin ollen nuoret yrittäjät haluavat keskittää aikansa ydinliiketoimintansa toteuttamiseen ja kehittämiseen. He myös luottavat enemmän kirjanpidon ammattilaisten osaamiseen. Kirjanpidon ulkoistuksesta huolimatta yritysten talousjohtajat ovat aktiivisesti yhteydessä tilitoimistoihin prosessien kehittämiseksi. Yritysten osakkailla on myös luonnollisesti rooli las-

kujen tarkastajina ja hyväksyjinä, vaikka itse laskujen käsittely ja maksatus tapahtuu tilitoimiston puolesta.

### 5.2.1 Yritysten budjetointikäytännöt

Budjetoinnin avulla yrittäjät asettavat yrityksilleen tavoitteita. Jokainen haasteltava mainitsi budjetoinnin olevan tärkeä osa-alue, jota toteutetaan aktiivisesti. Myös budjetointikäytännöissä ilmeni eroja yritysten välillä, vaikkakin itse budjettien rakenteet ovatkin osittain samankaltaisia. Budjetteihin liittyvät tehtäväroolit ovat jaettuja, mikäli yrityksessä on useampi eri osakas tai työntekijä. Kuitenkin budjetteihin liittyvä päätöksenteko on useamman eri henkilön yhteinen prosessi, jossa jokaisella yrityksen johtotason henkilöllä on roolinsa ja vaikutusvaltansa.

Ensimmäisenä tutustutaan Yritys A:n budjetointiin. Koska kyseisen yrityksen henkilöstön muodostaa tällä hetkellä sen kaksi perustajaa, budjetointi toteutetaan heidän yhteistyönään. Tämä on koettu ainoana järkevänä vaihtoehtona siksi, koska kahden henkilön kesken ei ole kovinkaan haastavaa sopia aikataulua isompien yritystä koskevien päätösten suunnitteluun. Budjetointi ei ole myöskään osa-alue, joka vaatisi vain toisen työpanosta. Budjettien laatimisesta ja sisällöstä Yrityksen A perustajat totesivat seuraavaa:

”Oikeastaan isoin on ollut myyntibudjetti, jossa pyritään määrittämään vuoden ajalle myyntejä, jotta voitaisiin jonkin verran ennustaa. Jonkin verran ollaan tehty budjetteja myös laitteiden ja välineiden investointeihin, jotta pystyttäisiin tuottamaan projekteja tuottavammin ja laadukkaammin asiakkaille. Markkinointiin ei olla hirveesti silleen erikseen budjetoitu, se on mennyt vähän tarpeen mukaan, mut se on ollu myös aika paljon keskusteluissa, että markkinointiin pitäisi alkaa budjetoimaan tarkemmin ja aktiivisemmin rahaa. Sanoisin, että budjetoinnin osalta isoimmat ovat myyntibudjetti ja ostobudjetin osalta investoinnit eri työkalujen suhteen.” (Yrittäjä 1, Yritys A:n perustaja)

”Meillä on tiettyjä pohjia, mitä hyödynnetään tarjouksien tekemisessä ja muissa asiakkaisiin liittyvissä asioissa, joita sitten mukaillaan tilanteen mukaan. Mutta itse budjetoinnit ollaan kyllä tähän mennessä hoidettu yhdessä. Voi olla, että erikseen tehdään jotain selvitys- ja vertailutyötä, jossa selvitetään eri vaihtoehtoja ja kilpailutuksia, mutta lopullinen päätös ja budjetointi tehdään sitten yhdessä.” (Yrittäjä 2, Yritys A:n perustaja)

Näiden huomioiden lisäksi haastatteluissa nousi esiin se, että mitään varsinaista tuloslaskelmabudjettia tai kassavirtaennustetta Yrityksen A perustajat eivät laadi, sillä heidän mielestään myyntibudjetin antama tieto riittää myös toiminnan tuloksen arvioimiseen, sillä kulurakenne heidän liiketoiminnassaan on kevyt. Kassavirtalaskelman osalta todettiin seuraavaa:

”Ei oo varsinaista kassavirtalaskelmaa, mutta meillä on alkuvaiheen laskutettujen tulojen jälkeen tehty varovaisesti hankintoja. Ollaan jätetty puskuria, jotta meillä olisi aina kassassa rahaa muutaman kuukauden varalle. Mutta totta kai siinä vaiheessa, kun hankintoja lähdetään tekemään, niin tarkistamme paljonko meillä on kassassa rahaa ja milloin sinne on lisää tulossa.” (Yrittäjä 2, Yritys A:n perustaja)

Kun puolestaan siirrytään tarkastelussa Yritys B:n budjetointikäytäntöihin, haastatteluissa kävi ilmi se, että budjetointiprosesseilla on tarkoin määritellyt vaiheet ja toimenpiteet. Koska perustajaosakkaita on viisi, heille jokaiselle on osoitettu eri tehtäväalueet. Täten myös talousjohtaja on nimetty, ja hänen vastuullaan budjetointiprosessi on, mutta tässäkin tapauksessa koko prosessissa on jokaisella perustajaosakkaalla roolinsa.

”Me tehdään silleen, että jokanen seuraa omaa budjettia. Jokainen on tehnyt itse sen budjetin ja mä oon sen hyväksynyt. Me ollaan yhdessä ne tsekattu läpi. Kaikki seuraavat itse sitä budjettia sen kuuden kuukauden ajan ja mä tsekkaan aina puolen vuoden välein, että budjeteissa on pysytty. Tuotannossa meidän tuotantopäällikkö hoitaa sen tuotannon puolen kuluosuuden ja me lasketaan hänen kanssaan yhdessä niiden projektien kannattavuutta. Kun me laaditaan budjettia, niin annan jonkun deadline heille sen budjetin tekoon. Sitten kun se deadline tulee, niin me käydään yhdessä ne budjetit läpi ja tarviiko siihen tehdä muutoksia vai voidaanko hyväksyä sellasenaan. Hyvissä ajoin sovitaan budjetin teko- ja hyväksymispäivät.” (Yrittäjä 3, Yritys B:n talousjohtaja)

Muiden yrittäjien rooli budjetointiprosessissa on siis merkittävä, sillä heidän vastuulleen on jaettu muun muassa markkinoinnin, asiakassuhteiden ja tuotannon johtamiset. Näihin jokaiseen osa-alueeseen on tarpeellista muodostaa budjetti, jotta toimintarahaa voidaan yhteisymmärryksessä ja erityisesti yhteisesti hyväksytysti jakaa.

”Mun rooli budjetointiprosessissa on sellanen, että tietysti autan meidän talouspäällikköä, jos tarve on, mutta enemmänkin roolina on käydä talouspäällikön kanssa koko budjetti sen jälkeen, kun hän on käynyt joka osaston vastuuhenkilön kanssa pienemmät osabudjetit läpi. Yhdessä katottiin vuoden vaihteessa tän vuoden koko budjetti. Oon siis tarvittaessa apuna ja sitten kun on hahmotelma tehty, niin käydään tarkemmin yhdessä läpi.” (Yrittäjä 4, Yritys B:n toimitusjohtaja)

Yllä oleva kommentti osoittaa toimitusjohtajan vastuun yritystoiminnassa. Vaikka tämän yrityksen tapauksessa toimitusjohtaja on demokraattisesti valittu hyvän ystäväporukan joukosta, jossa kaikki ovat tasavertaisia, niin toimitusjohtajalla on silti vastuu johtaa yritystä ja tehdä ison linjan päätöksiä. Tässäkin tapauksessa toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu perusteellisempi budjetointityökentely talousjohtajan kanssa koskien yrityksen isoja budjettilinjauksia.

Viimeisenä käsitellään Yritys C:n budjetointikäytäntöjä. Myös tämän yrityksen osalta ilmeni samankaltaisia seikkoja Yritys B:n kanssa. Budjetointiprosessit ovat tarkoin suunniteltuja ja roolit selkeästi määriteltäviä.

”Me ollaan laadittu oikeastaan kehitysbudjetti eli paljonko ollaan varattu rahaa siihen, kuinka suurella summalla me kuukausitasolla kehitetään henkilöstöä ja itseämme sekä meidän tarjoamia palveluita. Sit meillä on käyttöbudjetti ja me pyritään, että se pysyis X prosenttina meidän liikevaihdosta, eli me budjetoidaan sen liikevaihdon perusteella se, että mikä summa on ok, mikä menee erilaisiin lisenssimak suihin, toimitiloihin ja työvälineisiin. Sit meillä on markkinointi budjetoitu sekä tietysti henkilöstön palkat. Siinä koko prosessissa meillä on sellainen hyväksytyskierto. Talouspuoli sen budjetin tekee ja se tulee kaikkien osakkaiden hyväksyttäväksi.

Meillä on siellä Procountorissa samanlainen kierto kaikissa laskuissakin” (Yrittäjä 5, Yritys C:n toimitusjohtaja)

Yritys C laatii budjettinsa pääsääntöisesti vuoden aikavälille, jossa tarkempi ennuste ja seuranta kattaa tulevan kvartaalin. Kvartaaleittain myös budjetteja tarkastellaan ja muokkaillaan, ellei tule lyhyemmällä aikavälillä joitain suurehkoja tarpeita nopealle reagoinnille. Myös Yritys C:n kohdalla korostuu toimitusjohtajan rooli ja vastuu isojen päätöksiensä teossa, koskien myös budjetointia. Tämä nousee esille yrityksen strategisen johtajan haastattelussa.

”Mä vastaan käytännössä meidän yrityksen isoista strategisista asioista ja teen vedokset niihin liittyen, toki päätökset sitten tehdään kaikki yhdessä, mutta mä oon usein se, joka ehottaa konkreettisia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseen. Siinä mielessä mulla on sananvaltaa ja mä otan kantaa kaikkiin budjetointiasioihin, niin kuin ottaa myös kaikki muutkin meidän johtoryhmästä. Viimeistä sanaa en kuitenkaan tee, sillä se on meidän toimitusjohtajan vastuulla.” (Yrittäjä 6, Yritys C:n strateginen johtaja)

Aiemmin teoriaosuudessa mainittiin se, että yritysten budjettijärjestelmä rakentuisi kolmen pääbudjetin varaan, jotka puolestaan muodostuisivat osabudjettien tiedoista. Puolestaan näistä tutkimuksen haastatteluista ilmeni se, että yrittäjille tärkeimmät budjetit ovat hyvinkin tapauskohtaisia, ja budjetit valikoituvat strategisten suuntaviivojen perusteella. Jollekin voi olla tärkeämpää seurata pääasiassa myyntibudjettia ja puhtaasti toteutuvaa liikevaihtoa, kun taas toiselle tärkeämpää on seurata eri osastojen toimintoihin varattuja budjetteja, esimerkiksi markkinointibudjettia. Budjetointikäytänteessä tärkeää on ymmärrys siitä, mistä budjetti koostuu, miten se muodostetaan ja mitä vaikutuksia budjetilla on. Haastattelujen perusteella yrittäjät ovat myös sisäistäneet nämä asiat.

## 5.2.2 Kustannuslaskennan ja hinnoittelun toteutus

Budjetointikäytänteiden jälkeen tutkimushaastatteluissa selvitettiin yritysten menetelmiä kustannuslaskennassa sekä hinnoittelussa. Budjetointiin liittyy vahvasti kustannusten tunnistamista sekä ymmärrystä siitä, mitä kaikkia kustannuksia palvelun tuottaminen aiheuttaa. Jälleen kerran vastaukset esitellään yritys kerrallaan, jotta nähdään se, onko yrityksen koko merkittävä selittävä tekijä erilaisissa toimintatavoissa.

Kun tutkitaan Yritys A:n kustannuslaskentaa sekä hinnoitteluperusteita, huomataan niiden olevan suhteellisen yksinkertaisia, johtuen pääasiassa pelkästään aiemmin esille nousseesta toimitilojen ja työntekijöiden puuttumisesta. Kun palveluyrityksen toimintaa johtaa vain kaksi yrittäjää ilman vuokrattuja toimitiloja tai palkattuja työntekijöitä, kustannusrakenteesta muodostuu suhteellisen kevyt.

”Me lasketaan kustannukset yksittäiselle palvelulle siltä osin, jos ne kustannukset koskevat joltain osin myös asiakasta. Eli jos me hankitaan projektityötä varten jotain erillistä työkalua, mikä loppukädessä menee asiakkaan maksettavaksi, niin ne totta kai otetaan huomioon projektitöissä. Muuten ei juurikaan oteta huomioon muita ku-

luja, koska niitä ei hirveästi tässä tule projekteittain. Meillä on tällaisia yleisiä työkaluja, joita me hyödynnetään kaikissa eri projekteissa. Mutta niitä me ei lasketa erilliselle projektille.” (Yrittäjä 1, Yritys A:n perustaja)

”Lähtökohtaisesti lasketaan kokonaisuutta, koska meillä on tiettyjä mallipohjia käytössä. Samalla tavalla me peilataan toteutuksia toisiinsa. Eli varsinkin lisenssien kohdalla ne on tasapäistettyjä kaikkien asiakkaiden kohdalla, jos käytetään samoja lisenssejä. Jos on markkinointitoimia, niin ne lasketaan aina tarjoukseen erikseen muun muassa ajankäytön suhteen. Samoin nettisivutoteutuksissa voidaan ottaa huomioon, jos tarvii hankkia kuvia tai muita vastaavia toteutusta varten. Ne on erikseen siihen otettu huomioon.” (Yrittäjä 2, Yritys A:n perustaja)

Yllä olevat lainaukset osoittavat sen, että varsinkin aloittelevan palveluyrityksen kustannusrakenne on ensimmäisinä toimintakuukausina yksinkertainen, jonka myötä kustannuslaskenta on suhteellisen vaivatonta. Kustannukset ovat helposti jäljitettävissä ja niitä pystytään hallitsemaan varsin tehokkaasti. Yritys A:n tapauksessa suurimmat kustannukset ovatkin kahden perustajaosakkaan palkat. Yleiskustannukset ovat pieniä, koostuen lähinnä esimerkiksi tilitoimiston, pankin ja muiden hallinnollisten toimintojen palvelumaksuista. Nuorella yrityksellä voi olla hankaluuksia hinnoittelussa toimintansa alkuvaiheessa. Yritys A:n perustajat totesivat hinnoittelumallistaan seuraavaa:

”Alkuvaiheessa varsinkin mentiin enemmän siten, että katottiin paljon on kulut ja mikä on kohtuullinen palkka, jota haluamme itsellemme maksaa. Mentiin sen jälkeen aikalaila sellaisella minimihinnoittelulla. Katottiin myös markkinoita, että miten muut hinnoittelee. Mutta nykyään, kun ollaan saatu enemmän mainetta, ja koska kustannukset ovat yhä aika pienet, niin ollaan haluttu saada parempaa katetta ja myös pystytty vähän nostamaan hintoja.” (Yrittäjä 1, Yritys A:n perustaja)

”Alun perin se hinta on määräytynyt täysin tuntiperusteisesti. Vaikka kokonaishinta on laskettu, niin me ollaan arvioitu se tuntimäärä, mitä siihen tulee menemään. Mutta nyt ollaan siihen tuotu vähän enemmänkin katetta, ettei täysin tuntiperusteisesti mene, muttei se kaukanakaan siitä ole. Eli perustuu aika pitkälti ajankäytön mukaan.” (Yrittäjä 2, Yritys A:n perustaja)

Palveluiden hinnoittelussa on yleisesti ottaen enemmän liikkumavaraa verrattuna tuotteiden hinnoitteluun, koska palveluiden tuottaminen ei tyypillisesti vaadi samalla tavalla materiaali- tai raaka-ainehankintoja. Lähes järjestäen suurin kulutettu resurssi on aika. Tämä toisaalta tuo haasteita hinnoitteluun siksi, koska palvelun tuottamiseen kulutettu aika on vain arvio, joka varsinkin ensimmäisillä kerroilla saattaa olla hyvinkin epävarma arvio. Kun verrataan tämän Yritys A:n käyttämää hinnoittelustrategiaa teoriaosuudessa esitettyihin hinnoittelustrategioihin, huomataan käytössä olevan aika- ja materiaali-perustainen hinnoittelu, joka on palveluyritykselle looginen valinta.

Siirryttäessä tutkimaan Yritys B:n kustannuslaskenta- ja hinnoittelumallia, tulee jälleen huomioida se, että kyseisellä yrityksellä on toimitila vuokrattuna sekä yksi palkattu työntekijä, mitkä johtavat väistämättä kustannuksien monipuolistumiseen. Kun kärjistäen ilmaistuna juurikaan muita taloudellisia veloituksia ei oman palkan lisäksi ole, ei myynnillisesti hieman huonompi tulos aiheu-

ta samanlaista tappiota verrattuna niihin yrityksiin, joilla on paljon kiinteitä kuluja ja yleiskustannuksia.

”Meillä on käytännössä silleen, että hinnoittelussa lasketaan suurin piirtein se hinta, jolla me suostutaan projekti tekee tuntimäärällisesti. Sit me lasketaan tuotteelle ne palvelut, joita suostutaan siihen hintaan tekee ja tällä tapaa tuotteistetaan palvelut ja siihen kuuluvat aiheet. Toki me joudutaan laskea se mukaan, että meitä on aika monta henkilöä mukana, jotka on tätä hommaa tekemässä. Yksittäiset projektit pitäis kat-  
taa myös tietty osuus meidän jokaisen palkasta ja ne vaikuttaa siihen. Me pystytään myös kevyillä tuotannoilla vaikuttaa siihen, että volyyymi on kovempaa. Aktiivisesti kahdella henkilöllä myydään.” (Yrittäjä 3, Yritys B:n talousjohtaja)

Yritys B siis ei kovin tarkasti laske yksittäisen projektin kustannusraken-  
netta, vaan pyrkii laskemaan yhden työtunnin aiheuttamat kustannukset. Vas-  
taavasti esimerkiksi markkinointikuluja ei lasketa tämän työtunnin kustannuk-  
siin. Niille on varattu oma budjettinsa, joka on aiemmin mainitun budjetointi-  
prosessin mukaisesti hyväksytty. Muista yleiskustannuksista todettiin seuraa-  
vaa:

”Toimitilavuokrat ja muut yleiskustannukset on otettu huomioon, mut ei ne silleen näy. Jos avaa meidän tuotteen hinnan auki, niin ei niitä siitä nää. Ne on laskettu sii-  
hen tuntiin hintaan, jolla me saadaan ite siitä rahamme ja pystymme myös meidän ku-  
lut maksaa.” (Yrittäjä 3, Yritys B:n talousjohtaja)

Kun Yritys A:n hinnoittelumalli oli puhtaasti aika- ja materiaaliperustai-  
nen, niin Yritys B:n hinnoittelumalli on yhdistelmä samasta mallista ja kriittisen  
pisteen hinnoittelusta, jolloin oleellista on seurata myytyjen palvelujen määrää.  
Tämä nousee esille yrityksen talousjohtajan lainauksesta, jossa hän mainitsi ak-  
tiivisen myynnin ja tuotettujen palvelujen volyymin olevan tärkeää. Kun yksit-  
täinen tunti tuottaa tietyn verran katetta kaikkiin kustannuksiin, niin on mah-  
dollista laskea myytyjen tuntien vähimmäismäärä, jolla toiminta on kannatta-  
vaa. Sama ilmiö nousee esille myös yrityksen toimitusjohtajan haastattelusta:

”Jos puhutaan tuotannoista, niin kun niitä tulee myytyä, niin pitää tietää se, että  
kuinka paljon siinä on mahdollista alihankintaa, tilojen ja kalustojen vuokrausta, niin  
pitää jo myyntivaiheessa osata niin sanotusti laskea ne kustannukset auki, jotta osaa  
myydä oikeella katteella. Pitää osata myös arvioida se työaika, jotta voidaan laskea  
sellaisella tunti hintakertoimella. Asiakashan ei maksa tehdystä tuntimäärästä vaan  
valmiista työstä, joten meidän tulee osata sisäisesti laskea se, paljonko projekti vaatii  
aikaa ja millaiseksi se lopullinen hinta sit muodostuisi. Isona apuna tässä on meillä  
ollu se tuotteistus. Se helpottaa sitä, että kun se on kerran paketoitu jo, niin sen pys-  
tyy semmoisenaan aika monelle jalkauttaa, eikä sitä tarvitse aina uudelleen joka ker-  
ta alusta asti laskea.” (Yrittäjä 4, Yritys B:n toimitusjohtaja)

Hinnoittelun onnistuminen ja kustannusten kattaminen edellyttää realis-  
tista arviota käytetystä ajasta. Kun hinnat ja niistä saatava kate pohjautuu käy-  
tettyjen työtuntien arvioon, palataan samaan ongelmakohtaan Yritys A:n kans-  
sa. Kun kyseessä on vain ennalta määritelty aika-arvio tuotannon kestosta, se  
luo epävarmuutta ja aiheellisen riskin projektin tappiollisuudelle. Yritys B:n  
kohdalla suuria ongelmia tämä hinnoittelumalli ei ole aiheuttanut:



”Kyllähän siitä alusta on opittu paljon, ja nyt tiedetään paljon paremmin se, paljonko tarvitaan aikaa kuvauksiin ja projektien suunnitteluun ja editointitöihin. Sanotaanko näin, että ei olla yhtään projektia tappiolla myyty. Alusta asti ollaan uskallettu hinnoitella niin, että ne on meille kannattavia ja asiakkaalle myös hyvän hintaisia. Isosti siihen vaikuttaa se, että osataan valikoida kohderyhmä. Meidänkin projektit on keskimäärin sellaisia parin tonnin hintaisia, joten jollekin pienyrittäjälle se on iso raha, joten semmosta päätöstä se ei kovin helpolla uskalla tehdä. Me yritetään myydä enemmänkin isommille firmoille, joilla vuosittaista markkinointibudjettiakin on enemmän. Heille se ei oo enää niin iso kynnyksysymys, jos videon hinta on sen kaks tonnia.” (Yrittäjä 4, Yritys B:n toimitusjohtaja)

Jos Yritys B oli kustannusrakenteeltaan monimutkaisempi yritys, niin Yritys C on vielä sitäkin monimutkaisempi. Kyseisellä yrityksellä on toimipisteet kolmella paikkakunnalla ja työntekijöitä erilaisilla palkkausmalleilla noin 20 henkeä. Haastatteluista nousi esille tärkeimpänä huomiona se, kuinka tarkasti kustannukset voidaan laskea projektikohtaisesti.

”Me lasketaan kustannukset ihan prosenttien tarkkuudelle. Me tiedetään prosenteilla paljonko saadaan katetta ja paljonko siitä menee projektipäällikölle ja tekijälle ja näin pois päin. Yleiskustannuksia me ei lasketa prosenttilaskelmaan, mutta me sitten pyöritetään niitä lukuja kuukauden kokonaiskatteista.” (Yrittäjä 5, Yritys C:n toimitusjohtaja)

”Meillä on käytännössä tarkat luvut siitä, mitä kunkin palvelun tuottaminen kustantaa meidän liiketoimintamallin ansiosta. Sen avulla me pystytään laskemaan prosentin kymmenyksen tarkkuudella katteet meidän jokaiselle palvelulle.” (Yrittäjä 6, Yritys C:n strateginen johtaja)

Haastatteluissa kyseisen yrityksen edustajien kanssa välittyi sanoma, jonka mukaan kustannusten seuraaminen on erittäin tärkeää, jotta liiketoimintaa pystytään johtamaan menestyksekkäästi. Kustannukset eivät varsinaisesti hintoja määrää, vaan hinnasto on muodostunut jo ennen varsinaisten kustannusten laskemista. Tietysti hinnat mukautuvat niissä tapauksissa, mikäli kate on jäämässä jatkuvasti liian pieneksi. Yleisesti ottaen yritys käyttää kahta erilaista hinnoittelumallia, jotka riippuvat tuotettavan projektin sisällöstä.

”Hinnoittelumalli on osittain määrämuotoinen ja osittain räätälöity projektikohtainen hinnoittelu. Meillä on muutamia määrämuotoisia palveluita, joissa on esim. kuukausikohtainen paketti, johon kuuluu markkinointitoimenpiteitä x, y ja z, jotka toistuvat kuukausittain. Toinen palvelumalli on sellainen, jossa on asiakkaalle räätälöity isompi projekti, esim. verkkokaupan ja kassajärjestelmän uusiminen. Tällaseen ei tietenkään voida määrämuotoista antaa vaan siihen lasketaan aina tapauskohtaisesti se, kuinka paljon siihen menee budjettia meiltä ja alihankkijoilta ja siihen me lisäämään haluttu kate.” (Yrittäjä 6, Yritys C:n strateginen johtaja)

Kuten odotettua, yritysten väliset kustannuslaskenta- ja hinnoittelumallit eroavat toisistaan. Jokaisen yrityksen kohdalla kuitenkin vahvistuu teoriassa esitelty huomio siitä, että palveluyrityksillä kustannusrakenteet ovat huomattavasti henkilöstökustannuksiin painottuneita. Mutta mitä laajempaa toiminta on, sitä todennäköisemmin on myös enemmän erilaisia kustannuksia, joita tulee

osata hallita. Kaikkien yritysten kohdalla nousi esille se huomio, että yleiskustannuslaskentaa ei toteuteta kovinkaan perusteellisesti. Yleiskustannusten kohdistaminen erilaisten laskentamallien avulla voisi potentiaalisesti tuoda arvokasta lisätietoa eri palveluiden kannattavuuksista.

### 5.2.3 Yritysten suoritusmittaaminen

Kustannuslaskennan jälkeen haastatteluissa käsiteltiin suoritusmittaamista. Teoreettisessa viitekehyksessä mainittiin suoritusmittaamisen seuraavan yrityksen menestymisen kannalta olennaisimpia avainlukuja. Viitekehyksessä esiteltiin myös kaksi suoritusmittaamisen mallia, joista varsinkin tasapainotettu tulokortti on yleisessä käytössä. Tutkimushaastatteluissa selvitettiin yrittäjien nykyisiä suoritusmittaamisen käytäntöjä sekä heidän tietämystään muun muassa tasapainotetusta tulokortista.

Jälleen kerran esitetään ensimmäisenä Yritys A:n sovellutuksia suoritusmittaamisesta. Haastatteluista kävi ilmi se, että tarkoin suunniteltua mittausjärjestelmää ei ole muodostettu, vaan mittaaminen rakentuu lähinnä muutaman eri tunnusluvun varaan.

”Tällä hetkellä ei mitata silleen mitään mittareita. Meillä on päässä jonkinlaista hahmotelmaa siitä, että miten suuri osuus tarjouksista menee läpi, kauan projektit yleensä kestää ja muita tällaisia asioita. Mutta tällä hetkellä me ei silleen oteta ylös mitään tai tarkemmin pistetä ylös näitä asioita mihinkään hallinnollisiin dokumentteihin.” (Yrittäjä 1, Yritys A:n perustaja)

”Tärkein meille on kuukausittainen myynti. Sen takia se on tärkeintä, koska sitä ei olla aiemmin seurattu, niin siksi siihen on käännetty katseita. Asiakastyytyväisyys on meille todella tärkeätä, mutta toistaiseksi siinä on ollut aika vähä seuraamista. Senkin takia siinä ei ole vielä mitään tarkempaa tai systemaattisempaa kyselyä tai mittaamista ollut. Myyntiin liitännäisenä seurataan, paljonko tulee uusia asiakkaita ja paljonko on vanhoja. Tää nähdään aika nopeasti CRM-järjestelmistä. Yksi tunnusluku, mitä ei olla vielä otettu mukaan, mutta kun muutettiin meidän projektinhallintajärjestelmää, niin seuraavana steppinä siihen ois tuoda mukaan myös omien työsuoritus-ten kellottaminen, jotta saadaan tieto siitä, kuinka oikeita nämä meidän arviot projektin kestosta ovat olleet ja mikä se kannattavuus on sitten loppupeleissä ollut.” (Yrittäjä 2, Yritys A:n perustaja)

Yritys A:n suoritusmittaamisen käytännön toteutus on lainauksista päätellen vielä suhteellisen alkeellista, mutta tämäkin johtaa juurensa jälleen yrityksen kokoon ja lyhytaikaiseen olemassaoloon. Tärkeimmät tavoitteet lähitulevaisuudessa ovat myynnin ja asiakasmäärän kasvattaminen, joihin nykyiset mittarit tai arviot pyrkivät vaikuttamaan. Tietysti laajemman mittausjärjestelmän käyttöönotto tuottaisi enemmän dataa ja sitä kautta työkaluja yrityksen johtamiseen, mutta suoritusmittareita ei tulisi valita myöskään vain siksi, koska opikirjassa niin mainitaan. Kummallekaan Yritys A:n perustajalle tasapainotettu tulokortti ei ollut tuttu käsite. Kun heille haastatteluissa lyhyesti kuvattiin tulokortin rakenne ja tarkoitus, suhtautuminen sitä kohtaan oli positiivista.

”Toi kuulostaa hyvältä ja silleen aika hauska, koska me ajatuksissa käydään tosi monia nuita asioita läpi, mutta ei vaan aktiivisesti kirjata ylös tai erityisemmin lasketa esimerkiksi asiakastyytyväisyyksiä. Ja lisäksi näiden projektien kestot, niin me suunnilleen tiedetään kauanko niissä menee, mut seki on vaan tämmöne kokemusarvio, mitä näin on ehkä aiemmin tapahtunut. Tullaan varmaan käymään läpi, koska uskon, että jos niitä asioita oikeesti dokumentoidaan, niin siitä on varmasti hyötyä jatkossa.” (Yrittäjä 1, Yritys A:n perustaja)

”Kyllähän toi malli varsinkin pienemmän yrityksen näkökulmasta kuulostaa vähintäänkin riittävän kattavalta, kun siinä kuitenkin otetaan huomioon useampi eri osa-alue sekä niiden keskinäinen vaikutus. Ei siis luoteta siis vain siihen yhteen tekemiseen ja ajatella, että se tulee jostain tyhjästä.” (Yrittäjä 2, Yritys A:n perustaja)

Yritys B:n osalta suoritusmittaaminen on Yritys A:ta laajempaa. Kun projekteja myydään enemmän ja liikevaihto on suurempaa, prosessien mittaaminen ja dokumentoiminen auttaa reaaliaikaisen seurannan tehostamisessa. Kuitenkin yrityksen ollessa reilun vuoden ikäinen, lähes kaikki prosessit ovat vielä kehitysvaiheessa etsien optimaalisimpia toteutustapoja. Näin on myös suoritusmittaamisen osalta, jossa mitattavien lukujen painoarvot vaihtelevat ajankohdasta riippuen.

”Me mitataan meidän myyntiä, toteutuneita kauppoja, jotka on klousattu, muttei liikevaihto oo vielä niin sanotusti liikkunu. Sit me mitataan projektien kestoa eli kuinka tehokkaasti ne pystytään toteuttaa. Sit me mitataan sitä, että kuinka paljon meillä on kävijöitä ja keitä ne kävijät on verkkosivuilla. Ja sit me seurataan ihan yksinkertaista palautetta uusilta asiakkailta, kuten ”mistä he ovat meihin tutustuneet” ja millä tapaa meidät löydetään.” (Yrittäjä 3, Yritys B:n talousjohtaja)

”Asiakastyytyväisyys on tietysti varmaankin se tärkein. Tyytyväinen asiakas suosittelee muille ja mielellään myös tilaa uudelleen. Kun kerran oot saanut asiakkaalle myytyä ja pidät sen tyytyväisenä, niin herkemmin se ostaa uudelleenkin. Sitä mitataan projektin jälkeisillä asiakastyytyväisyyskyselyillä ja niistä kerätään dataa ihan meidän nettisivuille. Niistä kyselyistä me poimitaan sit kommentteja, joita nostetaan referenssinä esille. Jos miettii talouspuolen mittareita, niin meillä on pari avainmittaria, joita seurataan. Kvartaalitasolla seurataan sitä liikevaihtoa ja peilataan tavoitteeseen. Jos käy siten, että sitä ei kerry toivotusti, niin voidaan reagoida siihen ja pohtia, että mistä se johtuu ja mitä tulis tehdä toisin. Mä ehkä nostaisin nuo kaks esille ja ne on kaikista selkeimmät.” (Yrittäjä 4, Yritys B:n toimitusjohtaja)

Myöskään Yritys B ei ole rakentanut mittausjärjestelmäänsä minkään teoreettisen mallin mukaisesti. Tasapainotettu tulokortti on talousjohtajalle tuttu malli, mutta hän on kokenut toistaiseksi sellaisen tarpeettomaksi. Mittarit ovat valikoituneet puhtaasti yrityksen jokapäiväisen liiketoiminnan myötä. Yrityksen toimitusjohtajalle puolestaan tasapainotettu tulokortti ei ollut tuttu käsite, mutta kuultuaan tarkemmin sen sisällöstä, hän piti kyseistä menetelmää järkevän kuuloisena.

”Ne meidän mittarit on valikoitunu vaan puhtaasti siten, että kuinka paljon ja minkä tyyppisiin projekteihin menee aikaa. Me ollaan sen verran vähän aikaa kuitenkin toimittu, niin me haetaan vielä sitä, kauanko niihin menee aikaa ja miten niitä pystyy tehostaa. Meillä on ollu projekteja, jotka on liikevaihtoon nähden olleet tosi tehokkai-

ta, mutta toisaalta myös niitä, jotka ei oo juurikaan tuottavia ollu. Mut ne on nii yksittäisiä niin se datan määrä on vielä nii pientä, että sitä on vaikeeta lähteä vielä analysoimaan.” (Yrittäjä 3, Yritys B:n talousjohtaja)

”No tollainen tulokortti kuulostaa kyllä tosi hyvältä, varsinkin kun siinä on se oman henkilöstönkin osa-alue, koska monesti voi käydä niin, että mietitään vain sitä, että miltä tää näyttää ulospäin ja mitä sinne päin tapahtuu. Tehään vaan myyntiä ja kerroytetään liikevaihtoa, mutta sisäiset asiat unohdetaan, vaikka nekin on tärkeitä. Siinä mielessä tuli heti mieleen, että meilläkin näistä asioista puhutaan. Meille hyvinvointi on tärkeää ja jatkuvasti mietitään, mitä voidaan oppia ja missä kehittyä. Mutta nuihin asioihin liittyen meillä ei sitten oo niihin mitään konkreettisia tavoitteita asetettu.” (Yrittäjä 4, Yritys B:n toimitusjohtaja)

Nykyiseen mittausjärjestelmään Yritys B:n haastateltavat olivat pääosin tyytyväisiä, mutta talousjohtajan mielestä datan määrää voisi olla nykyistä enemmän. Haasteena laajemmalle mittaukselle on se, että esimerkiksi asiakas-tyytyväisyyden mittareista saatavaa dataa kertyy liian harvakseltaan, jotta siitä pystyisi kattavampaa analyysiä tekemään.

Yritys C on toimintansa alusta alkaen pyrkinyt luomaan prosessinsa siten, että kaikki olisi mitattavissa ja seurattavissa. Tämä on yrityksen perustaneen toimitusjohtajan henkilökohtainen mieltymys, joka on jalkautunut pysyvästi sekä koko yrityksen että myös muiden osakkaiden ja työntekijöiden tekemiseen. Täten myös yrityksellä on käytössään suuri määrä erilaisia mittareita, joiden avulla pystytään reagoimaan nopeasti tarvittaviin muutoskohtiin sekä seuraamaan asetettujen tavoitteiden täyttymistä.

”Meillä mitataan aika laajasti kaikennäköisiä juttuja. Liikevaihdon suhteen meillä on tietyt tarkat tavoitteet ja sitä mitataan kuukausitasolla. Jos jossain kohti on liikevaihdon kehityksen osalta laskua, niin niihin sit reagoidaan. Sit meillä on myyntiin tarkat mittarit: kuinka paljon meillä on puheluita, kontakteja, tapaamisia, lähetettyjä tarjouksia, kuinka moni tarjous saadaan klousattua kaupaks, mikä on kauppojen yhteissumma tietyltä ajalta ja sitten prosentit näiden eri myyntivaiheiden välille eli kuinka monta prosenttia puheluista etenevät tarjouksiksi asti. Siten me pystytään laskee se, että kuinka paljon meidän tulee soittaa myyntipuheluita, jotta me päästään haluttuun liikevaihtoon, kun meillä on tiedossa se keskikaupan koko. Me pystytään sit aika ennakoivasti ton perusteella tekemään kaikkiin myyntiprosessin vaiheisiin muokkauksia. Markkinointipuolella jokaisella asiakkaalla on omat tavoitemittarit, joihin halutaan päästä ja näihin tavoitteisiin seurataan jokaisesta markkinointikanaavasta niitä olennaisia lukuja. Rekrytoinnin puolella meillä on tietty henkilöstömäärä, joka me tarvitaan ja sit meillä on siihen rekrytointitoimenpiteet määritelty. Sen lisäksi meillä on omassa rekrytointimarkkinoinnissa kans tosi tarkat mittarit, jotta nähdään, miten se sujuu. Katteet me tiedetään myös tosi tarkasti kaikille palveluille. Me mitataan siis kaiken näköistä hommaa ja yritetään pysyä mahdollisimman hyvin kartalla niiden avulla.” (Yrittäjä 6, Yritys C:n strateginen johtaja)

Jo pelkästään yllä oleva lainaus osoittaa yrityksen käytössä olevien mitta-reiden valikoituneen huolellisen harkinnan jälkeen. Johdon laskentatoimen tuottaman tiedon merkityksestä kyseisen yrityksen toimitusjohtaja totesi sen, että kaikki tekeminen pohjautuu siihen, että he pystyvät näyttämään myös asiakkaalle konkreettisia tuloksia numeroiden avulla. Siitäkin syystä he ovat valinneet hyvin tarkan ja kattavan suoritusmittaamisen. Harkinnassa on myös

ollut mittausjärjestelmän rakentaminen tasapainotetun tuloskortin mukaan, mutta toistaiseksi mittarit ovat valikoituneet puhtaasti oman kokemuksen perusteella. Suoritusmittaamista pyritään myös kehittämään jatkuvasti, sillä molemmat yrityksen haastateltavat totesivat haastatteluissa mittaamisen vaativan vielä kehittämistä.

”On paljonkin kehitettävää myynnin ja markkinoinnin mittaamisessa. Mä haluaisin yksityiskohtasempaa tietoa myynnin suorituksesta et miks se on esimerkiks siinä tietyssä vaiheessa sitä myyntiputkee. Se on kehityskohta ja me tiedostetaan se.” (Yrittäjä 5, Yritys C:n toimitusjohtaja)

”Kerättyä dataa ja myös mittareita on mun mielestä riittävästi, mut mun mielestä vähän ongelmaa on siinä, että miten sitä dataa pystyy tehokkaasti kommunikoimaan koko organisaatiolle ja erityisesti johtoryhmälle, ja miten sitä toimintaa pystytään muuttamaan sen datan perusteella.” (Yrittäjä 6, Yritys C:n strateginen johtaja)

Kuten jo budjetoinnin ja kustannuslaskennan osalta huomattiin, myös suoritusmittaamisen osalta huomataan selkeitä eroja. Lähes väistämättä suuremman yrityksen toiminta eri johdon laskentatoimen menetelmissä on monipuolisempaa ja laajempaa. Näin on myös suoritusmittaamisen osalta. Vaikka käytännöt ovat erilaisia, niin jokainen yritys silti tiedostaa sen, että suoritusmittaamista voisi tehdä kattavammin ja ennen kaikkea syvällisemmin. Teoreettisia malleja ei ole toistaiseksi hyödynnetty, mutta konseptina erityisesti tasapainotettu tuloskortti on herättänyt positiivisia ajatuksia. Mahdollisesti tulevaisuudessa jonkinlaisen teoreettisen suoritusmittaamisen mallin käyttöönotto on heidän suunnitelmissaan.

Kun peilataan näitä suoritusmittaamisen käytäntöjä teoreettiseen viitekehukseen, huomataan selkeitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Kun laskentatoimen teoriassa esitetään usein erilaisia mittausjärjestelmiä, niin tämän tutkimuksen kohderyhmässä niistä ei monissa tapauksissa ollut edes kuultu. Aiheeseen ei ole siis juurikaan perehdytty, mutta toisaalta se ei ole vaatimuskaan kasvavan yrityksen johtamisessa. Toisaalta suoritusmittaamisen tärkeys pohjautuu ensisijaisesti tärkeimpien avainmittareiden tunnistamiseen, ja tämä oli huomioitu jokaisessa tutkittavassa yrityksessä.

#### 5.2.4 Käytössä olevat laskentatoimen tietojärjestelmät

Viimeisenä aihealueena koskien johdon laskentatoimen käytännön toteutuksia oli laskentatoimen tietojärjestelmät, joita yrityksillä on käytössään. Kun aiemmat aihealueet esiteltiin yritys kerrallaan selkeiden eroavaisuuksien vuoksi, niin tietojärjestelmien osalta eroja ei ollut havaittavissa. Jokaisella yrityksellä tärkeimmät käytössä olevat tietojärjestelmät olivat samoja.

”Me käytetään dokumentointiin yleisesti Google Drivea ja siellä tietysti sen alla muita Googlen ohjelmia eli Sheets ja Docs ja yms. Myynnin seurannassa käytetään HubSpot-palvelua, josta pystytään seuraamaan myynnin koko prosessia. Kirjanpidon, laskutuksen ja myös myynnin seuraamisen osalta käytetään Procountor-ohjelmaa ja projektinhallintaan käytetään ClickUp-sovellusta. Nuo taitaa olla ne oh-

jelmat, joita käytetään yleisesti päivittäisessä toiminnassa.” (Yrittäjä 1, Yritys A:n perustaja)

”Me käytetään tuotannonohjaamisessa Trelloa. Kirjanpitäjän kanssa meillä on sekä eTasku että Procountor, jotka kerää ensisijaisesti rahaliikenteen infon. Myynninohjauksessa meillä käytetään Pipedrivee. Sitten tietysti ihan perus Google Drivea, Microsoftin Exceleitä ja muita.” (Yrittäjä 3, Yritys B:n talousjohtaja)

”Meillä on Procountor talouspuolella, jossa menee laskut ja kirjanpito. Sit meillä on HubSpot meidän CRM-järjestelmänä. Sit meillä on Trello käytössä markkinointiasiakkuuden hoitoon eli semmosen to do-listan tekemiseen. Sit meillä on Slack sisäiseen viestintään, Googlen palvelut, sähköpostii ja Exceleitä sun muita.” (Yrittäjä 5, Yritys C:n toimitusjohtaja)

Kaikilla yrityksillä tärkeimmät syyt valikoituneisiin järjestelmiin olivat helppokäyttöisyys ja joustavuus. Valitut järjestelmät ovat helposti integroitavissa ja muokattavissa yrityksiä tarpeisiin. Yrittäjät ovat arvostaneet digitaalisuuden ja automaation tuomia etuja, ja he kokevat mahdollisimman pitkälle viedyn automaation ja helppokäyttöisyyden olevan välttämätöntä. Tietojärjestelmät ovat valikoituneet useassa tapauksessa jo opiskelujen ja vapaa-ajan myötä. Kun ne ovat tulleet ominaisuuksiltaan ja käytettävyydeltään tutuiksi ennen yritystoiminnan aloittamista, on niiden käyttöönotto ollut helppoa. Mikään yritys ei ole kokenut selkeästi epäonnistuneita tietojärjestelmien käyttöönottoprojekteja, vaan jokainen on toiminut pääasiassa siten kuin on toivottu ja odotettu.

Varsinaista toiminnanohjausjärjestelmää ei ole millään näistä yrityksistä käytössä, johtuen osaltaan siitä, että CRM-järjestelmissä oleva tieto on jo riittävän kattavaa palveluyritykselle, kun toiminta pyörii lähes pelkästään asiakassuhteiden parissa. Yritys C:n toimitusjohtaja on pohtinut laajan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa, mutta koska käyttöönottoprosessi on laaja, niin sitä ei voida toteuttaa hetkessä.

Joka tapauksessa tietojärjestelmien osalta huomataan se, että niiden käyttö on edistyskäsittävää. Kun verrataan yleisesti ottaen kaikkia johdon laskentatoimen käytänteitä teoriaan, niin tietojärjestelmiä on hyödynnetty parhaiten. Tämä johtuu mahdollisesti kahdesta päätekijästä. Ensimmäisenä on yrityksiä toimialat. Kun näiden yritysten palvelut keskittyvät Internetiin ja digitaalisiin alustoihin, myös erilaisten järjestelmien käyttäminen on selkeästi monipuolisempaa. Jos yritykset myyvät asiakkailleen digitaalista toteutusta, niin on luonnollista myös, että he itse hyödyntävät digitaalisia prosesseja niin hyvin kuin mahdollista. Toinen mahdollinen päätekijä tietojärjestelmien kattavaan hyödyntämiseen on yrittäjien nuori ikä. Kun nuoremmat ikäpolvet käyttävät yhä entistä enemmän erilaisia ohjelmistoja, sovelluksia ja järjestelmiä, heille on luontevampaa hyödyntää niitä vapaa-aikansa lisäksi myös työelämässä.

### 5.3 Oppimisen lähteet ja kouluttautumisen merkitys

Viimeisenä osiona tutkimushaastatteluissa oli selvittää yrittäjien omia oppimisen lähteitä ja sitä, kuinka tärkeää olisi jatkuvasti syventää osaamistaan myös laskentatoimen osalta. Kukaan haastatelluista yrittäjistä ei ollut opiskellut laskentatoimea ylemmässä korkeakoulututkinnossa. Tämän vuoksi teoreettinen tietämys ei ollut heidän itsensä mielestä kovin kattavaa, vaan tähän mennessä omaksuttu tieto on pääasiassa kertynyt yritystoiminnan aikana ilmenneiden käytännön ongelmien myötä.

”Paljolti saanut tietoa laskentatoimesta omalta kirjanpitäjältä. Sitten totta kai yrittäjyyskoulussa ollut paljon tuttavayrittäjiä, joiden kanssa on keskusteltu asioista. Niistä keskusteluista aina nousee esille joitain uusia asioita. Näitten lisäksi tietysti netistä on tullu luettua.” (Yrittäjä 1, Yritys A:n perustaja)

”Tällä uudella ymmärryksellä laskentatoimesta ne lähteet ovat laajemmat, mutta sellaisesta perinteisestä laskentatoimesta pohja on tullut toki lukiosta, mutta myös kauppakorkean pääsykokeisiin lukiessa. Yrittäjyysopinnoissa myös tuli vähän yrityksen taloutta opiskeltua. Mutta sitten nää on täysin itseoppineisuutta ja internetin materiaalista opittua, miten lähdetään tulkitsemaan esimerkiksi markkinoinnin analytiikkaa, projektinhallintaa ja muuta vastaavaa.” (Yrittäjä 2, Yritys A:n perustaja)

”Opintojen ohessa pyörittäessä osuuskuntaa, oma mielenkiinto laskentatoimeen ja oikeastaan sitä mukaa yrittäjätaipaleen aikana, kun on eteen tullut ongelmia vastaan. Silloin on ottanut laajemmin selvää, että minkälaisia vaikutuksia niillä asioilla on. Ei ole jäänyt vain yhden ongelmanratkaisuun vaan kokonaisvaltaiseen vaikutukseen. Eli koulutuksen ja oma mielenkiinnon mukaan. Tän lisäksi mulla on ollut ihan mentorin laskentatoimeen liittyen. Muina lähteinä erilaiset kirjat laskentatoimeen liittyen.” (Yrittäjä 3, Yritys B:n talousjohtaja)

”Eniten tietoa on tullut tässä konkreettisesti siitä, kun on päässyt tekemään yrittäjänä hommia ja kehittämään näitä juttuja meidän talouspäällikön kanssa. Sitä kautta sitä tietämystä on tullut enemmän. Talouspäällikkö on alusta asti sitä paljon enemmän tehnyt ja opiskellut. Mulla on ollut helppoa luottaa siihen, että hän tietää sen, miten tätä hommaa pitää tehdä. Myös sen kirjanpitäjän rooli on tärkeä, koska jos sulla on hyvä kirjanpitäjä, niin se osaa ohjeistaa ja antaa sulle uusia oivalluksia. Siks mun mielestä siihen kirjanpitäjäänki tulee panostaa eikä aatella, että se on vaan pakollinen paha. Siltä saa arvokasta apua.” (Yrittäjä 4, Yritys B:n toimitusjohtaja)

”Ihan perustason tiedot koulun penkiltä ja kaiken muun oman kokemuksen kautta eli silloin kun on tullut eteen joku asia tai ongelma, niin mä oon sitä selvitetty. Toi on auttanut tosi paljon ton taloushenkilön palkkaus, kun yksi ihminen tajuaa ne nyanssit siellä taustalla.” (Yrittäjä 5, Yritys C:n toimitusjohtaja)

”No pitkälti pakonomaisuudesta. Eli tässä roolissa on pakko tietää tiettyjä asioita, jotta pystyy työstä suoriutumaan. Sen takia oon siis lähtenyt niihin asioihin tutustumaan ja lähtenyt niitä myös kehittämään. Kun yrityksestä omistaa osan, muttei oo sitä ollut perustamassa, niin on hyvin usein tällaisessa tilanteessa, jossa haluaa kehittää ja optimoida mahdollisimman monia eri osa-alueita, jotta se oma investointi yritykseen on ollut mahdollisimman tuottoisa. Tota kautta se tietämys on kertynyt ja toisaalta myös ihan omasta mielenkiinnosta, eli esimerkiksi taloustiede kiinnostaa mua itseä jonkun

verran ja sieltä oon oppinut ajatusmalleja ja toimintaperiaatteita, joita oon jalkauttanut ihan omaan työhön.” (Yrittäjä 6, Yritys C:n strateginen johtaja)

Selkeästi järjestelmällisin oppimisprosessi on ollut yrittäjällä 3, johtuen varmasti siitä, että hän on haastatelluista yrittäjistä ainoa, jonka toimenkuva on selkeästi talousasioihin keskittyvä. Hänelle on siten välttämätöntä omaksua tietoa laskentatoimesta sekä aktiivisesti syventää osaamistaan. Osaamisen syventämiseen liittyen haastateltavilta kysyttiin myös sitä, kokevatko he johdon laskentatoimen olevan sellainen asia, jonka opiskelua heidän tulisi priorisoida korkealle. Useimmissa tapauksissa tunnistettiin tarve opiskella aihealuetta lisää, mutta varmuutta ei ollut siitä, kuinka tärkeää se olisi tällä hetkellä. Ydinliiketoiminnan tuottaminen ja kehittäminen on kuitenkin heille tärkeintä, ja se on myös heidän suurin vahvuutensa. Tämän vuoksi ajankäyttöä tulee osata hallita eikä jokaiseen mahdolliseen aiheeseen yksinkertaisesti riitä aika.

”Oon mä miettiny että ottais tähän työn rinnalle MBA-tutkinnon liittyen tähän asiaan. Se on varmasti sellainen isoin osa-alue ymmärtää sitä kokonaisuutta varsinkin, jos kasvaa vielä nopeemmin. Mutta on tossa pöydällä niin paljon muutakin, etten mä osaa sanoa mikä niistä on tärkeintä.” (Yrittäjä 5, Yritys C:n toimitusjohtaja)

”Kyllä mä koen, että se ois hyvä juttu opiskella lisää, sillä tässä on myös se, että vaikka kokee, ettei sille ole tällä hetkellä niin suurta tarvetta, niin ei välttämättä edes tiedä sitä, mitä kaikkea sieltä löytyy. Ja kun asiaan perehtyis lisää, niin sieltä varmaan löytyisi uusia asioita, joita ei oo osannu aiemmin ees miettiä.” (Yrittäjä 1, Yritys A:n perustaja)

Muutamassa haastattelussa nousi esille teorian ja käytännön välinen suhde. Kun johdon laskentatoimi ei pohjaudu lakisääteisiin asioihin, vaan sen toteuttaminen on hyvin vapaamuotoista, ei myöskään teorian opiskelu ole välttämätöntä. Yhtä ainoaa oikeaa ja yhteisesti hyväksyttyä toimintatapaa ei ole. Tämän vuoksi muutama yrittäjä pohti teorian tärkeyttä yritystä johdettaessa.

”Mun mielestä teoreettiset mallit on hyviä sellaiseen oman mielenkiinnon ylläpitämiseen. Mun mielestä siitä ei tosin oo juuri käytännön hyötyä, että tiiät kasan erilaisia teoreettisia malleja, muttet niitä osaa tai pysty viemään käytäntöön. Mun mielestä jos mä oisin tilanteessa, jossa mä en tietäis näistä asioista mitään, niin mä ottaisin jonkun teoreettisen viitekehyksen, jonka pystyis omaksumaan nopeesti, mielellään tunnissa tai parissa. Sitä mä lähtisin jalkauttaa käytäntöön, jolloin näkisin, että miten se toimii käytännössä. Siitä mä sitten iteraisin itelle sopivia tapoja. Mutta liiallinen teoreettinen vellominen yrittäjyydessä ja ylipäänsä johtotehtävissä on periaate, jota mä en hirveesti kannata.” (Yrittäjä 6, Yritys C:n strateginen johtaja)

”Kyllä ois hyvä, että asioihin perehtyis ja varsinkin näitä talouspuolen juttuja opiskelee. Jos meillä ei ois tota meidän talouspäällikköä, nii mun ois pitäny alkuvaiheessa niitä asioita paljon enemmän jumpata sen teorian kautta. Teoriassahan on kuitenkin hyvin paljon käytännönläheisiä esimerkkejä siitä, miten muut ovat aiemmin tehneet vastaavissa tilanteissa. Joten ylipäänsä jatkuva oppiminen ja kehittyminen on tosi tärkeää. Mekin halutaan kannustaa siihen, että jokainen meistä kehittää sitä omaa osaamisaluettaan eikä jämähä yhteen toimintatapaan.” (Yrittäjä 4, Yritys B:n toimitusjohtaja)



Viimeiseksi yrittäjiltä kysyttiin heidän mielipidettään siitä, tulisiko johdon laskentatoimea ja yritysten johtamista opettaa enemmän suomalaisissa oppilaitoksissa. Ymmärrettävästi opetussuunnitelmien käsitteleminen on haastava ja kantaaottava aihealue, minkä vuoksi asiaan on hankalaa saada selkeää yksiselitteistä vastausta. Asiaa tulisikin verrata heidän omiin kokemuksiinsa ja ennen kaikkea siihen, olisivatko he kaivanneet asian syvällisempää opetusta. Johdon laskentatoimi koetaan liian spesifiksi aiheeksi, joten sen syvälinen opettaminen on tutkittavien mielestä sopivinta erikoistuneisiin korkeakouluopintoihin. Sen sijaan yritystoiminnan ja liike-elämän perusteita olisi haastateltavien mielestä hyvä opettaa nykyistä enemmän ja aikaisemmassa vaiheessa.

”Koululaisille ois hyvä tietysti selventää sitä, miten talous pyörii kaupankäynninkin kautta. Kyllähän sitä ois hyvä puhua aikaisemmassa vaiheessa, mitä tällä hetkellä tehdään. Jos mietin omalta kohdalta, niin kun asioista puhuttiin vasta AMKin ekalla vuodella, niin ei silloin ees tajunnut, että näät asiat on tärkeitä ja näitä tarvitaan tulevaisuudessa jatkuvasti yritysmaailmassa. Jos niitä avattais vähän aiemmin edes vähän, niin se vois avartaa sitä ajattelumaailmaa, koska firman toiminnan ja talouden ymmärtämisestä on hyötyä ihan palkkatyössäkin eikä pelkästään yrittäjänä toimiessa tai ylimmän johdon työssä.” (Yrittäjä 4, Yritys B:n toimitusjohtaja)

”Yläaste olisi sopiva. Ehdottomasti pitäisi opettaa lisää, ei nyt suoranaisesti mitään laskentatoimea tai yrityksen asioita, mutta sellainen oman rahankäytön ja oman budjetin hallintaa, koska molemmissa on niin paljon samoja elementtejä. Kiinnittäisi ensin huomion siihen oman rahankäytön hallintaan, ja sen jälkeen voisi viedä isompaan kuvaan.” (Yrittäjä 3, Yritys B:n talousjohtaja)

”Mä en siitä tiedä, mitä arvoa siitä olisi, jos johtamisesta ja laskentatoimesta alettaisiin opettamaan peruskouluissa. Mä luulen, että se ois peruskoulun kontekstiin vähän liian spesifiä. Mun mielestä siinä kontekstissa ois arvokkaampaa opettaa yleisiä ajatusmalleja siitä, miten ongelmia ratkaistaan ja niitä lähestytään. Esimerkiks yrittäjyyskurssit toisella asteella on ihan kivoja ideoita ja mun mielestä parempia, ku tällaiset johdon laskentatoimen tai yleisen johtamisen kurssit, mut sekään ei mun mielestä aja oikein sitä asiaa. Mäkin oon sellasen kurssin käynyt, eikä se mun mielestä ollut hirveen arvokas, koska seki oli aika teoreettista, et nyt me tehään markkinointisuunnitelmia ja liiketoimintasuunnitelmia. Mut jos sä koko ajan teet niitä suunnitelmia, niin mihin käytännön toimintaan sulla jää aikaa? Esimerkiks myynti ois mun mielestä taito, joka ois paljon arvokkaampaa oppia, koska se on universaali taito ja hyödyllistä jokaisessa elämän osa-alueessa.” (Yrittäjä 6, Yritys C:n strateginen johtaja)

Yleisesti ottaen yrittäjien taustat huomioiden, heidän osaamisensa pohjautuu vahvasti käytännön kokemukseen. Kun he ovat ryhtyneet yrittäjiksi nuorella iällä, he eivät ole suorittaneet ylemmän tason korkeakoulututkintoja. Tämä rajoittaa ymmärrettävästi osaamista laskentatoimen suhteen. Tämän lisäksi, kun käsitys laskentatoimesta on joissain tapauksissa rajoittunut enemmän rahoituksen laskentatoimeen, on sen nähty olevan helposti ulkoistettavissa, jolloin sitä ei olla tietoisella päätöksellä ryhdytty syvällisesti opiskelemaan. Vaikka viralliset määritelmät laskentatoimelle eivät olisi tuttuja, niin käytännön osaaminen on suhteellisen vahvaa, ja mikä tärkeintä, jatkuvasti kehittyvää.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Viimeisessä pääluvussa arvioidaan tutkimuksen toteutumista ja sitä, kuinka hyvin tutkimustulokset vastasivat määritettyihin tutkimuskysymyksiin. Tässä pääluvussa nostetaan esille tutkimuksen tärkeimmät tulokset ja johtopäätökset. Luvussa myös arvioidaan tutkimusprosessin onnistumista ja tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi tutkimustuloksia vertaillaan johdannossa esitettyjen muiden tutkimuksien tuloksiin. Vaikka tutkimusaihetta oli kohderyhmärajausneen vähän tutkittu, johdon laskentatoimen roolia muissa konteksteissa oli puolestaan laajasti tutkittu. Lopuksi tässä pääluvussa pohditaan mahdollisia jatko-tutkimuksia, joita kyseisestä aiheesta voisi toteuttaa.

### 6.1 Tutkimuksen tärkeimmät huomiot

Ensimmäisenä keskeisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millainen käsitys nuorilla yrittäjillä on johdon laskentatoimen sisällöstä ja tärkeydestä. Tutkimushaastattelut rakennettiin tutkimuskysymysten mukaisiin teemoihin, ja haastatteluista saatiin vastauksia annettuun tutkimuskysymykseen. Kaikille yrittäjille johdon laskentatoimen määritelmä ei ollut tuttu, vaan käsitys siitä oli todellisuutta suppeampi. Johdon laskentatoimi nähdään monesti käsittelevän vain talouden raha-asioita, ja joskus jopa rahoituksen ja johdon laskentatoimen ero on epäselvä. Tästä voidaan tehdä johtopäätös siitä, että laskentatoimi laajempina käsitteenä yhdistetään kirjanpitoon ja talouteen, jolloin johdon laskentatoimen laajempi rooli yrityksen johtotehtävissä jää tunnistamatta. Toisaalta kun johdon laskentatoimen tuottamaa informaatiota hyödynnetään esimerkiksi markkinointitoimenpiteitä laatiessa ja analysoitaessa, sitä ei välttämättä joko tunnisteta tai koeta tarpeelliseksi erikseen luokitella johdon laskentatoimen menetelmäksi.

Jokainen haastateltu yrittäjä koki johdon laskentatoimen tärkeäksi osaksi yritystoimintaa. Jokaisen mielestä oli ehdottoman tärkeää ymmärtää se, mistä liikevaihto muodostuu, mitä kustannuksia liiketoiminnan pyörittäminen aiheuttaa ja miten yritys pystyy suoriutumaan maksuvelvoitteistaan. Toisaalta

joissain tapauksissa taloudellisten lukujen analysointi nähtiin aihealueena, joka voidaan joko ulkoistaa esimerkiksi tilitoimistolle tai delegoida yhdelle henkilölle yrityksen sisällä. Tästä voidaan vetää johtopäätös siitä, että johdon laskentatoimi itsessään on erittäin tärkeää, mutta jokaisen yrittäjän ei ole välttämätöntä ymmärtää aihealuetta kattavasti.

Toisena tutkimusteemana oli selvittää yrittäjien käytännön menetelmiä johdon laskentatoimessa. Tuloksista voidaan tiivistää yksi selkeä huomio, joka toteutui jokaisen yrityksen kohdalla. Yrittäjien käytössä olevat menetelmät ovat mukautuneet pääasiassa kokemuksen myötä, eikä teoriaa ole kovinkaan vahvasti mallinnettu. Tämä vahvistaa ominaispiirrettä siitä, että johdon laskentatoimi on vapaamuotoista. Asioita voidaan testata käytännön tasolla ja omien havaintojen perusteella muokata toteutustavat itselle sopivimmiksi. Samoin tutkimustuloksista voidaan tehdä päätelmä siitä, että mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä laajempaa on myös johdon laskentatoimen hyödyntäminen. Erityisesti Yritys C:n haastateltavat yrittäjät olivat sitä mieltä, että laaja suoritusmittaaminen ja huolellisesti laaditut laskelmat ovat avaintekijöitä voimakkaalle kasvulle. Joka tapauksessa jokaista yritystä yhdisti näkemys siitä, että heidän tulee aktiivisesti kehittää johdon laskentatoimen menetelmiä muun liiketoiminnan kehittämisen ohella. Tämä tukee johtopäätöstä siitä, että laskentatoimen informaatio on välttämätöntä menestyvän yrityksen johtamisessa.

Kolmantena teemana ja keskeisenä tutkimuskysymyksenä selvitettiin yrittäjien tietolähteitä johdon laskentatoimesta sekä heidän mielipidettään siitä, kuinka tärkeää olisi opiskella lisää aiheesta. Jokaisen kohdalla nykyinen tietämys johdon laskentatoimesta oli kertynyt pääasiassa työssä ilmenneiden ongelmien välityksellä. Tämä tukee johtopäätöstä siitä, että pakon sanelemat kokemukset ovat tehokkain tapa oppia uusia johtamismenetelmiä. Vasta tämän jälkeen toiseksi tärkeimpänä lähteenä koettiin oppilaitoksista saatu tieto. Toki pitää ottaa huomioon tässä kontekstissa yrittäjien koulutustausta, joka valikoitiin tarkoituksella kattamaan toinen aste ja alempi korkeakoulututkinto. Kenelläkään ei ollut ylemmän korkeakoulututkinnon tasoista syventävää erikoistumista laskentatoimeen, joka varmasti vaikuttaa siihen, että koulutuksesta saatu tieto on toissijaista. Tähän liittyen heiltä kysyttiin mielipidettä siitä, olisiko johdon laskentatoimea ollut tarpeellista opettaa enemmän jo alemmilla kouluasteilla. Kysymys on vaikea pohdittavaksi ja johtopäätös aiheesta oli se, että tietyssä määrin johdon laskentatoimea voitaisiin opettaa enemmän yhdistettynä yleiseen yritystoiminnan johtamiseen, mutta liian spesifi rajaus ei ole perusteltua.

Johdannossa esiteltiin muutamia eri tutkimuksia johdon laskentatoimen merkityksestä eri toimialoilla. Tutkiessaan pk-yritysten ja suurten yritysten välisiä eroja, López ja Hiebl (2015) huomasivat yrityksen koon korreloivan johdon laskentatoimen laajuuden kanssa. (López & Hiebl 2015, 98-99.) Tämä sama ilmiö toteutui myös tässä tutkimuksessa, sillä henkilömäärältään suurin yritys, joka oli samalla kovimmassa kasvuvauhdissa, toteutti johdon laskentatoimen menetelmiä monipuolisimmin.

Johdon laskentatoimen roolia suomalaisissa pienyrityksissä tutkineen pro gradu -tutkielman keskeinen tulos oli se, että johdon laskentatoimi on tärkeässä roolissa päätöksenteossa, toimien ikään kuin johdon neuvonantajana (Virtanen

2007, 70–71). Samanlaisia havaintoja tekivät Mitter ja Hiebl (2017) todetessaan, että yritysten omistajat luottavat johdon laskentatoimen tuottaman informaation olevan luotettava järkiperuste erilaisia päätöksiä tehdessä, johtaen puhtaasti tunnepitoisten päätöksiä välttämiseen (Mitter & Hiebl 2017, 399–400). Myös tässä tutkimuksessa yrittäjät totesivat samaa. Johdon laskentatoimen tuottama informaatio on elintärkeää oikeiden päätöksiä tekemisessä, ja ilman sitä olisi käytännössä mahdotonta johtaa yritystä menestyksekkäästi.

Johdannossa esiteltiin myös tutkimus, joka käsitteli perheyrietyksessä tapahtunutta johdon laskentatoimen muutosta. Tutkimus osoitti sen, että toimintatavat kokevat suurimmat muutokset silloin, kun johto yrityksessä vaihtuu esimerkiksi sukupolvenvaihdoksen myötä. Nämä kyseiset tilanteet ovat aiheuttaneet myös konflikteja. (Bisogno & Vaia 2017, 624–625.) Kun Yritys B:n ovat perustaneet viisi toisilleen tuttua ystävää, he pohtivat ystävyysuhteiden vaikutusta liiketoiminnan johtamiseen. Haastattelun perusteella nämä yrittäjät kokivat ystävyysuhteiden tehneen kommunikoinnin ainoastaan avoimemmaksi, sillä toisten toimintatavat, osaamisalueet ja mielenkiinnon kohteet olivat tulleet tutuiksi jo ennen yrityksen perustamista.

Vaikka vastaavilla rajoituksilla toteutettuja tutkimuksia ei ennestään löytynyt, ovat tämän tutkimuksen keskeiset tulokset johdon laskentatoimen merkityksestä samankaltaisia muiden johdon laskentatoimen roolia selvittäneiden tutkimusten kanssa. Rooli on merkittävä eikä ilman johdon laskentatoimea voida yritystä johtaa. Johdon laskentatoimi on osa-alue, joka tulee huomioida jokaisen yrittäjän toimesta. Liiketoiminnan johtaminen ei kuitenkaan vaadi jokaiselta yrittäjältä syvällistä ja teoreettista johdon laskentatoimen osaamista, mikäli perustason tiedot ja osaaminen ovat omaksuttuja.

## 6.2 Tutkimuksen onnistuminen ja arviointi

Tutkimuksen onnistumista pohtiessa tärkeintä on kiinnittää huomio asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen aiheena oli selvittää johdon laskentatoimen merkitystä ja roolia nuorten yrittäjien keskuudessa. Koska kyseessä oli laadullinen tutkimus, jonka myötä otoskoko oli pieni, kohderyhmä rajattiin koskemaan digi- ja sisältömarkkinoinnin toimialalla toimivia yrityksiä. Näin pystyttiin suorittamaan vertailua kolmen tutkimukseen osallistuneen yrityksen kesken, kun jokaisen yrityksen liiketoimintamalli oli pääpiirteissään samankaltainen toisiinsa nähden.

Tutkielman luvussa 4.6 esitettiin SWOT-analyysin muodossa tutkimuksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia, mitä ilmeni jo ennen varsinaisen tutkimuksen toteuttamista. Tutkimuksen päätteeksi on hyvä palata näihin SWOT-analyysissä esille nostettuihin mahdollisuuksiin sekä uhkiin, ja arvioida sitä, kuinka ne realisoituivat. Tutkimuksen tuottamaksi mahdollisuudeksi mainittiin muun muassa haastatteluiden tuoma lisäarvo haastateltaville. Haastatteluiden lopuksi haastateltavilta kysyttiin heidän mielipidettään siitä, antoiko haastattelu heille mitään uutta ja hyödyllistä tietoa johdon laskentatoimesta. Muutama yrittäjä koki haastattelun olleen heille hyödyllinen, koska se

laajensi heidän tietämystään johdon laskentatoimen roolista sekä joistain teoreettisista toteutusmalleista.

Yhtenä mahdollisuutena oli myös realisoida yritysten kasvupotentiaalia. Tätä asiaa on mahdotonta arvioida, sillä se vaatisi pidemmän aikavälin tutkimusta, jossa tutkittaisiin suoraan jonkin menetelmän implementointia ja siitä syntyviä vaikutuksia. Jokainen yritys oli kuitenkin kasvuvaiheessa, joten yritykset itsessään ovat potentiaalisesti tulevaisuudessa suuriakin työllistäjiä. Tutkimusaihe myös oli sellainen, joka mahdollistaa jatkotutkimusten toteuttamisen. Erilaisista potentiaalisista jatkotutkimusaiheista kerrotaan enemmän seuraavassa alaluvussa 6.3.

Myös tutkimukseen sisältyneitä uhkia ja niiden realisoitumista on tärkeää pohtia, jotta voidaan arvioida tutkimuksen onnistumista. Merkittävimpänä uhkana nähtiin haastateltavien vähäinen määrä sekä vastausten suppeus. Haastateltavia oli kuusi henkeä, joka oli käytännössä minimivaatimus. Tätä vähäisempi määrä olisi jo aiheuttanut ongelmia aineiston laadussa. Joissain haastattelussa pieni osa vastauksista olivat melko suppeita, mutta niihin pyydettiin välittömästi haastattelun aikana lisätarkennuksia ja perusteluita, jotta saatiin selkeämpi käsitys siitä, miksi jostain asiasta oli kyseinen näkemys. Yhtenä uhkana mainittiin myös laadullisen aineiston analysointi, joka voi jäädä vaillinaiseksi johtuen tutkijan kyvyttömyydestä tulkita aineistoa. Tutkimustulokset kuitenkin jaoteltiin selkeästi tutkimuskysymysten mukaisesti teemoihin ja käsiteltiin perusteellisesti. Tuloksia myös peilattiin paikoitellen teoriaan, jolloin tuloksien ja teorian välillä säilyi hienoinen yhteys.

Voidaan myös pohtia sitä, millainen vaikutus haastattelutilanteella oli yrittäjien mielipiteisiin. Vaikka tutkimus itsessään oli anonymi, niin haastattelutilanne ei sellainen ollut. Kyseinen tilanne saattoi mahdollisesti aiheuttaa sen, että yrittäjät vakuuttelivat johdon laskentatoimen olevan tärkeämpää kuin he aidosti ajattelevat, jotta eivät antaisi itsestään tietämätöntä tai huonoa kuvaa haastattelijalle. Jos aineisto olisi kerätty määrällisen tutkimuksen menetelmänä esimerkiksi kyselylomakkeita hyödyntämällä, olisivat vastaukset saattaneet olla erilaisia. Joka tapauksessa tutkimus vastasi määritettyyn tutkimuskysymykseen, ja nuorten yrittäjien näkemys johdon laskentatoimesta tuli selvitettyä. Myöskään saman yrityksen sisällä toimivien yrittäjien näkemyksissä ei ollut juurikaan eroja, vaan käsitykset johdon laskentatoimen merkityksestä olivat samantaisia.

Viimeisenä pohdinnan aiheena tutkimuksen tuloksista on arvioida sitä, onko yrittäjien ikä selittävä tekijä johdon laskentatoimen osaamisen kanssa. Tämä kysymys on tärkein pohdittava, sillä nuori yrittäjä oli merkittävin rajaus tutkimusaiheessa. Tulokset osoittavat sen, että ikä ei näytä olevan merkitsevä tekijä. Tämän tutkimuksen haastateltavista nuorimmat yrittäjät toteuttivat johdon laskentatoimen menetelmiä laajimmin ja he näkivät sen roolin merkittävimpänä. Toki tutkimukseen osallistuneista yrittäjistä nuorimman ja vanhimman ikäero oli 10 vuotta, joka ei ole kovin suuri ikäero. Mikäli tehtäisiin vertailua tätä selkeästi suuremman ikäeron omaavien yrittäjien kesken, voisi jonkinlaista korrelaatiota olla. Luultavasti kuitenkin siinäkin tapauksessa merkitsevänä tekijänä olisi todennäköisemmin vuodet yrittäjänä tai johtotason tehtävissä. Selittävät tekijät eroavaisuuksissa niin tietämyksen kuin toimintatapojen suh-

teen ovat yrityksen koko sekä yrittäjien kokemusvuodet yrittäjinä. Tähän tutkimukseen osallistuneista yrittäjistä kaksi nuorinta olivat toimineet kauimman aikaa yrittäjinä, mikä on todennäköisin syy siihen, että heidän toimintatapansa olivat kehittyneimpiä. Myös toimiala todennäköisesti olisi merkitsevä tekijä eroavaisuuksien taustalla, mutta tässä tutkimuksessa toimiala rajautui melko spesifiksi.

### 6.3 Jatkotutkimusten mahdollisuudet

Tutkimuksen päätteeksi on tarpeellista pohtia mahdollisia jatkotutkimuksia tähän tutkimusaiheeseen liittyen. Kuten jo johdannossa mainittiin, johdon laskentatoimen tutkimusaiheita ei ole kovin laajasti toistettu, joten tätä samaa aihetta voitaisiin tutkia muiden yrittäjien osalta (Shields 2015, 129). Toimiala voisi pysyä joko täysin samana tai rajata koskemaan muita palvelualan yrityksiä. Samaa tutkimusaihetta voisi tietysti tutkia myös esimerkiksi tuotannollisten yritysten osalta, jolloin oletettavasti kustannuslaskentamallit olisivat erilaisia verrattuna palveluyrityksiin.

Tutkimusaihetta voidaan tutkia myös erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Varteenotettava vaihtoehto aineiston keräämiseen voisi olla havainnointi. Havainnoinnissa tutkija voi olla joko passiivinen tai aktiivinen, mikä tarkoittaa sitä, että tutkija voi osallistua kyseiseen tilanteeseen jossain roolissa tai toimia pelkästään sivustaseuraajana osallistumatta itse kyseiseen tutkimustilanteeseen. Havainnoinnissa tutkija seuraa tutkittavan kohderyhmän käyttäytymistä ja henkilöiden välisiä vuorovaikutuksia. Havainnointi on siis ihmisten tutkimista. (Jorgensen 1989, 12–13.) Havainnointia on käytetty laskentatoimen tutkimuksissa, joista yksi esimerkki on tutkimus Ison-Britannian terveydenhuoltojärjestelmän investointiprosesseista. Tutkimuksessa merkittävänä aineistonkeruumenetelmänä oli havainnointi, jossa tutkija seurasi muun muassa johtoryhmän kokouksia, jotka käsittelivät sekä tulevien investointien päätöksiä että jo menneiden investointien jälkiarviointeja. (Lapsley 2004, 175–178.) Samaa menetelmää hyödyntäen voitaisiin tutkia yrittäjien välisiä vuorovaikutuksia esimerkiksi johdon laskentatoimea käsittelevissä johtoryhmän kokouksissa tai budjetointipalavereissa. Näin voitaisiin kyseisiä tilanteita havainnoimalla saada selville se, kuinka yksityiskohtaisesti asioita käsitellään ja miten tärkeinä kyseisiä johdon laskentatoimen osa-alueita pidetään yrityksen sisällä.

Tutkimusaihe voitaisiin rajata myös spesifimmäksi case-tyyppiseksi tutkimukseksi, jossa suoritettaisiin jonkin teoreettisen mallin, esimerkiksi tasapainotetun tuloskortin, käyttöönottoprojekti yhdessä yrityksessä. Projektissa tutkittaisiin sitä, kuinka sujuvaa käyttöönotto on ja kuinka hyödylliseksi tuloskortti lopulta osoittautuu. Kaiken kaikkiaan kyseessä on aihe, josta on mahdollista jalostaa useita erilaisia tutkimusaiheita ja näkökulmia.

## LÄHTEET

- Allen, M., Titsworth, S. & Hunt, S. K. 2009. Quantitative research in communication. London: SAGE.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (toim.) 2003. Studying management critically. London; Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Arora, M. N. 2009. Cost and management accounting: (theory, problems and solutions). Mumbai India: Himalaya Pub. House.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S. & Matsumura, E. M. 2013. Management Accounting. (6th ed. painos) Pearson Education UK. Ebook Central SUPO/MUPO.
- Ayyagari, M., Beck, T. & Demirguc-Kunt, A. 2007. Small and Medium Enterprises Across the Globe. *Small Business Economics* 29 (4), 415-434.
- Bhimani, A., Horngren, C., Datar, S.M. & Rajan, M. 2015. Management and cost accounting. Harlow, England; New York: Pearson.
- Bisogno, M. & Vaia G. 2017. The role of management accounting in family business succession. *African Journal of Business Management* 11 (21), 619-629.
- Bligh, P. & Turk, D. 2004. CRM unplugged: releasing CRM's strategic value. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Bodea, T. & Ferguson, M. 2012. Pricing segmentation and analytics. (1st ed) New York, N.Y. (222 East 46th Street, New York, NY 10017): Business Expert Press. Marketing strategy collection.
- Bodnar, G. H. & Hopwood, W. S. 2012. Accounting information systems. (11th ed., international ed) Boston: Pearson/Prentice Hall.
- Bogetoft, P. 2012. Performance Benchmarking: Measuring and Managing Performance. Boston, MA: Springer US. Management for Professionals.
- Bragg, S. 29.11.2020. Pricing strategies. Haettu osoitteesta <https://www.accountingtools.com/articles/2017/5/16/pricing-strategies>  
Viitattu: 8.1.2021.
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. 2012. Digital Marketing. (5th ed) Pearson Education UK.
- Coombs, H. M., Hobbs, D. & Jenkins, D. E. 2005. Management accounting: Principles and applications. London; Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative methods in business research. Los Angeles, Calif.; London: SAGE.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Gagne, M. L. & Discenza, R. 1995. Target costing. *Journal of Business & Industrial Marketing* 10 (1), 16-22.
- Goldenberg, B. J. 2008. CRM in real time: empowering customer relationships. Medford, N.J.: Information Today.
- Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY. Ekonomia.
- Gregoriou, G. N. & Finch, N. (toim.) 2012. Best practices in management accounting. New York, N.Y.: Palgrave Macmillan.

- Grönroos, C. & Tillman, M. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. (3. uud. p.) Helsinki: WSOYpro. Ekonomia.
- Halachmi, A. (toim.) 2005. Performance measurement and performance management. Bradford, England: Emerald Group Publishing.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. (7. uud. p.) Helsinki: Edita. Business.
- Hill, L. 2016. Pioneering a rolling forecast. *Healthcare Financial Management* 70 (11), 58–62.
- Horngren, C., Datar, S. M. & Rajan, M. 2013. Cost accounting. Pearson Education UK.
- Hudson, E. A. 2015. Economic growth: facts, effects, processes and theory. Wilmington, Delaware: Vernon Press. Vernon Press series in economics.
- IAB Finland. 29.1.2021. Verkkomainonta kasvoi 2,2 % haastavassa tilanteessa 2020 – verkkomainonta jo lähes puolet koko mainoskakusta. Haettu osoitteesta: <https://www.iab.fi/uutiset-blogi/uutiset-ja-tiedotteet/verkkomainonta-kasvoi-22-haastavassa-tilanteessa-2020-verkkomainonta-jo-lahes-puolet-koko-mainoskakusta.html>. Viitattu: 16.2.2021.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. (8., uudistettu painos) Helsinki: Alma Talent Oy.
- Indounas, K. 2019. Market-based pricing in B2B service industries. *Journal of Business & Industrial Marketing* 34 (5), 1030–1040.
- Jakosuo, H. 2019. Strategisen johdon laskentatoimen menetelmien soveltaminen keskisuomalaisten pk-yritysten päätöksenteossa. Jyväskylän yliopisto.
- Jorgensen, D. L. 1989. Participant observation: a methodology for human studies. Newbury Park, Calif.; London: SAGE. Applied social research methods series.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. (2.–4. painos) Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto: automaation aika. Helsinki: Alma.
- Kajüter, P. 2013. Target costing market-driven cost management. Teoksessa Mitchell, F., Nørreklit, H. & Jakobsen, M. (toim.) 2013. *The Routledge companion to cost management*. London: New York, NY: Routledge.
- Kananen, J. 2019. Digitaalinen B2B-markkinointi: miten yritys onnistuu digimarkkinoinnin ja sosiaalisen median yritysmarkkinoinnissa? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu- ja.
- Kananen, K. 2017. Strategisen johdon laskentatoimen kehittyneisyys yrityksissä. University of Tampere.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. 1992. The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard business review* 70 (1), 71.
- Katainen, A. 13.12.2016. Yrittäjien lukumäärä polkenut paikallaan. Haettu osoitteesta: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2016/yrittajien-lukumaara-polkenut-paikallaan/>. Viitattu: 14.10.2020.
- Kessler, E. H. 2013. *Encyclopedia of management theory*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.



- Kirjanpitolaki. 1997. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. (1. p.) Helsinki: Sanoma Pro.
- Lapsley, I. 2004. Chapter 11 - Making Sense of Interactions in an Investigation of Organisational Practices and Processes. Teoksessa Humphrey, C. & Lee, B. (toim.) 2004. The real-life guide to accounting research: a behind-the-scenes view of using qualitative research methods. (1st ed) Amsterdam; Boston: Elsevier.
- Lee, B. 2006. More than a numbers game: qualitative research in accounting. *Management Decision* 44 (2), 180-197.
- Lincoln, J. E. 7.5.2020. Digital Marketing: Strategy, History and Evolution. Haettu osoitteesta <https://ignitevisibility.com/what-is-digital-marketing/>. Viitattu: 2.11.2020.
- López, O. & Hiebl, M. 2015. Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. *Journal of Management Accounting Research* 27 (1), 81.
- Madegowda, J. 2006. Management accounting. Mumbai: Himalaya Pub. House.
- Mettovaara, J. 30.8.2016. Eri litterointityyppien käyttötarkoitukset. Haettu osoitteesta <https://spoken.fi/eri-litterointityyppien-kayttotarkoitukset/>. Viitattu 16.1.2021.
- Mitchell, F. & Reid, G.C. 2000. Editorial. Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research. *Management accounting research* 11 (4), 385-390.
- Mitter, C. & Hiebl, M. 2017. The role of management accounting in international entrepreneurship. *Journal of Accounting & Organizational Change* 13 (3), 381-409.
- Morrison, M. 20.4.2016. SWOT Analysis Made Simple – History, Definition, Tools, Templates & Worksheets. <https://rapidbi.com/swotanalysis/> Viitattu: 19.10.2020.
- Moses, J. 29.5.2018. Why you should be using value-based pricing for digital products and services. <https://easydigitaldownloads.com/blog/value-based-pricing-for-digital-products-and-services/> Viitattu: 16.2.2021.
- Nandan, R. 2010. Management Accounting Needs of SMEs and the Role of Professional Accountants: A Renewed Research Agenda. *Journal of Applied Management Accounting Research* 8 (1), 65-77.
- Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. 2001. The performance prism in practice. *Measuring business excellence* 5 (2), 6-13.
- Paramasivan, C. & Subramanian, T. 2009. Financial management. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers.
- Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. (2., uudistettu painos) Helsinki: Alma Talent.
- Perälä, V. 2020. Kotieläintuotantoon erikoistuneiden maatalousyrittäjien talousjohtaminen Suomessa. Jyväskylän yliopisto.
- Pochobradská, K. 2019. Swot Analysis as Tool for Evaluation of Process Supply and Strategy Design. *Economics & Management (1802-3975)* (1), 44-51.

- Rajamäki, T. 20.1.2021. Digimainonta selvisi ehjin nahoin koronavuodesta – ja nyt asiantuntija povaa kovaa nousukautta Suomeen.  
<https://www.markkinointiuutiset.fi/artikkelit/digimainonta-selvisi-ehjin-nahoin-koronavuodesta-ja-nyt-asiantuntija-povaa-kovaa-nousukautta-suomeen>. Viitattu: 16.2.2021.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. 2015. Management Tools & Trends 2015.  
[https://www.bain.com/contentassets/bdbe69e0ca9e4cb58305303ee58fe06d/bain\\_brief\\_management\\_tools\\_2015.pdf](https://www.bain.com/contentassets/bdbe69e0ca9e4cb58305303ee58fe06d/bain_brief_management_tools_2015.pdf). Viitattu: 11.1.2021.
- Romney, M. B. & Steinbart, P. J. 2012. Accounting information systems. (12th ed., global ed) Harlow: Pearson.
- Ruivo, P., Oliveira, T. & Mestre, A. 2017. Enterprise resource planning and customer relationship management value. *Industrial Management & Data Systems* 117 (8), 1612–1631.
- Shields, J. & Shelleman, J. 2016. Management Accounting Systems in Micro-SMEs. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 21 (1), 19-31.
- Shields, M. D. 2015. Established Management Accounting Knowledge. *Journal of Management Accounting Research* 27 (1), 123-132.
- Shim, J. K., Siegel, J. G. & Shim, A. I. 2012. Budgeting basics and beyond. (4th ed) Hoboken, N.J.: Wiley. Wiley corporate F & A.
- Simkin, M. G., Rose, J. M. & Norman, C. S. 2013. Accounting information systems. (12th ed) Hoboken: Wiley.
- Stake, R. E. 2010. Qualitative research: studying how things work. New York: Guilford Press.
- Statista. 19.10.2020. Most popular social networks worldwide as of October 2020, ranked by number of active users. Haettu osoitteesta  
<https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> Viitattu: 3.11.2020.
- Teece, D. J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long range planning* 43 (2), 172-194.
- Tiago, M. & Verissimo, J. 2014. Digital marketing and social media: Why bother? *Business horizons* 57 (6), 703–708.
- Tolvanen, P. 9.12.2020. Kokeneet WordPress-digitoimistot Suomessa 2020.  
<https://vierityspalkki.fi/2020/12/09/kokeneet-wordpress-digitoimistot-suomessa-2020/>. Viitattu 16.2.2021.
- Tracy, B. 2014. Marketing. New York: AMACOM.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (6. uud. laitos) Helsinki: Tammi.
- Venkataraman, R. R. & Pinto, J. K. 2008. Cost and value management in projects. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Verhoef, P. C. & Bijmolt, T.H.A. 2019. Marketing perspectives on digital business models: A framework and overview of the special issue. *International journal of research in marketing* 36 (3), 341–349.
- Virtanen, J. 2007. Laskentatoimen rooli pienyrityksen johtamisessa. University of Tampere.
- Walliman, N. 2018. Research methods: the basics. London, England; New York, New York: Routledge.

- Walters, R. 14.8.2016. The Evolution of Digital Marketing and Demand Generation in The Enterprise. Haettu osoitteesta <https://medium.com/@rikwalters/the-evolution-of-digital-marketing-strategy-in-the-enterprise-1b9687a85e09>. Viitattu: 3.11.2020.
- Wilson, V. 2012. Research Methods: Interviews. Evidence based library and information practice 11 (1(S)).
- Yin, R. K. 2016. Qualitative research from start to finish. (Second edition) New York: Guilford Press.

## **LIITE 1: SAATEKIRJE**

”Arvoisa vastaanottaja,

sinut on kutsuttu haastateltavaksi osana pro gradu -tutkielman aineistonkeruuta. Tutkimuksessa selvitetään johdon laskentatoimen roolia nuorten yrittäjien ja heidän yritystoimintansa keskuudessa. Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan. Haastattelun äänitettä säilytetään kuusi kuukautta tutkielman julkaisupäivästä lähtien, minkä jälkeen äänite poistetaan. Haastattelun litterointi ja tulokset esitetään anonyyminä.

Liitteenä on suostumuslomake ja tietosuojailmoitus tutkimuksesta siihen osallistuvalla. Mikäli olette halukas osallistumaan haastateltavaksi, pyytäisin allekirjoittamaan oheisen liitteen ja lähettämään sen minulle hyväksyttynä.

Terveisin,  
Ilkka Yrjänheikki”

## LIITE 2: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

### 1. Taustatiedot

- Yrittäjä
  - o Ikä
  - o Kauanko toiminut yrittäjänä?
  - o Yritysten lukumäärä
  - o Rooli yrityksessä
  - o Koulutus
- Yritys
  - o Toimiala
  - o Miten toimiala valikoitui?
  - o Milloin perustettu?
  - o Yrityksen koko (työntekijät & liikevaihto)
  - o Myydyimmät palvelut

### 2. Käsitys johdon laskentatoimesta

- Mitä tulee mieleen termistä johdon/sisäinen/strateginen laskentatoimi?
- Millaiseksi koet tietämyksesi asiasta?
- Mitä asioita se mielestäsi käsittää?
- Kuinka tärkeää johdon laskentatoimi on?
- Kuinka tärkeää on pystyä perustelemaan firman päätökset jollain muullakin, kuin vain fiilispohjalla? (esim. laskentatoimen muodostama data)

### 3. Johdon laskentatoimi käytännön liiketoiminnassa

- Onko ulkoistettu?
- Mitä johdon laskentatoimen menetelmiä käytätte?
  - o Kenen vastuulla?
  - o Millainen kokous- ja keskustelukäytäntö muiden yhtiökumppaneiden kesken?
  - o Millä tavoin?
  - o Onko jo nyt tiedossa kehityskohteita?
  - o Kuinka tyytyväinen olet yrityksesi toimintaan johdon laskentatoimen suhteen?
- Budjetointi
  - o Mitä kaikkea budjetteja laaditaan?
  - o Kuinka pitkälle aikavälille?
  - o Kuinka usein päivitetään/tarkastetaan?
  - o Tehdäänkö rahoitus-/kassavirtalaskelmaa
- Kustannuslaskenta & hinnoittelu
  - o Kuinka tarkasti kustannukset lasketaan (yksittäiselle palvelulle)?
  - o Mitä eri kustannuksia? Millaiset yk:t?
  - o Määrittävätkö kustannukset myös hinnoittelun?

- Onko jotain tiettyä kustannuslaskentamallia? (esim. tavoite-kustannus)
- Suoritusmittaaminen
  - Miten mittaatte suorittamista?
  - Onko määritetty KPI:tä?
  - Onko mitään tiettyä suoritusmittaamisen mallia (BSC, tulospriisma jne.)
  - Kuinka usein mitataan?
  - Kuinka tyytyväinen olet mittauskäytäntöönne?
- Laskentatoimen tietojärjestelmät
  - Millaisia järjestelmiä käytössä? (Mukaan lukien esim. projektinhallinta)
  - Miten niihin päädytty?
  - Onko tiedossa jotain järjestelmien käyttöönottoja?
- Kuinka tärkeää on omaksua puhtaasti teoriasta erilaisia laskentatoimen menetelmiä?

#### **4. Oppiminen ja kouluttautuminen**

- Mistä saanut eniten tietoa johdon laskentatoimesta?
- Koetko, että tulisi opiskella lisää?
- Pitäisikö peruskoulussa/toisen asteen koulutuksessa/korkeakoulussa opettaa enemmän aiheesta?
- Onko käsitys muuttunut jo tämän haastattelun aikana?
  - Mikäli on, koetko tarpeelliseksi kehittää toimintatapoja?