

Otso Lehtovuori

JOHDON LASKENTATOIMI STARTUP-YRITYKSISSÄ

Kandidaatintutkielma
Johtamisen ja talouden tiedekunta
12/2025

TIIVISTELMÄ

Otso Lehtovuori
Johdon laskentatoimi startup-yrityksissä
Tampereen Yliopisto
Tietojohdaminen
Kandidaatintyö
12/2025

Startup-yritykset toimivat epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä, mikä tekee taloudellisen päätöksenteon tukemisesta poikkeuksellisen haastavaa. Johdon laskentatoimi voisi tarjota keinoja vahvistaa päätöksentekoa, mutta sen perinteiset, raskaiksi koetut menetelmät eivät useinkaan sovellu startup-yritysten olosuhteisiin. Tämän kandidaatintyön tavoitteena on selvittää, millaisia haasteita startupit kohtaavat taloudellisen tiedon tuottamisessa, miten johdon laskentatoimen menetelmiä voidaan soveltaa joustavasti startup-ympäristössä ja millä tavoin startupit voivat priorisoida ja hyödyntää laskentatietoa tehokkaasti päätöksenteossaan.

Tutkimusmenetelmänä käytetään systemaattista kirjallisuuskatsausta, jonka avulla tunnistetaan, analysoidaan ja syntetisoidaan aiempaa tutkimusta startupien päätöksenteosta ja johdon laskentatoimen käytännöistä. Aineisto koostuu artikkeleista, jotka käsittelevät startupien toiminnan erityispiirteitä, tiedon ja resurssien rajallisuutta sekä joustavia laskentatoimen sovelluksia.

Tulosten perusteella startupien keskeiset haasteet liittyvät tiedon puutteeseen, osaamisvajaisiin sekä kyvyttömyyteen hyödyntää raskaita laskentajärjestelmiä. Joustavat ja kevyet laskentakäytännöt tukevat päätöksentekoa paremmin kuin perinteiset menetelmät. Startupit voivat hyödyntää laskentatietoa tehokkaasti, kun ne priorisoivat kustannuslaskennan, kevyen budjetoinnin ja selkeän kontrolloinnin muodostaman kokonaisuuden.

Tutkimus tarjoaa kokonaiskuvan siitä, miten johdon laskentatoimi voi tukea startup-yritysten päätöksentekoa rajallisista resursseista huolimatta.

Avainsanat: startup, johdon laskentatoimi, päätöksenteko, taloudellinen informaatio

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

ABSTRACT

Otso Lehtovuori
Management accounting in startups
Tampere University
Information and knowledge management
Bachelor's thesis
12/2025

Startups operate in uncertain and rapidly changing environments, which makes supporting financial decision-making particularly challenging. Management accounting could strengthen decision-making, yet its traditional and often heavy methods typically do not suit the conditions of early-stage startups. The aim of this bachelor's thesis is to examine the challenges startups face in producing financial information, how management accounting methods can be applied flexibly in startup contexts, and how startups can prioritize and utilize accounting information effectively in their decision-making.

The study employs a systematic literature review to identify, analyze, and synthesize previous research on startup decision-making and management accounting practices. The data consists of articles addressing the distinctive characteristics of startup operations, the constraints related to information and resources, and the use of flexible management accounting approaches.

The findings show that startups' main challenges relate to limited information, capability gaps, and the inability to utilize heavy accounting systems. Flexible and lightweight accounting practices support decision-making more effectively than traditional methods. Startups can use accounting information efficiently when they prioritize a combination of cost accounting, lightweight budgeting, and focused performance control.

The study provides an integrated understanding of how management accounting can support decision-making in startup companies despite their limited resources.

Keywords: startups, management accounting, decision-making, financial information

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin Originality Check service.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaproessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: OpenAI ChatGPT 5.0 ja 5.1

Käyttötarkoitus: Olen etsinyt tekoälyn avulla lähteitä ja tiivistänyt niitä sekä olen hyödyntänyt tekoälyä työn rakenteen suunnittelussa ja kieliopin tarkistuksessa.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Kappaleet 2.1, 2.2, 4.1, 4.2, 4.3 ja 5

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

ALKUSANAT

Tämä kandidaatintyö on tehty Tampereen yliopiston tietojohdamisen koulutusohjelmaan syksyllä 2025. Työn aihe muotoutui omien työelämäkokemusteni pohjalta, sillä toimin startup-ympäristössä talouteen ja operatiiviseen toimintaan liittyvissä tehtävissä. Huomasin käytännössä, kuinka keskeistä päätöksenteon tukeminen on startup-yrityksille ja miten rajallinen tieto vaikeuttaa taloudellisesti perusteltujen ratkaisujen tekemistä.

Haluan kiittää ohjaajaani ja läheisiäni saamastani tuesta ja kannustuksesta työn eri vaiheissa.

Tampereella, syksyllä 2025

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
2. JOHDON LASKENTATOIMI JA STARTUP-YRITYKSET	3
2.1 Startup-yritysten erityispiirteet ja päätöksenteon luonne	3
2.2 Johdon laskentatoimi	7
2.2.1 Tavoitteet ja roolit.....	9
2.2.2 Keskeiset menetelmät.....	10
3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO.....	13
3.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	13
3.2 Aineiston keruu, hakuprosessi ja valintaperusteet	13
4. JOHDON LASKENTATOIMEN KÄYTTÖ STARTUPEISSA.....	16
4.1 Haasteet taloudellisen päätöksenteon tukemisessa.....	16
4.2 Eri menetelmien soveltaminen startup-ympäristössä	18
4.3 Menetelmien priorisointi ja hyödyntäminen päätöksenteossa.....	20
5. YHTEENVETO.....	22
LÄHTEET	24

1. JOHDANTO

Startup-yritykset toimivat dynaamisessa ja epävarmassa toimintaympäristössä, jossa päätöksiä joudutaan tekemään nopeasti, rajallisin resurssein ja usein puutteellisen tiedon pohjalta (Pelz 2019). Startupille tyypillisiä piirteitä ovat innovatiivisuus, kasvuorientaatio ja liiketoimintamallin aktiivinen etsiminen tilanteessa, jossa vakiintuneita prosesseja, asiakaskuntaa ja historiallista dataa ei vielä ole (Cockayne 2019; Eisenmann 2021; Pelz 2019). Tämä erottaa startupit merkittävästi perinteisistä ja vakiintuneista yrityksistä, joiden päätöksenteko perustuu yleensä ennustettavampaan toimintaympäristöön ja runsaampaan tietoon (Pelz 2019).

Johdon laskentatoimen avulla yritys voi tuottaa, jäsentää ja hyödyntää taloudellista ja operatiivista tietoa päätöksenteon tueksi. Perinteiset laskentatoimen menetelmät ovat kuitenkin pääosin suunniteltu isoille ja vakiintuneille organisaatioille (Rashid et al. 2021; Ylä-Kujala et al. 2023). Startup-ympäristössä nämä menetelmät voivat olla liian raskaita, monimutkaisia tai resursseja kuluttavia, jolloin niiden soveltaminen sellaisenaan ei ole mahdollista. Tästä syystä on tärkeää tutkia, miten johdon laskentatoimea voidaan käyttää startup-yrityksissä kevyemmällä, joustavammalla ja nopeammin muovautuvalla tavalla.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, millaisia haasteita startup-yritykset kohtaavat taloudellisen tiedon tuottamisessa sekä miten johdon laskentatoimen menetelmiä voidaan soveltaa ja priorisoida startup-ympäristössä. Tutkimus tuottaa kokonaiskuvan siitä, millaisilla keinoilla startupit voivat hyödyntää laskentatietoa päätöksenteon tukena tilanteissa, joissa täydellistä informaatiota ei ole saatavilla ja resursseja on rajallisesti. Aihe on ajankohtainen sekä teorian että käytännön näkökulmasta, sillä työskentelen startup-yrityksessä talouden ja operatiivisen toiminnan tehtävissä.

Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen:

Miten johdon laskentatoimi voi tukea startup-yritysten päätöksentekoa tilanteissa, joissa tietoa ja resursseja on rajallisesti?

Päätutkimuskysymyksiä tuetaan apututkimuskysymyksillä:

1. Mitä haasteita startup-yritykset kohtaavat taloudellisen päätöksenteon tukemiseen tarvittavan tiedon tuottamisessa?

2. Miten johdon laskentatoimen menetelmiä voidaan soveltaa joustavasti startup-ympäristössä?
3. Miten startupit voivat priorisoida ja hyödyntää laskentatietoa tehokkaasti päätöksenteossaan?

Nämä apututkimuskysymykset ovat valittu siksi, että ne purkavat päätutkimuskysymyksen loogisesti osiin ja mahdollistavat tutkimusongelman systemaattisen tarkastelun. Päätutkimuskysymys on laaja, mutta sen ratkaiseminen edellyttää useiden erillisten ilmiöiden ymmärtämistä. Apututkimuskysymykset toimivat analyttisinä rakennuspalikoina, jotka yhdessä muodostavat vastauksen kokonaisuuteen. Näin ollen kaikki kolme apututkimuskysymystä yhdessä rakentavat systemaattisen vastauksen päätutkimuskysymykseen. Yhdessä ne avaavat johdon laskentatoimen roolin startup-yritysten päätöksenteossa tilanteissa, joissa resurssit ja tieto ovat rajallisia.

Työ etenee siten, että luvussa 2 esitellään tutkimuksen teoreettinen tausta käsittelemällä startup-yritysten erityispiirteitä, päätöksenteon luonnetta sekä johdon laskentatoimen keskeisiä tehtäviä ja menetelmiä. Luvussa 3 kuvataan systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen toteutus. Luvussa 4 esitetään analyysin tulokset kolmen teeman kautta: startupien haasteet tiedon tuottamisessa, laskentamenetelmien soveltaminen startup-ympäristössä ja laskentatiedon priorisointi päätöksenteossa. Luvussa 5 kootaan johtopäätökset.

2. JOHDON LASKENTATOIMI JA STARTUP-YRITYKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia, jotka muodostavat perustan johdon laskentatoimen roolin ymmärtämiselle startup-yritysten päätöksenteon tukena. Luku alkaa startup-yritysten keskeisten erityispiirteiden ja päätöksenteon esitellyllä, jotka selittävät, miksi taloudellisen tiedon tuottaminen on startup-yrityksille haastavaa mutta samalla kriittistä. Tämän jälkeen luvussa tarkastellaan johdon laskentatoimen tehtäviä ja menetelmiä sekä roolia startup-ympäristössä. Lopuksi luvussa muodostetaan teoreettinen viitekehys, joka kokoaa esitetyt näkökulmat yhteen ja toimii tutkimuksen analyysin pohjana.

2.1 Startup-yritysten erityispiirteet ja päätöksenteon luonne

Startup-yritys ei ole yksikäsitteinen termi, mutta yhteistä useimmille määritelmille ovat innovatiivisuus, kasvuorientaatio ja toiminta korkean epävarmuuden olosuhteissa (Cockayne 2019; Eisenmann 2021; Pelz 2019). Cockayne (2019) esittää, että startup ei ole vain yritystyyppi vaan myös kulttuurinen ja taloudellinen ilmiö, johon liitetään mielikuvia riskinotosta, luovuudesta ja nopeasta kasvusta. Eisenmann (2021) kuvaa startupin yritykseksi, joka toimii epävarmassa ympäristössä ja etsii skaalautuvaa liiketoimintamallia. Startup-yritykset etsivät omaa paikkaansa markkinoilla. Startupeille tyypillistä on vaikiintuneiden prosessien, asiakaskunnan ja tulovirtojen puute sekä sopivan liiketoimintamallin etsiminen (Pelz 2019). Toisin sanoen kaikki uudet yritykset eivät ole startup-yrityksiä, vaan startupille ominaista on voimakas kasvu- ja innovaatiopotentiaali yhdistettynä rajallisiin resursseihin ja toiminnan korkeaan epävarmuuteen. Näiden ominaisuuksien vuoksi startup-yritysten toiminta eroaa suuresti perinteisistä yrityksistä.

Eisenmann (2021) kertoo, että suurin osa startupeista ei ikinä tuota positiivista tulosta ja epäonnistuu usein strategisten päätösten, markkinasovituksen puutteen tai resurssien väärän allokoinnin seurauksena. Startupin rajalliset resurssit, kuten pääoma, henkilöstö ja aika, tekevät onnistuneesta päätöksenteosta erittäin kriittistä yrityksen selviytymiselle. Päätöksiä on tehtävä nopeasti ja usein rajallisen tiedon pohjalta, mikä lisää riskiä epäonnistumiseen (Pelz 2019). Eisenmann (2021) antaa esimerkiksi vaateyritys Quincy Apparelin, jonka perustajilla oli selkeä markkinarako, muttei lainkaan kokemusta vaateollisuudesta, mikä johti virheellisiin tuotantoratkaisuihin, ongelmiin aikataulujen kanssa

sekä riippuvuuteen ulkopuolisista asiantuntijoista. Toimialatuntemuksen puute johti epävarmuuteen ja vaikeuteen päätöksenteossa. Epävarmuus on siis startupin sisällä olevaa tietämättömyyttä, joka johtuu kokemuksen puutteesta (Eisenmann 2021). Tämä erottaa startupit perinteisistä yrityksistä, joiden päätöksenteko on useimmiten suunnitelmallisempaa ja perustuu historialliseen dataan (Pelz 2019).

Gonzalez-Tamayo et al. (2025) selittävät startupin epävarmuuden johtuvan siitä, että yrittäjyyden ydin on tiedon luomista epävarmoissa oloissa, koska yrittäjät toimivat ympäristöissä, jotka eivät ole vielä vakiintuneet. Startup-yritykset toimivat ympäristössä, joissa epävarmuus ja tiedon puute ovat jatkuvia ilmiöitä. Toisin kuin vakiintuneilla yrityksillä, startupeilla ei ole käytössään historiallista dataa, vakiintuneita prosesseja tai markkinatietoa, joiden varaan päätöksenteko voisi perustua (Pelz 2019). Gonzalez-Tamayo et al. (2025) osoittavat, että startup-yritysten päätöksenteko eroaa suurten yritysten päätöksenteosta sen luovuuden ja ketteryyden avulla, joka pohjautuu startup-yritysten luonteeseen. Tämä johtaa hypoteesipohjaiseen ja intuitiiviseen päätöksentekoon (Gonzalez-Tamayo et al. 2025). Tiedon ja resurssien puute ei ainoastaan rajoita toimintaa, vaan se muokkaa päätöksentekokulttuuria (Gonzalez-Tamayo et al. 2025).

Startup-yritysten epäonnistuminen johtuu harvoin pelkästään niiden luontaiseen riskialttiuteen liittyvistä yksittäisistä virheistä, vaan pikemminkin siitä, että sama heikko toimintalogiikka toistuu ilman oppimista (Eisenmann 2021). Szathmári et al. (2024) korostavat, että epävarmuus ja sen seurauksena syntyvät epäonnistumiset liittyvät usein startup-johtajien ydinosaamisvajaisiin, erityisesti taloudellisen ja markkinalähtöisen tiedon hankinnan ja analysoinnin puutteisiin. Tiedon puute ei tarkoita tiedon olemattomuutta, vaan sitä, ettei relevanttia tietoa osata kerätä tai hyödyntää yrityksen päätöksentekotarpeisiin. Näin epävarmuudesta tulee pysyvä tila, eikä päätöksentekoa tukevaa tietoa synny, vaikka sitä olisi mahdollista hankkia (Szathmári et al. 2024).

Lisäksi osaamisvajaus ilmenee siinä, ettei startup kykene tulkitsemaan saatua tietoa tai soveltamaan sitä päätöksenteossa (Szathmári et al. 2024). Tämä analyysikyvykkyyden puute johtaa siihen, ettei kerätty tieto muutu ymmärrykseksi (Eisenmann 2021). Seurauksena syntyvät päätöksenteon virheet eivät ole sattumanvaraisia, vaan toistuvia ja johtuvat puutteellisesta tiedonkeruusta ja sen analyysistä (Eisenmann 2021). Szathmári et al. (2024) liittävät näihin ongelmiin myös heikon markkinatuntemuksen, joka heijastuu esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen vaikeutena.

Epävarmuus vaikuttaa näin koko startupin toimintaan ja sen kykyyn tehdä perusteltuja päätöksiä, vaikka yrityksellä olisi vahvaa tuloshakuisuutta, aloitteellisuutta ja hyvää si-

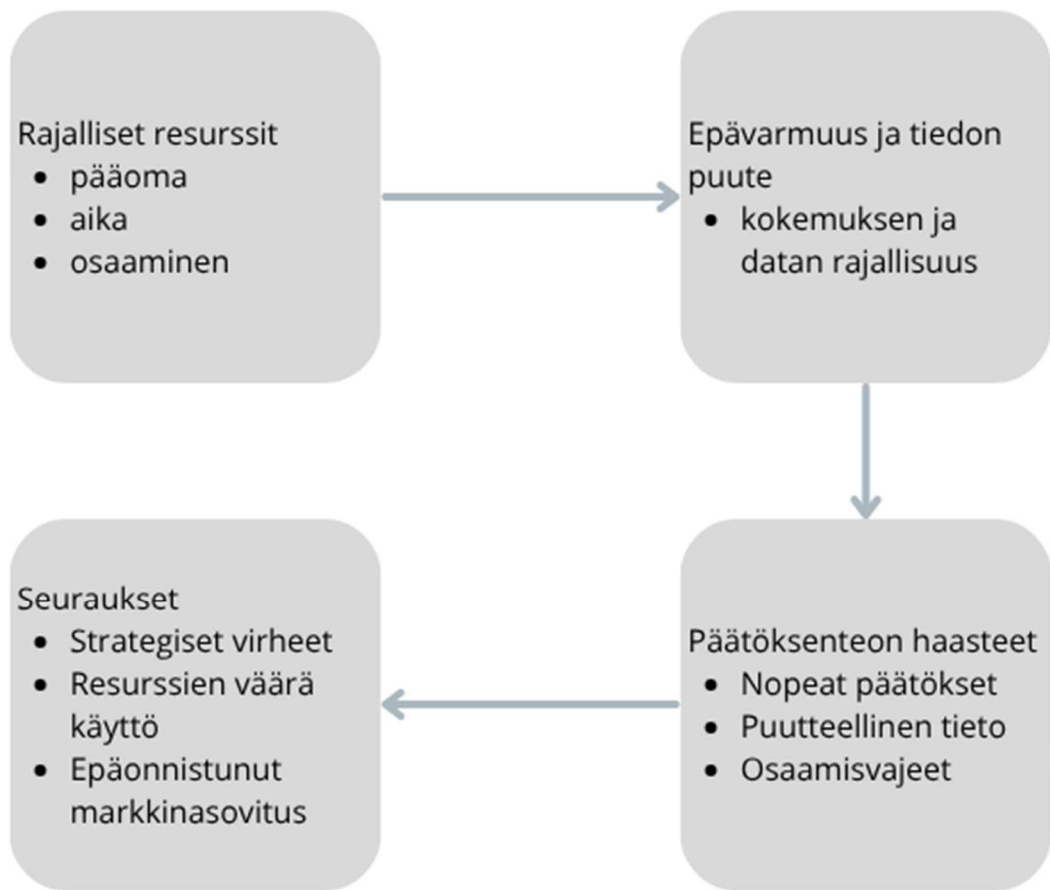
säistä organisaatioymmärrystä (Szathmári et al. 2024). Tämä korostaa, että epäonnistumisen taustalla ei ole asenteiden tai motivaation puute, vaan tiedonhankinnan, analyysin ja oppimisen osaamisvajeet.

Epävarmuuden lisäksi startup-yritysten resurssien puute vaikuttaa merkittävästi niiden toimintaan ja menestykseen. Simarasl et al. (2024) korostavat, että startupin resurssit, kuten rahoitus-, inhimillinen ja sosiaalinen pääoma, vaikuttavat suoraan päätöksentekoon ja siten yrityksen suorituskykyyn. Rahoitus on startupille elintärkeää, sillä sen avulla yritys pystyy jatkamaan toimintaansa ja pääsemään käsiksi muihin kriittisiin resursseihin, kuten osaavaan työvoimaan ja teknologiaan (Simarasl et al. 2024). Liian helppo pääsy rahoitukseen voi kuitenkin kääntyä haitaksi: se altistaa liialliselle riskinotolle ja tehottomalle resurssien käytölle, mikä heikentää päätöksenteon laatua. Resurssiongelmat eivät kuitenkaan aina ole määrällisiä, vaan voivat olla myös laadullisia esimerkiksi silloin, kun yrittäjien osaaminen ei vastaa liiketoimintaympäristön vaatimuksia (Simarasl et al. 2024).

Gonzalez-Tamayo et al. (2025) täydentävät näkemystä toteamalla, että startupien resurssipula liittyy usein kyvyttömyyteen hyödyntää olemassa olevia resursseja dynaamisesti. Heidän mukaansa ongelma ei siis ole pelkästään resurssien niukkuus, vaan osamattomuus niiden tehokkaassa allokoinnissa ja muuntamisessa liiketoiminnan tarpeisiin. Startupit tarvitsevat kykyä tasapainottaa uuden tiedon etsimistä ja olemassa olevien resurssien hyödyntämistä, jotta ne pystyisivät selviytymään epävarmoissa ympäristöissä (Gonzalez-Tamayo et al. 2025).

Eisenmannin (2021) mukaan resurssien niukkuus voi johtua myös rakenteellisista ja psykologisista tekijöistä. Hän huomauttaa, että yrittäjät saattavat liiallisen säästäväisyyden tai vääränlaisen kasvupaineen vuoksi allokoida resursseja tehottomasti, mikä johtaa resurssipulaan. Samoin vääränlaiset sijoittajat tai muut sidosryhmät voivat ohjata startupin rahoitusta ja resursseja toimialan vaatimuksiin sopimattomalla tavalla, mikä pahentaa resurssien epätasapainoa (Eisenmann 2021).

Samalla resurssien niukkuus ja epävarmuus voivat kuitenkin olla kilpailuetu suuriin ja perinteisiin yrityksiin verrattuna. Yrityksen resurssit ovat sekä mahdollistajia, että rajoittajia ja perinteisesti resurssien saatavuus on nähty positiivisena asiana, mutta Simarasl et al. (2024) huomauttavat liiallisen resurssien saatavuuden heikentävän päätöksentekoa. Shepherd et al. (2024) kuvaavat, että niukkuus pakottaa startup-yritykset luovaan ja ketterään toimintaan esimerkiksi nopeiden kokeiluiden ja virheistä oppimisen kautta. Tämä ketteryys mahdollistaa startup-yritysten nopean reagoinnin markkinamuutoksiin, johon suuryrityksen eivät kykene samassa ajassa. Wolt, Airbnb ja Uber ovat esimerkkejä startup-yrityksiä, jotka kasvoivat globaaleiksi brändeiksi.



Kaavio 1: Startup-yrityksen päätöksenteon haasteiden syy-seuraussuhde. (Szathmári et al. 2024)

Kaaviossa esitetään, miten startup-yritysten rajalliset resurssit muodostavat perustan epävarmuudelle ja tiedon puutteelle, jotka puolestaan vaikeuttavat päätöksentekoa. Nämä tekijät johtavat usein strategiisiin virheisiin, resurssien väärään käyttöön ja markkinasovituksen epäonnistumiseen (Eisenmann 2021; Szathmári et al. 2024). Kaavio havainnollistaa resurssien niukkuuden ja tiedon rajallisuuden heijastuvan suoraan yrityksen päätöksentekoon.

Startup-yrityksen päätöksentekoa voi luonnehtia tasapainoiluksi riskin ja mahdollisuuden välillä. Rajalliset resurssit, vähäinen tieto ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö muodostavat perustan sille, miksi päätöksenteon tukeminen ja tiedon tuottaminen ovat erityisen tärkeitä startup-yrityksille. Szathmári et al. (2024) korostavat, että startupien epäonnistumiset liittyvät usein ydinosaamisvajaisiin, joista johtuu, että tietoa on olemassa, mutta sitä ei osata kerätä ja hyödyntää päätöksenteon tukena. Tiedonhankinnan ja analyysin puutteet ylläpitävät epävarmuutta ja vaikeuttavat resurssien tehokasta käyttöä. Ei-

senmann (2021) huomauttaa, että suurin osa startupeista epäonnistuu strategisten virheiden, markkinasovituksen puutteen ja resurssien väärän allokoinnin seurauksena. Startupit joutuvat tekemään päätöksiä nopeasti ja usein rajallisen tiedon varassa, mikä lisää virheiden todennäköisyyttä (Pelz 2019).

2.2 Johdon laskentatoimi

Tämän luvun tavoitteena on muodostaa teoreettinen perusta johdon laskentatoimelle ja sen roolille organisaatioiden toiminnassa ja erityisesti päätöksenteossa. Luvussa tarkastellaan, mitä johdon laskentatoimi tarkoittaa, mihin organisaatiot sitä käyttävät ja miksi. Lisäksi esitellään johdon laskentatoimen keskeiset menetelmät sekä niiden merkitys johtamisen välineinä. Luvun tarkoitus on antaa kokonaiskuva siitä, miten johdon laskentatoimi tukee organisaatioiden suunnittelua, ohjausta ja päätöksentekoa sekä millaisissa olosuhteissa nämä menetelmät tuottavat arvoa yritykselle.

Johdon laskentatoimi tarkoittaa taloudellisen ja operatiivisen informaation tuottamista organisaation sisäistä päätöksentekoa varten. Sen keskeisenä tehtävänä on tarjota selkeää tietoa, joka auttaa johtoa suunnittelemaan, ohjaamaan ja valvomaan toimintaa sekä tekemään perusteltuja valintoja yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi (Drury 2021; Pelz 2019; Ylä-Kujala 2023). Johdon laskentatoimen tuottama tieto ei rajoitu menneisyyden tapahtumiin, vaan se suuntautuu vahvasti tulevaisuuteen: laskentatoimen tehtävänä on arvioida eri päätösvaihtoehtojen taloudellisia vaikutuksia jo ennen niiden toteuttamista ja antaa pohja vaihtoehtojen vertailulle (Drury 2021).

Johdon laskentatoimi eroaa ulkoisesta laskentatoimesta siinä, että se ei ole lakisääteistä, standardoitua tai yhdenmukaista (Drury 2021). Tämän takia yritykset itse päättävät miten he hyödyntävät johdon laskentatoimea. Johdon laskentatoimi rakentuu organisaation omien tarpeiden mukaan, mikä tekee siitä joustavan ja tilanteeseen mukautuvan kokonaisuuden (Drury 2021). Tämä joustavuus on seurausta siitä, että yrityksissä johtamisen informaatiotarpeet vaihtelevat yritysten toimialojen, kokojen, rakenteiden ja strategioiden mukaan. Johdon laskentatoimen ydinroolia voidaan kuvata yrityksen suorituskyvyn jäsentämisenä ja näkyväksi tekemisenä: sen tavoitteena on lisätä tietoisuutta siitä, miten yritys suoriutuu, ja sitä kautta tukea parempaa liiketoiminnan tulosta (Ylä-Kujala et al. 2023). Tämä näkyy käytännössä siinä, että johdon laskentatoimi kytketään osaksi päätöksenteon, suunnittelun ja valvonnan prosessia (Drury 2021).

Johdon laskentatoimi on laaja termi sisältäen useita eri menetelmiä yrityksen taloudellisen toiminnan mittaamiseen (Pelz 2019). Johdon laskentatoimen perusta on kustannus-

ten ja resurssien kulutuksen ymmärtämisessä. Cokins (2001) kuvaa johdon laskentatoimen rakentuvan kahden elementin varaan: kustannusten mittaaminen ja kustannustiedon hyödyntäminen osana päätöksentekoa. Kustannuslaskenta toimii pohjatietona, mutta johdon laskentatoimi on tätä laajempi prosessi, joka yhdistää taloudelliset luvut ja ei-taloudelliset mittarit organisaation toiminnan selittämiseksi (Drury 2021). Näin syntyvä tieto ei kuvaa ainoastaan kustannusten määrää, vaan niiden laatua ja tuottaa syvempää ymmärrystä niiden käyttäytymisestä. Kustannuslaskennan lisäksi johdon laskentatoimi sisältää useita menetelmiä johdon päätöksenteon ja yrityksen toiminnan tukemiseksi. Näitä menetelmiä ovat esimerkiksi budjetointi, investointien arviointi sekä suorituskyvyn mittaaminen keskeisten tunnuslukujen (KPI) avulla (Rashid et al. 2021). Johdon laskentatoimen menetelmät valitaan yrityksissä tukemaan heidän strategiassaan mainitsemiin kriittisiä menestystekijöitä, jotka määräävät keskitytäänkö esimerkiksi kilpailijoihin, markkinoihin vai tutkimukseen ja kehitykseen ja kehitykseen (Rashid et al. 2021).

Malmi ja Granlund (2009) korostavat, että johdon laskentatoimi on soveltava tieteenala. Tämä tarkoittaa, että sen teorit ja menetelmät ovat syntyneet käytännön johtamistyön tarpeista, eivät teoreettisista malleista (Malmi & Granlund 2009). Yritykset ovat kehittäneet erilaisia laskentamenetelmiä ratkaistakseen konkreettisia ongelmia, kuten tuotannon ohjausta, hinnoittelua, investointien arviointia tai suorituskyvyn mittaamista (Drury 2021). Tämän vuoksi johdon laskentatoimesta ei ole yhtä yhtenäistä teoreettista rakennetta, vaan se koostuu joukosta lähestymistapoja, joiden yhteinen nimittäjä on niiden kyky tuottaa organisaatiolle hyödyllistä informaatiota (Malmi & Granlund 2009).

Lisäksi tutkimus osoittaa, että johdon laskentatoimen laatu riippuu voimakkaasti organisaation osaamisesta ja johdon kiinnostuksesta laskentatietoon. Ylä-Kujala et al. (2023) havaitsivat, että resurssien ja osaamisen puute rajoittaa yritysten kykyä hyödyntää laskentatoimeja, mikä voi johtaa heikompaan päätöksentekoon. Kubota ja Okuda (2023) puolestaan osoittavat, että ylimmän johdon kiinnostus laskentatietoon lisää johdon laskentatoimen käyttöä, investointeja laskentajärjestelmiin ja tarkempaa taloudellisen informaation hyödyntämistä.

Kaiken kaikkiaan johdon laskentatoimi on organisaation sisäinen tiedontuotannon ja päätöksenteon tukijärjestelmä, jonka tehtävänä on auttaa organisaatiota ymmärtämään taloudellisia vaikutuksia, hyödyntämään resursseja tehokkaasti ja ohjaamaan toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. Se tarjoaa perustan päätöksenteon rationaalisuudelle ja läpinäkyvyydelle tilanteissa, joissa pelkkä ulkoinen talousinformaatio ei riitä kuvaamaan organisaation todellista toimintaa.

2.2.1 Tavoitteet ja roolit

Johdon laskentatoimen merkitys perustuu siihen, että yritykset tarvitsevat systemaattista ja luotettavaa tietoa päätöksenteon tueksi. Tässä luvussa tarkastellaan, miksi johdon laskentatoimea tarvitaan ja millaista roolia se näyttelee yrityksen suunnittelussa, ohjauksessa ja strategisessa päätöksenteossa.

Johdon laskentatoimen keskeinen tarkoitus on tukea organisaation johtoa päätöksenteossa, suunnittelussa ja toiminnan ohjauksessa. Drury (2021) määrittelee johdon laskentatoimen kolme ydintehtävää: suunnittelu, päätöksenteon tukeminen ja kontrolli, jotka yhdessä muodostavat perustan organisaation taloudelliselle ohjaukselle. Suunnittelussa laskentatoimi tarjoaa tietoa tavoitteiden asettamiseen ja resurssien kohdentamiseen. Päätöksenteossa sen tehtävänä on tarjota vaihtoehtoja vertailevaa taloudellista ja eitaloudellista informaatiota, kuten kustannustietoa ja kannattavuusarvioita. Kontrollin näkökulmasta johdon laskentatoimi tukee toiminnan seuranta ja poikkeamien tunnistamista (Drury 2021). Johdon laskentatoimi kykenee tukemaan yrityksen toimintaa laajasti ja yksityiskohtaisesti.

Johdon laskentatoimen merkitys on korostunut erityisesti siksi, että yritysten päätöksentekoympäristö on muuttunut monimutkaisemmaksi ja dynaamisemmaksi. Pelz (2019) huomauttaa, että nykyajan yrityksissä johdon laskentatoimi toimii keskeisenä mekanismina taloudellisen tilannekuvan muodostamiselle ja päätöksenteon ohjaamiselle, koska pelkkä kirjanpidon tuottama historiadata ei riitä johtamisen tarpeisiin. Myös Ylä-Kujala et al. (2023) osoittavat tutkimuksessaan, että yritykset tarvitsevat johdon laskentatoimea paitsi suorituskyvyn seurantaan, myös jatkuvaan toiminnan kehittämiseen ja resurssien tehokkaaseen käyttöön.

Strategisella tasolla johdon laskentatoimi tukee yrityksen kilpailukykyä ja strategian toteuttamista. Rashid et al. (2021) tuovat esiin strategisen johdon laskentatoimen roolin erityisesti markkina-, kilpailija- ja asiakasinformaatioissa. Tällainen tieto auttaa yritystä suunnittelemaan strategiaansa ja tekemään päätöksiä tarjoomasta, hinnoittelusta ja resurssien kohdennuksesta. Strategisen laskentatiedon avulla organisaatio pystyy arvioimaan paitsi sisäistä suorituskykyään myös asemaansa markkinoilla ja kilpailijoihin verrattuna (Rashid et al. 2021).

Yhteenvedona johdon laskentatoimea tehdään, koska se tarjoaa yritykselle välttämätöntä tietoa, auttaa muuntamaan strategian konkreettisiksi toimenpiteiksi, tukee päätöksenteoa epävarmuuden keskellä ja mahdollistaa resurssien tehokkaan käytön. Ilman johdon

laskentatoimea organisaatio ei kykene arvioimaan toimintaansa realistisesti, jonka pohjalta he voisivat tehdä systemaattisesti perusteltuja päätöksiä muuttuvassa toimintaympäristössä.

2.2.2 Keskeiset menetelmät

Johdon laskentatoimen menetelmät muodostavat käytännön työkalut, joiden avulla yritykset tuottavat, analysoivat ja hyödyntävät taloudellista ja operatiivista tietoa päätöksenteossa. Koska johdon laskentatoimi ei ole standardoitua, sen menetelmät valitaan aina organisaation omien tarpeiden, strategian ja resurssien mukaan (Drury 2021; Malmi & Granlund 2009). Menetelmien tarkoituksena on tarjota mahdollisimman relevanttia ja päätöksenteon kannalta hyödyllistä informaatiota, oli kyse sitten kustannusten ymmärtämisestä, budjetoinnista, investointien arvioinnista tai suorituskyvyn mittaamisesta (Pelz 2019; Rashid et al. 2021).

Koska johdon laskentatoimi kattaa laajan joukon erilaisia menetelmiä, tässä luvussa keskitytään kolmeen keskeiseen osa-alueeseen: kustannuslaskentaan, budjetointiin ja suorituskyvyn mittareihin (KPI). Näiden menetelmien kautta voidaan havainnollistaa Druryn (2021) esittämät johdon laskentatoimen kolme ydintehtävää, jotka olivat päätöksenteon tukeminen, suunnittelu ja kontrolli. Lisäksi nämä menetelmät ovat tutkimuskirjallisuudessa keskeisiä ja laajasti käytettyjä, mikä tekee niistä hyvän perustan johdon laskentatoimen menetelmien tarkastelulle (Cokins 2001; Rashid et al. 2021; Drury 2021).

Kustannuslaskenta muodostaa johdon laskentatoimen perustan, sillä sen avulla yritys saa tietoa tuotteiden, palveluiden ja toimintojen kustannuksista ja täten myös kannattavuudesta. Drury (2021) korostaa, että kustannuslaskennan keskeinen rooli on tukea päätöksentekoa tuottamalla tietoa, jonka avulla johto voi vertailla eri vaihtoehtojen taloudellisia vaikutuksia. Päätökset edellyttävät tietoa kustannusten käyttäytymisestä ja niiden muodostumisesta (Drury 2021). Rashid et al. (2021) puolestaan korostavat, että kustannuslaskenta on olennainen osa myös strategista johdon laskentatoimea. Ilman kustannuslaskentaa yritys ei kykene arvioimaan toimintojensa taloudellista tehokkuutta eikä tekemään rationaalisia valintoja resurssien kohdentamisesta.

Cokins (2001) kuvaa kustannuslaskennan rakentuvan kahdesta peruselementistä: kustannusten mittaamisesta ja kustannustiedon hyödyntämisestä. Ensimmäinen vaihe tuottaa kvantitatiivista tietoa resurssien kulutuksesta, kun taas toinen vaihe muuntaa tiedon päätöksenteon välineeksi esimerkiksi laskelmien, raporttien ja analyysien kautta. Kustannuslaskennan arvo ei siis synny pelkästään numeroista, vaan siitä, että ne auttavat

ymmärtämään kustannusten syitä ja käyttäytymistä (Cokins 2001; Pelz 2019). Ilman kustannuslaskentaa yrityksen olisi vaikea arvioida vaihtoehtojen kannattavuutta tai ohjata toimintaansa taloudellisesti tehokkaaseen suuntaan.

Budjetointi on johdon laskentatoimen keskeinen menetelmä, jonka avulla yritys suunnittelee toimintaansa ja kohdentaa resurssejaan tulevalle ajanjaksolle. Drury (2021) määrittelee budjetoinnin yrityksen suunnitteluprosessin ytimeksi, sillä budjetti ohjaa tavoitteiden asettamista, resurssien jakamista ja toiminnan ennakoimista. Budjetit toimivat konkreettisina välineinä, joiden avulla johto muuntaa strategiset suunnitelmat mitattaviksi taloudellisiksi tavoitteiksi ja operatiivisiksi toimintaohjeiksi. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että budjetoinnin hyödyntäminen ja laatu riippuvat yrityksen resursseista, osaamisesta ja johdon suhtautumisesta laskentatietoon. Ylä-Kujala et al. (2023) raportoivat, että pienissä yrityksissä budjetointi voi olla epämuodollista tai puutteellista resurssien rajallisuuden vuoksi, mikä heikentää ennakoinnin tarkkuutta ja kontrollin tehokkuutta.

Budjetointi toimii yrityksen sisäisen koordinoinnin välineenä: se varmistaa, että eri yksiköt toimivat yhteisten tavoitteiden suuntaisesti ja että resurssit jakautuvat strategian vaatimalla tavalla (Drury 2021; Pelz 2019). Budjetit myös lisäävät ennustettavuutta, koska ne pakottavat yrityksen arvioimaan tulevia kustannuksia, tuloja ja toiminnan laajuutta. Pelz (2019) huomauttaa, että pienissäkin yrityksissä budjetointi linkittyy olennaisesti liiketoimintasuunnitelman laadintaan, sillä se konkretisoi yrityksen tavoitteet ja osoittaa, mitä niiden saavuttaminen edellyttää taloudellisilta resursseilta. Budjetointi ei kuitenkaan ole pelkkä suunnittelun väline, vaan se toimii myös johdon kontrollijärjestelmän osana. Se toimii siltana strategian ja operatiivisen toiminnan välillä.

Suorituskyvyn mittaaminen on keskeinen johdon laskentatoimen menetelmä, jonka avulla organisaatio seuraa, arvioi ja ohjaa toimintaansa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Drury (2021) korostaa, että suorituskykymittarit muodostavat yrityksen kontrollijärjestelmän ytimen, sillä ne tarjoavat johdolle tiedon siitä, missä määrin toiminta etenee suunnitellulla tavalla. Mittareiden avulla organisaatio pystyy havaitsemaan poikkeamat, tunnistamaan ongelmakohtat ja käynnistämään korjaavia toimenpiteitä, jolloin suorituskyvyn mittaus toimii jatkuvan parantamisen välineenä.

KPI-mittarit ovat organisaation tavoitteista johdettuja mittareita, jotka keskittyvät yrityksen kriittisiin menestystekijöihin. Drury (2021) kuvaa KPI:t työkaluiksi, jotka muuttavat strategian konkreettisiksi, mitattaviksi tavoitteiksi. Niitä käytetään seuraamaan esimerkiksi kannattavuutta, tehokkuutta, laatua, toimituskykyä, asiakastytyvyyttä tai henkilöstön suoriutumista. Rashid et al. (2021) korostavat, että erityisesti ei-taloudellisten mittareiden merkitys on kasvanut, koska ne valaisevat organisaation kilpailuasemaa tavalla,

jota pelkkä taloudellinen data ei tavoita. Pelz (2019) lisää, että pienissä yrityksissä suorituskyvyn mittaaminen voi jäädä vähäiseksi resurssien ja osaamisen puutteen vuoksi, mikä heikentää yrityksen kykyä valvoa toimintaansa ja reagoida muutoksiin.

Taulukko 1: Koonti johdon laskentatoimen keskeisistä menetelmistä

Menetelmä	Tarkoitus	Yhteys johdon laskentatoimen ydintehtäviin
Kustannuslaskenta	Tuottaa tietoa toimintojen kustannusrakenteesta. Mahdollistaa kannattavuuden arvioinnin ja vaihtoehtojen vertailun. (Drury 2021)	Päätöksenteon tukeminen: antaa perustan taloudellisten vaikutusten arvioinnille (Drury 2021).
Budjetointi	Suunnittelee ja ohjaa yrityksen toimintaa. Kohdentaa resurssit ja muuntaa strategiset tavoitteet suunnitelmiksi. (Drury 2021)	Suunnittelu: budjetti toimii strategian ja operatiivisen toiminnan välisenä sillanrakentajana (Drury 2021).
Suorituskyvyn mittarit (KPI)	Arvioi ja valvoo organisaation toimintaa suhteessa tavoitteisiin. Mittarit voivat olla taloudellisia tai ei-taloudellisia ja ne pohjautuvat yrityksen kriittisiin menestystekijöihin. (Rashid et al. 2021; Drury 2021)	Kontrolli: toiminnan seuranta sekä poikkeaminen tunnistaminen (Drury 2021).

Johdon laskentatoimen keskeiset menetelmät muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla yritykset suunnittelevat toimintaansa, tekevät tietoon perustuvia päätöksiä ja valvovat tavoitteiden toteutumista. Näiden menetelmien yhteinen tehtävä on tarjota johdolle relevanttia ja ennakoivaa tietoa, joka tukee taloudellisesti ja strategisesti perusteltuja valintoja.

3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

Tässä luvussa käsitellään, miten itse tutkimus on suoritettu ja millä perusteilla aineisto valittiin. Luvussa esitellään ensin valittu tutkimusmenetelmä, systemaattinen kirjallisuuskatsaus, jonka jälkeen avataan aineiston keruun ja hakuprosessin kulku sekä mukaan otettujen tutkimusten valintaperusteet. Tämän kokonaisuuden avulla luodaan perusteltu pohja tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten ymmärtämiselle.

3.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Tämän tutkimuksen menetelmänä käytetään systemaattista kirjallisuuskatsausta, jonka tavoitteena on tunnistaa, analysoida ja syntetisoida aiempaa tutkimusta johdon laskentatoimen hyödyntämisestä startup-yrityksissä. Systemaattinen katsaus mahdollistaa ilmiön tarkastelun laajasta näkökulmasta sekä tarjoaa jäsenneilyn tavan rakentaa kokonaiskuva aiheesta.

Menetelmä valittiin useasta syystä. Ensinnäkin startupeja ja johdon laskentatoimea käsittelevä tutkimus on edelleen suhteellisen tuoretta ja jakaantunut eri tieteenaloille, kuten yrittäjyyteen, innovaatioihin, talousjohtamiseen ja tietojohdamiseen. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus auttaa kokoamaan nämä hajallaan olevat tutkimukset yhdeksi kokonaisuudeksi. Toiseksi aiheen luonteeseen kuuluu käsitteellinen ja teoreettinen vaihtelu: startup-yrityksiä määritellään eri tavoin ja johdon laskentatoimen roolia tarkastellaan eri teoriataustoista. Systemaattinen lähestymistapa tukee sekä käsitteiden selkeyttämistä että tutkimusteemojen vertailua. Kolmanneksi systemaattinen kirjallisuuskatsaus tarjoaa toistettavan prosessin, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollistaa kriittisen arvioinnin.

3.2 Aineiston keruu

Aineiston keruu toteutettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen periaatteiden mukaisesti hyödyntämällä useita kansainvälisiä tieteellisiä tietokantoja. Hakuprosessissa käytettiin sekä yleisiä että tarkentavia hakusanoja, joiden tavoitteena oli kartoittaa mahdollisimman kattavasti tutkimuksia, jotka käsittelevät startup-yrityksiä, päätöksentekoa ja johdon laskentatoimea. Hakuja tehtiin kolmessa tietokannassa: EBSCO, Emerald Insight ja Google Scholar. Nämä valittiin, koska ne sisältävät laajan valikoiman liiketaloustieteen, yrittäjyyden ja laskentatoimen vertaisarvioituja julkaisuja.

Taulukko 2: Käytetyt hakulausekkeet ja saadut tulokset

Hakusana	EBSCO	Emerald	Google Scholar
"management accounting" AND "startup**"	23	855	8330
"startup" AND "decision making"	183	7939	179 000
"startup" AND "failure"	176	6787	299 000
"startup" AND "management accounting" AND "decision making"	0	701	5080
"management accounting"	12 253	312 393	3 760 000

Hakujen tuloksena muodostui laaja kokonaisaineisto, jonka perusteella suoritettiin useampivaiheinen sisällöllinen seulonta. Ensimmäisessä vaiheessa poistettiin selvästi aiheen ulkopuoliset julkaisut, kuten ne, jotka käsitelivät startupeja vain makrotaloudellisesta näkökulmasta tai keskittyivät pelkästään teknologisiin innovaatioprosesseihin ilman yhteyttä päätöksentekoon tai taloudellisen tiedon tuottamiseen. Toiseen vaiheeseen edenneet julkaisut arvioitiin tarkemmin niiden relevanssin, tieteellisen laadun ja kontribuution perusteella. Mukaan valittiin ainoastaan tutkimuksia, jotka käsitelivät nimenomaan startup-yritysten päätöksentekoa, taloudellisen tiedon tuottamista tai johdon laskentatoimen menetelmien käyttöä. Valinnassa painotettiin vertaisarvioituja tai muuten akateemisesti luotettavia lähteitä.

Lopulliseen aineistoon valittiin 14 lähdeä, jotka muodostavat tasapainoisen kokonaisuuden: mukana oli sekä laajoja kirjallisuuskatsauksia, empiirisiä tutkimuksia, startupien päätöksentekokäytäntöjä käsitteleviä analyysejä ja johdon laskentatoimen soveltamista koskevia tutkimuksia. Valitut lähteet vaihtelivat ajallisesti, mutta painottuivat tuoreisiin, vuoden 2019 jälkeisiin julkaisuihin.

Aineistolle oli yhteistä, että ne kuvasivat startup-ympäristön epävarmuutta, päätöksentekoon liittyviä haasteita ja resurssien niukkuutta sekä tavoittelivat ymmärrystä siitä, miten taloudellista tietoa voidaan tuottaa ja hyödyntää tällaisissa olosuhteissa. Osa tutkimuksista keskittyi erityisesti tiedon puutteeseen ja oppimisen rooliin päätöksenteossa, kun taas toiset analysoivat laskentatoimen käytännön sovelluksia, kevyitä mittaristoja ja johdon suhtautumisen vaikutuksia laskentakäytäntöjen omaksumiseen. Näin muodostui teoreettisesti rikas ja näkökulmiltaan monipuolinen aineisto, joka loi vahvan perustan tutkimuksen analyysille ja synteeseille.

4. JOHDON LASKENTATOIMEN KÄYTTÖ STARTUPEISSA

Startup-yritysten toimintaympäristö on epävarma ja dynaaminen, mikä korostaa päätöksenteon tukemisen ja tiedon tuottamisen merkitystä yrityksen toiminnassa. Johdon laskentatoimi voi toimia keskeisenä välineenä tässä prosessissa, mutta sen perinteiset menetelmät eivät aina sovellu startup-ympäristöön sellaisenaan.

Ensimmäisenä käsitellään millaisia haasteita startup-yritykset kohtaavat taloudellisen päätöksenteon tukemiseen tarvittavan tiedon tuottamisessa. Tämän jälkeen tarkastellaan, miten eri laskentatoimen menetelmiä voidaan soveltaa joustavasti startup-ympäristössä. Viimeiseksi analysoidaan, miten startupit voivat priorisoida ja hyödyntää laskentatietoa tehokkaasti päätöksenteossaan.

Näiden kolmen teeman kautta muodostetaan kokonaiskuva siitä, miten johdon laskentatoimi voi tukea startup-yrityksiä päätöksentekotilanteissa, joissa tietoa ja resursseja on rajallisesti.

4.1 Haasteet taloudellisen päätöksenteon tukemisessa

Startup-yritykset kohtaavat erityisiä haasteita tuottaessaan ja hyödyntäessään taloudellista tietoa päätöksenteon tueksi. Perinteisiin yrityksiin verrattuna niiden toimintaympäristö on huomattavasti epävarmempi ja käytettävissä olevat resurssit ovat rajallisia, kuten pääoma, henkilöstö ja aika. Samalla tarve tehdä nopeita, merkityksellisiä ja perusteltuja päätöksiä on jatkuva. Näissä olosuhteissa tiedon puute ja osaamisvaje muodostuvat merkittäviksi esteiksi johdon laskentatoimen tehokkaalle hyödyntämiselle. (Pelz 2019)

Tässä aluvuossa tarkastellaan millaisia haasteita startup-yritykset kohtaavat taloudellisen päätöksenteon tukemiseen tarvittavan tiedon tuottamisessa. Erityistä huomiota kiinnitetään tiedon ja resurssien rajallisuuteen ja päätöksentekokulttuurin muotoutumiseen epävarmuuden keskellä.

Startup-yritykset toimivat ympäristössä, jossa päätöksentekoa rajoittavat tiedon puute, epävarmuus ja niukat resurssit. Gonzalez-Tamayo et al. (2025) osoittavat, että startupien päätöksenteko perustuu usein kahden toisiaan täydentävän menetelmän yhdistämiseen: kokeilun ja virheen (trial and error) sekä yrittäjyyteen liittyvän tieteellisen lähestymistavan (entrepreneur as scientist). Parhaiten menestyvät startup-yritykset toimivat

kaksikäteisesti yhdistelemällä kokeilukulttuurin ja hypoteeseihin perustuvan päätöksenteon, mikä tukee jatkuvaa oppimista, virheiden tunnistamista ja tiedon tuottamista (Gonzalez-Tamayo et al. 2025). Startup-yritysten haasteena on, etteivät heidän toimintansa ole tarpeeksi luovaa ja monipuolista hyödyntäen erilaisia näkökulmia tiedon tuottamiseen päätöksenteon tueksi.

Bethlendi et al. (2025) puolestaan korostavat, että monet startupit epäonnistuvat, koska niiltä puuttuu kyky muokata ja hyödyntää resursseja muuttuvissa olosuhteissa. Oman toimintaympäristön ymmärtäminen ja siihen sopeutuminen tuottaa haasteita. Pigola et al. (2023) tukevat tätä näkökulmaa ja esittävät, että startup-yritysten selviytyminen riippuu ennen kaikkea niiden kyvystä sopeuttaa olemassa olevia resurssejaan. Startup-yritysten resurssien olevan hyvin rajoittuneita on niiden oikea hyödyntäminen ja allokointi erityisen kriittistä. Resurssien viisas ja oikea käyttö on niiden määrää tärkeämpää. Haasteeksi voi siis usein muodostua resurssien käytön priorisointi.

Tiedon rajallisuus muodostaa toisen haasteen startupien päätöksenteossa. Tiedonhankinnan ja päätöksenteon osaamisvajeet johtavat monissa startupeissa epäonnistumiseen (Szathmári et al. 2024). Tiedon puute ei ainoastaan rajoita päätöksenteon laatua, vaan myös vaikeuttaa yrityksen kykyä perustella strategisia valintojaan sijoittajille ja sidosryhmille. Tämä heikentää startupin uskottavuutta ja voi estää pääoman saamisen kriittisissä kasvuvaiheissa. Menestyneet startupit sen sijaan kykenevät keräämään, tulkitsemaan ja hyödyntämään tietoa nopeasti eli kääntämään epävarmuuden oppimiseksi (Szathmári et al. 2024). Tällöin tiedonhallinta ja oppiminen muodostavat startupin keskeisimmät selviytymiskyvyt.

Lisäksi johdon suhtautuminen taloudelliseen tietoon vaikuttaa suoraan siihen, miten laskentatoimen välineitä hyödynnetään. Kubota ja Okuda (2023) osoittavat, että startupien laskentakäytäntöjen tehokkuus riippuu ylimmän johdon kiinnostuksesta taloudelliseen tietoon ja sen rooliin päätöksenteossa. Mikäli laskentatoimi nähdään pakollisuutena eikä oppimisen välineenä, sen potentiaali jää hyödyntämättä. Tämä vaikeuttaa entisestään päätöksen tukemiseen tarvittavan tiedon tuottamista.

Startupien päätöksenteon tukena käytettävät laskentamenetelmät eroavat merkittävästi perinteisistä yrityksistä. Ylä-Kujala et al. (2023) havaitsivat, että startupien keskeinen haaste on johdon laskentatoimen menetelmien monimutkaisuus ja kevyiden ratkaisujen vähäisyys. Startupit eivät tyypillisesti pysty hyödyntämään raskaita laskentajärjestelmiä, sillä ne vaativat paljon resursseja, osaamista ja vakiintuneita prosesseja, joita startup-yrityksillä harvoin on käytettävissään. Tämä resurssien vähyydestä johtuva investointien

puute laskentatoimeen saattaa johtaa päätöksenteon tuen jäävän hajanaiseksi ja intuitiiviseksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että startup-yritysten suurimmat haasteet taloudellisen tiedon tuottamisessa liittyvät tiedon ja resurssien rajallisuuteen sekä osaamisvajaisiin laskentatoimen hyödyntämisessä. Epävarma ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö pakottaa startupit ketterään toimintaan ilman mahdollisuutta kerätä täydellistä tietoa päätöksenteon tueksi. Lisäksi johdon laskentatoimen menetelmien monimutkaisuus ja raskaus vaikeuttavat niiden käyttöä varhaisessa kasvuvaiheessa.

4.2 Eri menetelmien soveltaminen startup-ympäristössä

Startup-yritykset kohtaavat merkittäviä haasteita taloudellisen päätöksenteon tukemisessa erityisesti tiedon ja resurssien rajallisuuden vuoksi. Näissä olosuhteissa perinteiset johdon laskentatoimen menetelmät osoittautuvat usein liian raskaiksi ja monimutkaisiksi. Tämän vuoksi startupit tarvitsevat laskentatoimen käytäntöjä, jotka ovat kevyempiä, mukautuvampia ja paremmin sovellettavissa nopeasti muuttuvissa tilanteissa.

Tässä aluvuossa tarkastellaan, miten johdon laskentatoimen menetelmiä voidaan soveltaa joustavasti startup-ympäristössä. Tarkastelu keskittyy erityisesti siihen, miten laskentatoimen prosesseja ja mittaristoja voidaan yksinkertaistaa ja mukauttaa siten, että ne tuottavat päätöksenteon kannalta olennaista tietoa ilman raskaita järjestelmiä tai laajoja resursseja.

Startup-yritysten huolena on menetelmien monimutkaisuus ja kevyiden ratkaisuiden vähäisyys (Ylä-Kujala et al. 2023). Tämän vuoksi johdon laskentatoimen on oltava kevyt, joustava ja kokeileva sekä tiedon ja oppimisen väline (Pelz 2019; Becker & Endenich 2024). Tämän vuoksi startupit hyötyisivät menetelmistä, jotka eivät tukeutuisi monimutkaiseen järjestelmiin tuottaakseen hyödyllistä tietoa päätöksenteon tueksi. Laskentatoimen pitäisi tukea päätöksentekoa tuottamalla riittävän tarkkaa tietoa tilanteissa, joissa täydellistä informaatiota ei ole. Tämä tapahtuisi esimerkiksi 80–20-säännöllä keskittymällä tärkeimmän tiedon hankintaan käyttäen vähän resursseja, jolloin päätöksenteon tueksi saataisiin tärkeää tietoa, mutta sen saaminen ei kuluttaisi resursseja liikaa (Pelz 2019).

Perinteiset johdon laskentatoimen menetelmät ovat monimutkaisia ja raskaita (Ylä-Kujala et al. 2023). Ne eivät ole suunniteltu startup-yritysten epävarmaan ja vähäisten resurssien ympäristöön, vaan suurten vakiintuneiden yritysten kompleksisuuden hallintaan, joilla on taloushallinto ja kehittyneet järjestelmät yrityksen nykytilan mittaamiseen (Pelz 2019; Becker & Endenich 2024). Startup-ympäristössä tällaiset menetelmät voivat

olla liian raskaita ja jäykkiä, koska ne on tarkoitettu tuottamaan suuri määrä yksityiskoh- taista tietoa yrityksen toiminnasta.

Ylä-Kujala et al. (2023) ja Szathmári et al. (2024) havaitsivat, että osaamisvaje ja rajalli- set resurssit rajoittavat monien startup-yritysten kykyä hyödyntää johdon laskentatoimen menetelmiä johtaen matala laatuiseen tietoon ja resurssien suureen kulumiseen.

Kubota ja Okuda (2023) osoittavat ylimmän johdon kiinnostuksen laskentatietoon olevan keskeinen tekijä laskentatoimen menetelmien hyödyntämisessä startup-yrityksissä. Las- kentatoimen hyödyntäminen ei ole vain tekninen kysymys, vaan kulttuurinen: se heijas- taa johdon suhtautumista tiedolla johtamiseen ja päätöksenteon rationaalisuuteen.

Pelz (2019) huomauttaa, että startupit voivat tuottaa taloudellista tietoa myös satunnai- sesti ilman vakiintuneita prosesseja niin sanotun *ad hoc* -laskentatoimen muodossa. Tämä voi joissain tilanteissa olla etu, sillä se tukee nopeaa päätöksentekoa ja mahdol- listaa joustavan reagoinnin muutoksiin. Johdon laskentatoimen menetelmien arvo ei täl- löin perustu täydellisyyteen, vaan kykyyn tuottaa päätöksenteon kannalta oleellista tietoa nopeasti ja tilanteen mukaisesti.

Startup-ympäristössä johdon laskentatoimen on oltava sovellettavissa nopeasti muuttu- vissa tilanteissa. Pelz (2019) kuvaa tätä lähestymistapaa käsitteellä vapaamuotoinen johdon laskentatoimi (freestyle management accounting), jossa laskentatoimen käytän- nöt ovat epämuodollisia, yrittäjän omia ja tilanteen mukaan mukautuvia. Tavoitteena ei ole tuottaa täydellistä tietoa, vaan riittävän tarkkaa tietoa päätöksenteon tueksi. Vapaa- muotoinen johdon laskentatoimi luodaan itse startup-yrityksessä sen omien tarpeiden ja tavoitteiden mukaan, jolloin se tuottaa vain sitä tietoa mitä tarvitaan (Pelz 2019). Tämä lähestymistapa korostaa luovuutta ja jatkuvaa oppimista, mikä on olennaista startupien epävarmassa toimintaympäristössä.

Becker ja Endenich (2024) puolestaan osoittavat, että startupit voivat mitata suoritusky- kyään perinteisiä KPI-mittareita yksinkertaisemmin. Becker ja Endenich (2024) mukaan startupien päätöksenteko voisi perustua niin sanottuun pohjantähti-mittariin, joka kuvaa suoraan yrityksen ydintä. Se pohjautuu radikaaliin priorisointiin johdon laskentatoimen menetelmissä. Startup-yritysten keskittyessä vain tärkeimpään tietoon ne säästävät re- surssejaan, mutta tuottavat merkittävää tietoa päätöksenteon tueksi.

Startup-ympäristö edellyttää johdon laskentatoimelta joustavuutta. Laskentatoimen me- netelmien on kyettävä tukemaan päätöksentekoa tilanteissa, joissa tietoa on rajallisesti ja päätöksiä tehdään nopeasti.

4.3 Menetelmien priorisointi ja hyödyntäminen päätöksenteossa

Jotta laskentatoimi voisi aidosti tukea päätöksentekoa, startupien on priorisoitava, millaista tietoa ne keräävät ja miten sitä hyödynnetään. Tässä aluvuossa tarkastellaan, millä tavoin startupit voivat kohdistaa rajalliset resurssinsa olennaisimpaan laskentatietoon ja käyttää sitä tehokkaasti päätöksissään.

Startupien on ensiksi määriteltävä, millaista tietoa ne tarvitsevat päätöksenteon tueksi, ja tässä vaiheessa kustannuslaskenta muodostaa keskeisen perustan. Päätöksenteon tukeminen on Drury'n (2021) mukaan johdon laskentatoimen ensimmäinen ydintehtävä, ja se edellyttää, että startup kykenee ymmärtämään tuotteidensa ja toimintojensa kustannusrakenteen. Startupin on ymmärrettävä tuotteen, palvelun tai prosessin kustannusrakenne jo varhaisessa vaiheessa, jotta se voi arvioida liiketoimintamallinsa taloudellista toteuttamiskelpoisuutta ja vertailla vaihtoehtoisia ratkaisuja. Ilman kustannuslaskennasta saatua tietoa yritys ei pysty arvioimaan eri vaihtoehtojen taloudellisia vaikutuksia tai kohdentamaan rajallisia resurssejaan tarkoituksenmukaisesti. Kustannuslaskenta tarjoaa siis päätöksenteon pohjan, jonka varaan kaikki muu taloudellinen ohjaus rakentuu.

Toiseksi startup tarvitsee suunnittelun ja ennakkoinnin välineitä, jotka mahdollistavat resurssien tavoitteellisen kohdentamisen. Tämä vastaa Drury'n (2021) toista ydintehtävää eli suunnittelua. Rajoittuneiden rahallisten resurssien takia budjetointi on erittäin tärkeä työkalu, joka rakentuu sulavasti kustannuslaskennan päälle. Startupille budjetointi ei tarkoita monimutkaisia järjestelmiä, vaan kevyitä ja nopeasti päivittyviä skenaarioita, jotka perustuvat kustannusrakenteesta saatuihin havaintoihin. Budjetointi auttaa startupia hallitsemaan kassavirtaa ja suunnittelemaan, mihin niukat resurssit tulisi kohdentaa seuraavaksi. Budjetointi toimii välineenä, jolla startup voi säilyttää toimintakykynsä epävarmoissa tilanteissa.

Kolmanneksi startupin on hallittava toiminnan kontrollointi ja jatkuva seuranta, mikä vastaa Drury'n (2021) kolmatta ydintehtävää. Tässä vaiheessa Becker ja Enderichin (2024) pohjantähti-mittari tulee merkitykselliseksi: se toimii strategisena ohjausvälineenä, joka tiivistää yrityksen liiketoiminnan ydinlogiikan yhteen mittariin. Pohjantähti ei korvaa kustannuslaskentaa tai budjetointia, vaan ohjaa niitä. Sen avulla startup voi keskittyä vain olennaiseen ja tarkastella tukeeko tehty työ startupin tavoitteita. Szathmári et al. (2024) korostavat, että tehokas kontrolli edellyttää kykyä tulkita kerättyä tietoa ja tehdä sen perusteella nopeita johtopäätöksiä.

Taulukko 3: Keskeiset löydökset ja niiden merkitys startupeille

Teema	Keskeiset löydökset	Käytännön merkitys startupeille
Haasteet taloudellisen tiedon tuottamisessa	<ul style="list-style-type: none"> – Epävarmuus, historiallisten tietojen puute ja osaamisvajе heikentävät päätöksentekoa. (Eisenmann 2021) – Resurssien vähyys vaikeuttaa tiedonkeruuta ja analysointia. (Ylä-Kujala et al. 2023; Bethlendi et al. 2025) – Päätöksenteko nojaa usein intuitioon ja kokeiluun. (Gonzalez-Tamayo et al. 2025) 	Startupien on hyväksyttävä, että täydellistä tietoa ei ole saatavilla ja on keskityttävä tuottamaan riittävän tarkkaa tietoa. Tietoa on kerättävä systemaattisemmin ja minimoitava osaamisvajе esimerkiksi kevyillä työkaluilla ja oppimista tukevilla prosesseilla. (Pelz 2019; Szathmári et al. 2024)
Laskentamenetelmien soveltaminen startup-ympäristössä	<ul style="list-style-type: none"> – Perinteiset menetelmät ovat liian raskaita ja resursseja kulluttavia. (Pelz 2019) – Kevyet ja joustavat laskentakäytännöt tukevat paremmin päätöksentekoa. (Pelz 2019) – Pohjantähti-mittarit ja 80/20-priorisointi auttavat keskittymään olennaiseen. (Pelz 2019; Becker & Eendenich 2024) 	Startupien kannattaa välttää monimutkaisia järjestelmiä ja rakentaa ketteriä, tilanteen mukaan muokkautuvia laskentakäytäntöjä. (Pelz 2019)
Laskentatiedon priorisointi ja hyödyntäminen päätöksenteossa	<ul style="list-style-type: none"> – Kustannuslaskenta luo pohjan kannattavuuden ymmärtämiselle. (Drury 2021) – Kevyt, skenaarioihin perustuva budjetointi tukee ennakointia. (Pelz 2019; Drury 2021) – Pohjantähti-mittarit ohjaavat strategista fokusta ja kontrollia. (Becker & Eendenich 2024) 	Startupien tulee rakentaa laskentatoimi kolmen ytimen ympärille: kustannusten ymmärtäminen, kevyt budjetointi ja tarkoituksenmukainen kontrolli. (Drury 2021) Näiden avulla voidaan tehdä nopeita ja perusteltuja päätöksiä epävarmuudessa.

Yhteenvetona startupit voivat hyödyntää laskentatietoa tehokkaasti, kun ne rakentavat päätöksenteon tukijärjestelmänsä kustannuslaskennan, kevyen budjetoinnin ja tarkoituksenmukaisen kontrolloinnin varaan. Tämä kolmitasoinen priorisointi mahdollistaa sen, että startupit tuottavat vain olennaisinta taloudellista tietoa ja kykenevät tekemään nopeita, perusteltuja ja resurssitehokkaita päätöksiä epävarmassa toimintaympäristössä.

5. YHTEENVETO

Startup-yritysten päätöksenteko tapahtuu ympäristössä, jossa epävarmuus, resurssien niukkuus ja tiedon puute ovat pysyviä olosuhteita (Pelz 2019). Keskeisin haaste taloudellisen päätöksenteon tukemisessa liittyy siihen, ettei startupeilla ole käytössään historiallista dataa, vakiintuneita prosesseja tai riittäviä resursseja päätöksenteon tueksi (Pelz 2019; Szathmári et al. 2024). Tämä johtaa tilanteisiin, joissa päätökset perustuvat puutteelliseen informaatioon, ja joissa osaamisvajeet sekä johdon vaihteleva suhtautuminen taloudelliseen tietoon heikentävät laskentatoimen hyödyntämistä (Kubota & Okuda 2023). Startupien suurimmat haasteet liittyvät siis tiedon saatavuuteen, tulkintaan ja resurssien oikeaan kohdentamiseen, mikä korostaa tiedon roolia sekä oppimisen merkitystä nopeasti muuttuvissa tilanteissa.

Näiden haasteiden vuoksi perinteiset johdon laskentatoimen menetelmät osoittautuvat startup-ympäristössä usein liian raskaiksi, monimutkaisiksi ja resursseja kuluttaviksi (Ylä-Kujala et al. 2023). Startupit hyötyvät sen sijaan kevyistä, joustavista ja tilanteen mukaan muokkautuvista laskentakäytännöistä, jotka tukevat nopeaa päätöksentekoa ja jatkuvaa oppimista epävarmuuden keskellä (Pelz 2019). Tällaiset menetelmät mahdollistavat laskentatoimen hyödyntämisen ilman laajoja investointeja, ja ne keskittyvät tuottamaan riittävän tarkkaa tietoa päätöksenteon tueksi tilanteissa, joissa täydellistä informaatiota ei ole saatavilla.

Laskentatiedon priorisointi nousee keskeiseksi tekijäksi startupien päätöksenteossa. Kustannusrakenteen ymmärtäminen muodostaa taloudellisen ohjauksen perustan (Drury 2021), jonka avulla startup kykenee arvioimaan liiketoimintamallinsa taloudellista kestävyyttä ja vertailemaan vaihtoehtoisia ratkaisuja. Kevyt ja skenaarioihin nojaava budjetointi puolestaan auttaa hallitsemaan kassavirtaa ja ohjaamaan niukkoja resursseja strategisesti kriittisiin kohteisiin. Lisäksi yksi selkeä suorituskykymittari ohjaa huomion siihen, mikä suoraan tukee kasvua ja asiakasarvon tuottamista. Kun startup keskittyy vain olennaisimpaan tietoon, se pystyy tekemään nopeita ja perusteltuja päätöksiä ilman monimutkaista järjestelmiä ja laskentatoimen menetelmiä.

Johdon laskentatoimi voi tukea startupien päätöksentekoa ennen kaikkea tarjoamalla kehyyksen tiedon tuottamiselle, oppimiselle ja resurssien tarkoituksenmukaiselle kohdentamiselle. Startupien tulee kuitenkin soveltaa laskentatoimea joustavasti ja valikoiden, keskittyen kevyisiin käytäntöihin, jotka mahdollistavat nopean reagoinnin ja jatkuvan op-

pimisen. Laskentatoimi ei toimi startupissa hallinnollisena järjestelmänä, vaan joustavana ja oppimista tukevana työkaluna, joka auttaa navigoimaan epävarmassa toimintaympäristössä. Näin laskentatoimi muodostuu keskeiseksi selviytymisen, kasvun ja päätöksenteon välineeksi.

Vaikka tämä tutkimus tarjoaa kokonaiskuvan siitä, miten startupit voivat hyödyntää johdon laskentatoimea päätöksentekonsa tukena, kaikkia ilmiön osa-alueita ei ollut mahdollista tarkastella kattavasti. Startup-ympäristön monimuotoisuus, toimialakohtaiset erot ja yrittäjien henkilökohtaiset päätöksentekotavat vaikuttavat siihen, miten laskentakäytännöt tosiasiallisesti muotoutuvat, mutta näihin tekijöihin ei voitu syventyä kirjallisuuskatsauksen puitteissa. Lisäksi empiiriset havainnot esimerkiksi laskentatoimen digitalisatiosta, automaatiosta tai tekoälyn roolista startupien taloudellisen päätöksenteon tukena jäivät tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Nämä rajoitteet korostavat tarvetta tuleville tutkimuksille, jotka voisivat täydentää ymmärrystä laskentakäytäntöjen kehityksestä startup-yrityksissä.

LÄHTEET

Becker, S. & Eendenich, C. (2024) "Of North Stars and Runways: Lessons for corporate management accounting from startup performance measurement.", *Accounting Auditing Control / Comptabilité Contrôle Audit (English Edition)*, 30(4), pp. 101–132.

Bethlendi, A., Hegedűs, S. & Szócs, Á. (2025) "What could we learn from startup failures?", *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), pp. 35. Saatavissa: <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00493-w>.

Cockayne, D. (2019) "What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography", *Geoforum*, 107, pp. 77–87. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.10.009>.

Cokins, G. (2001) "A Management Accounting Framework", *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 13, pp. 73–82. Saatavissa: <https://doi.org/10.1002/jcaf.1210>.

Drury, C. (2021) "Management and Cost Accounting". 11th edn. Andover. Cengage Learning.

Eisenmann, T. "Why Start-ups Fail", *Harvard Business Review*. Saatavissa: <https://hbr.org/2021/05/why-start-ups-fail>.

Gonzalez-Tamayo, L.A., Maheshwari, G., Krauss-Delorme, C. & Bonomo-Odizzio, A. (2025) "Startup decision-making: integrating trial-and-error with the entrepreneur-as-scientist approach", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 32(8), pp. 169–196. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2025-0165>.

Kubota, T. & Okuda, S. (2023) "Relationship between top managers' interest in accounting information and accounting practices in startups", *International Journal of Accounting*

Information Systems, 51, pp. 100640. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.acinf.2023.100640>.

Malmi, T. & Granlund, M. (2009) "In Search of Management Accounting Theory", *European Accounting Review*, 18(3), pp. 597–620.

Pelz, M. (2019) "Can Management Accounting Be Helpful for Young and Small Companies? Systematic Review of a Paradox", *International Journal of Management Reviews*, 21(2), pp. 256–274. Saatavissa: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12197>.

Pigola, A., Priscila, R., Naiche P. & Franklin, T. (2023) "New perspectives for dynamic capabilities in meeting needs of startups' survival", *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(5), pp. 1163–1193. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2021-0258>.

Rashid, Md.M., Ali, Md.M. & Hossain, D.M. (2020) "Strategic management accounting practices: a literature review and opportunity for future research", *Asian Journal of Accounting Research*, 6(1), pp. 109–132. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/AJAR-06-2019-0051>.

Shepherd, D., Patzelt, H. & Breugst, N. (2024) "Simple Rules for Entrepreneurial Decision-Making", pp. 27–38. Saatavissa: https://doi.org/10.1007/978-3-031-62032-4_4.

Simarasl, N., Tabesh, P. & Lee, Y. (2024) "The paradox of resource access: influence on location decision comprehensiveness and new venture performance", *New England Journal of Entrepreneurship*, 27(1), pp. 18–39. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/NEJE-07-2022-0049>.

Szathmári, E., Zoltán, V., Attila, M., Gergely, N., Zsolt, P. & Orhidea, E. (2024) "Why do startups fail? A core competency deficit model", *Frontiers in Psychology*, 15. Saatavissa: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1299135>.

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