

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

LASKENTAINFORMAATION MERKITYS KASVUHAKUISTEN PIENYRITYSTEN
JOHTAMISTYÖSSÄ

Yrityksen laskentatoimi
Pro gradu –tutkielma
Toukokuu 2014
Ohjaaja Lili-Anne Kihn

Petri Rantamaa

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu; yrityksen laskentatoimi

Tekijä: RANTAMAA, PETRI
Tutkielman nimi: Laskentainformaation merkitys kasvuhakuisten pienyritysten johtamistyössä
Pro gradu –tutkielma: 82 sivua, 1 liitesivu
Aika: Toukokuu 2014
Avainsanat: Pienyritykset, sisäinen laskentatoimi, laskentajärjestelmät

Tässä tutkielmassa käsitellään laskentainformaation merkitystä kasvuhakuisten pienyritysten johtamistyössä. Tutkielman tavoitteena on ymmärtää, miten laskentainformaatio voi tukea kasvuhakuisten pienyritysten liiketoimintaa. Tutkielman empiirinen osio kohdistuu kahteen kasvuhakuiseen pienyritykseen, joiden toteutunut liiketoiminnan kasvu on molemmilla ollut nopeaa, mutta organisaatioiden rakenne, toimiala ja johtamistyyli ovat erilaisia. Molemmat yritykset hyödyntävät laskentainformaatiota hyvin eri tavoin, mikä tekee kohdeyritysten toiminnan vertailusta mielenkiintoista.

Tutkielman teoriaosio jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään laskentainformaation merkitystä muiden informaatiolähteiden joukossa kasvuhakuisten pienyritysten johtamistyössä. Tarkemmin ottaen pyritään löytämään vastauksia siihen, mitä pienyritysten johtajat tekevät päivittäisessä työssään ja miten he hyödyntävät laskentainformaatiota. Teoriaosion toisessa osassa kartoitetaan laskentajärjestelmien roolia ja hyödyllisyyttä yritysten liiketoiminnan alkuvaiheessa sekä sitä, miten järjestelmistä saatavaa informaatiota tulisi esittää.

Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin havainnoimalla sekä haastattelujen avulla. Varsinaisen kohdeyrityksen toimintaa seurattiin 4 kuukautta helmi-toukokuussa 2013 ja taustoittavan havainnoinnin jälkeen molempien yritysten johtohenkilöitä haastateltiin teema-haastatteluin helmi-maaliskuussa 2014.

Empiirinen aineisto pääosin tuki teoreettista viitekehystä ja tutkimuksen tuloksista pystyttiin tekemään muutamia johtopäätöksiä. Laskentainformaation tärkeä merkitys kasvuhakuisissa pienyrityksissä tiedostetaan, mutta sitä ei usein pystytä hyödyntämään täydessä potentiaalissaan. Aika- ja henkilöresurssien puute vie huomion laskennan kehittämiseltä ja toiminta suunnataan myynnin kasvattamiseen. Käytännön kontribuution näkökulmasta tutkielman mielenkiintoisin tulos oli, että laskentainformaatiota on hyödyllistä viestiä suullisesti eikä pelkästään kirjallisten raporttien avulla. Nimenomaan laskentainformaation suullinen kommunikointi on pienyrityksissä oleellista, koska henkilöiden laskentosaaminen vaihtelee ja erilaisten syy-seuraussuhteiden ymmärtämiseksi organisaatioissa on hyödyllistä keskustella riittävästi laskennan ja laskentaraporttien merkityksestä.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Aiheenvalinnan taustat	1
1.2 Tutkielman tavoitteet	4
1.3 Rajaukset	7
1.4 Keskeiset käsitteet	9
1.5 Tutkimusmenetelmät	11
1.6 Tutkielman kulku	12
2 LASKENTAINFORMAATIO KASVUHAUKUISTEN PIENYRITYSTEN JOHTAMISTYÖSSÄ	14
2.1 Johtamistyö ja sen erilaiset informaatiolähteet	15
2.1.1 Johdon operatiivinen toiminta	16
2.1.2 Erilaiset informaatiolähteet johtamistyössä	18
2.1.3 Laskentainformaation merkitys johtamistyössä	22
2.2 Laskentajärjestelmät alkuvaiheen liiketoiminnassa ja laskentainformaation viestintä	27
2.2.1 Laskentajärjestelmien käyttöönottoon vaikuttavat tekijät	28
2.2.2 Laskentajärjestelmien hyödyllisyys kasvun tukemisessa	31
2.2.3 Raportoinnin esitysformaatin ja viestintäkanavan vaikutus laskentainformaation käytettävyyteen	33
2.3 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä	38
3 EMPIIRINEN AINEISTO	41
3.1 Kohdeorganisaatioiden esittely	41
3.2 Empiirisen aineiston kerääminen ja analysointi	46
3.3 Validiteetti ja reliabiliteetti	49
4 TUTKIELMAN EMPIIRISET TULOKSET	53
4.1 Laskentainformaatio kohdeyritysten johtamistyössä	53
4.2 Laskentajärjestelmien hyödyllisyys kohdeyritysten liiketoiminnassa	62
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	75
LÄHTEET	83
LIITTEET	90
LIITE 1: Haastatteluteemat ja -kysymysten lukumäärät	90

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan taustat

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee laskentainformaation merkitystä kasvuhakuisten pienyritysten johtamistyössä. Perinteisesti pienyritykset nähdään kasvualustoina, joissa yrittäjähenkisten lahjakkuuksien on mahdollista kasvattaa menestyksekkäitä kasvutarinoita (Kirby & King 1997, 294). Selkeä enemmistö pienyrityksistä kuitenkin kamppailee selviytymisen kanssa ja vain muutamista kasvaa globaaleja menestyksiä. Pienyritysten epäonnistumiseen on olemassa lukuisia syitä, mutta eräs tärkeimmistä on omistajayrittäjien puutteet johtamistaidoissa. (Nandan 2010, 65.) Johtajien osaaminen ja heidän aiemmat kokemuksensa ovatkin ensisijaisen tärkeitä pienyritysten tulevaisuuden menestyksen kannalta. Pienyritysten johtamistyö on monien asioiden yhdistelemistä nopeasti vaihtelevassa liiketoimintaympäristöstä, mutta johtajien työtä tukeva johdon laskentatoimi mahdollistaa rationaalisen johtamistyön ja parhaan liiketoiminnallisen kustannushyötysuhteen (Lohr 2012, 36; Jørgensen & Messner 2010, 185). Vaikka laskentatoimi on vain pieni johtamistyön osa-alue, McMahonin ja Holmesin (1991, 19) mielestä selkein ja kaikkein sävähdyttävvin eroavaisuus menestyneiden ja lopettaneiden pienyritysten välillä onkin niiden lähestymistapa laskentatoimen tuottamaan informaatioon.

Collectorin ja Vaasan yliopiston (2014) suomalaisiin ja ruotsalaisiin pk-yrityksiin kohdistuneessa tutkimuksessa löydettiin lukuisia puutteita suomalaisten pk-yritysten johtajien ammattitaidossa. Nämä puutteet vaikuttivat suoraan yritysten taloudelliseen suorituskykyyn. Tutkimuksen mukaan yli puolet pk-yritysten hyvästä taloudellisesta menestyksestä on selitettävissä taloushallinnon hyvillä käytännöillä, mutta siitä huolimatta esimerkiksi vain puolet tutkituista suomalaisyhtiöistä teki budjetin kirjallisesti. Lisäksi kirjallinen kassavirtalaskelma puuttui kokonaisuudessaan 60% suomalaisista yrityksistä. (Collector 2014.) Pienyrityksissä laskentainformaation lukutaito onkin usein heikkoa, jolloin laskentainformaation ei koeta tuovan vastinetta siihen käytetylle rahalle (Nandan 2010, 71; Lohr 2012, 35). Laskentainformaatio myös mielletään helposti hitaaksi ja jälkeenjääneek-

si (Scapens 2006, 25) ja se nähdään varsinkin pienyrityksissä usein matalan prioriteetin funktiona (King, Clarkson & Wallace 2010, 46). Lohrin (2012, 35) mukaan eräs syy laskentainformaation hyödyntämättömyyteen saattaa myös olla se, että yrityksen markkina-asema on historiallisesti ollut vahva ilman laskentaa, jolloin laskennan merkitystä johtamistyössä ei tunnusteta.

Yritysten kasvu luo työpaikkoja, jos yritys kasvaa orgaanisesti kiihdyttämällä olemassa olevaa liiketoimintaansa. Toisaalta yritys voi hakea nopeaa kasvua yritysostoin, eli hankkia uutta liiketoimintaa organisaation ulkopuolelta. Tällöin työpaikat siirtyvät yhden yrityksen alaisuudesta toiseen. (Deschryvere 2008, 2.) Kasvuyrityksiä tilastoidaan ja ne ovatkin usein kehitysohjelmien tai tutkimusten kohteina (esim. TEM yrittäjyyskatsaus 2013), vaikka kasvutilastot eivät ota kantaa siihen, miten kasvu on toteutettu. Kasvuyrityskäsitteeseen tuleekin suhtautua pienellä varauksella. Oleellista on arvioida pienyritysten johtajien motivaatiota kasvattaa yrityksen liiketoimintaa, koska ilman kasvuhaluutta todellista kasvua tuskin koskaan saavutetaan (Stan, Bosma, van Witteloostuijn, de Jong, Bogaert, Edwards & Jaspers 2012, 97). Pelkkä kasvuhakuisuus ei tietenkään tarkoita varmaa kasvun toteutumista tulevaisuudessa, mutta kasvun tavoittelulla on sekä suoria että epäsuoria kansantaloudellisia vaikutuksia. Kasvuhakuisuus ja kasvun tavoittelu on suoraan yhdistetty työpaikkojen luomiseen, joka on monien maiden hallituspolitiikan päätavoite (GEM Global Report 2014, 37-38). Epäsuorasti kasvuhakuisuus muun muassa kiristää kilpailua työ-, pääoma-, ja muilla panosmarkkinoilla. Kasvuhakuisuus ja pyrkiminen liiketoiminnan kehittämiseen vaikuttaa myös uusien talousyksiköiden perustamiseen ja vanhojen lopettamiseen sekä jatkavien laajenemisiin ja supistumisiin, eli luovaan uudistumiseen. (TEM kasvuyrityskatsaus 2011, 11.)

Kasvuyritysten kansantaloudellisen merkityksen näkökulmasta on kiintoisaa keskittyä nimenomaan (ei-havaittuun) kasvuhakuisuuteen historiassa toteutuneen kasvun sijaan (TEM kasvuyrityskatsaus 2011, 61). Kevään 2014 pk-yritysbarometrin mukaan noin joka kymmenes suomalainen pk-yritys pyrkii voimakkaasti kasvattamaan liiketoimintaansa. Pk-yritysbarometri tarkastelee yritysten kasvuhakuisuuden muuttumista talouden suhdannevaihteluiden mukaan. (Pk-yritysbarometri 2014, 22.) Kasvuhakuiset yritykset usein

hyödyntävät informaatiota monipuolisemmin ja tällöin mielenkiinto laskentainformaation hyödyntämistä kohtaan on myös suurempaa (Lybaert 1998, 173). Kasvuhakuisella yrittäjällä on usein aiempaa johtamis- ja yrittäjäkokemusta ja muita yrittäjiä useammin yrittäjyydessä häntä motivoi mahdollisuus vaurastua. Usein kasvuhakuinen yritys on tietoinensivinen ja toimii verkostomaisesti. Se on myös lähtökohtaisesti muita uusia yrityksiä suurempi: koska perustaja-yrittäjiä on useita, myös työntekijöitä ja alkupääomaa on jo liikkeelle lähdeettäessä enemmän. (TEM kasvuyrityskatsaus 2011, 11.)

Nandanin (2010, 69) mukaan pienyrityksiä leimaa riippuvuus pienistä asiakasmääristä, standardoiduista tuotteista tai palveluista ja yrityksillä on vain vähän vaikutusmahdollisuuksia markkinahinnan määrittämiseen. Muiksi pienyritysten ominaispiirteiksi on aiemmissa tutkimuksissa määritelty reaktiivisuus, keskittyminen organisaation sisäisiin prosesseihin, taktinen tietämys, joustavuus, heikot johtamistaidot, yrittäjakeskeisyys, resurssien puute ja autoritääriinen johtajuus (Ates, Garengo, Cocca & Bititci 2013, 35-38). Lisäksi kirjallisuudessa löytyy mainintoja pienyritysten tyypillisesti matalasta organisatorakenteesta, korkeasta innovointipotentialista, strategioiden epämuodollisuudesta, yksinkertaisista suunnittelu- ja kontrollijärjestelmistä sekä organisaation laajuisesta yhteisestä kulttuurista (Supyuenyong, Islam & Kulkarni 2009, 65-67; Hudson, Smart & Bourne 2001, 1105). Pienyrityksiä kuvaavia piirteitä löytyykin kirjallisuudesta lukuisia ja piirteet ovat osittain myös päällekkäisiä. Pienyritysten monimuotoisuus ja laaja kirjo vaikeuttavat niiden kategorisointia (Culkin & Smith 2000, 148), mutta pienyritysten ominaispiirteet on syytä huomioida arvioitaessa yritysten mahdollisuuksia laskentainformaation käyttöön.

Tällä tutkielmalla on sekä teoreettista että käytännöllistä merkitystä. Mitchellin ja Reidin (2000, 387) mukaan pienyrityskenttä tarjoaa mielekkään lähtökohdan johdon laskentatoimen tutkimukselle, sillä laskentatiedon hyödyntämistä päästään tutkimaan yrityksen perustamisesta lähtien. Johtamistyötä ja laskentainformaation merkitystä on aiemmin tutkittu isoissa yrityksissä, mutta pienyritysten osalta löytyy tutkimusaukkoja. Laskentainformaation hyödyntämistä johtamistyössä ei ole aiemmin tutkittu kasvuhakuisten pienyritysten kohdalla, joten tutkielma tarjoaa uutuusarvoa laskentatoimen tutkimuksen näkö-

kulmasta. Pienyritysten tutkiminen on tärkeää myös käytännön kannalta, koska pienet yritykset ovat tulleet yhä tärkeämmäksi taloudellisen kehityksen komponentiksi (Paul, Whittam & Wyper 2007, 8). Suomen Tilastokeskuksen joulukuussa 2012 julkaistun yrittäjärekisterin mukaan alle 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli Suomessa 98,8 prosenttia kaikista yrityksistä ja ne muodostivat 35 prosenttia suomalaisten yritysten liikevaihdosta.

Pienet yritykset toimivat merkittävänä työllistäjänä koko yhteiskunnassa ja niiden toiminnan puutteita ja tulevaisuuden mahdollisuuksia voidaan kehittää laskentatoimen tutkimuksella. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että laskentainformaation käyttö pienyrityksissä on todellisuudessa usein hyvin rajattua ja päätöksenteko perustuu epämuodollisin keinoin hankittuun tietoon (Marriot & Marriot 2000). Halabin, Barretin ja Dytin (2010) mukaan epämuodolliset tietolähteet, kuten pankkitilin saldo, olivat yritysjohdolle ensisijaisia tiedonlähteitä yrityksen menestyksen arvioinnissa. Marriotin ja Marriotin (2000, 476-477) mukaan laskentajärjestelmien raportteja ei pienyrityksissä juurikaan hyödynnetä sisäiseen johtamiseen, vaan niitä käytetään lähinnä pakollisten tulostietojen raportointiin veroviranomaisille. Laskentajärjestelmien tuottaman informaation monipuolisen hyödyntämisen on kuitenkin havaittu edistävän pienyritysten liiketoimintaa (Davila & Foster 2005).

1.2 Tutkielman tavoitteet

Tässä tutkielmassa käsitellään laskentainformaation merkitystä kasvuhakuisten pienyritysten johtamistyössä. Tutkielma toteutetaan case-tutkimuksena kohdistuen kahteen kasvuhakuiseen pienyritykseen. Tutkielman tavoitteena on ymmärtää, miten laskentainformaatio voi tukea kasvuhakuisten pienyritysten liiketoimintaa. Tutkimuksen tavoitetta lähestytään kahden tutkimuskysymyksen kautta:

1. Kuinka laskentainformaatio näyttäytyy muiden informaatiolähteiden joukossa kasvuhakuisten pienyritysten johtamistyössä?
2. Miten laskentajärjestelmät edesauttavat yritysten alkuvaiheen liiketoimintaa ja kuinka niiden hyödyllisyyttä voidaan kasvattaa?

Pienyritysten vaihtelevista käytännöistä ja ominaispiirteistä (esim. Ates ym. 2013) johdun ensimmäinen tutkimuskysymys pyrkii selventämään laskentatoimen roolia muiden informaatiolähteiden joukossa pienyritysten johtamistyössä. Johtamistyö on eri informaatiolähteiden yhdistämistä monimutkaisissa tilanteissa ja laskentainformaatio on vain yksi johtajien käyttämä informaatiolähde muiden joukossa (Scapens 2006, 10). Laskentainformaatiolla on kuitenkin suhteellisia vahvuuksia muihin lähteisiin verrattuna (Hall 2010), minkä vuoksi laskennalla on potentiaalia kasvattaa merkitystään kasvuhakuisten pienyritysten liiketoiminnan tukemisessa. Vaikka laskenta on aiemmissa pienyrityksiin kohdistuneissa tutkimuksissa osoittautunut matalan prioriteetin funktioksi (King ym. 2010, 46), ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä pyritään tarkemmin ymmärtämään laskennan merkitystä pienyritysten johtamistyössä muiden informaationlähteiden joukossa.

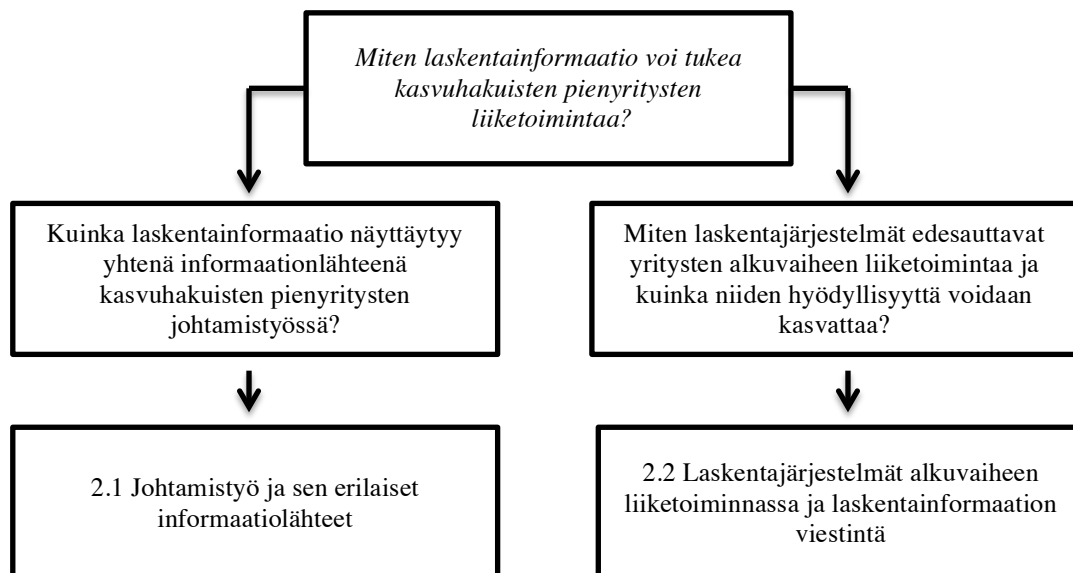
Toinen tutkimuskysymys käsittelee laskentajärjestelmien merkitystä kasvuhakuisten pienyritysten liiketoiminnassa. Pienyrityksissä syntyy tarve laskentajärjestelmille, kun koordinoinnin ja valvonnan kustannukset lisääntyvät yhtiön monimutkaisuuden ja henkilömäärän kasvaessa. Pienet yritykset eivät tyypillisesti tarvitse näitä järjestelmiä kommunikoinnin ollessa henkilökohtaisella tasolla, mutta epämuodollinen johtamistyyli ei skaa laudu yrityksen kasvun mukana. (Davila & Foster 2009, 921.) Davilan ja Fosterin (2005) tutkimuksessa eri laskentajärjestelmien käyttöönotto paransi startup-yritysten suorituskykyä. Budjetoinnin käyttöönotto liiketoiminnan alkuvaiheessa on myös ollut yhteyksissä yritysten nopeampaan kasvuvauhtiin (King ym. 2010, 54). Laskentajärjestelmien rooli pienyritysten johtamistyössä saattaakin olla merkittävä ja niiden avulla yritys voi nopeasti kehittää liiketoimintaansa.

Laskentajärjestelmien mukanaan tuomista hyödyistä huolimatta järjestelmät ovat kohdanneet myös kritiikkiä. Erilaisten organisaation kontrollitoimintojen on sanottu muun muassa lisäävän byrokratiaa ja jäykistävän innovaatioilla kilpailuetunsa luovia pienyrityksiä (Freeman & Engel 2007, 95). Aina järjestelmät eivät välttämättä paranna organisaation toimintaa eikä laskentajärjestelmiä voida pitää automaattisesti hyödyllisinä. Toisena tutkimuskysymyksenä onkin mielenkiintoista tutkia, *miten* eri laskentajärjestelmät

edesauttavat kasvuhakuisten pienyritysten liiketoimintaa ja miten järjestelmien hyödyllisyyttä voidaan kasvattaa.

Tutkielman empiirisessä osiossa pyritään havainnollistamaan tarkemmin, miten laskentainformaation näyttäytyy kahden hyvin erilaisen pienyrityksen johtamistyössä ja miten laskenta voi tukea kyseisten yritysten liiketoimintaa. Johdon laskentatoimi tarjoaa monia keinoja edistää yritysten liiketoimintaa sekä mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen (Lohr 2012, 35). Pienyritykset kuitenkin kamppailevat rajoitettujen resurssien kanssa, eikä laskentatoimen tuottamaa informaatiota usein hyödynnetä täydessä potentiaalissaan (Marriot & Marriot 2000). Tutkielman empiirisessä osiossa syvennyttään kahteen tapaukseen, joissa on hyvin erilaisia piirteitä. Molempien yritysten myynti on historiallisesti kehittynyt erinomaisesti, mutta laskentatoimen hyödyntämisen keinot ovat olleet hyvin erilaisia.

Kuviossa 1 havainnollistetaan tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymysten sidoksisuutta tutkielman teoriaosioon. Tutkimuksen tavoitetta lähestytään kahden tutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastaus luvussa 2.1 ja vastaavasti toiseen tutkimuskysymykseen luvussa 2.2.



Kuvio 1 Tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymysten sidoksisuus tutkielman teoriaosioon

1.3 Rajaukset

Tutkielma rajataan koskemaan Euroopan komission (2007) määritelmän mukaisia pienyrityksiä (10-49 työntekijää). Pienyritysten määrittely ei ole yksiselitteistä, sillä yhdellä sektorilla yritys saattaa olla hyvin pieni, mikäli kilpailijoina toimii paljon isoja yrityksiä. Saman kokoinen yritys voi taas toisella sektorilla olla kohtalaisen suuri, jos toimiala muodostuu pääasiassa pienistä yrityksistä. (Culkin & Smith 2000, 145.) Tässä tutkimuksessa pienyrityksen määrittelyperusteena käytetään henkilöstön määrää, sillä tämä tieto on luotettavin ja ajantasaisin yrityksen kokoa mittaava suure. Liikevaihto ja taseen loppusumma päivittyvät tilikauden päätöspäivämäärän mukaan jopa yli vuoden viiveellä, joten kasvavien pienyritysten tapauksessa henkilöstön määrä on yrityskokoa parhaiten kuvaava suure. Henkilöstön lukumäärään perustuvaa mittaria on käytetty myös aiemmissa laskentajärjestelmiä käsittelevissä tutkimuksissa yrityskoon määrittäjänä, sillä rahamääräiset mittarit voivat tehdä vertailun hankalaksi (Chenhall 2003, 149).

Mikroyritykset (alle 10 työntekijää) rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä niiden laskentajärjestelmät ovat usein hyvin epämuodollisia (Mitchell & Reid 2000, 386) eikä niiden tutkiminen tässä tutkielmassa ei ole mielekästä. Toisaalta keskisuuret yritykset (yli 50 työntekijää) ovat luonteeltaan jo selvästi kehittyneempiä, eivätkä näin sovi tämän tutkimuksen tavoitteisiin. Eri kokoisia pienyrityksiä ja jopa keskisuuria yrityksiä voidaan teoriaosuudessa kuitenkin tutkia rinnakkain, sillä pienyrityksen koolla ei lopulta ole merkittävää vaikutusta sen johtamiseen tai prosesseihin (O'Regan & Ghobadian 2004, 77) eikä johdon laskentatoimen hyödyntämiseen (Falcke & Segbers 2005, 10). O'Reganin ja Ghobadianin (2004, 77) mukaan pienten ja keskisuurten (pk-) yritysten erilaisiin johtamisprosesseihin ja -käytäntöihin vaikuttavat pääasiassa muut muuttujat kuin yrityksen koko. Tämän tutkimuksen teoriaosiossa voidaan siis hyödyntää koko pk-sektoriin tehtyjä aiempia tutkimuksia, mutta empiriaosiossa mielenkiinto sijoittuu 10- 49 työntekijää työllistäviin yrityksiin.

Pienyritysten laskentatarpeita tarkastellaan yleisellä tasolla, eikä niinkään pureuduta yksittäisiin laskentamenetelmiin yritysten vaihtelevien käytäntöjen vuoksi (Mitchell & Reid

2000, 386). Pienyritysten tarpeet vaihtelevat liiketoiminnan luonteen ja eri kasvuvaiheiden mukaan hyvinkin paljon, joten yksittäisten laskentamenetelmien tarkastelu ei sen vuoksi ole mielekäästä. Laskentajärjestelmien käsittelyn yhteydessä puhutaan siis esimerkiksi varaston arvon laskennasta, budjetoinnista tai kassavirtalaskelmista eikä käsitellä tiettyjä menetelmiä, kuten fifo-laskentaa, rullaavaa budjettia tai quick-ratioa.

Perinteisesti laskentatoimi jaotellaan johdon laskentatoimeen ja ulkoiseen laskentatoimeen (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 12). Pienyritysten rajallisten resurssien takia osa yrityksistä saattaa hyödyntää varsinaisessa johtamistyössään pääasiassa ulkoisen laskentatoimen dokumentteja, kuten tilinpäätös- ja verotustietoja (Argilés & Solf 2003, 261-262). Vaikka tutkielma sijoittuu yrityksen sisäiseen laskentatoimeen, tutkimuksessa käsitellään kaikkia niitä laskennan keinoja, joita pienyritykset hyödyntävät johtamistyössään. Tutkimuksessa ei kuitenkaan oteta kantaa ulkoisen laskentatoimen dokumenttien laadintaan tai kattavuuteen liittyviin kysymyksiin.

Taloushallinnon ulkoistamisella yritykset etsivät usein kustannussäästöjä, tehokkuuden parantumista ja mahdollisuuksia keskittyä ydinliiketoimintoihin (EY 2013, 11). Tilitoimistoilla onkin oma merkityksensä pienyritysten laskentainformaation tuottamisessa, sillä he toimivat usein yrityksen lakisääteinen tilinpäätösinformaation valmistelijoina. Rutiinitoimien lisäksi pienyritykset saattavat pyytää tilitoimistoiltaan neuvoja esimerkiksi taloudelliseen suunnitteluun, johdon laskentajärjestelmiin, kustannusten laskemiseen tai hinnoitteluun liittyen. (Nandan 2010, 66.) Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan käsitellä tarkemmin tilitoimistojen roolia pienyritysten liiketoiminnan johtamisessa, vaan keskitytään yritysten sisäisiin johtamistoimenpiteisiin ja laskentainformaation hyödyntämiseen. Laskentainformaation esitysformaatin ja viestintäkanavien kohdalla toki pätee samat periaatteet sekä tilitoimistoissa että organisaatioiden sisällä, jolloin myös tilitoimistojen edustajat saattavat välillisesti hyötyä tämän tutkielman tuloksista.

Laskentainformaation esitysformaatin yhteydessä ollaan kiinnostuneita nimenomaan laskentainformaation visuaalisesta esittämisestä ja sen eri esitysformaateista, eikä niinkään

päätöksentekijöiden psykologisista piirteistä. Päätöksentekijöiden psykologiset ominaisuudet jätetäänkin tutkimuksen ulkopuolelle.

Laskentajärjestelmien kohdalla käsitellään pääasiassa niiden tuottamaa informaatiota. Järjestelmien ominaisuuksiin, rakenteeseen tai käyttöönoton sujuvuuteen liittyvät kysymykset rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Lisäksi tässä tutkielmassa keskitytään yksityiseen sektoriin, jolloin osittain tai kokonaan julkisomisteiset yritykset jätetään tutkielman aihealueen ulkopuolelle.

1.4 Keskeiset käsitteet

Laskentainformaatio

Tiedon jalostumisasteen kuvauksessa Ackoff (1989) määrittelee informaation datan avulla, jolloin informaatio on hyödylliseksi käsiteltyä dataa. Rowleyn (2007, 172) mukaan valtaosassa sekä informaatiotieteiden että tiedonhallinnan kirjallisuutta informaatio määritellään Ackoffia (1989) mukaillen organisoiduksi tai jäsennellyksi dataksi. Laskentainformaatio voidaankin nähdä jäsenneltyinä datana, jota saadaan laskenta- tai muista järjestelmistä. Laskentainformaatiota luonnehditaan usein kirjalliseksi raportiksi tai analyysiksi halutusta tilanteesta, mutta laskentainformaatiota on perinteisten laskentaraporttien lisäksi myös epämuodollisesti ja suullisesti viestityt laskentatoimen asiat (Hall 2010, 307).

Johdon laskentatoimi

Johdon laskentatoimi on informaation tuottamista yritysjohdolle (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 14). Institute of Management Accounting:n (IMA) mukaan johdon laskentatoimi on ala, joka sisältää johdon päätöksentekoon osallistumista, ennusteiden laatimista ja suorituskyvyn mittausjärjestelmien suunnittelua sekä tarjoaa asiantuntemusta tilinpäätösraportoinnissa ja kontrolloinnissa avustaakseen johtoa organisaation strategian muotoilemisessa ja implementoinnissa. Johdon laskentatoimi on siis monipuolinen kokonaisuus, joka

yhdistää laskentainformaation johtamistyöhön sisältäen sekä operatiivisia että strategisia piirteitä.

Kasvuhakuinen pienyritys

Virallisia pienyritysten ¹ sekä kasvuyritysten ² määritelmiä on olemassa (esim. OECD/Eurostat 2007), mutta kasvuhakuisten yritysten vakiintunutta määritelmää on aiemmasta kirjallisuudesta vaikea löytää. Tässä tutkielmassa kasvuhakuisella pienyrityksellä tarkoitetaan liiketoiminnan ja työntekijämäärän kasvuun viiden vuoden tähtäimellä pyrkiviä yrityksiä (esim. Kelley, Bosma & Amarós 2011, 40), joiden nykyinen työntekijämäärä on 10-50 henkilöä (Tilastokeskus 2011).

Laskentajärjestelmät

Termejä johdon ohjausjärjestelmät, johdon laskentatoimen järjestelmät ja organisaation ohjausjärjestelmät käytetään joskus keskenään päällekkäin (Chenhall 2003, 129). Selvyyden vuoksi tässä tutkimuksessa käytetään ainoastaan termiä laskentajärjestelmät, jolla tarkoitetaan toimintatapoja, rutiineja ja informaationkeräämismekanismeja, joiden tarkoitus on avustaa johtajia päätöksenteossa sekä heidän velvollisuuksiensa täyttämässä (Davila & Foster 2005, 1040). Perinteisen näkemyksen mukaan laskentajärjestelmät sisältävät yrityksen sisäistä rahamääräistä informaatiota (Simons 1995, 5), mutta nykyaikaisen näkemyksen mukaan järjestelmät voivat sisältää myös ei-rahamääräistä informaatiota organisaation ulkopuolelta, kuten markkinoista, asiakkaista tai kilpailijoista (Chenhall 2003, 129).

¹ Euroopan komission (2003) mukaan pienyrityksen työntekijämäärä on 10-50 henkilöä ja joko liikevaihto tai taseen loppusumma 2-10 miljoonaa euroa.

² OECD:n (2007) määritelmän mukaan kasvuyritys on kasvanut työntekijämäärän tai liikevaihdon suuruudella mitattuna keskimäärin 20% vuodessa viimeisen kolmen vuoden ajan.

1.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkielma on luonteeltaan laadullinen case-tutkimus. Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttäminen oli luonnollinen valinta pyrittäessä ymmärtämään pienyritysten johtamistyötä ja ihmisten käyttäytymistä (Eskola & Suoranta 1998, 14). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 61; Yin 1994, 21). Tässä tutkielmassa pyritään kuvaamaan laskentainformaation käyttöä pienyrityksissä ja ymmärtämään eri informaation käyttöön liittyviä syitä. Pienyrityksen johtajien laskentaosaamisen ollessa usein vaihtelevaa (Cardinaels 2008, 583), laadullisen menetelmän käyttö on perusteltua riittävän syvällisen kuvan aikaansaamiseksi käsiteltävästä ongelmasta.

Luonteva valinta oli myös tutkimustavoitteen lähestyminen tapaustutkimuksen avulla. Hallin (2010, 303) mukaan syvälle yritykseen ulottuva tapaustutkimus mahdollistaa johtamistyön luotettavan tutkimisen ja sen avulla on mahdollista selvittää, minkälaisen toimenpitein johtajan käyttävät laskentainformaatiota. Nandan (2010, 74) epäilee kyselylomaketutkimusta siitä, ettei se todennäköisesti tuota merkittäviä tuloksia johdon laskenta-toimen käytännöistä pienyrityksissä. Näiden syiden valossa oli selvää, että tutkittavaa ongelmaa kannattaa lähestyä tapaustutkimuksella.

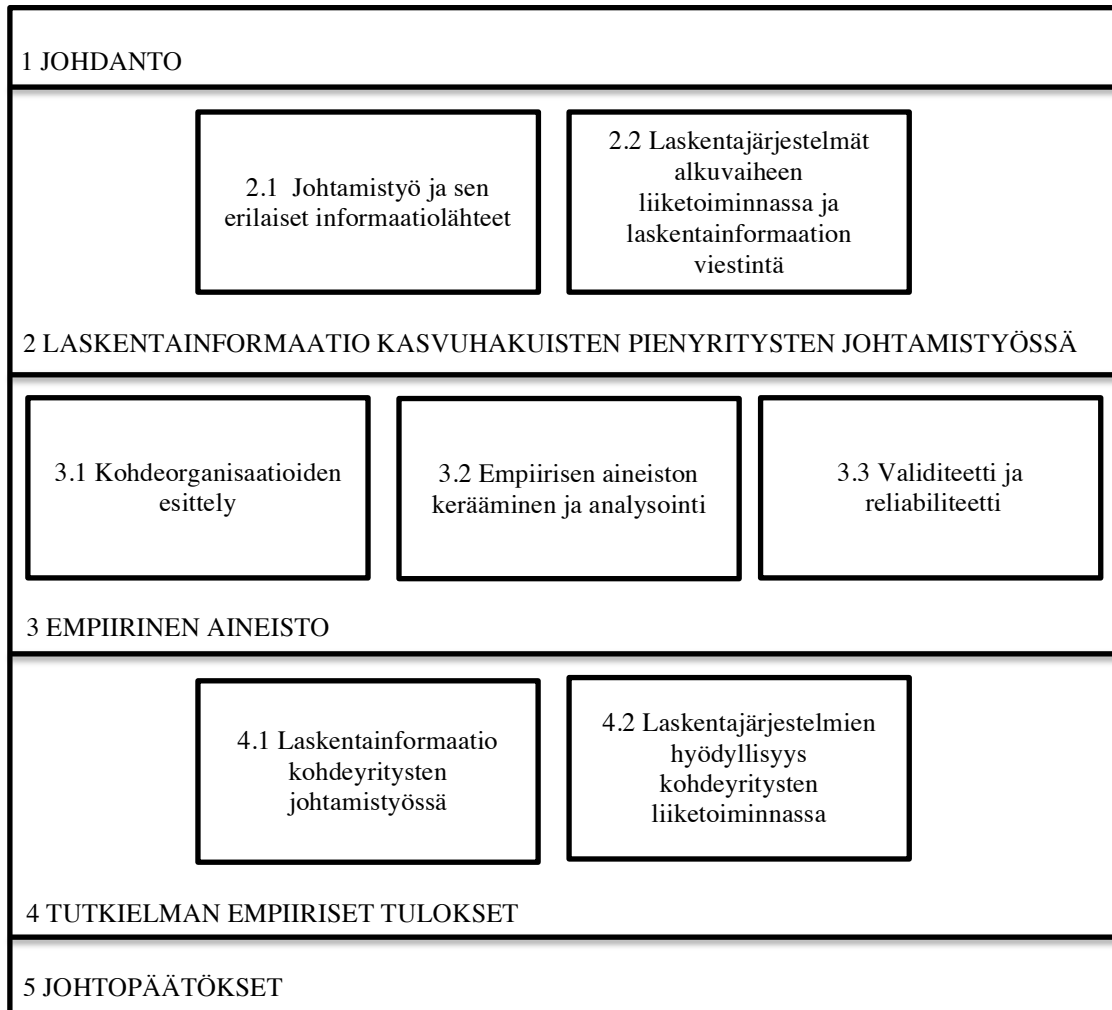
Tapaustutkimukselle on tyypillistä aineiston kerääminen useiden metodien avulla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135). Tässä tutkielmassa aineiston keräämiseen käytettiin pääosin teemahaastatteluja, mutta ennen haastatteluja suoritettu havainnointi antoi runsaasti monipuolista pohjatietoja haastatteluja varten. Kohdeyritysten esittelyn kohdalla hyödynnettiin myös yrityksistä saatavien dokumenttien analysointia. Eri metodien monipuolinen käyttö parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 158; Robson 1993, 290) ja monipuolistaa organisaatioista saatavaa kuvaa (Yin 1994, 95-96).

Tutkielma on tutkimusotteeltaan lähinnä Lukan (1999) jaottelun mukaista teoriaa havainnollistavaa tutkimusotetta, jossa lähtökohtana on olemassa oleva, joskin sirpaleinen teoria pienyritysten johtamistyöstä ja laskentajärjestelmistä. Teoreettista viitekehystä pyritään havainnollistamaan ja ”hienontamaan” empirian avulla. Teoriaa havainnollistavalle tutkimusotteelle on tyypillistä tutkijan vähäinen osallistuminen³ tutkittavaan asiaan. (Lukka 1999, 139.) Myös Järvinen ja Järvinen (2000, 9) tunnistavat teoriaa testaavan otteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan ole mahdollista varsinaisesti testata olemassa olevaa teoriaa laajemmin. Sen sijaan pyritään ymmärtämään teoreettisen viitekehysten realistisuutta rajoitetussa otoksessa. Tässä tutkielmassa teoriaa havainnollistetaan kahden case-yrityksen tapauksessa sekä vertaillaan teoriasta löytyvien seikkojen paikkansapitävyyttä empiiristen havaintojen avulla.

1.6 Tutkielman kulku

Tutkielman kulkua havainnollistetaan kuviossa 2. Johdannon jälkeisessä toisessa luvussa käsitellään aiempia tutkimuksia laskentainformaation merkityksestä kasvuhakuisten pienyritysten johtamistyössä. Luvun ensimmäisessä osassa syvennytään tutkimaan johtamistyön sisältöä pienyrityksissä, mistä informaatiolähteistä johtajat keräävät tietoa johtamistyöhönsä sekä tutustutaan siihen, millainen rooli laskentainformaatiolla on johtajien päivittäisessä työssä. Luvun toinen osa koostuu laskentajärjestelmien hyödyllisyyteen vaikuttavien tekijöiden selvittämisestä pienyritysten liiketoiminnan alkuvaiheessa. Tässä osiossa pyritään löytämään syitä laskentajärjestelmien käyttöönottoon sekä eri järjestelmien hyötyjä johtamistyössä. Lisäksi tarkastellaan, miten laskentainformaation eri esitysmuodot vaikuttavat informaation hyödyllisyyteen.

³ Vaikka tutkija oli havainnoinnin aikana täysimääräisenä työyhteisön jäsenenä tutkittavassa organisaatiossa, sen toimintaan ei pyritty vaikuttamaan.



Kuvio 2 Tutkielman kulku

Toisen luvun teoriaviitekehysten käytännön toimivuutta koetellaan kahteen case-yritykseen kohdistuneessa empiriaosuudessa tutkielman kolmannessa luvussa. Ensin esitellään tutkielman kohteena olevat organisaatiot sekä käydään läpi aineiston keräystavat ja –menetelmät. Tämän jälkeen pohditaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkielman neljännessä luvussa tuodaan esiin aineistosta löydetty keskeiset tulokset ja viidennessä luvussa esitellään pohdintoja johtopäätöksistä sekä esitellään ideoita jatko-tutkimuksille.

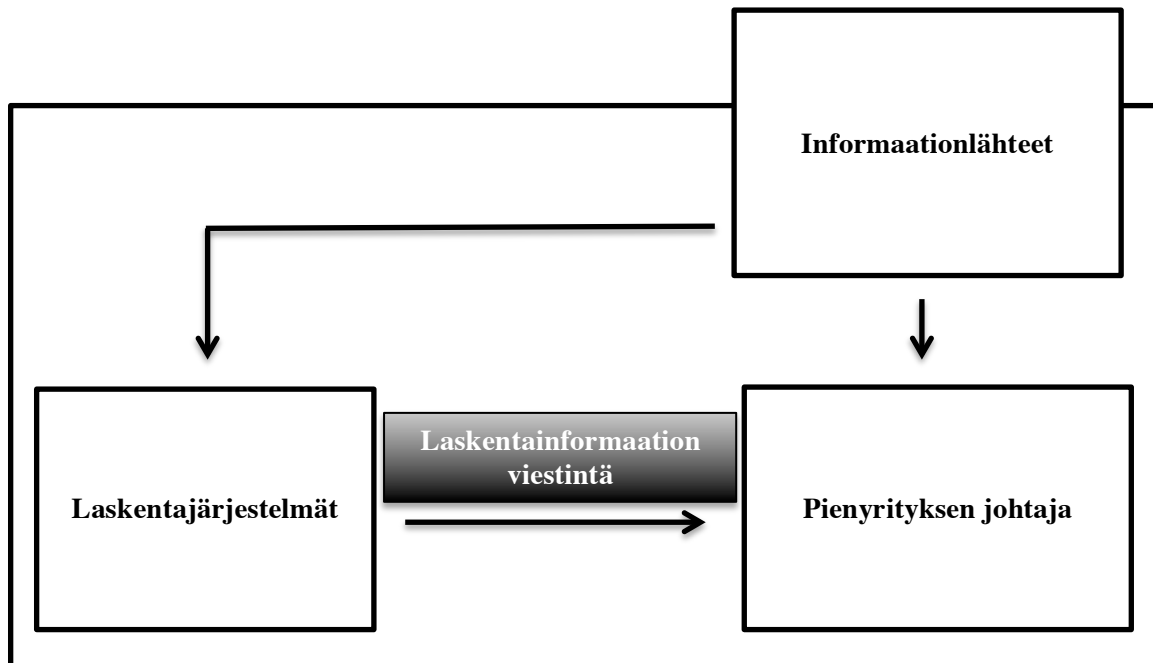
2 LASKENTAINFORMAATIO KASVUHAKUISTEN PIENYRITYSTEN JOHTAMISTYÖSSÄ

Tässä luvussa tutustutaan aiempaan kirjallisuuteen laskentainformaation merkityksestä pienyritysten johtamistyössä. Luvun ensimmäisessä osassa pyritään ymmärtämään pienyritysten johtamistyön piirteitä sekä eri informaatiolähteiden hyödyntämistä liiketoiminnan johtamisessa. Pienyritysten ainutlaatuisten ominaispiirteiden takia niiden johtamistyö eroaa suurempien yritysten johtamistyöstä (Ates ym. 2013, 29). Johtajat hyödyntävät työssään eri informaatiolähteitä monipuolisesti, jolloin laskentainformatio on vain yksi lähde muiden joukossa. Luvun ensimmäisessä osassa syvennytäänkin tutkimaan, mikä on laskentatoimen merkitys eri informaatiolähteiden joukossa kasvuhakuisten pienyritysten johtamistyössä.

Luvun toinen osa käsittelee laskentajärjestelmien hyödyntämistä pienyrityksissä. Ensin tutustutaan laskentajärjestelmien käyttöönottoon vaikuttaviin tekijöihin. Järjestelmien käyttöönoton syitä voi olla sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia ja niiden käyttöönotolla voi olla monenlaisia eri tavoitteita (Davila & Foster 2009; Sharma 2011). Tämän jälkeen havainnollistetaan niitä organisaation ja järjestelmien piirteitä, jotka vaikuttavat järjestelmien hyödyllisyyteen johtamistyössä. Erityisesti järjestelmän soveltuvuus kyseiseen organisaatioon on tärkeä tekijä hyödyllisyyden aikaansaamiseksi (Chenhall 2003). Luvun lopuksi tuodaan esiin, miten ja minkä kanavien välityksellä laskentajärjestelmistä saatavaa informaatiota tulisi viestiä eteenpäin vaikuttavuuden lisäämiseksi.

Kuviossa 3 esitellään tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen runko, jota täydennetään myöhemmin 2. luvussa esiin nousevilla yksityiskohdilla. Johtajat hyödyntävät työssään useita eri organisaation sisäisiä sekä ulkoisia informaatiolähteitä (Hall 2010, 307). Laskentajärjestelmät sisältävät tietoa eri informaatiolähteistä, kuten markkinoista, asiakkaista, kilpailijoista ja jopa ei-rahamääräisistä tietoa tuotantoprosesseista ja ennusteista (Chenhall 2003, 129). Johtajat voivat suoraan hyödyntää eri informaationlähteitä esimerkiksi

havainnoimalla, mutta laskentajärjestelmien avulla informaatiota voidaan koostaa ja järjestää yhteen paikkaan. Järjestelmistä saatavaa laskentainformaatiota voidaan tuottaa johtajien päivittäisen työn tueksi, jolloin informaation viestinnällä on keskeinen rooli todellisen hyödyn aikaansaamiseksi (Hall 2010). Laskentainformaation välittäminen oikean kanavan kautta ja johtajan ominaispiirteisiin sopivassa formaatissa on avaintekijä laskentainformaation vaikuttavuuden kehittämiseksi (Jönsson 1998; Cardinaels 2008). Tämä tutkielma kohdistuu nimenomaan laskentainformaatioon ja järjestelmistä tuotetun informaation hyödyllisyyteen vaikuttaviin tekijöihin.



Kuvio 3 Tutkielman teoreettisen viitekehyksen runko

2.1 Johtamistyö ja sen erilaiset informaatiolähteet

Organisaation menestys on vahvasti riippuvainen johtajan kyvykkyydestä ymmärtää ja toteuttaa nykyaikaisia johtamistekniikoita. Johtamistyön laatu on yrityksille ensiarvoisen tärkeää kilpailuedun saavuttamiseksi haastavassa liiketoimintaympäristössä, koska johtajan epäpätevyys ja virheet päätöksenteossa voivat olla jopa päteköitä yrityksen konkurssille. (Socea 2012, 49.) Heikot johtamistaidot yhdistetty varsinkin pienyrityksiin, koska johtajien koulutukseen investoidaan vain vähän ja johtamiskäytännöt pohjautuvat

usein johtajan omiin taitoihin ja luonteenpiirteisiin (Ates ym. 2013, 37; Nandan 2010, 65; Kirby & King 1997, 294).

Pienyritysten johtamistyö eroaa isompien yritysten johtamistyöstä, sillä pienten yritysten tarpeet ole isojen yritysten tarpeita pienessä mittakaavassa (Ates ym. 2013, 29). Tässä alaluvussa esitellään pienyritysten johtamistyöhön sisältyviä piirteitä, johtajan päivittäisessä työssään käyttämiä informaatiolähteitä sekä laskentainformaation merkitystä eri informaatiolähteiden joukossa.

2.1.1 Johdon operatiivinen toiminta

Pienyritysten ydinjohto pitää usein yrityksen hallinnan itsellään, eikä yrityksillä ole riittävästi resursseja johtamistyöhön, työntekijöihin tai taloushallintoon (Hudson ym. 2001, 1105). Monet pienyritysten johtajat toimivat itse omistaja-yrittäjinä, osallistuvat operatiiviseen toimintaan ja pyrkivät samalla hoitamaan myös johtamisvelvoitteensa (Ates ym. 2013, 38). Siinä missä isojen yritysten toimintaa ohjaa tiukan säännökset ja lait, pienyritykset voivat kuitenkin toimia vapaammin joustavammassa liiketoimintaympäristössä (Sharma 2011, 191). Omistaja-yrittäjät ovatkin tiiviisti sidoksissa pienyrityksen päivittäiseen toimintaan ja operatiiviseen päätöksentekoon.

Toisaalta, vaikka yritysten johtajat tekevät työssään päätöksiä, joista osa on toki tärkeitä, empiiriset havainnot johtamistyön tutkimuksessa näyttävät päätöksenteon olevan vain suhteellisen pieni osa johtamistyötä. Perinteinen näkemys johtamistyöstä, joka koostuu suunnittelusta, organisoinnista, henkilöstöhallinnasta, koordinoinnista, kontrolloinnista ja raportoinnista, on tutkimuksen lisääntyessä muuttunut hyvin toisennäköiseksi. Suurin osa johtamistyöstä liittyy epätavallisiin, tilapäisiin ja suunnitelmattomiin tilanteisiin, jossa ongelmarajat ovat häilyviä ja epävakaita. (Hall 2010, 303.) Pienyritysten päivittäinen johtamistyö saattaaakin koostua päivittäiseen liiketoimintaan liittyvien asioiden selvittelystä ja informaation keräämisestä, jolloin päätöksentekoon käytetty aika voi todellisuudessa olla hyvin vähäinen.

Hudsonin ym. (2001, 1105) mukaan pienyritysten päivittäistä toimintaa ohjaa reaktiivinen mentaliteetti, jolloin toiminta on lyhytnäköistä eikä strategisia toimenpiteitä ehditä suunnittelemaan tarpeeksi pidemmällä tähtäimellä. Tämän kaltaista käyttäytymistä on selitetty resurssien puutteella, jolloin johtajan vastuulla on useita lyhyen ja pitkän tähtäimen prioriteetteja samaan aikaan (Ates ym. 2013, 36). Organisaation eri johtajien vastuulla voikin olla samanaikaisesti monia toimia, jolloin operationaaliset toimenpiteet voivat mennä suunnittelutoimenpiteiden edelle. Mikäli yrityksen koko henkilöstö osallistuu organisaation päivittäiseen toimintaan, johtamisjärjestelmien tai strategian suunnittelulle ei välttämättä jää aikaa. (Ates ym. 2013, 37.) Rajallisen ajankäytön takia myös päätöksenteon suunnitteluun käytetty aika saattaa jäädä liian vähäiseksi, jolloin päätösten tarkkuus kärsii (ks. esim. Eppler & Mengis 2004).

Jönsson (1998) on koostanut aiempien empiiristen tutkimusten pohjalta yhteneväisyyksiä siitä, mitä johtajat todella tekevät työpäivänsä aikana. Johtamistyö toteutetaan useimmiten ryhmissä kommunikoiden kasvotusten. Päätöksentekoa tapahtuu melko harvoin, kun taas kysymysten esittämiseen ja informaation hankintaan käytetään enemmän aikaa. Lisäksi johtajien päivittäiset tapaamiset ovat usein lyhyitä, suullista kommunikointia vaativia tilanteita, jossa aiheet vaihtelevat suuresti ja ovat monesti muita kuin etukäteen suunniteltuja asialistoja. (Jönsson 1998, 414.) McKinnonin ja Burnsien (1992, 105) mukaan suurin osa johtajan päivittäisestä työajasta kuluukin muiden ihmisten kanssa suullisesti viestien. Pienyrityksissä suullisen viestinnän rooli korostuu, sillä niiden organisaatiokenteet ovat usein matalia (Hudson ym. 2001, 1105) jolloin lyhyemmät informaatiokanavat mahdollistavat nopean ja suoraviivaisen informaation kulun (Supyenyong ym. 2009, 66). Informaatio on tällöin saatavilla nopeasti eikä johtajan tarvitse odottaa tarvitsemaansa tietoa virallisten raporttien kautta. Lyhyempien informaatiokanavien takia päätöksenteko on nopeampaa eikä byrokratia rajoita liiketoiminnan nopeita muutoksia (Davila, Foster & Jia 2010, 80).

Pienyritys toimii monesti pienillä ja paikallisilla markkinoilla, jolloin myös asiakaskanta on rajallinen (Hudson ym. 2001, 1105). Työntekijöillä on usein läheisemmät suhteet asiakkaisiin ja yksityiskohtaiset asiakastarpeet saadaan helpommin selville (Supyenyong ym.

2009, 66). Tällöin asiakkaiden palvelemiseen saattaa kulua huomattava osa johtajan päivittäisestä työajasta, mikäli vastuuta asiakaspalvelusta ei haluta jakaa organisaation alemmille tasoille. Pienyrityksillä onkin mahdollisuus toimia vapaammin, hyödyntää niiden ainutlaatuista tapaa toteuttaa liiketoimintaansa ja luoda kilpailuetua tämän avulla (Sharma 2011, 191).

Johtamistyön todellinen sisältö vaihtelee muun muassa organisaation luonteen ja johtajan ominaisuuksien mukaan. Culkinin ja Smithin (2000, 148) mukaan pienyritysten johtamiseen vaikuttaa usein johtajan persoonallisuus, jolloin omistaja-yrittäjän asenteiden ja käyttäytymisen ymmärtäminen on vähintään yhtä tärkeää kuin itse liiketoiminnan ymmärtäminen. Nykyajan virtuaaliorganisaatiossa työntekijät voi työskennellä jopa eri mantereilla, jolloin kasvokkaisen kommunikaation rooli on vähäinen. Tällöin viestintä tapahtuu suurimmalta osin muuten kuin kasvokkain, esimerkiksi sähköpostin tai puhelimen välityksellä. (Sarker, Ahuja, Sarker & Kirkeby 2011, 282.) Tämän kaltaisessa yrityksessä johtamistyö koostuu toiminnan organisoinnista erilaisin menetelmin kuin perinteisessä yhden toimipisteen organisaatiossa.

Pienyrityksen johtamistyö koostuukin monipuolisista tehtävistä ja johdon toimintaa usein leimaa operatiiviseen toimintaan osallistuminen. Päätöksenteon sykli on matalan organisaatorakenteen ansiosta nopeaa ja erilaisia päätöstilanteita syntyy jatkuvasti. Johtajien päivittäinen toiminta sisältää usein runsaasti suullisia keskusteluja eri tahojen kanssa, jolloin työ on vaihtelevaa ja rutiiniluonteisia toimenpiteitä on lopulta melko vähän. Pienyrityksen johtaminen on uusien asioiden opettelua kyselemällä, havainnoimalla ja hankkimalla informaatiota johtamistyön tueksi monipuolisista lähteistä.

2.1.2 Erilaiset informaatiolähteet johtamistyössä

Erilaisten informaatiolähteiden hyödyntämisen tutkimus on monitieteellistä ja jokaisella tieteenalalla on oma perspektiivinsä aiheeseen (Socea 2012, 47). McKinnonin ja Burnsin (1992, 3) mukaan johdon laskentatoimen tutkimus keskittyy enimmäkseen siihen, miten johtajat hyödyntävät laskentainformaatiota ja jättää huomioimatta muut johtajien infor-

maatiolähteet. Johtamistyö on kuitenkin eri informaatiolähteiden yhdistämistä monimutkaisissa tilanteissa ja yrityksillä on usein monta asiaa käynnissä samaan aikaan, jolloin ei pitäisi tyytyä ainoastaan laskentatoimen lähestymistapaan (Scapens 2006, 10). Monipuolisella eri informaatiolähteiden hyödyntämisellä yrityksen on mahdollista parantaa sen suorituskykyä (Lybaert 1998, 188), jolloin muiden informaatiolähteiden merkitystä ei voida sivuuttaa.

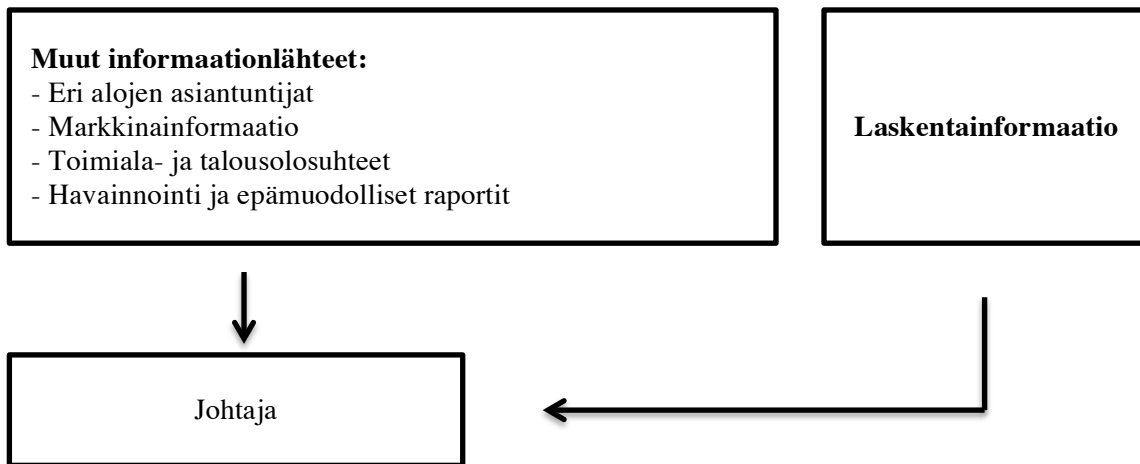
Lybaert (1998) tutki informaation käyttöä belgialaisissa pk-yrityksissä. 834 yrityksen otoksessa tavoite oli selvittää, vaikuttavatko johtajien yksilötason ominaisuudet, kuten koulutus ja persoonallisuus sekä yritystason ominaisuudet, kuten taloudellinen tilanne ja kasvuhaluus informaation hyödyntämiseen ja sitä kautta yrityksen menestykseen. Tutkimuksen tuloksena pk-yritykset, joiden johtajat hyödynsivät monipuolisempaa informaatiota saavuttivat parempia tuloksia sekä olivat optimistisempia tulevaisuudesta. (Lybaert 1998.)

Lybaertin (1998) tutkimuksessa selvisi myös, että tulevaisuudestaan pessimistiset johtajat olivat kiinnostuneempia uudesta informaatiosta kuin optimistiset johtajat. Epävarmoissa taloudellisissa tilanteissa yritykset saattavatkin hakea enemmän tukea päätöksiinsä ja pyrkivät saamaan yksityiskohtaisempaa tietoa johtamistyönsä tueksi. Laskentainformaatio tuki myös auttaa johtajia pääsemään varmemmin eteenpäin tulevaisuuden epävarmuudesta huolimatta, sillä erilaisiin raportteihin tukeutumalla liiketoiminnan seuranta on järjestelmällisempää (Jørgensen & Messner 2010, 185).

Myös Chapman (1998) on tutkinut laskentatoimen merkitystä yrityksille epävarmuuden vaihdellessa. Vähäisen epävarmuuden tilanteissa, joissa kaikki tehtävään liittyvä informaatio on suurilta osin saatavilla, etukäteen suunnitellut laskentatoimen toimenpiteet parantavat yrityksen suorituskykyä. Tällöin laskentaan liittyvien toimintojen automatisointi ja etukäteen suunnittelu jättävät eri osastoille mahdollisuuden keskittyä omaan tekemiseensä. Epävarmuuden kasvaessa hyödyllinen informaatio toivottuihin tuloksiin tähtäävistä toimenpiteistä vähenee ja todennäköisyys informaation tehokkaaseen välittämiseen laskentareporttien avulla pienenee. (Chapman 1998.) Laskenta voi auttaa organisaatiota

eteenpäin epävarmoissa tilanteissa, mutta nämä tilanteet vaativat huomattavasti kommunikointia laskentaihmissen ja johtajien välillä. Tällöin laskentaratortteja ja laskentainformaatiota tulisi hyödyntää keskusteleavassa kontekstissa.

Suurin osa johtajien keräämästä informaatiosta ei ole päätöksenteon tarpeisiin, vaan kehittämään johtajan tietämystä tulevaisuuden epävarmoja tilanteita varten (Hall 2010, 303). Atesin ym. (2013, 37) mukaan pienyritykset kohtaavat rajoitettujen resurssien takia usein lyhytaikaisia kassavirtaongelmia, jolloin esimerkiksi laskujen maksaminen voi viivästyä. Toisaalta yritykselle voi aiheutua ongelmia henkilöstön suuren vaihtuvuuden takia, jolloin joudutaan nopeasti reagoimaan muuttuneisiin tilanteisiin (Supyenyong ym. 2009, 67). Pienyritys joutuukin varautumaan moninaisiin tulevaisuuden tapahtumiin keräämällä informaatiota useista eri lähteistä, sillä eri lähteistä saatavaa tietoa voidaan hyödyntää eri tavoin. Johtajat hankkivatkin organisaation sisäisen tiedon lisäksi informaatioita muilta alan asiantuntijoilta, etsivät markkina-, toimiala- ja taloussuhdanneinformaatiota sekä hyödyntävät suoraa havainnointia ja epäformaaleja raportteja (kuvio 4).



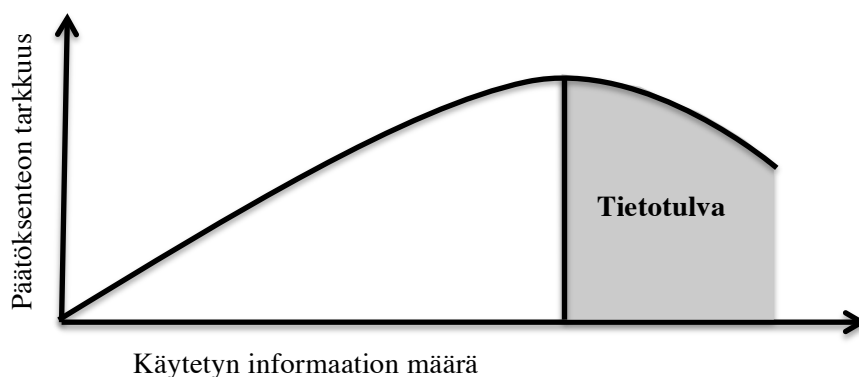
Kuvio 4 Johtajan informaationlähteet (mukailtu Hall 2010, 307)

Johtajat käyttävät työssään laajaa tietoverkkoa aina faktatiedosta ja ennusteista huhuihin, intuitioon ja ”mutu-tuntumaan” (McKinnon & Burns 1992, 78, 105). Johtajat voivat myös muodostaa kattavan kontaktiverkoston, johon sisältyy organisaation sisäisiä henki-

löitä aina alaisista kollegoihin sekä myös johtajia ja asiantuntijoita organisaation ulkopuolelta (Hall 2010, 305). McKinnonin ja Burns (1992, 193) mukaan johtajat arvostavat informaatiota, johon he voivat luottaa ja jota he voivat hyödyntää työssään. Tämän vuoksi johtajan henkilökohtainen havainnointi ja itse johtamistyössä kohdatut tilanteet ovat kaksi kaikkein tärkeintä informaatiolähdettä (McKinnon & Burns 1992, 193).

Tietotulva

Tietotulvan käsitettä käytetään kuvaamaan tilannetta, jossa informaatiota on saatavilla liikaa ja päätöksenteon tarkkuus kärsii (kuvio 5). Johtamistieteen tutkijoiden kesken on laaja yhteisymmärrys siitä, että suuri tietomäärä voi vaikuttaa yksittäisten henkilöiden suorituskykyyn negatiivisesti. Kun informaation käsittelykyvyn yksilöllinen yläraja ylitetään, yksilöllä on vaikeuksia erottaa oleellinen informaatio, he tulevat valikoiviksi ja jättää huomioimatta suuren määrän tietoa, yhteyksien hahmottaminen vaikeutuu, he tarvitsevat enemmän aikaa päätöksentekoon ja lopulta päätösten tarkkuus kärsii. (ks. tietotulvaa koskevien tutkimusten yhteenveto Eppler & Mengis 2004, 331-333.) Informaation lisääminen siis parantaa päätöksenteon tarkkuutta ja suorituskykyä tiettyyn pisteeseen asti, mutta tämän jälkeen liika informaatio kääntyy negatiiviseksi. Informaatiotutkimuksen saralla on myös esitetty vastakkaisia näkemyksiä. McKinnonin ja Burns (1992, 209) tutkimuksessa ei löydetty viitteitä tietotulvasta johtajien toiminnassa. Yksikään haastatelluista johtajista ei tuntenut, että informaatiota olisi liikaa. Tämä voi toisaalta kieliä siitä, että johtajat eivät havainneet käyttävänsä liian paljon informaatiota ja tämän vuoksi tekevänsä huonompia päätöksiä. (McKinnon & Burns 1992, 209.)



Kuvio 5 Tietotulva (Eppler & Mengis 2004, 326)

Tietotulvan estämiseksi on esitetty muutamia keinoja. Eppler & Mengis (2004, 334) löysivät informaation laatua koskeviksi määritteiksi riittävän korkean paino-arvon, sopivan esitystavan ja –muodon joka on visuaalinen, tiivistetty sekä ryhmitelty. Sopiva esitystapa tosin vaihtelee informaation vastaanottajan mukaan, eikä yhtä yleispätevää esitysmuotoa ole. Pienyrityksen johtajan tarvitseman informaation ominaisuuksiksi voidaan kuitenkin määritellä tiivis ja ryhmitelty esitysmuoto, jolloin johtajan on helppo saada tarvitsemansa tieto nopealla vilkaisulla. (Eppler & Mengis 2004, 334.) Yksittäisen informaationtuottajan näkökulmasta viestinnässä tulee kiinnittää huomiota siihen, miten asiat esitetään ja mitkä asiat ovat riittävän oleellisia kertoa eteenpäin, sillä johtajat käyttävän samaan aikaan useita muitakin tietolähteitä ja käsittelevät monia liiketoimintaan liittyviä asioita samanaikaisesti.

Vaikka pienyrityksen johtamistyö on eri informaatiolähteiden monipuolista yhdistämistä, laskentatoimen tutkimus keskittyy usein pelkästään laskentainformaation hyödyntämiseen johtamistyössä unohtaen muut informaatiolähteet. Johtajat käyttävät päivittäisessä työssään organisaation sisäisen tiedon lisäksi muun muassa markkina-, toimiala- ja taloussuhdanneinformaatiota sekä hyödyntävät suoraa havainnointia ja epäformaaleja raportteja. Johtajat arvostavat informaatiota jonka he ymmärtävät ja johon he voivat luottaa, jonka vuoksi henkilökohtainen havainnointi ja päivittäiset vuorovaikutustilanteet ovat johtajien tärkeimpiä informaatiolähteitä. Talousihmisten tulee ymmärtää, miten johtajat hankkivat informaatiota sekä huomioida laskentainformaation merkitys johtajille vain yhtenä informaatiolähteenä muiden joukossa.

2.1.3 Laskentainformaation merkitys johtamistyössä

Laskentatoimen raportit suunnitellaan usein joko osittain tai kokonaan johtajien päätöksenteon tueksi (Horngren, Harrison, Bamber, Best, Fraser & Willett 2007, 2). Laskentatoimen tuottamaa informaatiota suunnitellessa tulisi kuitenkin hylätä oletus siitä, että laskentainformaatiota käytetään suoraan päätöksentekomalleissa (Jönsson 1998, 431). Jönssonin (1998, 431) mukaan tulisi enemmänkin olettaa, että laskentainformaatiota käy-

tään keskusteleavassa kontekstissa. Pelkkien kirjallisten raporttien tuottaminen ei riitä, vaan laskentainformaation suullinen selittäminen voi auttaa johtajaa ymmärtämään informaation todellisen merkityksen. Hallin (2010, 307) mukaan johtajat keskustelevat laskentainformaatiosta saadakseen siitä relevanttia, jolloin myös aiemmin sisällöltään hyödyttämältä vaikuttanut informaatio voi tuottaa oleellista lisäarvoa johtajan ongelmaan.

Laskentatoimi esiintyy organisaatiossa useissa eri rooleissa ja sen merkitys erilaisissa tilanteissa vaihtelee. Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes ja Nahapiet (1980) esittelevät laskentatoimelle neljä erilaista roolia tapahtumien syy-seuraussuhteita sekä tavoitteita koskevan epävarmuuden mukaan (kuvio 6). Selkeissä päätöstilanteissa laskentatoimi näyttäytyy *vastausroolissa*, jossa laskelma esittää kannattavimman ratkaisun, joka päätöksentekijän tulisi yksiselitteisesti valita. Tämä rooli nostetaan perinteisesti ensimmäisenä ja usein ainoana laskentatoimen roolina esiin (Horngren ym. 2007, 2), vaikka johtaja kohtaa selkeitä päätöstilanteita melko harvoin.

		Tavoitteita koskeva epävarmuus/erimielisyys	
		Alhainen	Korkea
Syy-seuraussuhteita koskeva epävarmuus/erimielisyys	Alhainen	Vastausrooli	Vaikuttamisrooli
	Korkea	Oppimisrooli	Perustelurooli/idearooli

Kuvio 6 Epävarmuus, päätöksenteko ja laskentatoimen rooli (mukailtu Burchell ym. 1980)

Laskentatoimen informaatio edustaa *oppimisroolia*, kun organisaation tavoitteet ovat jokseenkin selkeät, mutta syy- ja seuraussuhteita koskeva epävarmuus lisääntyy. Päätöksentekijä jäsentää päätöstilannetta ja pyrkii ymmärtämään mahdollisia kokonaistaloudellisia vaikutuksia (Partanen 2007, 34). McMahonin (2001, 16-17) mukaan kasvavan pienyrityksen edetessä sen elinkaaren eri vaiheiden läpi, yrityksen toiminnan taloudelliset vaikutukset tulevat aiempaa ongelmallisemmiksi ja sen seurauksena tarve huolellisemmalle laskentatiedon hyödyntämiselle kasvaa. Pienyrityksissä laskentatoimi voikin usein toimia

vastausroolin sijaan oppimisroolissa, sillä organisaation syy-seuraussuhteita koskeva epävarmuus on suurta vaikka tavoitteet olisivatkin selkeitä.

Laskelmia voidaan käyttää myös *vaikuttamisroolissa*. Aina vaikuttamisroolia ei tunnista päätöstilanteessa riittävästi, vaan oletetaan laskelman edustavan faktoihin perustuvaa, objektiivista ratkaisua. Budjettipelaamisella organisaation jokin intressiryhmä saattaa pyrkiä oman yksikkönsä edun ajamiseen koko yrityksen kustannuksella tai investointipelaamisella jokin tulosityksikkö pyrkii varmistamaan riittävät resurssit toimintansa kehittämiseen. Päätös voidaan toisaalta tehdä jo ennen laskelman laatimista, jolloin laskelmilla vain *perustellaan* tehdyn päätöksen rationaalisuus. Laskentainformaatiota voi esiintyä myös *idealähteenä*, kun sen avulla huomataan toiminnan kehittämiskohteita tai tunnustetaan uusia mahdollisuuksia, joita yrityksen tulisi hyödyntää. (Partanen 2007, 34-35.) Laskentainformaatio voikin toimia monessa merkityksessä. Missä roolissa laskentaa kulloinkin käytetään ei aina selviä laskentainformaation käyttäjälle, vaan laskentainformaation tuottajalla on suuri valta ja vastuu oikean tiedon välittämisessä.

Laskentatoimen näkökulmasta pienyritysten toiminnassa merkittävää on se, ettei pienyrityksillä useinkaan ole omaa talon sisäistä johdon laskentatoimen funktiota eikä myöskään resursseja ostaa sellaista (Mitchell & Reid 2000, 386). Laskentatoimen roolia ei välttämättä arvosteta, jolloin muut informaatiolähteet saavat enemmän painoarvoa. Laskentainformaatio voi kuitenkin tarjota apua ympäristön epävarmuuden kasvaessa, jolloin numeerinen informaation liiketoiminnan tilanteesta saattaa auttaa yritystä eteenpäin (Jørgensen & Messner 2010, 185).

Freemanin ja Engelin (2007, 109) tutkimuksessa ensimmäisen rahoitusportaan Venture Capital (VC-) rahoittajilla⁴ oli kattavampi laskentaosaaminen kuin nuoren yrityksen perustajilla, jolloin ulkopuolista rahoitusta saaneilla pienyrityksillä laskentainformaation

⁴ Venture Capital (VC) on pitkän tähtäimen kasvupotentiaalin omaaviin uusiin yrityksiin investoitu pääoma. VC-investointi on sijoittajalle korkeariskinen, mutta sillä on yleensä potentiaalia keskimääräistä korkeampiin tuottoihin. VC-rahoittajiksi kutsutaan sijoittajia, jotka rahoittavat liiketoiminnan alkuvaiheissa olevia yrityksiä usein pyrkimyksensä osallistua niiden liiketoiminnan kehitykseen. (Bearley, Myers & Allen 2014, 371-375.)

käyttö oli monipuolisempaa. VC-rahoittajat vaativat usein nopeaa tuottoa sijoituksilleen, jonka takia he tuovat monesti rahallisen sijoituksensa mukana ammattitaitoa sekä järjestelmällisempää toimintaa yrityksen johtamiseen (Freeman & Engel 2007, 101, 104). VC-rahoituksen kautta organisaation ulkopuolista osaamista saaneet yritykset saattavatkin tunnistaa laskentainformaation merkityksen tärkeämpänä kuin ilman ulkoista tukea kasvaneet yritykset.

Partasen (2007, 136) mukaan laskentatoimi on perinteisesti tukenut taktisia ja operatiivisia päätöksiä paremmin kuin strategisia päätöksiä. Nilsson, Olve ja Parment (2011, 9) lähtevät puolestaan siitä oletuksesta, että johdon laskentatoimen päällimmäinen tarkoitus on muodostaa ja implementoida strategioita. Ristiriitaisia näkemyksiä laskentainformaation liikkeenjohdollisesta merkityksestä on siis olemassa, mutta laskentatoimen tutkijoiden näkemyksen mukaan johdon laskentatoimen rooli on nykyään enemmän strateginen kuin taktinen (ks. esim. Scapens 2006). Laskentainformaatio voidaankin nähdä tärkeänä lähteenä sekä johtajien operatiivisessa työssä sekä strategian suunnittelussa.

Laskentatoimen liiketoimintaa tukevista ominaisuuksista huolimatta johtajat ovat usein tyytymättömiä laskentatoimen tuottamaan informaatioon. Informaatio tulee usein liian myöhässä ollakseen relevanttia, sillä tieto voi olla saatavilla muista lähteistä aiemmin. Myös informaation alhainen luotettavuus voi olla ongelma eikä laskentajärjestelmistä saatava informaatio välttämättä tarjoa ratkaisuja haluttuihin ongelmiin järjestelmien joustamattomuuden vuoksi. (van der Veeken & Wouters 2002, 348.) Vaikka laskentainformaatio ei pysty tarjoamaan ratkaisuja kaikkiin yrityksen ongelmiin, sillä on kuitenkin suhteellisia vahvuuksia muihin informaatiolähteisiin nähden. Laskentainformaatiota tulisikin arvioida suhteessa muihin informaatiolähteisiin, eikä eristyksistä niistä (Hall 2010, 302).

Laskentainformaation hyödyt muihin informaatiolähteisiin verrattuna

Laskentainformaatiosta on eniten hyötyä silloin, kun se tarjoaa johtajille tietoa, mitä ei ole saatavilla muista informaatiolähteistä (Hall 2010, 306). Laskentainformaation hyödyt-

lisyyteen vaikuttaakin pääasiassa sen relevanttius kulloiseenkin asiaan (Jönsson 1998, 412). Danen ja Prattin (2007, 43) mukaan johtajat kuitenkin usein peilaavat aiempia kokemuksiaan tehdessään intuitiivisia päätöksiä ja ratkaisuja, jolloin tottumukset tiettyjen rutiinien tekemiseen tai informaation etsimiseen tietyistä kanavasta voivat estää joidenkin lähteiden hyödyntämisen täydessä potentiaalissaan.

Hallin (2010, 303) mukaan laskentainformaatio voi auttaa johtajia kehittämään tietämystään työympäristöstä tuomalla esiin ongelmat, joita päivittäisessä toiminnassa ei nähdä. Näitä ovat esimerkiksi kassavirran riittämättömyyteen liittyvät seikat (Ates ym. 2013, 37). Laskentainformaation rahamääräisyys voi myös toimia tasa-arvoistavana tekijänä eri tietolähteiden yhdistämisessä. Hallin (2010, 305) mielestä laskentainformaation vahvuuksia ovat sen ominaisuudet eri tietolähteistä saatavan tiedon yhdistämiseen sekä laskentainformaation piirre toimia yhteisenä kielenä eri taustatiedot hallitsevien johtajien välillä. Koska laskentainformaatio voidaan usein muuttaa rahamääräiseen ja siten vertailtavaan muotoon, eri prosessien vaikutuksia voidaan tarkastella rinnakkain. Muilla informaatiolähteillä, kuten epäformaaleilla raporteilla tai edes ei-rahamääräisellä laskentainformaatiolla ei ole tätä ominaisuutta, mikä tekee niiden vertailun ja yhdistelemisen vaikeaksi (Hall 2010, 306).

Pienyritykset voivat hyödyntää ulkoisia tilinpäätöstietojaan liiketoiminnan kehityksen seurantaan, jolloin sisäisen laskentatoimen rooli on käsitellä tilinpäätösinformaatiota hyödylliseen muotoon sekä tehdä tulkintoja analyysien perusteella. Tilinpäätöstietojen analysointiin liittyy kuitenkin kustannuksia, jolloin analyysien hyödyllisyys ei aina ulotu kaikkein pienimpiin yrityksiin. Näissä yrityksissä raporteista saadut hyödyt eivät riitä kattamaan niihin uponneita kustannuksia. (Argilés & Solf 2003.) Aivan pienimmissä yrityksissä laskentainformaation kustannukset voivatkin olla siitä saataviin hyötyihin nähden suhteellisen suuret, mutta yrityskoon kasvaessa laskennan tarve ja hyödyllisyys kasvavat (Nandan 2010, 69). Tilinpäätöstietojen merkitys johtamistyön tukena saattaakin vaihdella pienyrityksen koon mukaan, jolloin kyseisen informaation tuottamiseen käytettyjä resursseja tulee arvioida niiden tuomien hyötyjen perusteella.

Jørgenssen ja Messner (2010, 203) toteavat, että vaikka laskenta on voimakas työkalu, se on samalla vain yksi organisaation käytössä olevista käytännöistä. Muodolliset budjetit ovat hyödyllisiä suunnittelussa ja liiallisen innovoinnin karttamisessa, mutta epämuodollinen kommunikointi voi tarjota laajempaa informaatiota joustavammin (Chenhall 2003, 131). Yritysten käytössä on nykypäivänä monenlaisia keinoja edistää liiketoimintaansa ja sopiva laskentainformaation hyödyntämisen aste vaihtelee yrityksestä ja toimialasta riippuen.

Laskentainformaatio voi organisaatiossa toimia monessa eri roolissa ja sen merkitys eri tilanteissa vaihtelee. Laskentainformaation oletetaan perinteisesti esiintyvän vastausroolissa, jossa laskelma esittää kannattavimman ratkaisun, joka päätöksentekijän tulisi yksiselitteisesti valita. Kasvuhakuisissa pienyrityksissä laskenta kuitenkin tukee liiketoimintaa parhaiten oppimis- ja idearoleissa, jolloin laskennan avulla voidaan esimerkiksi kehittää uusia toimintamalleja tai tunnistaa uusia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. Laskentainformaatio voi tukea sekä operatiivisia että strategisia päätöksiä ja se voi auttaa johtajia kehittämään tietämystään liiketoimintaympäristöstä tuomalla esiin ongelmia, joita ei päivittäisessä toiminnassa nähdä. Laskentainformaatiolla onkin suhteellisia vahvuuksia useisiin muihin informaatiolähteisiin nähden, mutta siitä huolimatta yritykset usein ohjaavat toimintaansa epämuodollisen kommunikoinnin keinoin.

2.2 Laskentajärjestelmät alkuvaiheen liiketoiminnassa ja laskentainformaation viestintä

Tässä aluvuussa käsitellään laskentajärjestelmien merkitystä kasvuhakuisten pienyritysten alkuvaiheen liiketoiminnassa. Aluksi tarkastellaan, mitkä organisaation piirteet vaikuttavat laskentajärjestelmien käyttöönottoon. Tämän jälkeen syvennytään järjestelmien käyttöönoton erilaisiin organisaation ulkoisiin ja sisäisiin motiiveihin. Lisäksi luvussa käsitellään laskentajärjestelmien hyödyllisyyteen vaikuttavia tekijöitä sekä järjestelmistä saatavan informaation esitysformaatin ja viestintäkanavan vaikutusta viestinnän vaikuttavuuteen.

2.2.1 Laskentajärjestelmien käyttöönottoon vaikuttavat tekijät

Organisaation kasvaessa johtajien tarve käsitellä suuria määriä informaatiota lisääntyy. Järjestelmällisten prosessien puute aiheuttaa tiedon henkilöitymistä, joka voi aiheuttaa vaikeuksia nopeassa tiedonsiirrossa erityisesti korkean henkilöstön vaihtuvuuden organisaatioissa (Ates ym. 2013, 36-37). Johtajat aloittavat toiminnan kontrolloinnin ottamalla käyttöön sääntöjä ja dokumentointia, erikoistamalla rooleja ja funktioita sekä laajentamalla hierarkiaa ja hajauttamalla johtamista (Chenhall 2003, 148). Johtajan suora havainnointi ympärillä oleviin työntekijöihin katoaa, jolloin tarkkailu ja motivointi alkaa tapahtua johtamisjärjestelmiä hyödyntäen (Davila & Foster 2007, 909). Erilaisten laskentajärjestelmien avulla yrityksen johto voi jopa toimia muusta organisaatiosta etäältä, mikäli työntekijät ovat itseohjautuvia ja yksilöiden vastuunkanto mahdollistetaan (Skaerbaek & Tryggestad 2010, 109). Varsinkin nopean kasvun aikana yrityksen ja erehdyksen kautta oppiminen saattaa aiheuttaa kohtalokkaita virheitä (Freeman & Engel 2007, 102), jolloin syntyy tarve liiketoiminnan vakaammille seuranta- ja suunnittelumenetelmille.

Organisaation ominaisuudet vaikuttavat vahvasti laskentajärjestelmien käyttöönottoon. Yrityksen koon lisäksi eri laskentajärjestelmien implementoinnin todennäköisyys lisääntyy, kun kasvussa on hyödynnetty VC-rahoitusta tai mikäli toimitusjohtajalla on paljon työkokemusta (Davila & Foster 2005, 1063). VC-rahoittajat tuovat mukanaan tietotaitoa ja toimitusjohtajan työkokemus auttaa tiedostamaan yrityksen tarpeet paremmin. Myös yrityksen kansainvälisten toimintojen mukanaolon on todettu lisäävän laskentajärjestelmien käyttöönoton todennäköisyyttä (Davila & Foster 2007, 930).

Davilan ja Fosterin (2007, 918) tutkimuksen mukaan VC-rahoitusta saaneet yritykset rakensivat laskentajärjestelmänsä nopeammin ja ottivat järjestelmiä käyttöön laajemmin kuin ainoastaan tulorahoituksella kehittyneet yritykset. Koska VC-rahoittajien tulot ovat suoraan sidoksissa yrityksen lisääntyneeseen arvoon, rahoittajat ovat usein motivoituneita aktiiviseen portfolioyhtiöidensä liiketoimintojen kehittämiseen (Freeman & Engel 2007, 107). VC-rahoittajilla on usein myös aiempaa kokemusta menestyneiden pienyritysten

johtamisongelmista, jolloin rahoittajat pyrkivät laskentajärjestelmien mahdollisimman aikaiseen käyttöönottoon ongelmien estämiseksi (Davila & Foster 2007, 921).

VC-rahoittajat usein rohkaisevatkin pienyrityksiä kehittämään laskentajärjestelmiään, organisaatorakenteitaan ja operatiivisia toimintojaan, jotta pienyrityksen toimintaa olisi mahdollista ymmärtää ja arvioida organisaation ulkopuolelta ja jotta toiminta olisi skaalautuvaa (Freeman & Engel 2007, 107). VC-rahoitusta saaneiden yritysten kassavirta on toiminnan alkuvaiheissa usein negatiivinen (Davila & Foster 2007, 921), jolloin laskentajärjestelmien tulee pystyä tuottamaan riittävää informaatiota rahoittajien ja johtajan tarpeisiin kassavirran tarkkailussa. VC-rahoituksella näyttääkin olevan merkittävä rooli laskentajärjestelmien käyttöönotossa.

Varsinaisia syitä laskentajärjestelmien käyttöönottoon on sekä ulkoisia että sisäisiä (kuvio 7). Ulkoisina syinä organisaatio voi parantaa luotettavuuttaan ulkoisten sidosryhmien silmissä tai organisaatioiden väliset sopimukset voivat vaatia tiettyjen järjestelmien olemassaoloa. Kansainvälisillä markkinoilla toimivat alihankkijat tai asiakkaat voivat esimerkiksi vaatia ERP-järjestelmän⁵ olemassaoloa elektronisen kaupankäynnin mahdollistamiseksi (Sharma 2011, 189). Organisaatiosta itsestään riippuvat sisäiset syyt voidaan jakaa ennakoiviin ja reaktiivisiin syihin ja nämä edelleen kahteen luokkaan. Ensimmäinen sisäinen syy voi olla johtajan ennakoiva toimintatapa, jolloin uusi johtaja ottaa aiemman kokemuksensa perusteella tiettyjä järjestelmiä käyttöön uskoessaan ne hyödyllisiksi jatkossa. Toisena ennakoivana sisäisenä syynä laskentajärjestelmiä voidaan ottaa käyttöön huomion kiinnittämistä varten, jolloin käyttöönotto liittyy tiettyyn alkavaan tarpeeseen, kuten kommunikaation haastavuuteen henkilöstön jakautuessa maantieteellisesti. (Davila & Foster 2009, 338.) Ennakoivat käytännöt estäisivät monia ongelmia, mutta organisaation toimiessa rajoitettujen resurssien maailmassa yritykset harvoin ottavat järjestelmiä käyttöön ennen kuin niitä todella tarvitaan (Davila ym. 2010, 83). Reaktiivisia sisäisiä syitä voivat olla reagointi tapahtuneisiin virheisiin, jatkuvasti toistuviin ongelmiin tai kaaokseen. Toinen reaktiivinen syy voi olla organisaation oppiminen, jossa johtaja ei

⁵ Organisaationlaajuinen toiminnonohjausjärjestelmä, joka integroi eri toimintoja ja tietoja yhteen järjestelmään (Leon 2008, 14).

tietoisesti ota laskentajärjestelmää käyttöön oppimistarkoituksessa, vaan epämääräiset prosessit halutaan koodata selkeään ja ennustettavaan muotoon. (Davila & Foster 2009, 338-339.)

Ulkoiset syyt		Sisäiset syyt			
		Ennakoiva		Reaktiivinen	
Luotettavuuden parantaminen	Sopimus	Johtajan tausta	Huomion kiinnittämisen tarpeet	Kaaos	Oppiminen

Kuvio 7 Laskentajärjestelmien käyttöönoton syyt (mukailtu Davila & Foster 2009, 339)

Järjestelmien puuttuminen (kaaos) voi olla yhtä haitallista organisaatiolle kuin liian tiukat järjestelmät (byrokratia). Pienyritysten tapauksessa järjestelmiä on yleensä liian vähän, sillä niiden johtajilla on tapana välttää byrokratiaa. Toisaalta samat johtajat ovat usein myös sokeita kaaoksen mahdollisuudelle. (Davila ym. 2010, 83.) Järjestelmien riittävä määrä tuleekin harkita jokaisen organisaation kohdalla erikseen sen ominaisuuksien ja tavoitteiden mukaan.

Laskentajärjestelmiä kohtaan on myös esitetty kritiikkiä. Pienyrityksen kilpailuetu isoihin yrityksiin nähden saattaa tulla pienten organisaatioiden kyvykkyydestä toimia eri tavoin kuin toimialan yritykset keskimäärin (Sharma 2011, 192). Tiukkojen laskentajärjestelmien on sanottu rajoittavan pienyrityksen joustavuutta, innovointikykyä, vapautta ja ko-keilunhaluisuutta (Amabile 1998, 78). Tällöin järjestelmiä usein käytetään ainoastaan monitorointi- eikä tuottavuustyökaluina, jolloin ne eivät välttämättä edistä liiketoiminnan tehokkuutta (Sharma 2011, 192). Freemanin ja Engelin (2007, 96) mielestä nimenomaan joustavan yrittäjyysmallin vahvuudet sekä kurinalaisen korporaatiomallin tehokkuuden, skaalautuvuuden ja tuottavuuden yhdistävä organisaatiomalli tulee kuitenkin olemaan liiketoiminnan tulevaisuuden kehityssuunta, eikä niitä tulisi arvioida toisensa poissulke- vina vaihtoehtoina.

Yrityksen ja erehdyksen kautta oppimisen korkeat kustannukset sekä suoran havainnoinnin katoaminen ympärillä oleviin työntekijöihin luovat tarpeen liiketoiminnan kontrolloinnille ja laskentajärjestelmille organisaatioiden kasvun aikana. Järjestelmiä voidaan ottaa käyttöön ennakoivasti ennen ongelmien ilmaantumista, mutta rajoitettujen resursien takia järjestelmillä usein lähinnä reagoidaan eteen tuleviin liiketoiminnan haasteisiin. Järjestelmien käyttöönottoon vaikuttavat organisaation ominaisuudet, kuten omistajarakenne sekä toimitusjohtajan aiempi työkokemus. Laskentajärjestelmiä kohtaan kohdistuneesta kriitikistä huolimatta niiden käyttöönoton hyödyt usein kattavat niistä aiheutuvat kustannukset ja haittatekijät nopeasti organisaation liiketoiminnan kasvaessa.

2.2.2 Laskentajärjestelmien hyödyllisyys kasvun tukemisessa

Davilan ym. (2010, 85) tutkimuksessa yritykset, jotka halukkaammin ottivat laskentajärjestelmiä käyttöön, kasvoivat huomattavasti nopeammin kuin verrokkiyhtiöt viiden ensimmäisen toimintavuoden aikana. Kingin ym. (2010, 54) tutkimuksessa kirjallisilla budjeteilla oli positiivinen vaikutus yritysten suorituskykyyn. Laskentajärjestelmien hyödyllisyyttä tukevat tutkimukset eivät kuitenkaan tarkoita laskentajärjestelmien automaattisesti johtavan kasvuun. Kasvu riippuu monista tekijöistä, kuten liiketoimintamallin laadukkuudesta ja sen luonteesta. (Davila ym. 2010, 86.) Myös liikkeenjohdon täysi sitoutuminen ja osallistuminen järjestelmien implementointiin on osoittautunut avaintekijäksi laskentajärjestelmien menestyksekkäässä käyttöönotossa (Sharma 2011, 191).

Laskentajärjestelmän soveltuvuus yritykselle vaikuttaa merkittävästi sen hyödyllisyyteen. Hyvin soveltuvat järjestelmät parantavat suorituskykyä, kun vastaavasti huonosti soveltuvat järjestelmät jopa heikentävät sitä. (Chenhall 2003, 134.) Sharman (2011, 192) mukaan laskentajärjestelmien tuomat hyödyt riippuvat pienyritysten prosessien monimutkaisuudesta sekä yksiköiden lukumäärästä. Kingin ym. (2010, 40) mielestä laskentajärjestelmien soveltuvuus on riippuvainen yrityksen ominaisuuksista, kuten koosta, strategiasta, organisaatorakenteesta ja johdon suhtautumisesta ympäristön epävarmuuteen. Laskentajärjestelmistä saatavat hyödyt ja kustannukset eivät olekaan samat kaikille yrityksille, vaan ne riippuvat kunkin yrityksen ominaisuuksista ja ympäristötekijöistä. Myös yrityk-

set samoilla ominaisuuksilla ja ympäristötekijöillä saattavat valita eri järjestelmät, mikäli heidän tarpeensa tai toiveensa järjestelmää kohtaan vaihtelevat. (King ym. 2010, 42.)

Vaikka pieniä yrityksiä voidaan periaatteessa kontrolloida epäformaaleilla menetelmillä (Davila 2005, 1044), tehokkuuden saavuttamiseksi laskentajärjestelmät voivat vähentää johdon rutiinitoimenpiteisiin käyttämää aikaa (King ym. 2010, 44). Laskentajärjestelmien suorittaessa rutiiniluontoiset asiat, johtajat voivat kohdentaa ajankäyttönsä tuottavampiin toimiin. Rutiinitoimenpiteiden automatisoinnin avulla jää siis enemmän aikaa keskittyä yrityksen ydintoimintoihin ja niiden kehittämiseen.

Laskentajärjestelmien ei välttämättä edes oleteta parantavan organisaation tehokkuutta, vaan järjestelmiä käytetään myös politikointiin ja valta-aseman saavuttamiseen yrityksen sisällä ja myös sen ulkopuolella (Chenhall 2003, 159). Laskentajärjestelmillä onkin löydetty monia rooleja organisaation sisällä, kuten tavoitteiden saaminen täsmällisiksi, koordinoinnin auttaminen sekä luotettavuuden parantaminen (Davila ym. 2009, 329). Järjestelmien käyttöönoton motiivit eivät aina liity kustannus ja tehokkuustekijöihin, vaan niillä saatetaan etsiä muita hyötyjä.

Laskentajärjestelmiä voidaan hyödyntää myös yrityksen strategian muodostamisen tukena. Järjestelmillä voi olla keskeinen rooli vaihtoehtoisten liiketoimintastrategioiden analysoinnissa, jolloin ne johtavat strategisten muutosten tehokasta muodostamista. Perinteisesti laskentajärjestelmät nähdään kuitenkin alisteisena strategialle, jolloin järjestelmät toimivat lähinnä tehokkaina strategian toimeenpanijoina jo päätetyille strategiamuutoksille. (Skaerbaek & Tryggestad 2010, 109.) Jørgensenin ja Messnerin (2010, 203) mukaan laskentajärjestelmistä saatua informaatiota voidaan kuitenkin käyttää jo strategian muodostamisvaiheessa, jolloin laskentajärjestelmien rooli strategiamuodostuksessa saattaa olla merkittävä.

Ollakseen hyödyllistä laskentajärjestelmistä saatavan informaation tulee olla ajantasaista, tarkkaa ja relevanttia (McKinnon & Burns 1992, 197). Relevantti informaatio voi tarkoittaa eri asioita eri toimijoille, jolloin samanlainen informaatio ei ole hyödyllistä kaikille.

Pystyäkseen tarjoamaan relevanttia hyötyä yritykselle laskentainformaation tuottajien tulee ymmärtää, miten ihmiset laskentafunktion ulkopuolella käyttävät laskentainformaatiota heidän päivittäisessä työssään (van der Veeken & Wouters 2002, 346).

Laskentajärjestelmien tuottaman informaation kohdalla on tärkeää, että laskentaportti sisältää informaatiota joka on vertailukelpoista aiempiin mittauksiin nähden. Tällöin yksittäiset havainnot saadaan muutettua merkityksellisiksi kaavioiksi (McKinnon & Burns 1992, 204). Laskentainformaation käyttäjät pystyvät näkemään luvuissa tapahtuneet muutokset ja muutosten suunnan sekä tämän perusteella arvioimaan tarvittavat päätelmät. Ilman vertailupohjaa liiketoiminnan muutosten voimakkuutta voi olla vaikea havaita ja informaation hyödyllisyys johtamistyössä heikkenee.

Laskentajärjestelmillä on paljon potentiaalia parantaa organisaation suorituskykyä muun muassa vapauttamalla johtajan operatiivisiin toimiin käyttämää aikaa, mutta niiden hyödyllisyyteen vaikuttaa ennen kaikkea järjestelmien sopivuus kyseiseen organisaatioon ja mihin tarkoitukseen sitä käytetään. Laskentajärjestelmät voivat tehokkuuden parantamisen lisäksi toimia esimerkiksi politikoinnin välineenä tai organisaation luotettavuuden lisääjänä. Järjestelmistä saatavan informaation tulee olla ajantasaista, relevanttia ja vertailukelpoista ollakseen johtamistyössä hyödyllistä. Hyödyllisyys kuitenkin tarkoittaa organisaation eri tahoille erilaisia asioita ja lisä-arvon luomiseksi laskentainformaation tuottajien tuleekin ymmärtää, miten ihmiset laskentafunktion ulkopuolella hyödyntävät laskentaa.

2.2.3 Raportoinnin esityformaatin ja viestintäkanavan vaikutus laskentainformaation käytettävyyteen

Yritysten johtajilla on usein eri määrä laskentaosaamista (Cardinaels 2008, 583). Talousviestinnässä ei huomioida aina riittävästi vastaanottajan taloushallinnon osaamista, jolloin informaation merkitys voi jäädä vajavaiseksi (Partanen 2007, 24). Talousinformaation viestintä tulisikin pystyä suuntaamaan vastaanottajan aiempaan tietopohjaan, jotta se toimisi relevanttina informaatiolähteenä johtamistyössä.

Aiemmat tutkimukset ovat vahvistaneet, että laskentadatan esittämismuoto vaikuttaa sen käyttöön (McKinnon & Burns 1992, 202). Stonen (2011, 785) mukaan useimmat ei-laskentataustaiset laskentainformaation käyttäjät suosivat selkeää ja suoraviivaista talousviestintää, jonka sisällön he ymmärtävät ja johon voivat samaistua. McKinnonin ja Burns (1992) tutkimuksessa laskennan hyvin hallitsevat johtajat näkivät pidemmät, taloudellista informaatiota sisältävät useiden sivujen raportit hyödyllisemmäksi johtamistyössä kun taas vähäisen laskentaosaamisen johtajat kannattivat lyhyitä raportteja, jotka sisälsivät vain heidän työfunktioonsa liittyvää dataa. Taloudellista informaatiota sisältävät raportit näyttävätkin olevan hyödyllisempiä niille johtajille, joiden laskentaosaaminen on tarpeeksi kehittynyttä. Muut informaatiolähteet ja lyhyet tilannekatsaukset taas hyödyttävät paremmin vähäisen laskentaosaamisen johtajia. (McKinnon & Burns 1992, 207-208.)

Cardinaels (2008) tutki laskentadatan esitysformaatin merkitystä monimutkaisessa johdon laskentatoimen päätöstilanteessa länsieurooppalaisessa yliopistossa. Viisikymmentäviisi viidennen vuoden kauppatieteiden opiskelijaa pyrki parantamaan case-yrityksen tulosta kahdeksalla hinnoittelu- ja resurssien allokoitipäätöksellä. Esitietojen esitysmuoto vaihteli graafisen- ja taulukkomuodon välillä. Tutkimuksen tuloksena laskentaosaamisen ja esitysmuodon välillä löydettiin selkeä yhteys. Henkilöt, joilla oli vain vähän laskentaosaamista, tekivät parempia päätöksiä graafisten esitietojen pohjalta. Yllättävää oli se, että vahvasti laskentaorientoituneet henkilöt tekivät parempia päätöksiä taulukkopohjaisten esitietojen avulla. (Cardinaels 2008). Tämän tutkimuksen perusteella ei tulisikaan olettaa, että on olemassa vain yksi tapa esittää laskentainformaatiota johtajille, vaan laskentaraporttien esitysmuoto on syytä sopeuttaa vastaanottajan laskentaosaamisen tasoon.

Pierce ja O'Dean (2003) tutkivat johtajien ja johdon laskentatoimen informaation tuottajien odotuksia laskentainformaatiota kohtaan. Johdon laskentatoimen asiantuntijat saattoivat pitää tuottamaansa informaatiota korkeatasoisena ja tärkeänä, mutta johtajat eivät todellisuudessa nähneet samaa informaatiota läheskään yhtä hyödyllisenä. Johtajien ja informaation tuottajien heikot ja voimattomat luonteenpiirteet laajensivat odotusten kui-

lua, kun taas vahvat ja vaikutusvaltaiset luonteenpiirteet lisäsivät todennäköisyyttä yhtenäisten odotusten löytymiselle. (Pierce & O'Dean 2003.) Eri tahojen odotukset laskentainformaatiota kohtaan tulisikin saada mahdollisimman yhdenmukaisiksi, jotta informaatiosta olisi mahdollisimman paljon hyötyä johtamistyössä eikä informaation tuottajien resursseja valu hukkaan. Sekä johtajien että laskentainformaation tuottajien hyvät vuorovaikutustaidot ovat merkittävässä asemassa odotusten yhtenäistämiseksi.

Taloudellista informaatiota sisältävät raportit näyttävät siis olevan hyödyllisempiä niille johtajille, joiden laskentaosaaminen on tarpeeksi kehittynyttä. Freemanin ja Engelin (2007, 108) mukaan ihmiset työskentelevät luonnostaan sellaisten ongelmien kanssa, joita he ymmärtävät sekä antavat suuremman arvon sille tiedolle, johon he ovat perehtyneitä. Ihmiset epätodennäköisesti keskittävät huomiotaan sellaisiin asioihin, joista he tietävät vain vähän (Freeman & Engel 2007, 108). Mikäli laskentainformaatiota ei ymmärretä tai sen arvoa ei osata tiedostaa, johtajat tuskin hyödyntävät sitä päivittäisessä työssään. Tällöin muut informaatiolähteet ja lyhyet tilannekatsaukset saattavat hyödyttää paremmin alhaisen laskentaosaamisen johtajia.

Informaation välittäminen tapahtuu aina jotain kanavaa tai viestintä pitkin. Daftin ja Lengelin (1984) muodostaman viitekehyksen mukaan informaation rikkaus on parhaimmillaan suullisessa keskustelussa ja laskee viestintäkanavan muuttuessa kirjalliseksi. Daft ja Lengel esittävät seuraavan järjestyksen välittäjäkanavan rikkauden perusteella:

1. Kasvokkain tapahtuva kommunikointi
2. Puhelinkeskustelut
3. Henkilökohtaiset dokumentit (esim. henkilökohtaiset kirjeet)
4. Yleiset dokumentit (esim. tietylle joukolle suunnatut tiedotteet)
5. Numeeriset dokumentit

Kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin erinomaisuus selittyy välittömästä vastaanottajan palautteesta, monipuolisista viestintämuodoista sekä personoidun ja luonnollisen kielen käytöstä. Kasvokkain tapahtuvassa kommunikoinnissa välittyy sanatonta viestintää ja

informaation sisältöä on helpompi ymmärtää. Kirjalliset dokumentit puolestaan eivät anna mahdollisuutta välittömään kysymysten esittämiseen eikä vastaanottajan mahdollisten väärinymmärrysten korjaamiseen. Kirjalliset dokumentit eivät myöskään välitä verbaalaisia tai sanattomia vihjeitä, jotka voisivat auttaa viestin ymmärtämisessä. (Daft & Lengel 1984.) Perinteinen kirjallinen viestintä esimerkiksi laskentaraporttien muodossa saattaa olla tehottomampaa kuin välittömät kahdensuuntaiset viestintätilanteet, kuten suullinen keskustelu (Stone 2011, 788). Suullinen kommunikointi mahdollistaa laskentainformaation räätälöinnin operatiivisiin tilanteisiin hyödylliseksi sekä tarjoaa mahdollisuuden keskustella laskentainformaation merkityksestä ja seurauksista (Hall 2010, 302). Laskentainformaatiota viestiessä tulisikin hylätä oletus laskentatoimen raporttimaisesta luonteesta ja nostaa oleelliset asiat esille keskustelujen kautta.

Talousinformaation viestintä ei siis ole vain lukujen raportointia ja laskelmien tuottamista. Viestintään sisältyy asioiden suullista selittämistä ja keskustelua liiketoiminnalle oleellisista yksityiskohdista (Hall 2010). Johtajien laskentaosaamisen vaihtelevasta tasosta huolimatta monimutkaista laskentainformaatiota ei tulisi jättää esittämättä vain sen takia, että se voi olla joillekin liian vaikeaa ymmärtää. Laskentainformaation tulee olla riittävän kattavaa oikean kuvan välittämiseksi, mutta samalla tulisi välttää informaation liiallista yksinkertaistamista. (Stone 2011, 786.) Palvellakseen monimuotoisia laskentainformaation käyttäjiä yritysten tuleekin määritellä informaation esitysformaatti sen käyttäjiä ja heidän tarpeitaan silmälläpitäen (Cardinaels 2008, 584).

Culkinin ja Smithin (2000, 148) mukaan pienyritysten analysoimiseksi niiden omistajayrittäjien asenteiden ja käyttäytymisen ymmärtäminen on vähintään yhtä tärkeää kuin itse liiketoiminnan ymmärtäminen. Organisaation johdon päätöstyylit ja mieltymykset informaation suhteen ohjaavat talousfunktion toimintaa asettamalla yleiset vaatimukset talousinformaatiolle. Johdon huomion kiinnittäminen oleellisiin asioihin voi edellyttää eri päätöstyyleille ominaista informaation esitystapaa, eli ydinasioiden tiivistämisen ja taustoitettavan tiedon oikeaa suhdetta. Vaikuttavan talousviestinnän yhtenä osa-alueena onkin johtajien eri päätöstyylit huomioiminen taloudellisen informaation tuottamisessa ja esittämistavoissa. (Partanen 2007, 139.) Driverin ja Mockin (1975) mallissa tunnistetaan neljä

päätöstyylillä käytetyn informaation määrän ja vaihtoehtoisten ratkaisujen luomisen suhteen (kuvio 8).

Ratkaisuvaihtoehtojen määrä	Useita	Joustava	Visionäärinen
	Yksi	Määrätietoinen	Muodollinen
		Vähän	Paljon

Käytetyn informaation määrä

Kuvio 8 Päätöstyylit, ratkaisuvaihtoehtojen määrä ja informaation käyttö (Driver & Mock 1975, 497)

Määrätietoisien päätöstyylin johtaja hyödyntää vähän informaatiota saadakseen aikaan yhden toimivan ratkaisuvaihtoehdon. Tämän päätöstyylin johtaja arvostaa toiminnan nopeutta, tehokkuutta ja jopa kaavamaisuutta. Laskentainformaation tulee tällöin olla tiivistä ja yksinkertaista. Joustavan päätöstyylin henkilöt käyttävät myöskin vain pientä määrää informaatiota, mutta ymmärtävät tilanteiden erityispiirteiden vaikutukset ja vaihtoehtoisia toimintamalleja voi olla useitakin. Päätöstyylit on yhdistetty nopeuteen, mukautuvuuteen ja intuitioon. Laskentainformaation tulee olla tiivistä, mutta nostaa esiin kehittämissaasteita johon joustavan päätöstyylin johtajat voivat tarttua. Muodollisen päätöstyylin henkilö käyttää runsaasti tarkkaan analysoitua informaatiota muodostaakseen yhden parhaan lopputuloksen. Muodolliseen päätöstyylin liitetään perinpohjaisuus, täsmällisyys ja perfektionismi. Tukeakseen muodollista päätöstyylillä, laskentainformaatiota vaaditaan perusteellisia, muodollisia raportteja, jotka auttavat parhaan lopputuloksen löytämiseksi. Visionäärinen päätöstyylit nähdään luovimpana tapana tehdä päätöksiä. Johtaja käyttää paljon informaatiota muodostaakseen useita skenaarioita eri tilanteiden varalle. Visionäärinen päätöstyylit on kokeilevaa ja suunnitelmia muutetaan nopeasti tilanteen vaatiessa. Laskentainformaation kohdalla tämä vaatii perinpohjaisia suullisia keskusteluja, jolloin laskennan tilannekohtainen merkitys ja tuki nousee esiin. Visionäärinen päätöstyylit toimii hyvin matalahierarkkisissa organisaatioissa, jossa valta on jaettu useiden tahojen kesken. (Driver & Mock 1975, 497-498.) Kasvuhakuisiin pienyrityksiin yhdistetään usein luovia piirteitä, jolloin niiden johtajien päätöstyylit saattaa muistuttaa visionääristä päätöstyylillä. Tällöin laskentainformaatio voi palvella johtajaa parhaiten keskusteleavassa kontekstissa.

Usein jokin päätöstyylillä on johtajien toiminnassa hallitseva, mutta erilaisissa päätöstilanteissa perustyyli sävyttyy muiden päätöstyilien piirteillä. Talousinformaation viestinnän haasteena onkin eri päätöstyilien huomioiminen siten, että johdon huomio kiinnitetään tärkeisiin päätökseen vaikuttaviin tekijöihin, jotka eivät luonnostaan painotu tietyn päätöstyylin informaation keräämisessä ja käytössä. Johdon päätöstyylit ja mieltymykset informaation suhteen ohjaavatkin talousorganisaation toimintaa asettamalla yleiset vaatimukset informaation tuottamiselle. (Partanen 2007, 139, 143.)

Laskentainformaation esitysmuoto vaikuttaa merkittävästi informaation hyödyllisyyteen. Laskentainformaation käyttäjillä on varsinkin pienyrityksissä eri määrä laskentaosaamista ja erilaisia päätöstyylejä, jolloin informaation esitysmuoto tulee mahdollisuuksien mukaan sovittua vastaanottajan tarpeisiin. Laskentainformaation suullinen esittäminen säilyttää viestin alkuperäisen rikkauden kirjallisia dokumentteja paremmin ja auttaa varmemmin välittämään informaation keskeisen merkityksen. Keskustelujen suosiminen laskentainformaation välittämisessä saattaa huomattavasti parantaa informaation käyttökelpoisuutta pienyritysten johtajien päivittäisessä työssä.

2.3 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Pienyrityksen johtaminen on monipuolinen kokonaisuus, jossa päätöksenteko on vain yksi johtamistyön osa-alueista. Rajoitettujen resurssien takia pienyritysten johtajilla on useita lyhyen ja pitkän tähtäimen prioriteetteja samaan aikaan, jolloin yritysten toimintaa ohjaa usein reaktiivinen mentaliteetti (Ates 2013, 36; Hudson ym. 2001, 1105). Suurin osa johtamistyöstä liittyykin epätavallisiin, tilapäisiin ja suunnitelmattomiin tilanteisiin, jossa ongelmarajat ovat häilyviä ja epävakaita (Hall 2010, 303). Johtajat käyttävät työssään lukuisia informaatiolähteitä aina faktatiedosta ja erilaisista ennusteista huhuihin, intuitioon ja ”mutu-tuntumaan” (McKinnon & Burns 1992, 78, 105), mutta laskentainformaatiolla on kuitenkin suhteelliset vahvuutensa muihin lähteisiin verrattuna. Rahamääräiseen muotoon muunnettavan laskentainformaation vahvuuksia ovat sen ominaisuudet

eri tietolähteistä saatavan tiedon yhdistämiseen sekä laskentainformaation rooli yhteisenä kielenä eri taustatiedot hallitsevien johtajien välillä. (Hall 2010.)

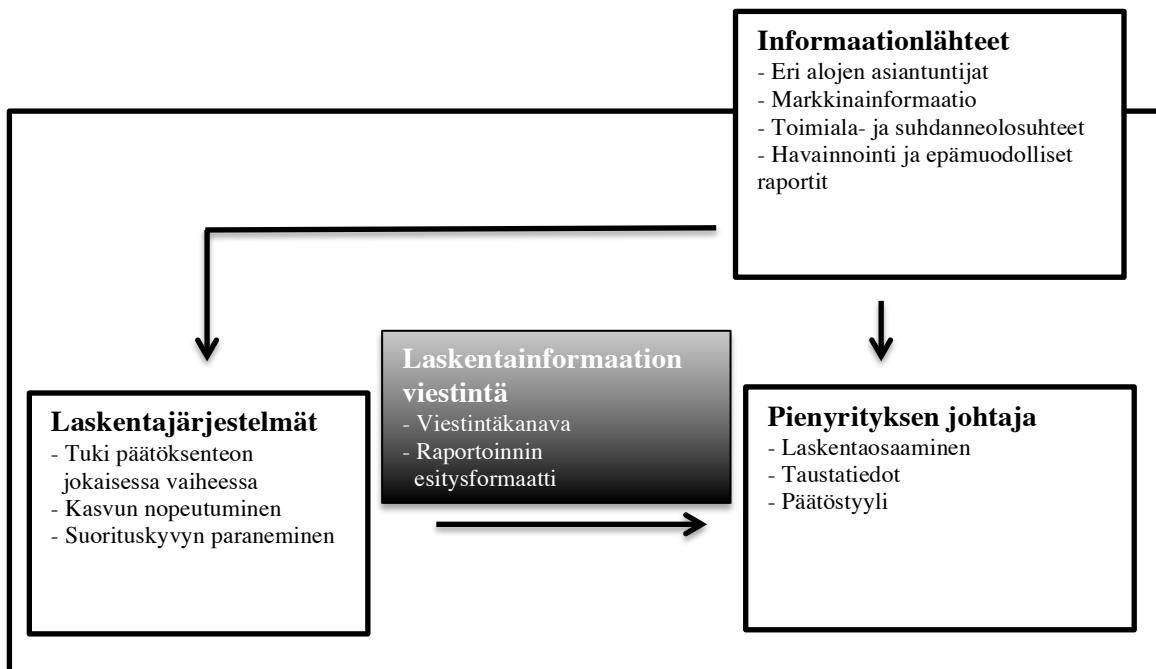
Laskentainformaatiota suunnitellessa tulisi hylätä oletus siitä, että informaatiota käytetään suoraan päätöksentekomalleissa (Jönsson 1998, 431). Jönssonin (1998) mukaan tulisi enemmänkin olettaa, että laskentainformaatiota käytetään keskusteleivassa kontekstissa. Tällöin laskentatoimi voi kasvuhakuisissa pienyrityksissä näyttäytyä perinteisen vastausroolin sijaan ainakin oppimisroolissa (Burchell ym. 1980, 15). Laskentainformaation ei siis oleteta tuottavan suoraa vastausta tiettyyn kysymykseen, vaan se mahdollistaa ihmisten jatkuvan oppimisen ja organisaation liiketoiminnan kehittämisen.

Organisaatioille syntyy tarve laskentajärjestelmille koordinoinnin ja valvonnan kasvavista kustannuksista yhtiön monimutkaisuuden ja henkilömäärän kasvaessa (Davila & Foster 2009, 921). Järjestelmällisten prosessien puute aiheuttaa tiedon henkilöitymistä, joka voi vaikeuttaa nopeaa tiedonsiirtoa erityisesti korkean henkilöstön vaihtuvuuden organisaatioissa (Ates ym. 2013, 36-37). Kaikkia kasvuhakuisia pienyrityksiä yhdistävän liiketoiminnan laajentumisen lisäksi laskentajärjestelmiä otetaan käyttöön muiden eri syiden takia. Järjestelmien avulla voidaan pyrkiä vähentämään rutiinitoimenpiteisiin kuluva aikaa (King ym. 2010, 44), toimittajat tai alihankkijat voivat vaatia niitä kaupankäynnin mahdollistamiseksi (Sharma 2011, 189) tai tiettyjen järjestelmien avulla voidaan ennakoita tulevia ongelmia sekä reagoida jo olemassa oleviin (Davila & Foster 2009, 339). Laskentajärjestelmien on myös tutkittu voimakkaasti edistävän organisaatioiden liiketoiminnan kasvua (Davila ym. 2010) ja parantavan yritysten suorituskykyä (King ym. 2010, 54). Laskentajärjestelmien käyttöönotto ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita parantunutta suorituskykyä, vaan niiden hyödyllisyyteen vaikuttaa niiden sopivuus kyseiseen organisaatioon sekä järjestelmien käyttötarkoitus (Chenhall 2003, 134).

Palvellakseen monimuotoisia laskentainformaation käyttäjiä yritysten tulee määritellä informaation viestintäkanava sen käyttäjien tarpeita silmälläpitäen. Suullinen kommunikointi mahdollistaa laskentainformaation räätälöinnin operatiivisiin tilanteisiin hyödylliseksi sekä tarjoaa mahdollisuuden keskustella laskentainformaation merkityksestä ja seu-

rauksista (Hall 2010, 302). Suullisesti välitetty informaatio on myös rikkaampaa, jolloin suurempi osa alkuperäisestä informaatiosta välittyy vastaanottajalle (Daft & Lengel 1984). Viestintäkanavan lisäksi laskentainformaation hyödyllisyyteen vaikuttaa raportoinnin esitysformaatti. Eri määrän laskentaosaamista omaavat johtajat käyttävät laskentainformaatiota eri tavoin, jolloin laskentajärjestelmistä saatavan info esitysmuodolla on keskeinen vaikutus laskennan hyödyllisyyteen (Cardinaels 2008). Myös johtajien ominaispiirteet vaikuttavat laskentainformaation hyödyllisyyteen, jolloin eri päätöstyylin johtajat hyötyvät eri tavoin saamastaan laskentainformaatiosta (Mock & Driver 1975).

Kuviossa 9 on esitetty yksityiskohtainen tutkielman teoreettinen viitekehys. Johtajat hyödyntävät päivittäisessä työssään useita informaatiolähteitä, joista laskentainformaatio on vain yksi. Laskentainformaatiolla on kuitenkin suhteellisia vahvuuksia toisiin lähteisiin verrattuna, minkä takia laskenta saattaa auttaa organisaatiota sen liiketoiminnan kehittämisessä. Laskentajärjestelmät antavat niiden käyttäjille parhaimmillaan tukea päätöksenteon jokaisessa vaiheessa, nopeuttavat liiketoiminnan kasvua sekä parantavat suorituskykyä ja tehokkuutta. Laskentainformaation viestintään ja sen esitysformaattiin vaikuttaa johtajan ominaisuudet ja laskentaosaaminen, mutta informaatiota on kaikesta huolimatta usein hyödyllisintä viestiä suullisesti keskustelemalla laskentaan liittyvistä kysymyksistä.



Kuvio 9 Tutkielman teoreettinen viitekehys

3 EMPIIRINEN AINEISTO

Tässä luvussa esitellään tutkielman varsinainen kohdeyritys, sen verrokkiyritys sekä aineiston keruun ja analyysin vaiheet. Tutkielman aineisto kerättiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tutkielman varsinaiseen kohdeyritykseen tehtiin 4 kuukautta kestänyt havainnointijakso 1.2.-31.5.2013. Havainnointi toimi taustoittavana tutkimusmenetelmänä ennen haastattelujen toteutusta. Havainnoinnilla kerättiin tietoa organisaation toiminnasta ja tutustuttiin alustavasti laskentainformaation hyödyntämisen käytöntöihin kyseisessä organisaatiossa. Havainnointi oli osallistuvaa, jolloin tutkija vietti aikaansa kohdeyrityksessä yhtenä tutkitun organisaation jäsenenä ja osallistui sen toimiin. Havainnointi suoritettiin kohdeyrityksen työntekijänä, jolloin tutkijalla oli mahdollisuus omien tehtäviensä kautta tutkia yrityksen toimintaa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 77, 81.) Havainnointijaksolle osui yhtiön ensimmäisen tilinpäätöksen laatiminen.

Aineiston keruun toisessa vaiheessa haastateltiin sekä kohdeyrityksen että verrokkiyrityksen työntekijöitä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin helmi-maaliskuussa 2014. Varsinaiseen kohdeyritykseen kohdistuneen havainnointijakson ansiosta tutkielman aineisto on kohdeyrityksen kohdalla kattavampaa ja yksityiskohtaisempaa kuin verrokkiyrityksessä. Verrokkiyritykseen kohdistunut aineiston keruu kuitenkin pyrittiin toteuttamaan niin, että molempia yrityksiä pystytään kattavasti analysoimaan rinnakkain.

3.1 Kohdeorganisaatioiden esittely

Kohdeyritys

Tutkimuksen varsinainen kohdeyritys on 2012 perustettu terveystuote-alan organisaatio, joka myy ja markkinoi omalla tuotemerkillään kohtuuhintaisia terveystuotteita globaalisti. Myynti tapahtuu sekä verkkokaupan että henkilökohtaiseen myyntityöhön perustuvan kanavan välityksellä. Kivijalkaliikettä yrityksellä ei ole. Yritys myös järjestää koulutus-tapahtumia terveellisen ravitsemuksen ympäriltä lähinnä Suomessa, mutta myös ulko-

mailla. Kohdeyrityksessä on noin 10 kokoaikaista työntekijää, jotka toimivat samalla omistaja-yrittäjinä. Tämän kaltaisen järjestelyn avulla työntekijät saadaan sitoutettua toimimaan yrityksen parhaaksi pitkällä aikajänteellä. Kokoaikaisten työntekijöiden lisäksi komissiopalkalla toimii ajankohdasta riippuen 10-15 työntekijää. Alle 10 miljoonan euron vuotuisella liikevaihdolla yritys luokitellaan Euroopan unionin (2005) määritelmän mukaan pienyritykseksi.

Kohdeyritykseen tehtiin liiketoiminnan alkuvaiheessa VC-sijoitus, joka maksettiin takaisin rahoittajalle toisen tilikauden aikana. Yritys on tähän saakka käyttänyt liiketoimintansa rahoittamiseen oman pääoman ehtoisia sijoituksia ja tulorahoitusta, eikä kokonaan ulkoista rahoitusta ole tällä hetkellä käytössä. Muita rahoitusmahdollisuuksia kuitenkin tarkkaillaan ja yritys saattaa tulevaisuudessa vivuttaa toimintaansa myös ulkoisella rahoituksella.

Kohdeyrityksen taloushallinto oli ulkoistettuna useammalle eri taholle ensimmäisten toimintavuosien aikana, mutta kokeilujen jälkeen se päätettiin ottaa takaisin tulosityksikköön. Tällä hetkellä kirjanpito, laskutus ja palkanmaksu hoidetaan internetpohjaisella taloushallintasovelluksella. Liiketoiminnan alkuvaiheessa toimitusjohtaja vastasi kohdeyrityksen taloushallinnosta muun työnsä ohessa, mutta tällä hetkellä yrityksessä on osa-aikainen business controller vastaamasta taloushallinnosta (kirjanpidosta, palkanlaskennasta, osto- ja myyntireskontrasta) sekä talousfunktion kehittämisestä.

Kohdeyritys on organisaatorakenteeltaan verkosto-organisaatio⁶, jonka työntekijät työskentelevät maantieteellisesti jakautuneina. Kohdeyrityksen omistaja-yrittäjät jakavat yrityksen menestysvastuun yhdessä, mutta työskentelevät itseohjautuvasti omien vastuualueidensa parissa. Työntekijät kommunikoivat toistensa kanssa pääosin sähköisiä viestivälineitä hyödyntäen ja kasvotusten käytävä kommunikointi ei ole jokapäiväistä. Kohdeyri-

⁶ Organisaation verkstorakenne on eri organisaatioista koostuva ryhmä, jota hallitaan erilaisilla sitoumuksilla ja sopimuksilla. Yleensä yksi organisaatio on johtava toimija, joka etsii keinoja tehostaa liiketoimintaa. Verkosto-organisaatioissa on tyypillistä toimintojen ulkoistus, jolloin esimerkiksi tuotteiden valmistus tapahtuu varsinaisen organisaation ulkopuolella (Jones 2001, 121).

tys täyttääkin virtuaaliorganisaation piirteet (Sarker ym. 2011, 282). Yksi virtuaaliorganisaatioiden pääominaisuuksista on epämuodollisen kanssakäymisen suuri määrä (Ahuja & Carley 1998, 3). Kohdeyrityksessä kommunikointi on usein vapaamuotoista ja kirjallisia raportteja käytetään harvoin.

Verrokkiyritys

Tutkimuksen verrokkiyritys on vuonna 2007 perustettu kysely- ja selvitystutkimusten tekemiseen keskittyvä IT- sektorin organisaatio. Verrokkiyrityksellä on noin 20 kokoai-kaista työntekijää myyntiyhtiön työntekijät mukaan luettuna. Yrityksen omistaa kokonai-suudessaan yrityksen toimiva johto.

Verrokkiyrityksen liiketoiminnan alkuvaiheessa ei ole käytetty VC-rahoitusta, vaan omis-tajat ovat huolehtineet rahoituksesta toimitusjohtajan hallitessa suurinta omistusosuutta. Viimeisten vuosien aikana liiketoiminnan kasvattamiseen on pyritty löytämään ulkoisia rahoituslähteitä ja yritys onkin jo saanut vierasta pääomaa kansainvälistymisen tukemi-seen. Rahoituksen avulla yritys tähtää voimakkaaseen kasvuun globaalisti seuraavan kah-den-kolmen vuoden aikana. Kasvuhakuisuus näkyy erityisesti pyrkimyksenä liikevaihdon kasvuun muutaman seuraavan vuoden aikana.

Verrokkiyrityksen taloushallinto on ulkoistettu, jolloin palkanlaskenta ja kirjanpito hoide-taan yrityksen ulkopuolelta. Tilitoimisto on toimittanut raportteja liiketoiminnan kehityk-sestä lähinnä tilikauden päättyessä. Raporttien hyöty johtamistyössä on jäänyt hyvin vä-häiseksi, koska dokumentteja on ylipäättään saatu hyvin vähän ja niissä oleva data vaatii runsaasti jatkokäsittelyä.

Taulukossa 1 esitetään yhteenvetona kohde- sekä verrokkiyrityksen rakenteellisia ominaisuuksia.

	Kohdeyritys	Verrokkiyritys
Ulkoistettu taloushallinto	Ei	Kyllä
VC-rahoitus	Kyllä	Ei
Omistus	Operatiivinen johto	Operatiivinen johto

Taulukko 1 Kohdeyrityksen ja verrokkiyrityksen rakenteellisiä ominaisuuksia

Sekä kohdeyritys että verrokkiyritys valikoituiivat tähän tutkimukseen ennakkoperehtymisen ja laskentainformaatioon myönteisen suhtautumisen takia. Laskentainformaatio nähdään kohdeyrityksessä hyödyllisenä tietolähteenä, jolloin sen koetaan auttavan liiketoiminnan kehitystä. Laskentainformaatio tunnustetaan verrokkiyrityksessäkin hyödyllisenä tietolähteenä, mutta sitä ei vielä hyödynnetä täydessä potentiaalissaan. Molemmat yritykset pyrkivät lisäksi voimakkaasti kasvattamaan liiketoimintaansa, joka Lybaertin (1998, 173) mukaan monipuolistaa eri informaatiolähteiden hyödyntämistä ja näin ollen myös laskentainformaatiota todennäköisemmin käytetään johtamistyössä.

Haastateltavien esittely

Kohdeyrityksissä ei ollut haastatteluhetkellä varsinaisia talousjohtajia, joten jokaisen haastatellun johtajan päävastuualue muodostui laskentafunktion ulkopuolisista asioista. Varsinaisessa kohdeyrityksessä haastateltiin toimitusjohtajan lisäksi myyntijohtajaa sekä presidentti-tittelillä toiminutta henkilöä, joka vastasi liiketoiminnan kehityksestä, tiimin johtamisesta ja uuden markkinasegmentin avaamisesta. Verrokkiyrityksen haastateltava toimi operatiivisena johtajana vastaten päivittäisistä johtotehtävistä. Hänen vastuualueeseensa kuului kaiken operatiivisen toiminnan johtaminen lukuun ottamatta uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsimistä.

Kohdeyrityksen toimitusjohtajalla on aiempaa työkokemusta keskisuudessa perheyrytyksessä toimimisesta kymmenen vuoden ajalta. Tänä aikana hän toimi useissa eri tehtävissä, muun muassa vastaten kolme vuotta yrityksen taloushallinnosta ja projektisuunnittelusta. Toimitusjohtaja on kasvanut yrittäjyyteen vanhempiensa esimerkin kautta. Oman lasken-

taosaamisensa hän arvioi tyydyttäväksi. Muihin kansainvälisen tason johtajiin verrattuna hän arvioi laskentaosaamisensa melko hyväksi, mutta tiedostaen omat kehitysalueensa hän tavoittelee huomattavasti syvällisempää ymmärrystä talousasioista.

Kohdeyrityksen presidentillä on myös aiempaa yrittäjäkokemusta vanhempien perheyri-tyksestä sekä omasta yritysprojektista. Hänellä on yli kymmenen vuoden työkokemus kansainvälisten yritysten myynti-, markkinointi- ja konsultointitehtävistä. Myyntiin ja markkinointiin liittyvistä työtehtävistä huolimatta erilaiset kannattavuus- ja talouslaskelmat ovat olleet hänen työssään tärkeitä. Oman laskentaosaamisensa hän arvioi hyväksi halliten johdon laskentatoimen asiat laskentatoimen laajasta kentästä parhaiten. Hänen laskentaosaamisensa vaikuttaa myös laaja kontaktiverkosto, johon kuuluu runsaasti laskentatoimen ammattilaisia.

Kohdeyrityksen myyntijohtaja vastaa yrityksen globaaleista myyntitavoitteista, mutta osallistuu päivittäiseen myyntiin myös itse. Myös hänellä on usealta vuodelta aiempaa työkokemusta kansainvälisistä suuryrityksistä, jossa työtehtäviin on kuulunut erilaisia markkinointi- ja myyntitehtäviä. Laskentaosaamisensa tason hän arvioi hyväksi ymmärtäen talouden perusasiat ja kokonaisuuden, mutta yksityiskohtaiset analyysit taseesta ja tuloslaskelmasta saattavat tuottaa hankaluuksia.

Verrokkiyrityksen operatiivinen johtaja on yrityksen perustajajäsen. Hänen yli kymmenen vuoden monipuolinen työkokemuksensa sisältää niin tutkijan ja luennoitsijan tehtäviä kuin oman toiminimen hoitamista ja johtotehtäviä kansainvälisen logistiikka- ja verkko-kauppa-alan suuryrityksessä. Hän arvioi oman laskentaosaamisensa olevan hyvää, vaikka viimevuosien monipuoliset toimenkuvat ovatkin suunnanneet fokusta eri osaamisalueisiin ja laskenta-asiat ovat jääneet hieman taka-alalle. Hän siirtyi verrokkiyrityksen kokoaikaiseksi operatiiviseksi johtajaksi elokuussa 2013.

Kaikki haastatellut johtajat arvioivat oman laskentaosaamisensa hyväksi tai melko hyväksi. Oman osaamisen arvioiminen riippuu kuitenkin vahvasti siitä, mihin itseään vertaa. Haastateltavien oman arvioinnin perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että kaikilla haasta-

teltavilla oli hyvä perusnäkemys laskentatoimen kentästä ja omasta sijoittumisestaan sielä.

3.2 Empiirisen aineiston kerääminen ja analysointi

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 27) mukaan tutkimusongelma määrää, mitä aineistonkeruumenetelmää käytetään. Pienyritysten johtajien tullessa useista taustoista ja pienyritysten ollessa rakenteeltaan hyvin erilaisia, voidaan jo ennalta arvioida tutkimusongelmaa koskevien vastausten olevan monitahoisia ja vaihtelevia. Tämän vuoksi vastauksia saattaa olla tarve selventää ja kysymyksiä kohdentaa juuri tähän tutkielmaan sopiviksi sekä syventää vastauksia pyytämällä perusteluja esitetyille mielipiteille. Näiden seikkojen valossa pääaineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, sillä muihin menetelmiin verrattuna haastatteluissa voidaan joustavasti säädellä aineiston keruuta tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelun avulla myös tutkimuksen kohteille annetaan mahdollisuus tuoda esille häntä itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34-35.)

Tämän tutkimuksen haastattelumenetelmää pohdittiin puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun välillä. Menetelmäksi muodostui lopulta strukturoidun haastattelun sijaan teemahaastattelu, koska haastateltavien erilaiset taustatiedot ja vastuualueet antoivat aihetta kysymysten vaihtelevuuteen aihealueiden pysyessä kuitenkin kaikille samana. Teemahaastattelu myös huomioi sen, että ihmisten tulkinnat ja asioille annetut merkitykset ovat erilaisia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.) Tämä on tärkeää varsinkin pienyritysten kohdalla, koska pienyritysten johtajien osallistuessa operatiiviseen työhön heidän vastuualueisiinsa sisältyy paljon asioita ja työfunktioiden painopisteet vaihtelevat.

Tutkimuksen toisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin havainnointia. Havainnointia käytettiin pääasiassa taustoittavan tutkimusmenetelmänä ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja. Kyselyjen ja haastattelujen avulla saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat, mutta menetelmät eivät kuitenkaan kerro mitä tutkimuskohteessa todella tapahtuu. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset todella niin kuin

kertovat toimivansa. (Hirsjärvi ym. 2009, 212.) Havainnointi täydentää ja vahvistaa haastattelussa esille tulleita asioita ja useamman tutkimusmenetelmän yhteiskäytöllä voidaan kin parantaa tutkimuksen luottavuutta (Koskinen ym. 2005, 158). Robsonin (1993, 290) mukaan toinen tärkeä etu monimetodisessa lähestymistavassa on perusteettoman epävarmuuden vähentäminen. Yhtä metodia käytettäessä voidaan saada selkeitä tuloksia ja tutkia voi päätyä uskomaan löytäneensä ”oikean” vastauksen. Kun lisänä käytetään toista menetelmää, saattaa syntyä erilaisia tuloksia, jotka poistavat näennäisen varmuuden (Hirsjärvi & Hurme 2011, 39).

Havainnointi suoritettiin yrityksen työntekijänä, mutta työtehtävä ei varsinaisesti koskenut tutkittavaa asiaa. Havainnoinnin aikana samassa toimistossa työskenteli toimitusjohtajan lisäksi toinen omistaja-yrittäjä sekä kolme määräaikaista työntekijää liiketoiminnan eri funktioissa. Havainnointi oli ei-reaktiivista (ks. Hirsjärvi & Hurme 2011, 37), toisin sanoen havainnoinnin kohteet eivät olleet tietoisia tutkimuksesta havainnointihetkellä. Tutkimuksesta kuitenkin kerrottiin havainnoinnin kohteille jälkikäteen ja heiltä saatiin lupa havainnointiaineiston hyödyntämiseen. Toimitusjohtajan työtä päästiin havainnoimaan päivittäin, jolloin organisaation toiminnasta saatiin hyvä kuva toimitusjohtajan perspektiivistä katsottuna. Tutkija myös keskusteli päivittäin yrityksen toimitusjohtajan kanssa, mikä vähensi väärinymmärrysten riskiä sekä havainnointitilanteessa että myöhemmässä haastattelutilanteessa. Lisäksi tutkijan osallistuminen talousinformaation tuottamiseen liittyviin työtehtäviin lisäsi ymmärrystä organisaation toiminnasta sekä monipuolista aineistoa. Havainnointi toimi ennen kaikkea taustoittavana tutkimusmenetelmänä haastatteluille, eikä tutkimuksen tuloksissa suoraan käytetty havainnointiaineistoa. Havainnoinnin avulla hankitun taustatiedon ansiosta haastattelukysymysten asettaminen oli täsmällisempää ja organisaation rakenteelliset toimintatavat ymmärrettiin paremmin kuin pelkkien haastattelujen avulla.

Haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2014. Haastatteluja oli yhteensä 4 kappaletta, kolme varsinaisessa kohdeyrityksessä ja yksi verrokkiyrityksessä. Haastatteluaineiston kerääminen toteutettiin harkinnanvaraisella näytteellä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 58-59). Haastattelujen kohteiksi valittiin yrityksen eri liiketoiminta-alueiden johtohenkilöt, koska

ennakkohavainnoinnin perusteella heillä nähtiin olevan ajantasaisin tietämys laskentainformaation käytöstä tutkimuksen kohdeyrityksissä. Kolme haastateltavaa oli myös yrityksensä perustajajäseniä ja he toimivat tutkimuksentekohetkellä kokoaikaisina omistajayrittäjinä, joten heillä nähtiin olevan kokonaisvaltaisin näkemys liiketoiminnan kehitymisestä yrityksen perustamisesta lähtien. Tämän lisäksi kolme haastateltavaa oli hankkinut keskijohdon kokemusta isoissa monikansallisissa yrityksissä, joten heillä oletettiin olevan hyvä näkemys johtamistyön ja laskentainformaation käytön eroavaisuuksista isoissa ja pienissä yrityksissä.

Empiirisen osion tavoitteena oli selvittää laskentainformaation käyttöä varsinaisessa kohdeyrityksessä ja verrata sitä verrokkiyritykseen. Tutkimusasetelman perusteella haastateltuja tarvittiin varsinaisessa kohdeyrityksessä kolme ennen kuin vastaukset alkoivat toistamaan itseään (Eskola & Suoranta 1998, 215). Taustoittavan havainnoinnin ansiosta jo kolmen haastattelun perusteella saatiin kattava kuva laskentainformaation käytöstä kohdeyrityksessä sekä siitä, miten laskentainformaatiota käyttävät johtajat hyödyntävät tätä informaatiota johtamistyössään. Verrokkiyrityksestä valittiin ainoastaan yksi haastateltava, koska esitutkimuksen perusteella ainoastaan tämä henkilö vastasi talousfunktiosta kyseisessä yrityksessä ja ylipäättään kykeni keskustelemaan aihealueen teemoista.

Haastattelut toteutettiin haastattelurungon (liite 1) mukaan. Asioiden perinpohjaisen käsittelyn varmistamiseksi kysymyksiä oli suhteellisen pieni määrä (Peltonen ym. 2005, 109). Ennen varsinaisia haastatteluita kysymysluonnoksista keskusteltiin pro gradu-tutkielman ohjaajan kanssa. Keskustelun seurauksena haastattelukysymyksiä muotoiltiin uudelleen siten, että ne muodostuivat teoreettisesta viitekehystä sekä auttoivat antamaan vastauksia varsinaiseen tutkimusongelmaan. Lisäksi ensimmäisen haastattelun jälkeen kysymyksiä päivitettiin haastateltavan reagoinnin perusteella helpommin ymmärrettävämpään muotoon.

Pääosa haastatteluista toteutettiin haastateltavien kaukaisen sijainnin takia videopuheluin videopuhelusovelluksen avulla. Tutkija oli keskustellut kaikkien haastateltavien kanssa kasvotusten ennen varsinaisia haastatteluja ja haastateltavat olivat tottuneet asioi-

maan kyseisen kanavan avulla, joten haastattelumenetelmän ei koettu tuottavan ongelmia. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 65) suosituksen mukaan kysymykset kuitenkin pyrittiin pitämään verrattain lyhyinä. Verrokkiyrityksen haastateltavaa päästiin tapaamaan henkilökohtaisesti. Haastattelut kestivät 35-55 minuuttia keskiarvon ollessa 45 minuuttia.

Kaikki aineiston nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja aineisto purettiin tekstiasiakirjaan. Nauhat pyrittiin purkamaan heti seuraavana päivänä haastattelujen jälkeen, jolloin haastattelun kulku oli edelleen kirkkaana tutkijan mielessä. Nauhojen purkua ei tehty täysin sanatarkasti, vaan puheesta litteroitiin haastateltavien keskeinen sanoma. Tutkimusasetelman ja -otteen luonteesta johtuen olennaista oli puheen sisältö eikä sen esittämistapa, joten tämän kaltaista menettelyä voidaan käyttää (Hirsjärvi & Hurme 2011, 139).

Aineiston purkamisen jälkeen haastattelut ryhmiteltiin tutkielman teoreettisen rakenteen mukaisesti teema-alueittain yhteen tekstitiedostoon. Haastattelunäytteisiin lisättiin tunnistetiedot helpottamaan analyysia sekä estämään sekaantumisen vaaraa. Analyysi toteutettiin tietokoneella, mutta varsinaisen tekstianalyysiohjelman käyttöä ei katsottu tarpeelliseksi aineiston koon perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 141.)

3.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Seuraavassa esitellään tutkielman validiteettiin ja reliabiliteettiin eli pätevyyteen ja luotettavuuteen liittyviä seikkoja. Ensin pohditaan yleisiä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta koskevia seikkoja sekä sitä, miten ne ilmenevät tässä tutkielmassa. Tämän jälkeen esitellään tutkimusmetodeihin ja niiden valintaan liittyviä huomioita tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta.

Tutkimuksen validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin (ks. esim. Lillis 2006), mutta selkeyden vuoksi tässä tutkielmassa puhutaan vain validiteetista yleisesti. Validiteetti tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimuskohde saadaan kuvattua sellaisena kuin se on (Eskola & Suoranta 1998, 213) ja mittaako tutkimusmenetelmä tai mittari juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Toisin sanoen validiteetti merkit-

see kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti vuorostaan tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa tutkijasta riippumattomia ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233.) Tätä tutkimusta on aikasidonnaisuuden takia mahdotonta toistaa, mutta tulosten ei-sattumanvaraisuuteen on pyritty kiinnittämään huomiota. Tutkimuksen kulkuun sekä aineiston keruuseen liittyvät metodi- ja muut valinnat on tässä tutkimuksessa pyritty perustelemaan mahdollisimman tarkasti, kuitenkin pro gradu-tutkielman rajattu laajuus huomioiden. Janesickin (2000, 393) mukaan henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset ovat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ydinasioita. Tässä tutkielmassa onkin tähdätty kyseisten seikkojen tarkkaan kuvaamiseen.

Useita tutkimusmenetelmiä käyttämällä saadaan tarkennettua tutkimuksen validiteettia (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Aiemmissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että teemahaastattelu tuo helpommin esille johonkin ilmiöön liittyvät normit kuin varsinaisen normiin liittyvän käyttäytymisen. Haastattelu saattaa tuoda esiin vain normin sisällön, vaikka haastateltavan mielestä kyse on todellisesta tilanteesta. (Grönfors 2001, 128.) Haastateltava saattaa siis puhua asioista eri tavoin kuin hän todellisuudessa toimii ja haastattelun katsotaankin sisältävän monia virhelähteitä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35). Tämän vääristymän välttämiseksi aineiston keruussa käytettiin kahta metodologiaa, sillä osallistuva havainnointi yhdessä haastattelujen kanssa parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelutilanteissa voitiin myös paremmin varmistua siitä, että haastateltavat olivat ymmärtäneet kysymykset oikein ja puhuivat totuudenmukaisesti.

Suppeaan yhteisön osaan kohdistuneessa havainnointitutkimuksessa on vaarana, että tutkija sitoutuu johonkin tutkittavan yhteisön osapuoleen tietämättään, jolloin seurauksena voi olla pahasti vinoutunut katsantotapa (Peltonen ym. 2005, 85) Tämä pyrittiin välttämään keräämällä aineisto haastatteleamalla kohdeyritysten johtoa laajamittaisesti, jolloin saatiin useamman ihmisen näkemys tutkittavaan asiaan. Lisäksi täydellisen osallistumisen hankaluus on, että tutkija voi samaistua tutkimaansa organisaatioon menettäen objektiivisuutensa (Peltonen ym. 2005, 88). Ongelman ilmenemisen mahdollisuus kuitenkin tiedostet-

tiin, jolloin havainnoinnin rooli toisena aineistonkeruumenetelmänä pyrittiin jättämään taustoittavan tiedon tasolle.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi on tärkeää pohtia myös aineiston riittävyyttä ja analyysin kattavuutta (Eskola & Suoranta 1998, 215). Tutkimuksen aineiston kerättiin havainnoinnin sekä neljän haastattelun avulla. Haastattelujen vähäistä määrää voidaan perustella sillä, että tutkija sai kattavan kuvan kohdeyrityksen toiminnasta jo havainnoinnin aikana, jolloin kysymysten kohdistaminen oikeille henkilöille oli täsmällistä. Tällöin aineistoa ei luotettavan lopputuloksen saamiseksi tarvittu määrällisesti kovin paljoa, vaan aineiston keruussa keskityttiin laatuun ja kysymysten oleellisuuteen. Haastateltavien ajatukset johtamistyöstä ja laskentainformaation käytöstä varsinaisessa kohdeyrityksessä muistuttivat toisiaan hyvin paljon, jolloin useampien haastattelujen järjestäminen ei olisi tuonut juurikaan lisäarvoa tähän tutkimukseen. Useampia eri verrokkiyrityksiä haastatteleamalla aineisto olisi saattanut rikastua, mutta tapaustutkimuksen luonteen mukaisesti keskityttiin pääasiassa varsinaiseen kohdeyritykseen. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa useampien verrokkiyritysten puutetta voidaan kuitenkin pitää yhtenä tutkimuksen rajoitteena.

Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla tulosten yleistettävyyden sijaan puhutaan tulosten siirrettävyydestä laajempaan kontekstiin (Kihn & Ihantola 2011, 7). Muutaman tapauksen perusteella ei vielä voida tehdä yleistäviä johtopäätöksiä, mutta tulokset saattavat olla siirrettävissä vastaaviin tilanteisiin muissakin organisaatioissa. Tapaustutkimuksen hyödyllisyyttä määrittääkin se, miten analysoidut tulokset toimivat käytännön tilanteissa erilaisissa konteksteissa. (Kihn & Ihantola 2011, 7-8.) Tässä tutkielmassa johtopäätökset pyritään raportoimaan mahdollisimman selkeästi, jolloin niistä on mahdollista saada tieteellisen kontribuution lisäksi käytännön hyötyä.

Ei-reaktiivisessa havainnoinnissa tutkimustyö suoritettiin erillään tutkijan varsinaisesta työtehtävästä, jolloin tutkija pystyi luomaan tutkimustyönsä suojaksi suhteellisen itsenäisen roolin (Peltonen ym. 2005, 89). Tämä auttoi muodostamaan todellisen kuvan yrityksen toiminnasta, koska tutkimuksen kohteet eivät tiedostamatta muuttaneet käyttäytymis-

tään tutkijan liittyessä organisaation toimintaan. Toki pelkästään uuden työntekijän liittyminen organisaatioon saattoi muuttaa muiden jäsenten käyttäytymistä, jolloin tämä rajoite tulee ottaa huomioon tulkittaessa tutkimuksen tuloksia. Tutkimusaiheen sijoittuminen varsinaisen työtehtävän ulkopuolella auttoi pitämään riittävän etäisyyden tutkittavaan kohteeseen ja totuuden mukaisten tulosten luomiseen.

Tutkielman tuloksia ei voida pitää täysin objektiivisina näkemyksinä kohdeyritysten toiminnasta, sillä haastateltavien subjektiiviset näkemykset korostuvat pienessä aineistossa. Haastateltavat saattoivat unohtaa tiettyjä asioita haastattelutilanteissa tai esittää pääosin päällimmäisenä mielessään olevia mielipiteitä. Haastateltavien vastaukset kuitenkin tukivat teoreettisessa viitekehysessä esille nousseita seikkoja, jolloin vastausten totuudenumkaisuutta ei ollut syytä kyseenalaistaa. Varsinkin verrokkiyrityksen kohdalla vain yhden johtajan haastattelu saattoi vinouttaa empiirisen osion tuloksia hänen henkilökohtaisten näkemystensä ja työfunktionsa suuntaan. Hänellä kuitenkin oli aiempaa työkokemusta yli kymmenen vuoden ajalta eri toimialoilta ja organisaatiotasoilta, joka laajentaa hänen perspektiiviään vastata haastattelukysymyksiin. Vähäisten haastattelujen tuomat rajoitteet tulee kuitenkin pitää mielessä tutkielman tuloksia tulkittaessa.

Tutkielman luotettavuutta ja pätevyyttä pyrittiin nostamaan kattavilla perusteluilla ja metodivalinnoilla. Useamman tutkimusmenetelmän avulla tavoiteltiin ei-sattumanvaraisia tuloksia sekä liiallisen varmuuden poistamista. Myös empiirisen aineiston keruumenetelmät avattiin tarkasti ja haastateltavien näkemyksiä nostettiin tutkielman tuloksissa sanatarkasti esiin. Tällä tutkielmalla on lisäksi tiettyjä rajoitteita erityisesti haastattelujen vähäiseen määrään liittyen, mutta näitä voidaan kuitenkin pitää lähes jokaisen laadullisen tutkimuksen rajoitteina pelkästään metodologisista syistä.

4 TUTKIELMAN EMPIIRISET TULOKSET

Tutkielman tavoitteena oli tutkia, *miten laskentainformaatio voi tukea kasvuhakuisten pienyritysten liiketoimintaa*. Tutkimustavoitetta lähestyttiin seuraavien tutkimuskysymyksen kautta:

1. Kuinka laskentainformaatio näyttäytyy muiden informaatiolähteiden joukossa kasvuhakuisten pienyritysten johtamistyössä?
2. Miten laskentajärjestelmät edesauttavat yritysten alkuvaiheen liiketoimintaa ja kuinka niiden hyödyllisyyttä voidaan kasvattaa?

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli, mitä kohde- ja verrokkiyritysten johtajat tekevät päivittäisessä työssään ja millainen merkitys laskentainformaation hyödyntämisellä on liiketoiminnan arvioinnissa, seurannassa ja suunnittelussa. Toisena tutkimuskysymyksenä pohdittiin eri laskentajärjestelmien tuomia hyötyjä liiketoiminnan alkuvaiheessa sekä sitä, miten niiden tuottamaa informaatiota tulisi käsitellä ja esittää parhaan liiketoiminnallisen tuen aikaansaamiseksi. Seuraavassa esitellään tutkimuksen aineisto sekä tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymysten mukaiset keskeiset empiiriset löydökset. Tulosten esittely on jaettu tutkimuskysymysten mukaan kahteen osaan. Ensin käsitellään ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyviä tuloksia, jonka jälkeen esitellään vastauksia tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen.

4.1 Laskentainformaatio kohdeyritysten johtamistyössä

Aineiston puitteissa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen *kuinka laskentainformaation näyttäytyy muiden informaatiolähteiden joukossa kasvuhakuisten pienyritysten johtamistyössä* pyrittiin löytämään vastaus kolmen alakysymyksen avulla:

1. Mitä kohde- ja verrokkiyritysten laskentainformaatiota käyttävät johtajat tekevät työpäivänsä aikana?
2. Mitä informaatiolähteitä nämä johtajat käyttävät päivittäisessä työssään?
3. Miten nämä johtajat hyödyntävät laskentainformaatiota johtamistyössään?

Alakysymykset muodostuivat teoriaosiossa esille tulleiden, ensimmäistä tutkimuskysymystä koskeneiden oleellisten seikkojen perusteella. Johtajien todellisen ajankäytön sekä eri informaatiolähteiden hyödyntämisen selvittäminen nousi teoriassa keskeiseen asemaan (kts. s. 17 & 21) ja näitä tekijöitä pyrittiin tutkimaan lähemmin. Lisäksi laskentainformaatiolla todettiin olevan suhteellisia vahvuuksia muihin informaatiolähteisiin verrattuna (kts. s. 26-27), joten empiirisessä osiossa pyrittiin myös tutkimaan laskentainformaation hyödyntämisen laajuutta johtajien päivittäisessä työssä. Lopuksi alakysymykset ryhmiteltiin teoriaosion kappalejaon perusteella.

Seuraavassa esitellään alakysymysten mukaisesti tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyvät empiirisen osion tulokset. Ensin tarkastellaan kohdeyritysten johtajien päivittäistä ajankäyttöä sekä tutustutaan heidän hyödyntämiinsä erilaisiin informaatiolähteisiin. Lopuksi tarkastellaan, miten laskentainformaation käyttö näkyy heidän työssään ja miten he hyödyntävät laskentaa päivittäisessä työssään.

Johtajien ajankäyttö työpäivän aikana

Sekä kohdeyrityksen että verrokkiyrityksen johtajien toimenkuvat olivat hyvin laajoja sisältäen tehtäviä aina sisäisistä palavereista konkreettiseen myyntiin ja markkinointiin, hallinnollisiin töihin ja liiketoiminnan kehittämiseen. Kohdeyritys näki pystyvänsä kompensoimaan pienen kokonsa aiheuttamia puutteita henkilökohtaisella asiakaspalvelulla ja siksi ylimmät johtohenkilötkin käyttivät osan työajastaan asiakassähköposteihin vastaukseen:

Me olemme henkilökohtaisempia asiakaspalautteessa (isoihin yrityksiin verrattuna), siitä me saadaan toistuvasti positiivista palautetta. Eli jos firman toimitusjohtaja vastaa asiakaspalvelukyselyihin niin onhan se nyt aika poikkeuksellista.

(Kohdeyrityksen presidentti)

Kohdeyrityksen haastateltavien toimenkuvat ja vastualueet vaihtelivat, joten heidän työpäivänsä koostuivat erilaisista asioista. Puolet toimitusjohtajan työpäivistä koostuivat reagoimisesta ongelmatilanteisiin, asiakaspalvelusta sekä liiketoiminnallisista rutiinitoiminteistä. Toinen puoli työajasta oli tulevaisuuden liiketoiminnan suunnittelua. Myyntijohtajan työajasta viisikymmentä prosenttia kului asiakkaiden kanssa kommunikointiin joko kasvotusten tai puhelimesta sekä palaveriin matkustamiseen. Toinen puoli on työajasta sisäisiä hallinnollisia töitä, organisaation sisäisiä puheluita tai palaveria sekä tulevaisuuden suunnittelua. Presidentin työajasta puolet kului myyntiin ja markkinointiin, neljännes HR-toimintaan ja loput kaksikymmentäviisi prosenttia liiketoiminnan kehittämiseen. Jopa viisikymmentä prosenttia kohdeyrityksen johtajien työajastaan kului siis tavalla tai toisella asiakkaiden kanssa kommunikointiin tai asiakastapaamisiin.

Verrokkiyrityksessä operatiivinen johtaja pyrki 1-2 päivänä viikossa näkemään myyntiyhtiön työntekijöitä sekä asiakkaita, eli 20-40 prosenttia työajasta. Toimistolla ollessaan hänen työaikansa kului sekä organisaation sisäisissä että ulkoisissa kommunikointitilanteissa ja itsenäiset työskentelytilanteet tulivat prioriteettitilalla vasta näiden jälkeen.

(Toimistolla) päivät on tosiaan aika vaihtelevia. Kun tulen töihin käyn kyselemässä ihmisiltä suurin piirtein kuulumiset ja yritän vähän pysyä selvillä siitä mitä täällä tapahtuu, vaikka sinällään ohjelmistokehitys ei minulle kuulu. Sitten loppupäivän hoidan meidän partnerisuhteita, sillä yritän rakentaa meidän partneriverkoston. Hoidan myös osan pieniä myyntikeikkoja. Sitten on kehityskeikkoja, käyn esimerkiksi tuotetustupalaverissa. Yritän lisäksi mahdollisuuksien mukaan istua meidän päivittäisissä työpalaverissa.

(Lisäksi) *Meillä on päivittäiset työpalaverit, ohjelmistokehityshenkiset, käyn siellä seisoskelemassa mukana. Muuten se menee tuossa omalla koneella, kaikennäköistä laskentaa, reskontran pyörittämiset ja kaikki* (muut operatiiviset toimet).

(Verrokkiyrityksen operatiivinen johtaja)

Johtajien toimenkuvat olivat siis hyvin laajat ja myös ylimmät johtohenkilöt osallistuivat operatiiviseen toimintaan esimerkiksi lataamalla kuitteja kirjanpitojärjestelmään tai toimittamalla ne kirjanpitäjälle, lähettämällä myyntilaskuja asiakkaille ja kirjaamalla myynnit oikeille kirjanpitotileille. Verrokkiyrityksen operatiivinen johtaja käytti suuren osan työajastaan työntekijöiden kanssa kommunikointiin ja erilaisiin organisaation sisäisiin ja ulkoisiin palavereihin. Molempien yritysten haastatellut johtajat olivat kiinnostuneita myynnin kehityksestä ja käyttivätkin suuren osan työajastaan joko konkreettiseen myyntityöhön tai erilaisista myynnin asioista kommunikoimiseen. Sekä kohde- että verrokkiyrityksessä myynti ja myynnin kehittäminen näyttäisikin olevan johtajien ajankäytön perusteella yksi tärkeimmistä liiketoiminnan funktioista.

Johtajien informaatiolähteet

Tutkimusaineistossa esille nousseiden seikkojen valossa johtajat näyttävät korostavan suullista kommunikaatiota organisaation sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kanssa ylivoimaisesti hyödyllisimpänä informaatiolähteenä. Eri lähteistä saatavaa informaatiota haetaan myös eri tarkoituksiin. Kohdeyrityksen presidentti korosti muiden ihmisten merkitystä hyödyllisinä oppimislähteinä. Hän koki henkilökohtaiset tapaamiset tavarantoimittajien, asiakkaiden, alihankkijoiden tai toimialan asiantuntijoiden kanssa henkilökohtaisen oppimisen valossa huomattavasti hyödyllisempänä kuin kirjat, markkinaraportit tai toimialakatsaukset. Hän kertoi oppineensa kontaktiverkostoltaan hyvin paljon käytännön liiketoimintaan liittyviä asioita, merkittävästi enemmän kuin kirjoista tai koulusta.

Myös kohdeyrityksen myyntijohtaja hyödynsi organisaation ulkopuolista kontaktiverkostaan aktiivisesti kyselemällä paljon kysymyksiä, lähettämällä sähköposteja tai pyrkimäl-

lä tapaamaan paikallisia ihmisiä varsinkin ulkomailla. Hänen mukaansa paikallisen kulttuurin ja markkinatiedon oppii parhaiten tapaamalla mielipidevaikuttajia ja kyselemällä miten asiat kohdemaassa yleensä hoidetaan, mitkä asiat on tällä hetkellä muodissa ja keitä kannattaa tavata. Hän kertoi myös kyselevänsä paljon asioita omilta kollegoiltaan esimerkiksi hyvistä kumppaneista, jälleenmyyjistä tai hintapolitiikasta tietyissä segmenteissä. Myyntijohtajan aktiiviseen kontaktiverkoston kuului myös asianajajia, toisten alojen yrittäjiä sekä oman toimialan asiantuntijoita. Hänen mukaansa keskustelujen kautta syntyvät yleensä liidit esimerkiksi uusista nimistä, yrityksistä tai nettisivuista, joista voi tämän jälkeen hakea lisätietoja internetin hakukoneilla.

Myös kohdeyrityksen toimitusjohtaja sai uusia ideoita liiketoiminnan kehittämiseen ja tulevaisuuden suunnitteluun sekä organisaation sisältä että sen ulkopuolelta:

Osittain (liiketoiminnan kehittämis-) ideat voivat lähteä ongelmista tai siitä, että on pakko pystyä tekemään asiat helpommin, paremmin tai kustannustehokkaammin eli tämä ei voi olla paras keino tähän. Usein ideat tulevat sisäisesti tiimiltä, kun joku sanoo ettei tämä mennyt hirveän hyvin tai mielestäni mielestä tämä pitäisi tehdä niin tai näin. Välillä (ideat) saattaa tulla ihan ulkopuolelta eri sidostyhmiltä, joilta tulee ajatus, että tätä kannattaisi lähteä kehittämään näin. Ideoita löytyy myös, kun pysyy ajanhermolla alasta, tietää mitä on tehty ja mihin koko ala on menossa. Pitämällä silmät ja korvat auki.

(Kohdeyrityksen toimitusjohtaja)

Verrokkiyrityksen operatiivinen johtaja hankki tietoja liiketoiminnan kehityksestä kommunikoiden myyntiyhtiön edustajien tai ohjelmoijien kanssa. Aktiivinen organisaation ulkopuolisen kontaktiverkoston hyödyntäminen oli yleisestä kiireestä johtuen melko vähäistä varsinkin käytännön päätöksiin liittyen, mutta hän kertoi pyrkivänsä enenevässä määrin hyödyntämään kontaktejaan hankintoihin ja muihin yleisiin asioihin liittyen.

Kohdeyrityksen organisaatorakenteesta johtuvan, toimijoiden erillisen maantieteellisen sijainnin takia johtajat eivät voineet päivittäin hyödyntää henkilökohtaista havainnointia

informaation hankintaan organisaation sisällä. Yhteisen toimiston puutteita pyrittiin korvaamaan johtoryhmän ja eri toimijoiden useilla viikoittaisilla puhelinpalavereilla. Verokkiyrityksessä taas operatiivisen johtajan henkilökohtainen havainnointi toimi oleellisena informaatiokanavana hänen liikkuaan toimiston sisällä suurimman osan työajastaan.

Aineiston perusteella johtajat hakevat informaatiota monista eri lähteistä. Suullinen kommunikointi organisaation ulkoisten ja sisäisten toimijoiden kanssa nousi haastatte- luista parhaiten esiin, mutta myös sähköposteja, liikelounaita ja henkilökohtaista havain- nointia hyödynnettiin kontaktiverkoston tavoittamiseen ja tätä kautta informaation ke- räämiseen. Henkilökohtaisissa tapaamisissa informaation kerääminen ei kuitenkaan ollut itsetarkoitus, vaan oppiminen ja tiedonhankinta tapahtui epävirallisessa muodossa. Kon- taktiverkoston lisäksi johtajat kertoivat käyttävänsä tiedonhankintaan internetin hakuko- neita. Toimialakohtaisen tiedon hankintaan käytettiin kohdeyrityksessä myös alan kirjal- lisuutta ja akateemisia tutkimuksia.

Laskentainformaation merkitys johtamistyössä

Johtajat käyttävät työssään lukuisia eri informaatiolähteitä, joista laskentainformaatio on vain yksi. Tutkimusaineistosta esille nousseiden seikkojen valossa laskentainformaatiota hyödynnettiin kohdeyritysten johtamistyössä melko vähän, mutta samalla tiedostettiin laskennan kasvava merkitys liiketoiminnan kasvaessa:

(Liiketoiminnan) ensimmäiset vuodet olivat enemmän tai vähemmän eloonjäämis- kamppailua, mutta viimeisen kahden vuoden sisään ollaan saatu meidän asiakaskan- ta siihen happeen, että yksinkertaisesti on ollut mahdollisuutta hyödyntää (laskentaa). Sitä ennen sitä ei ole hyödynnetty oikeasti mitenkään. Ehkä on yritetty välillä laskea ja ollaan me kassaa kytätty, mutta ei voi sanoa että oltaisiin mitenkään järkevästi hyödynnetty.

Eikä nyt tälläkään hetkellä ihan hirveästi hyödynnetä, mutta vähän sinne päin kuitenkin. (Liiketoiminnan koon) pitää myös olla tarpeeksi iso, muutamaa kymmentätuhatta ei viitsi hieroa hirveästi, vaan liikevaihtokin pitää olla jonkinlainen.

(Verrokkiyrityksen operatiivinen johtaja)

Liiketoiminnan alkuvaiheessa verrokkiyrityksen johtajat keskittivät huomionsa ja voimavaransa myynnin kehittämiseen, jolloin laskenta jäi muuhun toimintaan nähden vain vähäisen prioriteetin funktioksi. Lisäksi liiketoiminnan katsottiin olevan niin pientä, että laskentareporttien muodostamisesta saatua hyötyä ei nähty riittäväksi.

Tutkimuksen varsinaisessa kohdeyrityksessä laskentaa käytettiin monipuolisemmin. Toimitusjohtajan mukaan laskentainformaatio oli heidän toiminnassaan välttämätöntä. Hänen mielestään ilman talouden lukuja ei pysty tekemään kestäväää liiketoimintaa, vaan toiminta olisi enemmänkin arvailua. Kohdeyrityksen liiketoimintaa seurattiinkin erilaisilla suorituskyvyn mittareilla ja toiminnan suunnittelu nojautui budjetteihin. Esimerkiksi tuotemyynnin, katetuoton, varaston kierron ja tehokkuuden kehitystä seurattiin ja mitta-reiden tavoitteet ohjasivat liiketoimintaa melko vahvasti. Kohdeyrityksessä oli käytössä myös osabudjetteja kulujen tarkkailuun sekä myynnin kehityksen seurantaan. Matkustus-, markkinointi- ja myyntibudjetti tehtiin aina tilikauden alussa ja niitä noudatettiin ja seurattiin kuukausitasolla. Tilikauden alussa tehtyjä budjetteja päivitettiin pienimuotoisesti kuukausittain, mutta päpäivitykset tehtiin tilikauden puolella välissä ja tällöin reagoitiin siihen mennessä toteutuneeseen tilanteeseen.

Kohdeyrityksessä seurattiin myös markkinointi-investointien tuottoa. Internetissä tapahtuvan verkkomarkkinoinnin tuloksia pystyttiin seuraamaan ja tulosten avulla päästiin vertaamaan markkinointi-investointien kustannuksia niiden aikaansaamiin tuottoihin. Kohdeyrityksessä käytettiin laskentaa myös tulevaisuuteen suuntautuvissa skenaarioanalyysissä, joissa eri vaihtoehtoja arvioitiin niistä aiheutuvien kulujen ja tulevaisuudessa syntyvien tuottojen avulla.

Talousasioista myös keskusteltiin runsaasti kohdeorganisaation sisällä. Toimitusjohtaja kertoi keskustelewansa kolmesta neljään kertaan viikossa yrityksen talousluvuista eri henkilöiden kanssa. Myyntijohtaja taas raportoi keskustelewansa myyntiluvuista viikoittain ja isommasta talouden kuvasta noin vuosineljänneksittäin. Kattavimman kuvauksen antoi kuitenkin kohdeyrityksen presidentti, jonka useita kertoja viikossa käymät talouspalaverit liittyivät liiketoiminnan seurantaan ja kehitykseen:

Kerran viikossa on yleinen tunnin talouspalaveri. Lisäksi käydään meidän controlleerin kanssa kerran kahdessa viikossa läpi miten talousasioita pystyisi kehittämään. Kerran kahdessa viikossa on johtoryhmän palaveri, jossa talousinformaatiota käytetään kehitysnäkökulmasta. Joka toinen viikko on all-hands palaveri koko henkilöstölle, jossa taloudesta vastaava henkilö raportoi ydinluvut. Lisäksi noin kerran kahdessa kuukaudessa on hallituksen palaveri, jossa syvennyttään tiettyihin lukuihin. Joka viikko on vähintään kaksi palaveria aiheesta. Molemmat yli tunnin palavereita.

(Kohdeyrityksen presidentti)

Kohdeyrityksessä laskentainformaation tärkeä liikkeenjohdollinen merkitys tiedostettiin ja talouden lukuihin nojattiin toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa vahvasti. Laskentainformaatiota käytettiin liiketoiminnan seurantaan ja tulevaisuuden ennustamiseen. Kohdeyrityksessä hyödynnettiin laskentaraportteja jonkin verran, mutta laskentainformaatio sai todellisen merkityksen vasta suullisissa keskusteluissa eri tahojen välillä.

Verrokkiyrityksessä puolestaan laskentaraporteista tai muusta laskentainformaatiosta ei juuri keskusteltu organisaation sisällä ja keskustelut tapahtuivat epäsäännöllisesti 1-2 kertaa vuodessa. Operatiivisen johtajan mukaan tähän on vaikuttanut toimitusjohtajan johtamistyyli, koska hän on halunnut pitää liiketoiminnan tiedot omassa hallinnassaan eikä voimakasta johto- tai ohjausryhmää ole ollut. Johtoryhmää on kuitenkin operatiivisen johtajan johdolla alettu keräämään ja he ovat pyrkinet kerran kuukaudessa kokoontumaan ja miettimään liiketoiminnan kehitystä.

Laskentainformaation liikkeenjohdollinen merkitys molemmissa yrityksissä tiedostettiin, mutta sitä ei eri syiden takia päästy hyödyntämään täydessä potentiaalissaan. Kohdeyrityksessä tuotettiin erilaisia laskentaraportteja toiminnan tuottavuudesta ja tulevaisuuden ennusteista. Talousluvuista keskusteltiin useita kertoja viikossa ja keskustelujen ansiosta kaikki yrityksen jäsenet olivat tietoisia liiketoiminnan tilanteesta. Verrokkiyrityksessä laskentainformaation merkitys näyttäytyi lähinnä käteisvarojen seurannassa, tilinpäätösinformaation tuottamisessa sekä rahoittajien raportointivaatimusten täyttämässä.

Taulukossa 2 kuvataan yhteenvetona ensimmäisen tutkimuskysymyksen liittyviä aineiston tuloksia johtajien ajankäytöstä, eri informaatiolähteiden hyödyntämisestä sekä laskentainformaation merkityksestä heidän johtamistyössään.

	Kohdeyritys	Verrokkiyritys
Johtajien ajankäyttö työpäivän aikana	Asiakkaisiin päin suuntautuva kommunikaatio, sisäinen kommunikaatio, hallinnointityö ja tulevaisuuden suunnittelu	Asiakkaisiin päin suuntautuva kommunikaatio, organisaation sisäiset ja ulkoiset kommunikaatiotilanteet, itsenäinen työskentely
Informaatiolähteiden hyödyntäminen	Organisaation sisäinen ja ulkopuolinen kontaktiverkosto, internetin hakukoneet, akateemiset tutkimukset, toimialan kirjallisuus	Henkilökohtainen havainnointi, organisaation sisäinen suullinen kommunikointi, ulkopuolinen kontaktiverkosto
Haastateltavien näkemys siitä, miten paljon organisaatiossa hyödynnetään laskentaa johtamistyössä	Vähän	Ei yhtään tai vähän
Näkemys laskentainformaation tärkeydestä	Välttämätön	Tulisi hyödyntää enemmän
Laskentainformaation hyödyntämisen monipuolisuus johtamistyössä	* Kassavirtaraportit * KPI indikaattorit: - tuotemyynti - profit margin - varaston kierto - tehokkuus * Markkinointi ROI * Skenaarioanalyysit	* Pankkitilin saldon seuraaminen * Tilinpäätöstiedot * Kuukausittain saatava raakadata kirjanpitäjältä
Sisäiset palaverit laskentaraporteista	Useita kertoja viikossa	Harvoin

Taulukko 2 Yhteenveto ensimmäiseen tutkimuskysymyksen liittyvistä tuloksista

Molemmissa yrityksissä johtajien työnkuvat olivat hyvin laajat ja he käyttivät informaation hankintaan monipuolisia informaatiolähteitä. Tärkeimpinä lähteinä nousivat esille suullinen kommunikointi organisaation sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kanssa sekä henkilökohtainen havainnointi. Kenties merkittävin ero kohdeyrityksen ja verrokkiyrityksen välillä liittyi laskentainformaatioon suhtautumiseen. Kun verrokkiyrityksessä laskenta nähtiin lähinnä tilinpäätösinformaation tuottajana, kohdeyrityksessä laskentaa käytettiin sekä toteutuneen liiketoiminnan arvioimiseen seuraamalla talouslukuja mutta myös liiketoiminnan tulevaisuuden kehittämiseen. Kohdeyrityksessä myös keskusteltiin suullisesti talouslukuista ja talouspalavereita pidettiin johtoryhmässä vähintään viikoittain.

4.2 Laskentajärjestelmien hyödyllisyys kohdeyritysten liiketoiminnassa

Tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen *miten laskentajärjestelmät tukevat yritysten alkuvaiheen liiketoimintaa ja kuinka hyödyllisyyttä voidaan kasvattaa* pyrittiin löytämään vastaus seuraavien alakysymysten avulla:

1. Mitä laskentajärjestelmiä tutkimuksen yrityksillä on käytössään, miten ne ovat kehittyneet liiketoiminnan aikana sekä miten luotettavaa ja hyödyllistä informaatiota ne antavat johtamistyöhön?
2. Miten laskentajärjestelmistä saatavaa informaatiota tulisi esittää, jotta käyttäjät saisivat siitä parhaiten hyötyä?
3. Mihin asioihin yritykset toivoisivat laskentajärjestelmiltä tukea, joita ei toistaiseksi ole pystytty toteuttamaan?

Alakysymykset on johdettu teoriaosiossa esille nousseiden pääseikkojen mukaan. Organisaation ominaisuudet vaikuttavat merkittävästi laskentajärjestelmien käyttöönottoon (kts. s. 28). Kohdeyritysten erilaisiin ominaisuuksiin peilaten haluttiinkin selvittää järjestelmien käyttöönottoon ja kehittymiseen liittyviä seikkoja. Laskentajärjestelmistä saatavan informaation hyödyllisyyteen voidaan vaikuttaa informaation esitysformaatilla ja viestintäkanavalla (kts. s. 34-36). Tutkielman empiirisessä osiossa pyrittiin hakemaan

vahvistusta teoriaosion tuloksille esitysformaatin ja viestintäkanavan tärkeästä roolista. Lisäksi kolmannen alakysymyksen tavoitteena oli luoda tutkimukselle käytännön kontribuutiota selvittämällä empiirisesti niitä tekijöitä, minkä takia laskentaa ja laskentajärjestelmiä ei yrityksissä hyödynnetä ja miten laskennan hyödyllisyyttä voisi kehittää.

Seuraavassa esitellään alakysymysten mukaisesti toiseen tutkimuskysymykseen liittyvät tulokset. Ensin tarkastellaan, mitä laskentajärjestelmiä tutkimuksen yritykset käyttävät ja miten ne ovat kehittyneet liiketoiminnan aikana. Sen jälkeen pohditaan laskentainformaation esitysmuodon merkitystä informaation hyödyllisyyden määrittäjänä. Lopuksi käydään läpi ne tulevaisuuden kehitysehdotukset, mitä laskentajärjestelmiltä aineiston perusteella toivottiin, mutta ei toistaiseksi pystytty toteuttamaan.

Laskentajärjestelmät yritysten liiketoiminnassa ja informaation luotettavuus

Tutkimuksen molemmilla yrityksillä oli käytössään taloushallinto-ohjelmisto pilvipalveluna, johon pääsi tallentamaan sekä katselemaan tietoja internetyhteyden avulla. Tutkimuksen kohdeyritys hoiti itse kirjanpidon, laskutuksen, palkanlaskennan ja muut taloushallinnon tehtävät yrityksen sisällä omien tehtäviensä ohessa. Kohdeyritys oli liiketoimintansa aikana kokeillut muutaman eri ulkoisen kirjanpitäjän käyttöä samaa taloushallintosovellusta hyödyntäen, mutta luotettavuusongelmien vuoksi se oli ottanut taloushallinnon takaisin yrityksen sisälle. Verrokkiyrityksen taloushallinto oli toiminnan alusta alkaen ulkoistettu tilitoimistoon, jossa hoidettiin myös laskutus ja palkanlaskenta.

Taloushallintosovelluksia hyödynnettiin tutkimuksen yritysten johtamistyössä jonkin verran. Kohdeyrityksessä myyntikirjanpito oli sovelluksen automatiikan ansiosta hyvin ajan tasalla ja omistaja-yrittäjät kirjasivat omat kulunsa järjestelmään nopeasti niiden syntyessä. Tämän seurauksena järjestelmästä pystyttiin suoraan tai koostavaa apuohjelmaa hyödyntäen seuraamaan esimerkiksi myynnin kehittymistä eri kanavissa, kuluerien muutosta sekä osto- ja myyntivelkojen ajantasaista kertymää. Apuohjelmalla yhdistettiin data eri tytäryritysten järjestelmistä, jolloin saatiin käyttöön koko organisaation laajuiset tiedot. Verrokkiyrityksessä taloushallintosovelluksesta saatiin myös dataa, mutta kirjanpitäjän

päivittäessä tietoja vain kuukausitasolla ja myytyjen vuosilisenssien jaksotusongelmien seurauksena tätä dataa ei juuri pystytty hyödyntämään johtamistyössä.

Taloushallintosovellusten lisäksi kohdeyritys käytti työssään useita muita laskentajärjestelmiä, joista saatua dataa hyödynnettiin liiketoiminnan seurantaan ja tulevaisuuden suunnitteluun. Yritys käytti yhtenä myyntikanavana verkkokauppaa ja myyntialustana käytetty palvelu tuotti monipuolista myyntidataa johtajien käyttöön. Alustan avulla yritys sai käyttöönsä muun muassa dataa sivuston vierailijoiden kokonaismäärästä, ostoskoriin ja maksuvaiheeseen asti viedyistä tilauksista sekä pystyi vertaamaan näitä lukuja toteutuneisiin kauppoihin. Alusta tarjosi myös tietoja parhaiten myydyistä tuotteista sekä myynnin kehityksestä. Näitä tietoja käytettiin esimerkiksi markkinointipanostusten kohdistamiseen sekä itse verkkokaupan sisällön ja palvelutarjooman suunnitteluun.

Kohdeyrityksessä markkinoinnin tehokkuutta mitattiin tarkasti. Internetsivustojen analysointityökaluja käyttäen seurattiin, miten vierailijat käyttivät kohdeyrityksen sivustoa ja mitä kautta he saapuivat sinne. Raportit auttoivat myös selvittämään, mitkä verkkosivuston osat olivat suosituimpia kävijämäärällä mitattuna. Näitä tietoja hyödyntämällä etsittiin keinoja saada ihmiset palaamaan sivustolle sekä entistä useammin päättämään vierailunsa ostoksen tekemiseen. Tätä kautta kohdeyritys myös pystyi laskemaan tuottoprosentin eri markkinointi-investoinneille. Markkinoinnin suunnitteluun hyödynnettiin myös sosiaalisen median statistiikkadataa.

Eri järjestelmistä saatava data kerättiin lopulta internetpohjaiseen taulukkolaskentasovellukseen, jota omistaja-yrittäjät pystyivät seuraamaan ja päivittämään. Sovellukseen valikoitiin johtamistyössä käytettävä data ja sen avulla tehtiin myös tärkeimmät tarkastelut. Näin kaikki kohdeyrityksen johtoryhmän henkilöt näkivät yrityksen tärkeimmät tunnusluvut ja liiketoiminnan kehityksen mittarit.

Kummankin yrityksen liiketoiminnan kehittyessä laskentajärjestelmät olivat pysyneet pääosin samoina toiminnan alusta alkaen, mutta niiden käyttötavat olivat muuttuneet. Kohdeyrityksessä eri alustoja oli alettu käyttää eri tavoilla ja kattavammin. Raporteista

oli ajan kuluessa tullut visuaalisesti selkeämpiä ja oli alettu mittaamaan eri asioita kuin toiminnan alussa. Tämä ilmeni muun muassa ottamalla käyttöön toimialalle ja juuri kohdeyritykselle oleellisempia mittareita.

Verrokkiyrityksessä sähköinen taloushallintosovellus otettiin käyttöön kolme vuotta sitten. Sitä ennen kirjanpito hoidettiin perinteisellä tilitoimistomallilla, jossa kirjanpitäjälle toimitettiin tarvittavat tositteet ja paperit. Tilitoimistosta saatiin loppuvuodesta tarvittavat tiedot tilinpäätöstä varten, mutta ei juuri muita raportteja tai tietoja johtamistyön tueksi. Sähköisen ohjelman avulla kirjanpitoon pääsi nykyään käsiksi, mutta ajantasaisen tiedon puuttuessa sitä ei pystytty hyödyntämään johtamistyössä.

Laskentainformaation luotettavuuden ja oleellisuuden näkökulmasta aineistosta nousi esille muutamia seikkoja. Kohdeyrityksessä laskentajärjestelmistä saatavaan informaation pääosin luotettiin ja lukujen uskottiin pitävän paikkansa. Eri asia oli kuitenkin informaation oleellisuus johtamistyössä:

Jos pystyy luottamaan, että taloustiimi hoitaa hommansa, niin luvut on oikein merkity. Mutta sitten on kaksi eri asiaa, on virallinen data ja sitten se data mitä oikeasti liiketoiminnasta ajatellaan. Varsinkin kulurakenteen näkökulmasta: miksi ollaan investoitu tiettyihin asioihin tiettyjä juttuja, mitkä eivät ole aina business-sidonnaisia. Esimerkkinä vaikka markkinointikulut; markkinointikulujen alle menee kaikenlaista konsultaatiopalvelua. Myös laskutusperiodit ovat erilaisia eli jollain on pitkä maksuaika, jollain on välitön maksuaika. Eli sinällään vaikka data olisi täysin validia ja oikein, päätöksenteon tukena osa siitä datasta usein ei ole relevanttia, se on kaikkea muuta, se on irrelevanttia. Jos katson puhtaasti lukuja cash summarysta tai muusta raportista, näen että meidän burn rate ei olekaan kovin korkea. Jos en tiedä, että jotain maksuja on siirretty vaikka viikolla, seuraavana kuukautena se (burn rate) voi olla moninkertainen. Ei siis näe koko (liiketoiminnan) kuvaa, koska vaikka se data olisi oikein, se on kuitenkin irrelevanttia. Sen takia pitää varmistaa ja ymmärtää mitä nämä luvut on ja mistä ne ovat tulleet.

(Kohdeyrityksen presidentti)

Sähköisten taloushallintosovellusten perusidea on toteuttaa lakisääteistä kirjanpitoa, mutta niiden avulla pystytään myös seuraamaan liiketoiminnan kehitystä, tuottamaan informaatiota päätöksenteon tueksi ja toteuttamaan talousohjausta (Jaatinen 2009, 28-29). Kohdeyrityksen presidentin mukaan ajantasainen informaatio ei siis kuitenkaan yksinään riitä, vaan lukuja pitää myös ymmärtää ja osata tulkita, jotta ne olisivat oleellisia johtamistyössä.

Toinen esille noussut laskentainformaation hyödyllisyyttä kyseenalaistava seikka oli kasvuhakuisen yrityksen nopeasti muuttuva liiketoiminta. Kohdeyrityksen presidentin mukaan haasteita syntyy esimerkiksi siitä, miten hallinnoida nopeasti muuttuvissa tilanteissa investointeja, isoja tai pieniä. Hänen mukaansa tulee myös ymmärtää, mistä tuotteista tai palveluista rahaa todellisuudessa tulee sisään. Yrityksen ei tulisi seurata ainoastaan tuloslaskelman myyntiriviä, vaan ymmärtää myös mistä myynti syntyi eli mitkä kulut saivat myyntiä aikaan.

Verrokkiyrityksen tapauksessa oli puolestaan selvää, että taloushallinto-ohjelmistosta saatu data ei ollut hyödyllistä johtamistyöhön:

Järjestelmistä saatava informaatio ei ole aina pitänyt paikkaansa. (Myyntin) jaksotukset on ollut pielessä ja liikevaihto on ajellut, koska järjestelmä ei tee automaattisesti jaksotuksia myyntiprovisiolle tai sisään tulevalle rahalle. Tällöin liikevaihtolukemat ja tuloslukemat ovat olleet pielessä, jolloin järjestelmää ei ole oikein huvittanut käyttää. Vuoden lopussa ollaan järjestelty jaksotuksia kohdilleen ja odotettu jännityksellä, mikä se liikevaihtolukema onkaan. Tavallaan vähän hassu tapa tehdä asioita mutta onneksi ne (liikevaihto- ja tuloslukemat) ovat olleet hyviä.

(Verrokkiyrityksen operatiivinen johtaja)

Vaikka ohjelmistosta pääsi näkemään liiketoimintadataa, sitä ei sen jälkeenjääneisyyden takia voitu hyödyntää johtamistyössä. Operatiivinen johtaja totesi järjestelmän vaihdon olevan työn alla, mutta kaikkia muutoksia organisaation sisäisissä prosesseissa ei ole ha-

luttu tehdä samaan aikaan ja taloushallinnon muutosta on sen takia jarruteltu. Lisäksi järjestelmän ongelmakohdat ovat viimein hyvin tiedossa eikä sen suhteen ole haluttu uusia yllätyksiä.

Laskentainformaation esitysmuoto

Laskentajärjestelmien tuottamien raporttien hyödyllisimmästä esitysmuodosta kaikilla johtajilla oli omien mieltymystensä mukaisia näkemyksiä. Kohdeyrityksen toimitusjohtajan mukaan hyvän laskentaraportin esitysmuotona olisi hyvä hyödyntää sekä graafisia kuvioita että taulukkomuotoista dataa, koska edellä mainituista näkee ison kuvan mutta jälkimmäisistä pääsee pureutumaan yksityiskohtiin. Olettaen laskentaraporteista löytyvän kaikki tarvittavat tiedot, lyhyemmät raportit olivat pitkiä parempia. Muut haastatellut johtajat toivoivat selkeää tiivistelmää raportin sisältämistä asioista, mutta myös mahdollisuuden pystyä syventymään haluamiinsa tarkemmin.

Kohdeyrityksen presidentillä oli selkeä näkemys graafisten kuvioiden heikkouksista. Hänen mukaansa käyttäjänä on mukava nähdä kuvaajia, mutta kuvioiden tekijä pystyy muokkaamaan dataan sellaiseksi kuin itse haluaa ja vaikuttamaan vastaanottajaan:

Jos olet hyvä tekemään kuvaajia, pystyt tavallaan manipuloimaan dataa.

(Kohdeyrityksen presidentti)

Kuvaajat eivät siis kohdeyrityksen presidentin mielestä olleet kovin luotettavia. Hän kuitenkin muistutti, että on tärkeää muistaa kenelle raporteja esittää. Jos vastaanottaja ei ymmärrä talousasioita kovin hyvin, erilaiset vertailuluvut, taulukot, kuvaajat, pylväät ja piirakat varmasti auttavat. Lähtökohtaisesti niillä pystyy kuitenkin muokkaamaan dataa haluamakseen.

Kohdeyrityksen myyntijohtaja piti lyhyistä, mieluusti korostusvärejä sisältävistä raporteista, joista pystyy näkemään tilanteen yhdellä silmäyksellä, mutta tarvittaessa jokaiseen tietoon tulisi päästä syvemmälle. Toisaalta hän korosti konkreettisten lukujen merkitystä

pelkkien prosessikuvausten ja epämääräisten tavoitteiden lisäksi. Ilman lukuja kuvaukset voivat hämätä esimerkiksi siinä, miten paljon pääomaa tilanteessa oikeasti tarvitaan. Myyntijohtaja totesi itse pitävänsä sekä graafisista kuvioista että taulukoista, mutta tiedosti kuvioiden olevan ajoittain erittäin harhaanjohtavia.

Verrokkiyrityksen operatiivinen johtaja ei nykyisessä työssään ollut päässyt näkemään koivin monipuolisia laskentaraportteja, koska niitä ei ole ollut saatavilla. Aiempien työtehtäviensä ja opintojen aikana opittujen asioiden ansiosta hän kuitenkin arveli hyötyvänsä eniten hieman pidemmistä ja yksityiskohtaisemmista raporteista, jotka silti sisältäisivät jonkinlaisen yhteenvedon. Hän vertasi omaa näkemystään erityisesti verrokkiyrityksen toimitusjohtajaan, jonka arvioi haluavan nähdä nopealla vilkaisulla ainoastaan sen, mitkä ovat yrityksen tulot ja menot sekä paljonko kassaan jää rahaa. Toimitusjohtajaan verrattuna operatiivinen johtaja arvioi siis hyötyvänsä selkeästi laajemmista talousraporteista.

Laskentainformaatiota viestittiin tutkielman kohdeyrityksissä pääosin suullisesti. Kohdeyrityksen haastatellut toivat esille keskustelujen hyödyllisyyden kirjallisiin raportteihin verrattuna useiden syiden johdosta. Kohdeyrityksen presidentin mukaan he lähettävät yhden talousraportin kuukaudessa sähköpostilla, mutta suullisella kommunikaatiolla on omat positiiviset puolensa tähän verrattuna:

Ensinnäkin sähköposteja tulee hirveä määrä ja raportin huolelliselle läpikäymiselle pitää varata väkisin aikaa. Eli ensimmäinen haaste on sen (talousraportin) hukkuminen, jolloin siihen ei varata sen tärkeyden vaatimaa aikaa, kun on kaikkea muutakin hommaa. Toisekseen, kun raporttia käy läpi, herää varmasti kysymyksiä. Sen jälkeen pitää kirjoittaa sähköposti ja odottaa vastausta, se on hidasta ja siinä vaiheessa kun kaikkiin kysymyksiin on saatu vastaukset, on jo uusi viikko. Se (sähköpostikeskustelu) on tosi hidas prosessi ja se ei sinällään toimi. Kolmanneksi, meidän yrityksessä ehkä yhdellä tai kahdella ihmisellä on ne taidot, että pystyy edes tekemään sen itsenäisen analyysin. Organisaatio pitää tietyllä tapaa kouluttaa ymmärtämään esimerkiksi katterakenteita ja miten ne skaalautuu eri myyntikanavissa. Eli meidän henkilöstö ei pysty tekemään sitä yksin, ilman avustusta. (Kohdeyrityksen presidentti)

Kohdeyrityksen myyntijohtajan näkemykset tukivat samaa linjausta. Hänen mukaansa henkilökohtaiset keskustelut ovat hyödyllisiä, koska niiden aikana pystyy varmistumaan tietojen oikeellisuudesta ennen tarkempaa analyysia. Ennusteiden kohdalla joudutaan tekemään tiettyjä oletuksia, jotka on helpompi varmistaa suullisesti kuin kirjoittaa raporttiin. Myyntijohtajan mukaan ennusteista on tärkeä keskustella, jotta saadaan selville esimerkiksi onko kyseessä pessimistinen vai realistinen ennuste, onko jotkut tietyt asiat mahdollisia tämän tapauksen yhteydessä tai voidaanko tietyt kulut tai tuotot kokonaan kyseenalaistaa. Suulliset keskustelut ennusteista antavat myös mahdollisuuden päättää, pitkitetäänkö tai aikaistetaan joitain investointeja.

Johtajien mukaan suullinen keskustelu laskentainformaatiosta on siis sekä nopeampaa että tehokkaampaa, koska asioista voidaan päättää saman tien ja oleelliset kohdat voidaan tarpeen tullen selittää ymmärrettävyyden lisäämiseksi. Kohdeyrityksen presidentin mukaan vakiomuotoinen laskentaraportti sopii vakiintuneisiin liiketoimintamalleihin ja ison joukon tavoittamiseen. Tällöin kaikki tietävät mitä luvut tarkoittavat, koska raportit ovat olleet samoja jo useita vuosia. Isolle joukolle raportoinnissa henkilökohtainen viestintä ei olisi millään tasolla edes realistista.

Haastatellut johtajat kokivat laskentaraporttien graafiset kuviot tietyissä tilanteissa hyödyllisiksi, mutta suhtautuivat niihin samalla kriittisesti. Taitavana kuvioiden tekijänä on mahdollista esittää asiat haluamallaan tavalla, jolloin todellinen tilanne ei välttämättä tule ilmi. Pääosa haastatelluista näki tiivistelmät ja pääkohtien listaamisen hyödylliseksi, mutta tarvittaessa halusivat päästä pureutumaan asioihin yksityiskohtaisemmin. Johtajien mielestä suullinen kommunikaatio laskentainformaatiosta on sähköpostilla lähetettyä raporttia hyödyllisempää, koska tällöin asioista pystyy keskustelemaan heti ja tekemään tarvittaessa nopeitakin ratkaisuja. Suullinen laskentainformaatio katsottiin hyödylliseksi myös tilanteissa, joissa toisen osapuolen laskentaosaaminen on heikkoa ja tämä tarvitsee tukea analyysin tekemiseen.

Taulukossa 3 on yhteenveto tutkielman toisen tutkimuskysymyksen ensimmäisen osan *miten laskentajärjestelmät tukevat yritysten alkuvaiheen liiketoimintaa* tuloksista. Laskentajärjestelmiä hyödynnettiin tutkituissa kohdeyrityksissä hyvin eri tavoin. Verrokkiyrityksessä laskentajärjestelmät tuottivat talousinformaatiota lähinnä tilinpäätöksen valmisteluun, kun kohdeyrityksessä järjestelmiä hyödynnettiin myös liiketoiminnan analysointiin ja tulevaisuuden suunnitteluun. Hyödyllisimmäksi laskentaraporttien esitysmuodoksi nähtiin tiivis esitysmuoto, josta kuitenkin pääsi syventymään kaikkiin tietoihin tarvittaessa yksityiskohtaisemmin. Erityisesti kohdeyrityksessä kiinnitettiin huomiota raporttien suulliseen viestintään, koska laskentainformaation suullisella selittämällä sen todellinen merkitys saatiin viestittyä kaikille laskentaosaamisen tasosta riippumatta.

	Kohdeyritys	Verrokkiyritys
Käytössä olevat laskentajärjestelmät johtamistyössä	<ul style="list-style-type: none"> * Taloushallinto-ohjelmisto * Verkkokauppa-alusta * Internetsivuston analysointityökalu * Budjetit (myynti-, markkinointi- ja matkabudjetit) 	<ul style="list-style-type: none"> * Taloushallinto-ohjelmisto
Järjestelmien muuttuminen liiketoiminnan aikana	Järjestelmät pysyneet samana, käyttö on muuttunut tarkemmaksi ja monipuolisemmaksi	Sähköinen taloushallinto-ohjelmisto 3 vuoden kuluttua liiketoiminnan aloittamisesta
Hyödynnettiinkö yrityksen taloushallinto-ohjelmistoa johtamistyössä?	Ajantasainen kirjanpito, raportit myynti- ja ostoveloista, myynnin ja kulujen seuranta	Datan jälkeenjäneisyyden vuoksi ei juuri hyödynnetty
Nykytilan seuranta vai eteenpäin katsova laskennan hyödyntämien?	Toteutuneen toiminnan jatkuva seuranta ja tulevaisuuden suunnittelu	Toteutuneen toiminnan seuranta vuositasolla
Laskentainformaation esitysmuodon mieltymykset	<ul style="list-style-type: none"> * Ensisijaisesti taulukot, mutta myös kuviot tietyissä tilanteissa. * Raportti sisältää tiivistelmän, mutta tietoihin on kuitenkin pystyttävä pureutumaan tarkemmin. * Ensisijaisesti suullinen keskustelu, mutta myös kirjallinen tietyissä tilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> * Graafinen & taulukko * Raportti sisältää tiivistelmän, mutta tietoihin on kuitenkin pystyttävä pureutumaan tarkemmin

Taulukko 3 Yhteenveto toiseen tutkimuskysymykseen liittyvistä tuloksista.

Syyt laskentajärjestelmien käyttämättömyydelle ja laskennan kehityskohteet

Kohdeyrityksen toimitusjohtaja sekä myyntijohtaja kertoivat raha- ja henkilöresurssien puutteen olevan suurimmat esteet laskennan monipuolisemmalle hyödyntämiselle. Toimitusjohtajan mukaan hän on ollut kohdeyrityksen ainoa henkilö, joka on tehnyt taloushallintoa. Hänen aikansa menee taloushallinnon lisäksi operatiivisen toimintaan, tuotantoon ja moneen muuhun asiaan, jolloin aika ei ole vain yksinkertaisesti riittänyt saamaan laskentaa sille tasolle missä sen haluttaisiin olevan.

Kohdeyrityksen myyntijohtajan mukaan henkilöresurssien puute oli jopa merkittävämpi haaste kuin itse laskentajärjestelmien puute. Vaikka halutut järjestelmät olisivatkin käytössä, niiden analysointiin tarvitaan myös osaava henkilö tai jonkun muun työaika. Mikäli aikaa datan analysoinnille ei ole, voidaan koko järjestelmäinvestointikin kyseenalaistaa. Myyntijohtaja epäili, ettei laskentajärjestelmien parantaminen kohdeyrityksessä olisi vielä realistista. Käyttöönottoon menisi runsaasti jonkun henkilön työaika, eikä käytön uskottu olevan niin runsasta, että siitä saadut hyödyt kattaisivat sen aikaansaamat kustannukset.

Kohdeyrityksen presidentin mielestä todellisia syitä siihen, mikseivät pienyritykset hyödynnä liiketoiminnassaan enemmän laskentainformaatiota, ovat raha-asioiden koettu monimutkaisuus ja muiden liiketoimintafunktioiden priorisointi:

Ihan rehellisesti sanottuna useimmissa yrityksissä missä olen ollut, raha-asiat koetaan epämiellyttäväksi tai monimutkaisiksi. Useimmiten yritysten johtaja, on se sitten yrittäjä tai toimitusjohtaja, tuppaa olemaan jonkun muun osa-alueen asiantuntija ja johtoryhmässä istuu se yksi talousasiantuntija. Ne muut johtoryhmän jäsenet ei välttämättä aina ymmärrä sitä ja se pelottaa ja on epämiellyttävä. Joko ne (muut johtajat) on tuote-, myynti- tai tuotantokeskeisiä ihmisiä. Uskon että se on oikeasti se syy (miksei laskentaa hyödynnetä enemmän). Se mitä ne sanoo, on vaan että joko data ei ole validia ja sitä ei pystytä käyttämään, koska esimerkiksi startup-yrityksissä data hyppii niin paljon kun vaihdellaan eri business malleja että se ei ole enää vertailu-

kelpoisia keskenään, se on yksi tällainen ”syy”. Toinen syy on, ettei riitä aika, tärkeintä on palvella asiakasta ja tehdä myyntiä (liiketoiminnan) alussa. Mikä on tavallaan totta, mutta sitten taas onhan se toinenkin asia tärkeää.

(Kohdeyrityksen presidentti)

Verrokkirytyksen operatiivinen johtaja näki yhdeksi suurimmaksi esteeksi laskennan hyödyntämiselle heidän taloushallinto-ohjelmistonsa puutteet. Tilitoimiston käyttämästä ohjelmistosta ei yksinkertaisesti saatu ajantasaisia raportteja ulos. Satunnaisia raportteja on tehty joko yrityksen sisällä manuaalisesti tai kirjanpitäjä on tehnyt ne maksua vastaan, mutta palvelusta ei ole haluttu maksaa. Nyt työtä oli tilitoimistosta tilattu ja saatu, mutta operatiivinen johtaja joutui lisäksi vielä itse lisäämään erilaista tietoa haluttujen kokonaisuuksien aikaansaamiseksi.

Laskennan kehityskohteiksi toivottiin sekä konkreettisia järjestelmiä että tarkempaa talousdataa. Kohdeyrityksen myyntijohtaja toivoi laskennan kehityskohteina ennen kaikkea järjestelmää, joka koostaisi myynti- ja taloustiedot yhteen paikkaan eri tytäryrityksistä. Toisena kehityskohteena oli täydellinen varastohallintajärjestelmä, josta näkisi toimitusten tarkan sijainnin sekä jokaisen toimituksen todelliset kulut. Hän toivoi järjestelmältä myös ennakoivaa toimitusten kustannuslaskentaa, jolloin järjestelmästä pystyisi lähetyksiä suunniteltaessa näkemään esimerkiksi lähetyksen kulutason eri lähetyksimäärillä. Laskentajärjestelmien tuomien hyötyjen tulee kuitenkin kattaa siihen menneet rahalliset ja ajankäytölliset kustannukset.

Kohdeyrityksen toimitusjohtajan mukaan tarkempaa laskentainformaatiota tarvitaan tulevaisuuden ennustamiseen ja sitä kautta parempien päätösten tekemiseen. Yksityiskohdaisen datan avulla pystytään tekemään aiempaa tarkempia päätöksiä, joista tiedetään niiden vievän yritystä haluttuun suuntaan. Kohdeyrityksen presidentti taas toivoi laskentainformaation tukevan yritystä kahdessa asiassa, vaikuttavuudessa ja tehokkuudessa. Ensinnäkin hän toivoi apua siihen, ettei väärän talousdatan seurauksena yrityksen lopputulos olisi heikompi, esimerkiksi tuotteiden varastosta loppumisen, hankintojen tai uuden henkilön palkkaamisen yhteydessä. Toisekseen laskemalla eri skenaarioita yritys oppii ym-

märtämään toiminnan tehokkuutta paremmin, eli mikä on pääoman kannalta tehokkainta. Kahden skenaariovaihtoehdon lopputulos saattaa olla sama, mutta toinen vaihtoehto on selkeästi tehokkaammin toteutettu.

Verrokkiyrityksen operatiivinen johtaja toivoi laskennalta ensinnäkin ajantasaisen tuloksen ja liikevaihdon saamista. Toisena asiana hän kaipasi myynti- ja ostolaskujen ajantasaista rekisteriä. Verrokkiyrityksellä on jatkuvasti pyörivää sopimuslaskutusta, mutta kassavirtalaskelmaa ei saada ajantasaisesti, jolloin kassan riittävyttä on seurattu pankkitililtä. Operatiivinen johtaja kuitenkin tiedosti, että kassavirtalaskelma olisi oikea tapa ohjata yrityksen liiketoimintaa, jottei jaksotuksia tarvitsisi laskea tilikauden aikana. Hän mainitsi myös, että järjestelmiä on kehitetty pääosin ulkoisia rahoittajia varten. Rahoittajat vaativat yritykseltä tiettyä talousinformaatiota, jolloin sen saamiseen on jouduttu laittamaan aikaa ja rahaa.

Haastateltujen johtajien mukaan laskentainformaation käyttämättömyyteen löytyi monia syitä. Rajoitetut aika- ja pääomaresurssit nähtiin kohdeyrityksessä isoimpina esteinä laskennan hyödyntämiselle sekä muina esteinä pidettiin talousasioiden epämielilyttävyttä ja osaamisen keskittymistä muihin liiketoiminnan osa-alueisiin. Verrokkiyrityksessä erityisesti taloushallinto-ohjelmiston puutteellisuus koettiin suurimpana laskentainformaation käyttöä rajoittavana tekijänä. Kohdeyrityksessä laskennalta toivottiin tukea erityisesti toimitusten ja kustannusten seurantaan, operatiivisen tehokkuuden kehittämiseen sekä yksityiskohtaisen informaation tarjoamiseen päätöksenteon tueksi. Verrokkiyrityksen kehitystoiveita taas olivat tulos- ja liikevaihtolukujen sekä kassavirtalaskelman saaminen ajantasaiseen ja jatkuvasti päivittyvään muotoon.

Taulukossa 4 on yhteenveto toisen tutkimuskysymyksen jälkimmäiseen osaan *kuinka* (laskentajärjestelmien) *hyödyllisyyttä voidaan kasvattaa* liittyvistä tuloksista. Laskentajärjestelmien käyttämättömyyteen mainittiin tutkielman kohdeyrityksissä eri syitä. Kohdeyrityksessä erilaisten resurssien puute nähtiin pääsyyntä siihen, ettei laskentaa ja laskentajärjestelmiä hyödynnetty liiketoiminnassa nykyistä enemmän. Kohdeyrityksessä koettiin kaikkia pienyrityksiä koskeviksi syiksi laskennan hyödyntämättömyydelle raha-

asioiden epämiellyttävyys ja se, että johtajien oma vastuu- ja osaamisalue on laskenta-funktion ulkopuolella eikä laskentaa näin osata tai haluta käyttää enemmän. Verrokkiyri-tyksessä taas itse laskentajärjestelmän puutteet ja sopimattomuus verrokkiyrityksen liike-toimintaan koettiin suurimmaksi esteeksi laskennan hyödyntämättömyydelle. Laskennan kehityskohteiksi kaivattiin yksityiskohtaisempaa tietoa liiketoiminnasta sekä tiettyjä omi-naisuuksia toimitusten seurantaan. Tarkempaa laskentainformaatiota ei kuitenkaan pidet-ty yksiselitteisesti tavoiteltavana asiana, vaan tiedostettiin laskentadatan analysointiin ku-luvan myös ihmisten työaika, jolloin informaation avulla saatujen tuottojen tulisi kattaa niihin uponneet kustannukset.

	Kohdeyritys	Verrokkiyritys
Laskentajärjestelmien käyttämättömyyden syyt	Aika-, raha- ja henkilöstöressurssien puute. Raha-asioiden epämiellyttävyys, johtajien osaaminen toisella liiketoiminnan osa-alueella.	Laskentajärjestelmän puutteellisuus
Laskennan kehityskohteet	Täydellinen varastohallintajärjes-telmä kulutason seurantaan, tarkka talousdata tarkempien päätösten tukemiseen, vaikuttavuuden ja tehokkuuden tukeminen	Ajantasainen tulos- ja liikevaihtolukema, kassavirtalaskelma

Taulukko 4 Yhteenveto toisen tutkimuskysymyksen jälkimmäisen osan tuloksista

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kasvuhakuiset pienyritykset ovat monipuolisten ominaispiirteidensä johdosta mielenkiintoinen kohde johdon laskentatoimen tutkimukselle. Mikäli laskentaa päästään kehittämään liiketoiminnan alusta alkaen, sen hyödyntämistä on mahdollista laajentaa nopeasti ja täten luoda edellytykset kannattavalle liiketoiminnan kasvattamiselle. Kasvuhakuisten pienyritysten kansantaloudellisen merkityksen takia niiden liiketoiminnan kehittäminen ja tukeminen on tärkeässä asemassa uusien työpaikkojen luonnin kannalta.

Tässä tutkielmassa käsiteltiin laskentainformaation merkitystä muiden informaationlähteiden joukossa kasvuhakuisten pienyritysten johtamistyössä. Tutkielman tavoitteena oli ymmärtää, miten laskentainformaatio voi tukea kasvuhakuisten pienyritysten liiketoimintaa. Tavoitetta lähestyttiin kahden tutkimuskysymyksen kautta. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää pienyritysten monipuolisia johtamiskäytäntöjä tutkimalla, kuinka laskentainformaatio näyttäytyy kasvuhakuisten pienyritysten johtamistyössä. Toisena tutkimuskysymyksenä kartoitettiin, miten eri laskentajärjestelmät tukevat pienyritysten alkuvaiheen liiketoimintaa ja miten niistä saatavaa informaatiota tulisi esittää suurimman hyödyn aikaansaamiseksi.

Tutkielma toteutettiin kahteen yritykseen kohdistuneena case-tutkimuksena. Tutkielman varsinaisen kohdeyrityksen käytäntöjä verrattiin toiseen kasvuhakuiseen pienyritykseen. Tutkielman kohdeyrityksissä laskentainformaatio näyttäytyi johtajien päivittäisessä työssä hyvin eri tavoin. Varsinaisessa kohdeyrityksessä laskentaa hyödynnettiin liiketoiminnan seurantaan sekä tulevaisuuden ennustamiseen. Liiketoimintaa seurattiin muun muassa tarkkailemalla erilaisia suorituskyvyn mittareita ja eri investointipanostusten tuottoa. Verrokkiyrityksessä laskenta puolestaan näyttäytyi lähinnä tilinpäätösinformaation tuottajana ja rahoittajien raportointivaatimusten täyttäjänä.

Tutkimuksen kohdeyrityksissä eteenpäin katsovaan liiketoiminnan suunnitteluun sisältyi muun muassa budjettitavoitteiden määrittelyä sekä numeeristen skenaarioanalyysien laa-

timista. Aiempien tutkimusten mukaan pienyrityksillä ei useinkaan ole omaa talon sisäistä johdon laskentatoimen funktiota eikä myöskään resursseja ostaa sellaista (Mitchell & Reid 2000, 386). Myös laskentainformaation lukutaito on usein heikkoa (Nandan 2010, 71). Kohdeyrityksen kohdalla laskentainformaation hyödyntäminen oli verrattain jopa melko runsasta, sillä laskentafunktion puuttumisesta huolimatta laskentainformaatiosta keskusteltiin runsaasti. Kohdeyrityksessä muutama avainhenkilö pystyi käsittelemään ja analysoimaan eri lähteistä saatavaa laskentainformaatiota kiitettävästi ja he myös keskustelivat tuloksista toisten henkilöiden kanssa. Tällä tavalla jokainen pystyi keskustelujen kautta ymmärtämään oleelliset asiat sekä pureutumaan oman osa-alueensa ongelmakohtiin. Samoin kuin Lybaertin (1998) ja Hallin (2010) tutkimuksissa, laskentainformaation hyödyllisyys tunnistettiin erityisesti liiketoiminnan ongelmakohdissa. Myynnin kehittyessä suotuisasti sisäisiin prosesseihin ei ollut erityistä syytä kiinnittää huomiota, mutta yrityksen kohdatessa ongelmia tukea haettiin laskentainformaatiosta.

Yhtenäisesti Kingin ym. (2010) tutkimustulosten kanssa verrokkiyrityksessä laskenta oli matalan prioriteetin funktio, jota ei juurikaan hyödynnetty johtamistyössä. Verrokkiyrityksessä käytettiin johtamistyössä lähinnä tilinpäätös- ja verotustietoja (ks. Argilés & Solf 2003). Tutkielman verrokkiyrityksen liiketoiminta oli kehittynyt suotuisasti, jolloin sisäinen laskenta oli jätetty vähemmälle huomiolle. Toimintaa seurattiin pääasiassa pankkitilin saldon avulla ja tulevaisuuden suunnitteluun käytettiin muita keinoja kuin laskentaa. Saman kaltaisia tuloksia löydettiin australialaisiin pienyrityksiin kohdistuneessa tutkimuksessa, jossa epämuodolliset tietolähteet, kuten pankkitilin saldo, olivat ensisijaisia mittareita yrityksen menestyksen arvioinnissa (Halabi ym. 2010).

Laskentainformaation hyödyntämisen erilaisista käytännöistä huolimatta molempien yritysten myyntivolyymit olivat kuitenkin kehittyneet erittäin hyvin, joten minkäänlaista korrelaatiota laskennan hyödyntämisestä ja liiketoiminnallisesta menestyksestä ei löydetty. Myynnin riittävän nopea kasvuvauhti saattaakin selittää johdon laskentatoimen tutkimuksen ja käytännön välisen kuilun syntymistä (ks. Hopwood 2007). Johdon laskentatoimen merkitys ja keinot kenties tunnustetaan, mutta liiketoiminnan kasvaessa rajalliset resurssit halutaan kohdistaa jonnekin muualle. Toki merkittävä tekijä laskennan hyödyntämättö-

myydelle saattaa edelleen olla tiedon puute, jolloin laskentainformaation vahvuuksia ei tunnisteta eikä niitä pystytä hyödyntämään.

Tässä tutkielmassa nousi esiin monia johdon laskentatoimen tutkimuksen relevanssia tukevia piirteitä. Varsinaisessa kohdeyrityksessä laskentaa hyödynnettiin selkeimmin kahdessa roolissa. Perinteisen vastausroolin sijaan laskennan merkitys näkyi oppimis- ja idearoolina (Burchell ym. 1980, 15-17). Yrityksessä pyrittiin tekemään tarkkoja ad hoc -perusteisia skenaario-, herkkyys- ja mitä/jos -analyysejä parhaan vaihtoehdon löytämiseksi. Tällaisissa tilanteissa laskentainformaatiota käytettiin nimenomaan oppimisvälineenä. Idearooli ilmeni suullisten keskustelujen yhteydessä. Laskentainformaatiota käsittelevissä palavereissa analyyseistä keskusteltiin ja osallistujat saivat mahdollisuuden esittää uusia ideoita epävarmuuden pienentämiseksi ja parhaan ratkaisun löytämiseksi.

Vaikka päätöksentekoon käytettyä aikaa voidaan pitää vähäisenä muuhun johtamistyöhön verrattuna (Hall 2010), aineiston perusteella päätöksenteko on varsinkin kasvuhakuisissa pienyrityksissä merkittävässä roolissa. Pienyritysten matalan organisaatorakenteen ansiosta päätöksenteon sykli on huomattavasti isoja yrityksiä nopeampaa, jolloin myös päätöksiä syntyy enemmän. Pienyritykset voivat myös vapaammin hyödyntää organisaation jäsenten aiempia kokemuksia sekä ainutlaatuisia tapoja toteuttaa liiketoimintaa (Sharma 2011, 191). Aineiston perusteella itse päätöksentekoon käytetty aika saattaa olla hyvin lyhyt, mutta tiedon kerääminen ennen päätöstä voi päätöksen koosta ja merkittävyydestä riippuen viedä hyvinkin paljon aikaa.

Laskentainformaation hyödyntäminen kummankaan yrityksen liiketoiminnassa ei ollut järjestelmällistä, vaan johtajat käyttivät työssään monipuolisesti eri informaatiolähteitä ja tukeutuivat päätöksissään virallisen datan lisäksi intuitioon. Tämän kaltaista käyttäytymistä on löydetty aiemmissakin tutkimuksissa (ks. McKinnon & Burns 1992), jolloin päätöksenteon perustana käytettiin laajaa informaatioverkkoa aina mutu-tuntumasta markkinakatsauksiin ja erilaisiin raportteihin.

Pienet yritykset eivät tyypillisesti tarvitse laskentajärjestelmiä kommunikoinnin ollessa henkilökohtaisella tasolla, mutta epämuodollinen johtamistyyli ei skaalaudu yrityksen kasvun mukana (Davila & Foster 2009, 921). Tutkimuksen kohdeyrityksissäkin henkilökohtainen kommunikaatio oli matalien organisaatorakenteiden ansiosta hyvin toimiva viestintäkanava. Molempien kohdeyritykset olivat kuitenkin nopean kasvun kynnyksellä, jolloin tarve monipuolisemmille laskentajärjestelmille alkaa ilmetä. Varsinkin verrokkiyrityksen tapauksessa laskentajärjestelmien kehittäminen oli jäänyt vähäiseksi, mutta vanhan järjestelmän puutteiden esiin nostaminen auttoi tiedostamaan laskennan tuomia mahdollisuuksia liiketoiminnan seurantaan ja kehitykseen.

Lohrin (2012) tutkimuksen johtopäätösten mukaan laskentajärjestelmät ovat tulleet välttämättömiksi hyödyllisen ja tehokkaan laskentainformaation aikaansaamiseksi sekä tarjoavat huomattavasti potentiaalia parantaa laskentainformaation hyödyllisyyttä päätöksenteossa. Tutkielman varsinainen kohdeyritys oli ottanut käyttöönsä erilaisia liiketoiminnan seurantaan liittyviä mittareita, kuten markkinointi-investointien tuotto, katetuotto ja rahan kulutusta seuraava burn rate. Mittarien avulla analysoitiin myynnin ja sisäisten toimintojen kehitystä ja tunnuslukujen avulla pystyttiin tekemään liiketoimintaan liittyviä muutoksia. Kohdeyrityksessä järjestelmien kehittäminen nousi myös yhdeksi tärkeimmistä talousfunktion kehityskohteista, koska niiden uskottiin tällöin tarjoavan vielä tarkempaa dataa päätöksenteon tueksi.

Chenhallin (2003) mukaan laskentajärjestelmän soveltuvuus yritykselle vaikuttaa merkittävästi sen hyödyllisyyteen. Hyvin soveltuvat järjestelmät parantavat suorituskykyä kun vastaavasti huonosti soveltuvat järjestelmät jopa heikentävät sitä (Chenhall 2003, 134). Tämä oli huomattavissa molempien kohdeyritysten tapauksissa selkeästi. Tutkielman varsinaisessa kohdeyrityksessä eri järjestelmät kommunikoivat keskenään, jolloin informaation siirto yhdestä järjestelmästä toiseen oli melko vaivatonta. Järjestelmät soveltuivat myös yrityksen liiketoimintaan, sillä verkkokaupan kautta tehdyt myynnit oli mahdollista siirtää automaattisesti yrityksen taloushallinto-ohjelmistoon ja tätä kautta pystyttiin lähettämään myös manuaaliset laskut helposti. Toimivaa ja liiketoimintaan hyvin soveltuvaa järjestelmää myös hyödynnettiin hyvin aktiivisesti. Verrokkiyrityksessä talous-

hallintojärjestelmä ei soveltunut kovin hyvin yrityksen liiketoiminnan luonteeseen jättäen muun muassa liiketoiminnan seurantaan oleelliset myynnin jaksotukset kokonaan tekemättä. Tällöin järjestelmästä saatua informaatiota ei voitu hyödyntää johtamistyössä.

McKinnonin ja Burnsien (1992) tutkimuksessa johtajien laskentaosaamisen tasolla oli merkitystä sille, mitä ja miten laskentainformaatiota tulisi esittää parhaan hyödyn aikaansaamiseksi. Pitkät taloudellista informaatiota sisältävät raportit ovat hyödyllisempiä niille johtajille, joiden laskentaosaaminen on tarpeeksi kehittynyttä. Muut informaatiolähteet ja lyhyet tilannekatsaukset taas hyödyttävät paremmin vain vähäisen laskentaosaamisen johtajia. (McKinnon & Burns 1992, 207-208.) Tutkielman aineisto tukee näitä tuloksia hyvin. Kaikki tutkimuksen kohdehenkilöt olivat jokseenkin kiinnostuneita laskentainformaatiosta ja näkivät hyötyvänsä eniten tiivistetyistä raporteista, jonka yksityiskohtiin pystyi kuitenkin tarvittaessa pureutumaan syvemmin. Aineistosta ilmeni myös, että yritysten vähemmän laskentaorientoituneet johtohenkilöt arvostivat hyvin tiivistä ja yksinkertaistettua raportointia, jossa ilmaistaan ainoastaan talouden tärkeimmät avainluvut.

Myös informaation esitysmuodolla oli merkitystä laskentaraporttien tulkinnan kannalta. Cardinaelsin (2008) tutkimuksen perusteella korkean laskentaosaamisen johtajat tekivät parempia päätöksiä taulukkomuotoisen datan avulla, kun taas heikon laskentaosaamisen henkilöt kykenivät parempiin päätöksiin graafisten kuvioiden perusteella. Tämän tutkielman aineiston perusteella ei voida suoraan ottaa kantaa eri esitysmuotojen perusteella tehtyjen päätösten laatuun. Johtajien mieltymykset eri esitysmuotoihin viittaavat kuitenkin siihen, että laskentainformaation esitysmuoto tulisi suunnitella informaation käyttäjän tarpeita ja mieltymyksiä silmälläpitäen.

Alun perin Daftin ja Lengelin (1984) esittämän viitekehyksen mukaisesti kasvokkaiset vuorovaikutustilanteet välittävät rikkaampaa informaatiota kuin staattiset dokumentit tai raportit. Hallin (2010) mukaan laskentainformaatiota tulisi organisaatioissa viestiä suullisesti, koska suulliset keskustelut mahdollistavat laskentainformaation räätälöinnin päivitäisiin tilanteisiin sopivaksi sekä tarjoavat tilaisuuden keskustella ja väitellä informaation merkityksestä ja vaikutuksista. Aineistosta esille nousseiden seikkojen valossa lasken-

tainformaation suullinen viestintä oli hyödyllistä, koska kaikki organisaation jäsenet eivät kyenneet omatoimiseen laskentadatan analyysiin ja informaation merkityksestä oli syytä keskustella tarkemmin. Keskustelujen avulla pystyttiin myös varmistamaan datan oikeellisuus välittömästi sekä samassa palaverissa suunnittelemaan tarvittavat toimenpiteet esille nousseiden asioiden pohjalta.

Mockin ja Driverin (1975) mallissa johtajan päätöstyylillä vaikuttaa informaation käyttöön. Tutkielman kohdeyrityksen johtajissa oli havaittavissa visionäärisen päätöstyylin piirteitä, jolloin johtajat käyttivät paljon informaatiota muodostaakseen useita skenaarioita eri tilanteiden varalle. Visionäärinen päätöstyylillä olleessa kokeilevassa ja suunnitelmia muutetaan nopeasti tilanteen vaatiessa, laskentainformaatiolta vaaditaan perinpohjaisia suullisia keskusteluja. Tällöin informaation tilannekohtainen merkitys ja liiketoiminnan tuki nousee parhaiten esiin. Verrokkirytyksen haastatellun johtajan päätöstyylillä voidaan luonnehtia joustavaksi. Eri informaatiolähteiden hyödyntäminen oli melko vähäistä, mutta yrityksessä ymmärrettiin tilanteiden erityispiirteiden vaikutukset ja vaihtoehtoisia toimintamalleja saattoi olla useitakin. Joustavan päätöstyylillä henkilöille laskentainformaation tulee olla tiivistä, mutta nostaa esiin kehittämishaasteita johon johtajat voivat tarttua.

Piercen ja O'Deanin (2003) tutkimuksessa laskentainformaation tuottajien ja käyttäjien odotukset laskentainformaatiota kohtaan olivat ristiriidassa keskenään ja laskennan hyödyllisyys jäi heikoksi. Tutkielman verrokkirytyksen tapauksessa ilmeni tämän kaltaista käyttäytymistä, kun tilitoimiston tuottamat raportit eivät vastanneet verrokkirytyksen johtajien tarpeita. Vaikka tilitoimistot ovat erityistapauksia laskentainformaation tuottajien joukossa, myös yritysten sisäisten laskentahenkilöiden olisi hyödyllistä keskustella informaation käyttäjien kanssa heidän tarpeistaan ja mieltymyksistään. Tällöin eri tahojen näkemykset tarvittavaa informaatiota kohtaan olisivat samansuuntaisia.

Aineiston perusteella tutkielman kohdeyritykset halusivat kehittää organisaationsa laskentaa lähinnä laskentajärjestelmien avulla. Tutkielman verrokkirytyksessä kaipasi laskennalta taloushallinnon perustarpeiden täyttymistä, kuten ajantasaista liikevaihto- ja tuloslukemaa. Varsinainen kohdeyritys kaipasi puolestaan apua varaston tarkempaan seurantaan

ja ylläpitoon. Sharman (2011) tutkimuksessa ERP-järjestelmän käyttöönottaneet yritykset saivat järjestelmistä toivomiaan vastauksia muun muassa varastotasojen hallintaan. Yritykselle soveltuvat, tarkoituksenmukaiset laskentajärjestelmät saattaisivatkin tuottaa lisäarvoa kohdeyritysten liiketoimintaan. Kumpikaan tutkielman kohdeyrityksistä ei maininnut tarvetta lisätä keskusteluja laskentajärjestelmien tuottamasta informaatiosta. Kohdeyrityksessä keskusteluja käytiin jo tutkimushetkellä melko runsaasti ja verrokkiyrityksessä talousasiat nähtiin lähinnä yksittäisten johtohenkilöiden vastuina.

Tutkimusprosessin aikana nousi esiin muutamia ideoita jatkotutkimusten aiheista. Davilan ja Fosterin (2007, 918) tutkimuksen mukaan VC-rahoitusta saaneet yritykset rakensivat laskentajärjestelmänsä nopeammin ja ottivat järjestelmiä käyttöön laajemmin kuin tulo-rahoituksella kehittyneet yritykset. Yritysjohdon omistusosuudella on myös löydetty olevan vaikutusta johdon laskentatoimen käyttöön (Flacke & Segbers 2005). Laskentainformaation käytön laajuutta on lisäksi tutkittu perheyrityksissä ristiriitaisin tuloksin (Songini, Gnan & Malmi 2013). Tulevaisuudessa olisikin mielenkiintoista tarkastella laajemmin, onko yrityksen omistajakenteellä vaikutusta laskentainformaation käyttöön kasvuhakuisissa yrityksissä.

Tulevaisuudessa voidaan myös tutkia eri johtamistyylien vaikutusta laskentainformaation käyttöön. Aineistosta esille nousseiden seikkojen valossa omistaja-yrittäjien vaikutusvalta organisaatiossa ja sen seurauksena tietyn tyyppinen johtamistyyli saattaa rajoittaa tai kannustaa laskentainformaation hyödyntämiseen. Jaettu johtajuus tai byrokraattinen johtamistyyli saattavat vaikuttaa siihen, mitä informaatiota ylipäänsä jaetaan organisaation työntekijöille ja mistä asioista voidaan keskustella avoimesti.

Koska pienyritykset ovat monimuotoisia ja niiden kategorisointi on vaikeaa (Culkin & Smith (2000, 148) laskentainformaation käyttöä voisi tulevaisuudessa tutkia laajemmin tiettyssä sektorissa. Tällöin päästäisiin tutkimaan samankaltaisella toimialalla toimivien pienyritysten liiketoiminnan eroja ja samankaltaisuuksia. Myös yhdensuuntaisiin tavoitteisiin tähtäävien pienyritysten toimintamallien eroavaisuuksia olisi hyödyllistä ymmärtää ja tutkia toimialalla vallitsevia parhaita käytäntöjen selvittämiseksi. Oppimalla hyviä toi-

mintatapoja tuoreista tutkimuksista vaikeuksissa kärsivät pienyritykset saattaisivat pystyä jatkamaan ja kehittämään omaa liiketoimintaansa sekä tukemaan kansantaloutta luomalla uusia työpaikkoja tehokkaammin.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Ackoff R. 1989. From Data To Wisdom. *Journal Of Applied Systems Analysis*. Vol 16, 3-9.
- Ahuja M. & Carley K. 1998. Network Structure In Virtual Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*. Vol 3, No 4.
- Amabile T. 1998. How To Kill Creativity. *Harvard Business Review*. September–October, 76–81.
- Ates A., Garengo P., Cocca P. & Bititci U. 2013. The Development Of SME Managerial Practice For Effective Performance Management. *Journal Of Small Business And Enterpricse Development*. Vol 20, No 1, 28-54.
- Argilés J. & Solf J. 2003. The Use Of Financial Accounting Information And Firm Performance: An Empirical Quatification For Farms. *Accounting And Business Research*, Vol 33, No 4, 251-273.
- Bearley R, Myers S. & Allen F. 2014. *Principles Of Corporate Finance*. 11. painos. Bergshire: Mcgraw-Hill Education.
- Burchell S., Clubb C., Hopwood A., Hughes J. & Nahapiet J. 1980. The Roles Of Accounting In Organizations And Society. *Accounting, Organizations And Society*. Vol 5, No 1, 5-27.
- Cardinaels E. 2008. Interplay Between Cost Accounting Knowledge And Presentation Formats In Cost-Based Decision-Making. *Accounting, Organizations And Society*. Vol 33, 582-602.
- Chapman C. 1998. Accountants In Organizational Networks. *Accounting, Organizations And Society*. Vol 23, No 8, 737-766.
- Chenhall R. 2003. Management Control Systems Design Within Its Organizational Context: Findings From Contingency-Based Research And Directions For The Future. *Accounting, Organizations And Society*. Vol 28, 127-168.
- Culkin N. & Smith D. 2000. An Emotional Business: A Guide To Understanding The Motivations Of Small Business Decision Takers. *Qualitative Market Research: An International Journal*. Vol 3, No 3, 145-157.

- Daft R. & Lengel R. 1984. Information Richness: A New Approach To Managerial Behavior And Organizational Design. *Research In Organizational Behavior*. Vol. 6, 191-233.
- Dane E. & Pratt M. 2007. Exploring Intuition And Its Role In Managerial Decision Making. *Academy Of Management Review*. Vol 32, No 1, 33-54.
- Davila A. & Foster G. 2005. Management Accounting Systems Adaption Decisions: Evidence And Performance Implications From Early-Stage/Startup Companies. *The Accounting Review*. Vol 80, No 4, 1039-1068.
- Davila A. & Foster G. 2007. Management Control Systems In Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*. Vol 82, No 4, 907-937.
- Davila A., Foster G. & Jia N. 2010. Building Sustainable High-Growth Startup Companies: Management Systems As An Accelerator. *California Management Review*. Vol 54, No. 3, 79-105.
- Davila A., Foster G. & Li M. 2009. Reasons For Management Control Systems Adaption: Insight From Product Development Systems Choice By Early-Stage Entrepreneurial Companies. *Accounting, Organisations And Society*. Vol 34, 322-347.
- Davila A., Foster G. & Oyon D. 2009. Accounting And Control, Entrepreneurship And Innovation: Venturing Into New Research Opportunities. *European Accounting Review*. Vol 18, No 2, 281-311.
- Davila A. & Oyon D. 2005. Introduction To The Special Section On Accounting, Innovation And Entrepreneurship. *European Accounting Review*. Vol 18, No 2, 277-280.
- Deschryvere M. 2008. High Growth Firms and Job Creation in Finland. *ETLA Discussion Papers*, 1144.
- Driver M. & Mock T. 1975. Human Information Processing, Decision Style Theory, and Accounting Information Systems. *The Accounting Review*. Vol 50, No 3, 490-508.
- Eppler M. & Megnis J. 2004. The Concept Of Information Overload: A Review Of Literature From Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, And Related Disciplines. *The Information Society*. Vol 20, 325-344.
- Eskola J. & Suoranta J. 1998. *Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Falcke K. & Segbers K. 2005. Does Managerial Accounting Follow Entrepreneurial Characteristics? *Working Paper*. Leibniz: University Of Münster.

- Freeman J. & Engel J. 2007. Models Of Innovation – Startups And Mature Corporations. *California Management Review*. Vol 50, No 1, 94-119.
- Halabi A., Barret R. & Dyt R. 2010. Understanding Financial Information Used To Assess Small Firm Performance: An Australian Qualitative Study. *Qualitative Research In Accounting & Management*. Vol 7, No 2, 163-179.
- Hall M. 2010. Accounting Information And Managerial Work. *Accounting, Organizations And Society*. Vol 35, 301-315.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2011. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hopwood A. 2007. Whiter Accounting Research? *The Accounting Review*. Vol 82, No 5, 1365-1374.
- Horngren C., Harrison W., Bamber L., Best P., Fraser D. & Willett R. 2007. *Accounting*. 5th Ed. Sydney: Pearson Education.
- Hudson M., Smart A. & Bourne M. 2001. Theory And Practice In SME Performance Measurement Systems. *International Journal Of Operations & Production Management*. Vol 21, No 8, 1096-1115.
- Jaatinen P. 2009. *Sähköistyvän taloushallinnon innovaatioiden kehitys ja niitä koskevat merkityksen ja diskurssit alan ammattilehtikirjoittelussa*. Tampereen Yliopisto. Akateeminen Väitöskirja.
- Janesick V. 2000. The Choreography Of Qualitative Research Design. Teoksessa Denzin N. & Lincoln Y. (Toim.). *Handbook Of Quality Research*. California: Sage Publications. 379-399.
- Jones G. 2001. *Organizational Theory: Text And Cases*. 3. painos. Prentice Hall: New Jersey.
- Jönsson S. 1998. Relate Management Accounting Research To Managerial Work. *Accounting, Organizations And Society*. Vol 23 No 4, 411-434.
- Jørgensen B. & Messner M. 2010. Accounting And Strategising: A Case Study From New Product Development. *Accounting, Organizations And Society*. Vol 35, 184-204.
- Järvinen P. & Järvinen A. 2000. *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy

- Kelley D., Bosma N. & Amorós J. 2011. Global Entrepreneurship Monitor: 2010 Executive Report. Global Entrepreneurship Research Association (GERA).
- King R., Clarkson P. & Wallace S. 2010. Budgeting Practices And Performance In Small Healthcare Businesses. *Management Accounting Research*. Vol 21, 40-55.
- Kirby D. & King S. 1997. Accountants And Small Firm Development: Filling The Expectation Gap. *The Service Industries Journal*. Vol 17, No. 2. 294-304.
- Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Leon A. 2008. *Enterprise Resource Planning*. 2. painos. Tata Mcgraw-Hill: New Delhi.
- Lillis A. 2006. Reliability And Validity In Field Study Research. *Methodological Issues In Accounting Research: Theories And Methods*. London: Spiramus, 461-475.
- Lohr M. 2012. Specificities Of Managerial Accounting At Smes: Case Studies From The German Industrial Sector. *Journal Of Small Business & Entrepreneurship*. Vol 25, No. 1, 35-55.
- Lukka K. 1999. Case/Field- tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisusarja.
- Lybaert N. 1998. The Information Use In A SME: Its Importance And Some Elements Of Influence. *Small Business Economics*. Vol 10, 171-191.
- Marriott N. & Marriott P. 2000. Professional Accountants And The Development Of A Management Accounting Services For The Small Firm: Barriers And Possibilities. *Management Accounting Research*. Vol 11, 475-492.
- McKinnon S. & Burns W. 1992. *Information Mosaic*. Boston: Harward Business School Press.
- McMahon R. 2001. Growth And Performance Of Manufacturing Smes: The Influence Of Financial Management Characteristics. *International Small Business Journal*. Vol 19, 10-28.
- McMahon R. & Holmes S. 1991. Small Business Financial Management Practices In North America: A Literature Review. *Journal Of Small Business Development*. Vol 29, No 2, 19-29.
- Mitchell F. & Reid G. 2000. Editorial Problems, Challenges And Opportunities: The Small Business As A Setting For Management Accounting Research. *Management Accounting Research*, Vol 11, 385-390.

- Nandan R. 2010. Management Accounting Needs Of Smes And The Role Of Professional Accountants: A Renewed Research Agenda. *Journal Of Applied Management Accounting Research*. Vol 8, No 1, 65-78.
- Neilimo K. & Uusi-Rauva E. 2010. *Johdon laskentatoimi*. Helsinki: Business Edita.
- Nilsson, F., Olve N. & Parment A. 2011. *Controlling For Competitiveness*. Malmö: Liber.
- Näsi, S. 2006. Laskentatoimi muutoksessa ja liiketoimintaosaamishaasteissa. Teoksessa: Lehtinen, U. & Mittilä, T. (Toim.) Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyimme keskiössä. Jyväskylä: Kauppatieteellinen Yhdistys Ry, 57 – 67.
- O'Regan N. & Ghobadian A. 2004. Testing The Homogeneity Of SMEs: The Impact Of Size On Managerial And Organisational Processes, *European Business Review*, Vol. 16 Iss: 1, 64 – 77.
- Paul S., Whittan G. & Wyper J. 2007. The Pecking Order Hypotesis: Does It Apply To Start-Up Firms? *Journal Of Small Business And Enterprise Development*. Vol 14 No 1, 8-21.
- Partanen V. 2007. *Talousviestintä johtamisen tukena*. Jyväskylä: Talentum.
- Pierce B. & O'Dea T. 2003. Management Accounting Information And The Needs Of Managers – Perceptions Of Managers And Accountants Compared. *British Accounting Review*. Vol 35, 257-290.
- Robson C. 1993. *Real World Research. A Resource For Social Scientists And Practitioner-Reseachers*. Oxford: Blackwell.
- Rowley J. 2007. The Wisdom Hierarchy: Representations Of The DIKW Hierarchy. *Journal Of Information Science*. Vol 33, 163–180.
- Sarker S., Ahuja M., Sarker S. & Kirkeby S. 2011. The Role Of Communication And Trust In Global Virtual Teams: A Social Network Perspective. *Journal Of Management Information Systems*. Vol 28, No 1, 273-309.
- Scapens R. 2006. Understanding Management Accounting Practices - A Personal Journey. *The British Accounting Review*. Vol 38, 1-30.
- Sharma G. 2011. Do Smes Need To Strategize? *Business Strategy Series*. Vol 12, No 4, 186-194.
- Simons R. 1995. *Levers Of Control*. Boston: Harvard University Press.
- Skaerbaek P. & Tryggestad K. 2010. The Role Of Accounting Devices in Performing Corporate Strategy. *Accounting, Organizations And Society*. Vol 35, 108-124.

- Socea A. 2012. Managerial Decision-Making And Financial Accounting Information. *Social And Behavioral Sciences*. Vol 58, 47-55.
- Songini L., Gnan L. & Malmi T. 2013. The Role And Impact Of Accounting In Family Business. *Journal Of Family Business Strategy*. Vol 4, 71-83.
- Supyuenyong V., Islam N. & Kulkarni U. 2009. *Journal Of Enterprice Information Management*. Vol 22, 63-80.
- Stone G. 2011. Let's Talk: Adapting Accountant's Communications To Small Business Managers' Objectives And Preferences. *Accounting, Auditing And Accountability Journal*. Vol 24, No 6, 781-809.
- Van Der Veecken H. & Wouters M. 2002. Using Accounting Information Systems By Operations Managers In A Project Company. *Management Accounting Research*. Vol 13, 345-370.
- Yin R. 1994. *Case Study Research. Design and Methods: Applied Social Research Methods Series*. Vol 5. Newbury Park: Sage Publications

Muut lähteet:

- Collector Finland Oy. 2014. *Suuri yrittäjätutkimus*. Collector & Companies yrittäjäforumi 2014.
<http://www.mynewsdesk.com/fi/collector/pressreleases/download/resource_attached_pdf_document/973326.pdf> Luettu 6.4.2014
- Euroopan Komissio. 2005. *The New SME Definition - User Guide And Model Declaration*.
<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf> Luettu 6.4.2014
- Eurostat/OECD. 2007. *Manual on Business Demography Statistics*.
<<http://www.oecd.org/industry/business-stats/39974588.pdf>> Luettu 6.4.2014
- EY. 2013. *Outsourcing in Europe*.
<[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/\\$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf)> Luettu 6.4.2014
- GEM. 2014. *Global Entrepreneurship Monitor - Global Report 2013*. Santiago: GERA
<<http://www.gemconsortium.org/docs/download/3106>> Luettu 16.4.2014
- Haastattelu - Kohdeyrityksen myyntijohtaja. 19.2.2014. Kesto 60 minuuttia.

Haastattelu - Kohdeyrityksen presidentti. 12.2.2014. Kesto 45 minuuttia.

Haastattelu - Kohdeyrityksen toimitusjohtaja. 5.2.2014. Kesto 45 minuuttia.

Haastattelu - Verrokkiyrityksen operatiivinen johtaja. 25.2.2014. Kesto 55 minuuttia.

Stam E., Bosma N., van Witteloostuijn A., de Jong J., Bogaert S., Edwards N. & Jaspers F. 2012. *Ambitious Entrepreneurship – A Review Of The Academic Literature And New Directions For Public Policy*. AWT Report, 41. The Haque: AWT.
<<http://www.awt.nl/upload/documents/tinymce/as41-Ambitious-Entrepreneurship.pdf>> Luettu 16.4.2014

Suomen Yrittäjät ry, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. *Pk-yritysbarometri - kevät 2014*. <http://www.yrittajat.fi/File/b67f021c-8d7f-49b9-87d5-233408f6d363/SY_pkbarometri_kevat_2014.pdf> Luettu 6.4.2014

Tilastokeskus. *2011 Yritystilastot*. <<http://www.yrittajat.fi/File/5732d042-a41b-48ae-9bb1-302f9f852238/yrittajyystilasto2013.pdf>> Luettu 6.4.2014

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. *TEM kasvuyrityskatsaus 2011*.
<http://www.tem.fi/files/29659/TEM_Kasvuyrityskatsaus_2011.pdf> Luettu 6.4.2014

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. *TEM yrityskatsaus 2013*.
<http://www.tem.fi/files/37613/TEMjul_25_2013_web_07102013.pdf> Luettu 16.4.2014

LIITTEET

LIITE 1: Haastatteluteemat ja -kysymysten lukumäärät

TEEMA	Kysymysten lukumäärä
Taustakysymykset	3-5 kpl
Yrityksen kasvuhalukkuus	5-7 kpl
Päivittäinen johtamistyö ja päätöksenteko	5-7 kpl
Liiketoiminnan tulevaisuuden suunnittelu	3 kpl
Laskentainformaation merkitys johtamistyössä	7-9 kpl
Laskentajärjestelmät johtamistyössä	6 kpl
Mahdolliset Venture Capital -sijoitukset	0-3 kpl
Laskennan kehityskohteet	2 kpl