

Tiedolla johtaminen yrityksen talouden ennustamisen tukena

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK. Liiketalous. Uudistava johtaminen

2023

Tarja Ollikkala

Tiivistelmä

Tekijä Tarja Ollikkala	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 64, 2 Liitettä	Valmistumisaika 2023
Opinnäytetyön otsikko Tiedolla johtaminen yrityksen talouden ennustamisen tukena		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK) Uudistava johtaminen		
Toimeksiantajaorganisaatio Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen tilanne pk-yrityksissä on talouden seurannassa ja miten tiedolla johtamisen avulla voidaan parantaa talouden seuranta. Tavoitteena oli selvittää myös, millaisia menetelmiä ja työkaluja yritykset käyttävät talouden seurannassa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä haasteita talouden seurannassa on ja millaista apua yrittäjät tarvitsevat talouden hoidossa ja vastaatko meidän palvelumme yritysten tarpeeseen.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin yleisesti tiedon tasoja, tiedolla johtamisen taustaa, tiedolla johtamista, tiedolla johtamisen haasteita ja strategiaa. Lisäksi tarkasteltiin talouden ennustamista ja ennustamiseen liittyviä haasteita. Talouden seurannan menetelmiä ja työkaluja. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelussa oli erityisesti tiedolla johtamisen tärkeys yrityksen talouden tukena.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena menetelmänä. Toimintatutkimuksen pohjana toimi kohdeyrityksen yritysten neuvonta- ja kehittämispalvelut. Lisäksi tutkimuksessa oli mukana suuri tilitoimisto, jonka laajasta yritysasiakaskunnasta tutkimukseen tuli tärkeää tietoa pk-yritysten talouden seurannan tasosta. Tutkimuksessa oli mukana myös pk-yrityksiä, jotka toivat yrittäjien näkökulmaa mukaan tutkimukseen. Työpajassa tuloksia käytiin läpi ja koottiin kehitysehdotuksia.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että talouden seuranta ja talouden seurannan välineet, mm. budjetointi, ennuste, kassavirtalaskelma ovat suurimmalla osalla pk-yrityksiä puutteellisia. Yrityksillä on kiinnostusta talouden seurantaan ja sen tärkeys tiedostetaan. Talouden seurannan haasteena on ajan ja osaamisen puute. Yrittäjät tarvitsevat apua ja tukea talouden asioissa. Yhteistyötä Ladecin yritysneuvonnan kanssa toivottiin myös pidemmällä aikavälillä ja hyvää vuorovaikutuksellista yhteistyötä ja neuvontaa tilitoimistolta. Yrittäjät tarvitsevat myös selkeitä työkaluja esim. budjetin tai kassavirtalaskelman rakentamiseen.</p>		
Asiasanat Tiedolla johtaminen, tiedolla johtamisen strategia, talouden ennustaminen, rullaava budjetti, pk-yritysten talouden seuranta		

Abstract

Author	Type of Publication	Published
Tarja Ollikkala	Master's thesis	2023
	Number of Pages	
	64, 2 attachments	
Title of Publication		
Management with information as a support for forecasting the company's finances		
Degree, Field of Study		
Master of Business Administration (MBA)		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Lahti Region Development LADEC LTD		
Abstract		
<p>The aim of this study was to find out what situation is in SMEs in terms of financial monitoring and how management with information can be used to improve financial monitoring. The goal was also to find out what kind of methods and tools companies use to monitor finances. In addition, the goal of the study was to find out what challenges there are in monitoring the economy and what kind of help entrepreneurs need in managing their finances and whether our services meet the needs of companies.</p> <p>In the theoretical framework of the study, the levels of knowledge, the background and the challenges of knowledge management and strategy were generally examined. Economic forecasting and the challenges related to forecasting were examined. Financial monitoring methods and tools. In the theoretical reference framework, the importance of knowledge management as a support for the company's finances was particularly examined.</p> <p>The research was carried out as action research. The research part was implemented as a qualitative method. The operational research was based on consulting and development services of the target company. In addition, a large accounting firm was involved in the study, whose extensive corporate clientele provided the study with important information about the level of financial monitoring of SMEs. The study also included SMEs, which brought the perspective of entrepreneurs into the study. In the workshop, the results were reviewed, and development were compiled.</p> <p>Based on the research, it could be concluded that the financial monitoring and financial monitoring tools, e.g., budgeting, forecasting, cash flow calculation is lacking in most SMEs. Companies are interested in monitoring the economy and its importance is being recognized. The challenge of monitoring the economy is the lack of time and expertise. Entrepreneurs need help and support in financial matters. Cooperation with Ladec's business consultancy was also hoped for in the longer term and good reciprocal cooperation and advice from the accounting firm. Entrepreneurs also need clear tools for e.g., building a budget or cash flow statement.</p>		
Knowledge management, knowledge management strategy, economic forecasting, rolling budget, SME financial monitoring		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2	Pk-yritysten tilanne Suomessa.....	2
1.3	Tutkimuksen aihe ja tutkimuksen kohde	3
1.4	Kohdeorganisaation kuvaus ja kohteena oleva yksikkö	4
1.5	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	5
2	Teoreettinen viitekehys.....	7
2.1	Tieto käsitteenä	7
2.1.1	Tiedon tasot.....	7
2.1.2	Hiljainen tieto	9
2.2	Tiedolla johtamisen taustaa	9
2.3	Tiedolla johtaminen.....	10
2.4	Tiedolla johtamisen haasteet	12
2.5	Tiedolla johtamisen strategia	12
2.6	Tiedolla johtamisen prosessi.....	14
3	Talouden ennustaminen	15
3.1	Talouden ennustamisen määritelmä	15
3.2	Tiedolla johtaminen talouden ennustamisen tukena.....	15
3.3	Talouden suunnittelun menetelmät ja työkalut	16
3.3.1	Budjetointi.....	17
3.3.2	Rullaava budjetti, jatkuva ennustaminen.....	19
3.3.3	SWOT-analyysi.....	20
3.3.4	Tärkeimmät tunnusluvut	21
3.3.5	Kassavirtalaskelma ja kassavirtaennuste.....	22
3.4	Talouden ennustamisen haasteet ja mahdollisuudet.....	23
3.4.1	Trendit ja megatrendit.....	23
3.4.2	Mustat joutsenet – Villit kortit	24
3.4.3	Heikot Signaalit.....	24
3.4.4	Skenaariot	25
3.5	Taloudellinen vastuullisuus	26
3.6	Kolmoistilinpäätös.....	26
4	Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä	28
4.1	Tutkimusmenetelmät	28
4.1.1	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	29

4.1.2	Haastattelut	30
5	Tutkimuksen kuvaus	33
5.1	Yritysten talouden seurannan tilanne	33
5.2	Talouden seurannan haasteita yrityksissä	35
5.3	Tilitoimisto kumppanina	39
5.4	Miksi taloutta kannattaa seurata	39
5.5	Yritysten rahoitus	41
5.6	Yrittäjien näkökulmaa	42
6	Tulosten arviointia, kehittämiskohteet ja jatkojalostaminen	49
6.1	Työpaja.....	49
6.1.1	Yrityskurssit ja starttiraha.....	51
6.1.2	Kokemuksia tilitoimiston palveluista.....	52
6.1.3	Kehittämiskohteita	53
6.1.4	Jatkotoimenpiteet	55
7	Yhteenveto ja Pohdintaa.....	57
8	Lähteet	59

Liite 1. Haastattelupyynnö

Liite 2. Kuvioluettelo

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämä tutkimus käsittelee budjetoinnin ja talouden seurannan tilannetta pk-yrityksissä ja erityisesti pienissä yrityksissä. Tutkimuksessa käsitellään tiedolla johtamista, talouden seurantaan ja ennustamista. Syitä, miksi talouden seuranta on tärkeää yrityksissä ja mitä sen puute aiheuttaa. Mitä haasteita yrityksissä on talouden seurannassa ja millaista apua yritykset tarvitsevat talouden seurantaan. Ja mitä jatkuvasti muuttuva toimintaympäristömme vaikuttaa talouden seurantaan ja ennakkointiin ja mitä apua siihen tuo tiedolla johtaminen.

Pk-yritys on alle 250 henkilön yritys. Alle 10 työntekijän yritykset ovat mikroyrityksiä, pienyrityksiä ovat alle 50 työntekijän yritykset. Keskisuuret yritykset ovat 50–249 henkilön yrityksiä. Kansantaloudellinen merkitys pienillä yrityksillä on erittäin suuri. Suomalaisista yrityksistä 99,9 % on pk-yrityksiä, joista 93 % on alle 10 hengen mikroyrityksiä ja keskisuuria yrityksiä on 1,1 %. Muualla maailmassa luvut ovat samansuuruisia. (Suomen yrittäjät 2020.) Pk-yritykset ovat merkittäviä työllistäjiä. Vuosina 2001–2019 pk-yrityksiin syntyi yli 160 000 työpaikkaa ja näistä puolet alle 50 hengen yrityksiin. Pk-sektorin osuus bruttokansantuotteesta on yli 40 %. Yritysten 445 miljardin liikevaihdosta 57,5 % syntyy pk-yrityksissä. (Suomen yrittäjät 2020.) Mikroyritysten liikevaihto on yli 70 miljardia euroa ja ne työllistävät yli 300 000 työntekijää. (Kuismanen 2021).

Pk-yritykset ovat yleensä yrittäjävetoisia. Yrittäjyys on vaativa työ, jossa kulutetaan paljon resursseja ja tästä syystä työtyytyväisyys ja sitoutuminen vähenevät. Yrittäjää ajaa eteenpäin sekä innostus että samalla myös pakko. (Jaakkola 2020, 165) Yrittäminen ei ole vain työtä vaan elämäntapa. Yrittäjän rooli ei sovi kaikille, pitää löytyä yrittäjän ominaisuuksia, motivaatiota, suunnitelmallisuutta ja tavoitteita. (Rajala 2020, 21–22.) Yrittäjyys on myös palkitsevaa, kun saa tehdä osaamaansa työtä. Yrittäjien salaisuus jaksamiseen on asiakas (Rajala 2020, 224). Yrityksen toimialasta riippumatta aina on olemassa asiakas, jolle palvelu tai tuote on kohdennettu. Yrittäjyys on pitkälti yhteiskunnallinen palvelutehtävä. Asiakkaiden toimintaympäristö ja asiakkaat pitää tuntea, koska uudet vuorovaikutuksen muodot haastavat yrittäjää kehittämään asiakaspalveluaan. (Rajala 2020, 72–74.)

1.2 Pk-yritysten tilanne Suomessa

Uusista yrityksistä, joista suurin osa on pieniä, jopa puolet lopettavat toimintansa ensimmäisten viiden toimintavuoden aikana. Näin monen yrityksen epäonnistuttua, se vaikuttaa sekä yhteiskuntaan että yrittäjien elämään hukattuna rahana, aikana ja näkyy yksityishenkilöiden lisääntyneenä velkana. Vuonna 2020 aloitti toimintansa liki 40 tuhatta yritystä ja lopetti 25 tuhatta yritystä. (Tilastokeskus 2020) Kaikista toiminnasta olevista yrityksistä jatkuvasti tappiollisia yrityksiä oli 34,4 % (Suomen asiakastieto 2021). Merkittävä tekijä yrityksen epäonnistumiseen on puutteellinen tai kokonaan puuttuva talouden seuranta. Kansantaloudelliset merkitykset olisivat suuria, mikäli talouden seurantaan ja sen hallinnan ymmärtämiseen saataisiin parannusta. (Manninen 2022, 8.)

Mannisen mukaan havaittuja tyypillisiä ongelmia juuri aloittaneissa yrityksissä ovat: 1. Strategia on laadittu yleisellä tasolla sisältäen ajatuksia ja mahdollisesti lukuja, jotka ovat niin sanotusti vedetty yrittäjän "hihasta" tai joku muu on kertonut, mitä kannattaa kirjoittaa. 2. On laadittu toimintasuunnitelma, joka sisältää yleisellä tasolla tekstiä ja lukuja, jotka on yritetty arvata ilman kytkentää käytännön työelämään. 3. Budjettia ei ole osattu tehdä tai sitten on ajateltu, ettei sitä kannata tehdä, koska se ei kuitenkaan pidä paikkaansa. 4. Kassavirtasuunnitelmaa ei ole käytössä ei ole edes tiedostettu, että sitä pitäisi tehdä. 5. Yrityksen tuloksen seuranta perustuu pelkästään kassavarojen seurantaan. (Manninen 2022, 12.)

Havaitut ongelmat jo toimivissa yrityksissä ovat: 1. Tilinpäätöksen, tuloslaskelman ja taseen on tehnyt kirjanpitäjä, koska ne ovat pakollisia tehdä, mutta koska yrittäjä ei ymmärrä niistä, ne eivät ole hänellä käytössä. 2. Liiketoiminnan suunta, suunnittelu ja tekeminen ovat erillään olevia kokonaisuuksia, jotka elävät erillistä elämää tekemisen tasolla. 3. Yritykseen on palkattu henkilöitä sen mukaan, paljonko koetaan töitä olevan, mutta taloudellisia laskelmia henkilötarpeesta tai varsinkaan henkilöstökustannusten vaikutuksesta ei ole tehty. 4. Yrityksessä ei ole käytössä seurantaan, mitkä liiketoiminnan osa-alueet ovat kannattavia ja mitkä eivät. 5. Yrityksen ei ole käytössä lainkaan tai ainakaan luotettavasti laadittua liiketoiminnan tulosenustetta tai kassaennustetta. Näin ei pystytä ennakolta reagoimaan tuleviin haasteisiin, vaan ne tulevat yllättäen. (Manninen 2022, 14–15.)

Yhteenvetona Manninen toteaa, että liian usein sekä aloittaneiden että jo toimivien yritysten johtaminen on kuin automaattiohjauksessa tapahtuvaa, jossa yritystä ei todellisuudessa johdeta, vaan yrityksen tulosluvut ovat johtautumisen seurausta. Tuloslukuja selitellään arvailemalla sekä lupaamalla niihin parannusta, joiden toteutumista ei kuitenkaan seurata. Johtamattomuus estää yrityksen koko kapasiteetin hyödyntämisen tehokkaasti. (Manninen 2022, 16.)

Yrityksen on tärkeää suunnitella tulevaa toimintaa ja myös seurata, miten suunnitelmat toteutuvat. Minimitavoitteena olisi vähintään vuosibudjetti. Budjetti on yrityksen omaa käyttöä varten oleva, yrityksen omiin tarpeisiin sopiva toimintasuunnitelma tavoiteltavaan tulokseen. Yritys voi valita vapaasti budjetointimenetelmän, sitä ei säätele kirjanpitolaki. Tavoiteltavan tuloksen määrittelee yrityksen johto ja se voi olla esim. tuloksen parantaminen, liikevaihdon kasvattaminen tai markkinaosuuden kasvattaminen. Perustavoite voi vaihdella budjettikausittain, mutta sen pitää olla selkeästi mitattavissa oleva. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 275.)

Budjetteja ei laadita kaikissa Pk-yrityksissä, vaan toimitaan ainoastaan kirjanpidon tuottaman informaation avulla. Kirjanpidon tapahtumat ovat jo tapahtuneita asioita, eikä niihin enää pystytä vaikuttamaan. Mikäli kirjanpidossa ei tilikauden aikana käytetä jaksotuksia, menojen kuukausittaista kohdentamista, kirjanpito antaa toiminnan tuloksesta oikean kuvan vasta tilinpäätöksen jälkeen. Johdolle voi tulla tällöin huono taloudellinen kehitys täysin yllätyksenä. Toiminta saattaa olla sesonkiluonteista, jolloin tuloja tulee epätasaisesti vuoden aikana. Kuitenkin kiinteät kustannukset on hoidettava joka kuukausi. (Syvänperä & Lindfors 2014, 10–11.)

Yrityksessä tulisi asettaa strateginen tavoite pitkän aikavälin päähän ja sen toteutumiseksi tehdään toimenpiteitä lyhyellä aikavälillä. Visio on lähtökohta strategiselle tavoitteelle, minne yritys on pyrkimässä muutaman vuoden kuluttua. Vision toteutuminen vaatii usein liiketoimintasuunnitelmaan muutoksia. Se voi vaatia uudistuksia asiakaskuntaan, kilpailustrategiaan, markkinoihin tai palveluvalikoimaan. Muutoksia tehdessä on tärkeää tuntee yrityksen nykytila ja pohtia taloutta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Budjetoinnissa laskelmat näyttävät, ovatko tavoitteet ja resurssit suunniteltu oikein, että saavutetaan haluttu tulos. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9–10)

1.3 Tutkimuksen aihe ja tutkimuksen kohde

Tutkimuksen aiheena on tiedolla johtaminen yrityksen talouden ennustamisen tukena. Työssä käsitellään tiedolla johtamista käsitteenä, tiedolla johtamisen strategiaa, talouden seuranta ja ennustamista käsitteenä, talouden ennustamisen prosessia ja työkaluja sekä tiedolla johtamisen keinoja talouden ennustamisen strategian toimeenpanossa. Tutkimuksessa keskitytään pk-yritysten, erityisesti pienten yritysten talouden seurantaan. Millainen talouden seuranta yrityksissä on, onko siihen työkaluja käytössä, esim. budjettia, kassavirtalaskelmaa, käytetäänkö ulkopuolista taloushallinnon asiantuntijaa ja jos käytetään, saadaanko sellaista palvelua, mitä halutaan ja osataanko sitä pyytää. Yrittäjän huomio keskittyy ymmärrettävästi ydinliiketoimintaan ja arkisiin työtehtäviin. Yrittäjän tulee helposti nipistettyä aikaa talouden suunnittelulta ja seurannalta, etenkin kun talousasiat mielletään tylsiksi

ja pakollisiksi. Toimiva talous on kuitenkin perusta koko yrityksen toiminnalle. Vaikka tilitoimisto hoitaisi talousasiat, yrittäjällä on kuitenkin vastuu yrityksen taloudesta.

Tutkimuksen kohteena on tiedolla johtaminen yrityksen talouden ennustamisen tukena. Työssä käsitellään tiedolla johtamista käsitteenä, tiedolla johtamisen strategiaa, talouden seuranta ja ennustamista käsitteenä, talouden ennustamisen prosessia ja työkaluja sekä tiedolla johtamisen keinoja talouden ennustamisen strategian toimeenpanossa. Tutkimuksessa keskitytään pk-yritysten, erityisesti pienten yritysten talouden seurantaan. Millainen talouden seuranta yrityksissä on, onko siihen työkaluja käytössä, esim. budjettia, kassavirtalaskelmaa, käytetäänkö ulkopuolista taloushallinnon asiantuntijaa ja jos käytetään, saadaanko sellaista palvelua, mitä halutaan ja osataanko sitä pyytää. Yrittäjän huomio keskittyy ymmärrettävästi ydinliiketoimintaan ja arkisiin työtehtäviin. Yrittäjän tulee helposti nipistettyä aikaa talouden suunnittelulta ja seurannalta, etenkin kun talousasiat mielletään tylsiksi ja pakollisiksi. Toimiva talous on kuitenkin perusta koko yrityksen toiminnalle. Vaikka tilitoimisto hoitaisi talousasiat, yrittäjällä on kuitenkin aina vastuu yrityksen taloudesta.

1.4 Kohdeorganisaation kuvaus ja kohteena oleva yksikkö

Organisaatio, Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy, on kuntien ja yritysten omistama elinkeinoyhtiö, asiantuntijaorganisaatio. Ladec on osakeyhtiö ja Lahden kaupunki on pääomistajamme. Ladec palvelee seitsemässä kunnassa: Asikkala, Hartola, Hollola, Iitti, Lahti, Orimattila ja Padasjoki. Ladecin tehtävänä on luoda Lahden seudun elinkeinoelämän kasvun edellytyksiä ja kilpailukykyä yhdessä toiminta-alueen kuntien kanssa. Ladecin visio on, että Lahden seutu on Suomen paras yritysten toimintaympäristö. Strategiana on olla Lahden seudun vetovoiman ja hyvinvoinnin veturi. Ladecin tehtävänä on auttaa uusia yrityksiä syntymään ja olemassa olevia yrityksiä uusiutumaan, kehittymään ja kasvamaan sekä yrityksiä sijoittumaan Lahden seudulla ja tätä kautta alueelle syntyy uusia työpaikkoja. (Ladec 2022.) Vastuullisuus ja tiedolla johtaminen ovat tärkeä osa Ladecin operatiivisen toiminnan painopisteissä.

Ladecilla on useita hankkeita, mm. kiertotalouden, sähköisen liikenteen, digitaalisuuden, ekosysteemien ja kansainvälisyyden tiimoilta. Hankkeiden ja rahoituksen avulla on mahdollisuus tarjota yrityksille enemmän palveluita kuin omilla peruspalveluilla ja tukea yritysten kehittymistä toimenpiteiden myötä. Hankkeiden avulla yritykset pääset tekemään sellaisia toimenpiteitä yrityksensä kehittämiseksi, mitkä muuten olisivat vaikea toteuttaa. Yhteistyö on myös tiivistä tutkimus- ja oppilaitosten kanssa sekä alueen kuntien kanssa. Yritysten kanssa toimivat asiantuntijat ovat pääosin liiketoimintakehittäjinä.

Tutkimuksen keskeisenä kohteena on Ladecin neuvonta- ja kehittämisspalvelut, jossa liiketoimintakehittäjät ovat yritysten apuna moninaisissa vaiheissa: Perustamisneuvontaa, rahoitusneuvontaa, toimivien yritysten kehittämissneuvontaa ja kansainvälistymistä. Asiakkuuspäälliköt auttavat yrityksiä alueelle sijoittumisessa, tarjoten yrityksen tarpeita vastaavan, räätälöidyn All Inclusive -palvelupaketin. Se ei sido yritystä mihinkään ja on myös maksutonta. (Ladec 2022). Myös sukupolvenvaihdos- ja omistajanvaihdosasiat sisältyvät palveluihin. Talousvaikeuksissa neuvontapalveluiden rooli korostui erityisesti koronan aikaan ja se on tärkeässä osassa muutenkin.

Liiketoimintakehittäjään voi olla yhteydessä jo siinä vaiheessa, kun idea on vasta muhimmassa. Liikeideassa ja muissakin yrityksen vaiheissa sparrataan ja kunnissa toimivat myös kuntayhteyshenkilöt. Perustamisneuvonnan kautta syntyy vuosittain yli 200 uutta yritystä. Vuosittain yritysten kehittämisspalveluita käyttää yli 700 yritystä. Neuvonnan asiakaspalautteen arvosana on kiitettävä 9+. (Ladec 2022.) Liiketoimintakehittäjät auttavat henkilökohtaisesti, luottamuksellisesti ja maksutta. Ladecilla on käytössä myös palvelunumero, johon pääsääntöisesti vastaa asiantunteva yritysneuvoja ja näin asiakas saa jo alkuun ohjausta ja sitten ajanvarauksen liiketoimintakehittäjillemme. Apuna asiakaspalvelussa on myös ChatBot. Ladec on jäsenenä jäsen Suomen Uusyrityskeskus-verkostossa ja yrittäjyyspalveluissa noudatetaan ISO9001- laatusertifioitua neuvontaprosessia. (Ladec 2022).

1.5 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on saada käsitys millainen tilanne pk-yrityksillä, erityisesti pienillä yrityksillä on talouden seurannassa. Seurataanko toimintaa talouden kannalta ja millä toimenpiteillä. Tutkimus on rajattu Päijät-Hämeen alueen yrityksiin.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on

- Millainen tilanne pk-yrityksillä on talouden seurannassa ja ennustamisessa esim. budjetoinnissa?

Tutkimuksen alatutkimuskysymyksiä ovat

- Millaisia haasteita pk-yrityksillä on talouden seurannassa?
- Mitkä asiat ja toimenpiteet voisivat auttaa yrityksiä budjetoinnissa ja talouden seurannassa?
 - Millaista apua kaivataan yritysneuvojilta ja tilitoimistolta?

Yrittäjillä on hyvä osaaminen heidän omasta alastaan ja tukea tarvitaankin muissa liiketoiminnan osa-alueissa mm. liiketoimintasuunnitelman laatimisessa, kannattavuuden

seuraamisen työvälineissä, budjetoinnissa ja taloushaasteissa. Rahoitusmahdollisuuksia selvitetään yrityksen tarpeen mukaan, muun muassa investointien ja kehitystyön rahoitukseen ja autetaan yrityksiä kilpailuedun määrittelyssä sekä yhteistyökumppaneiden ja myynti- ja markkinointikanavien löytämisessä.

Tarkoitus on selvittää, millaisia ratkaisuja yrityksillä on käytössä talouden seurannassa ja onko niitä. Mitä yritykset tarvitsevat talouden seurannan avuksi, niin ettei se vaadi isoja investointeja ja euromääriä, eikä olisi liian aikaa vievää. Miten parhaiten tuetaan etenkin aloittamisen jälkeen yritystä talouden seurannassa? Mitkä olisivat toimenpiteitä ja työkaluja, joita olisi helppo päivittää ja seurata? Olisiko mahdollista pitää yrittäjiin yhteyttä tietyn väliajoin ja kartoittaa tilannetta? Tavoitteena on löytää keinoja, miten saada yrittäjät enemmän kiinnostumaan oman yrityksensä talouden seurannasta.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Tieto käsitteenä

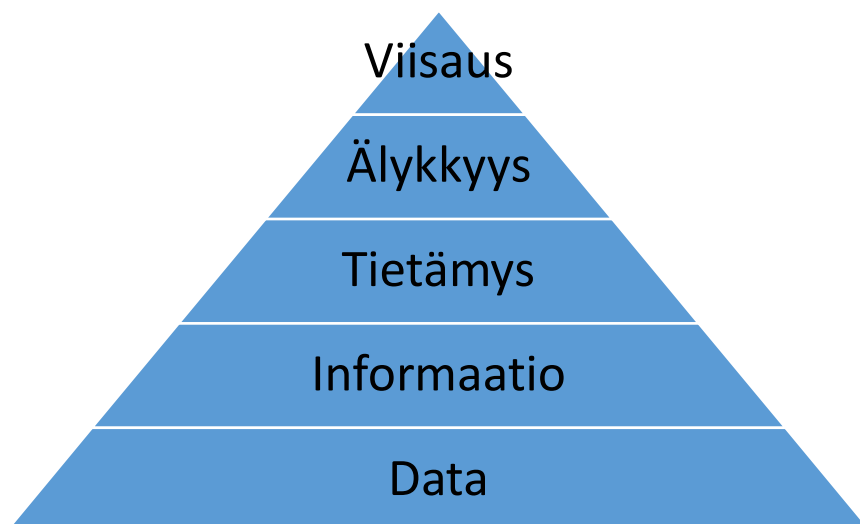
Tiedolla pystytään johtamaan, kun ymmärretään ensin, mitä tieto on. Tiedon moninaisuuden vuoksi sen määrittely on usein vaikeaa. Tieto syntyy yksilöiden kokemusten ja ajatusten kautta. Tieto voi olla joukko näkemyksiä, aikomuksia ja uskomuksia. Tieto on aina tietämystä jostakin ja sillä on yhteys toimintaan. Kun joku antaa tiedolle merkityksen, sen arvo kasvaa. Tietoa voidaan määritellä säännönmukaiseksi esitykseksi käsittelykelpoisessa muodossa. Tieto voi olla aineetonta pääoma ja tietämystä, joka meille syntyy elämyksien ja oppimisen kautta. (Stenberg 2006, 38.)

Sydänmaalakka (2012) tuo tutkimuksessaan esille näkemyksen, että ihmisessä on tieto. Ihmisen aivoissa syntyy tieto ja sen käsittely. Tiedon muodostuminen tapahtuu kokemalla ja ajattelemalla. Kokous, kurssille osallistuminen, kehityskeskustelu tai mikä vain tapahtuma synnyttävät kokemusperäistä tietoa. Joidenkin tutkimusten mukaan esihenkilöt saavat merkittävimmän osan tiedoistaan kokemusten kautta, kuten kokouksista, neuvotteluista ja yhteydenotoista. Lukemalla saadaan melko pieni osa tiedosta. (Sydänmaalakka 2012, 189–190.)

Ajantasaista, paikkansapitävää ja absoluuttista tietoa voidaan pitää erityisen hyvänä. Tietoa pohdittaessa nostetaan usein esille se, että informaation, faktojen ja tiedon välillä on eroja. Tiedon ajatellaan muodostuvan kokemuksesta tulkita arvoja, kokemuksia ja käyttöyhteyksiä. Informaatiossa dataa yhdistetään niin, että syntyy kytköksiä, tulkintoja ja havaintoja. Data taas mielletään faktaksi tapahtumista. Tiedon määrän kasvaessa tapahtuu aina oppimisen kasvua. (Virtanen & Stenvall 2014, 102–103.)

2.1.1 Tiedon tasot

Tiedon tasoja on kuvannut pyramidina Rowley (2007), jossa ovat seuraavat tasot: data, informaatio, tietämys ja viisauden. Liew (2013) on sittemmin lisännyt älykkyyden tietämyksen ja viisauden väliin. Nämä ovat kuvattuna kuvioon 1.



Kuvio 1. Tiedon tasot (mukaillen Rowley 2007, 166; Liew 2013)

Ensimmäinen tiedon taso on data. Dataa käsitellään tekstinä, symboleina, kuvina, tietojärjestelmien numeroina ja näiden yhdistelminä. (Rowley 2007, 166; Laihonon ym. 2013, 20). Sydänmaanlakka (2007, 187) mukaan data on raaka-ainetta, josta informaatio syntyy. Tiedon toinen taso informaatio on siis dataa, joka on ihmiselle hyödyllisessä muodossa.

Tiedon kolmas taso on tietämys. Laihonon ym. (2013, 18–19) määrittelevät tietämyksen olevan inhimillistä tietoa, yhdistelmä dataa ja informaatiota, jossa asiantuntijuus, asiantuntijan kokemus ja osaaminen yhdistyvät. Syntyy organisaation päätöksenteon tueksi arvokas voimavara. Vaikka tietämys onkin pääosin kokemuksen myötä karttunutta hiljaista tietoa, sitä voidaan myös siirtää näkyvässä muodossa asiantuntijoiden välillä. Hiljaisen tiedon osalta on huomioitava kuitenkin, ettei se rajaudu pelkästään tietämykseen.

Neljäntenä tiedon tasona Liew (2013) määrittelee tutkimuksessaan älykkyuden, joka on tietoista ymmärtämistä sisältävää emotionaalista päättelykykyä ja reflektivoavaa ajattelua. Lisäksi älykkyys on asiantuntemusta, kykyä ratkaista ongelmia, suunnitella työtehtäviä ja tehdä päätöksiä. Viidentenä tiedon tasona, pyramidin huipulla, on sellaista älykkyyttä, jonka avulla tehdään oikeita ratkaisuja, päätöksiä ja valintoja ja joka on oikeaa tietoa oikeaan aikaan. Toiminnan perusteiden ja asioiden yhteyksien ymmärtämisen voidaan katsoa olevan viisautta. (Sydänmaanlakka 2007, 190–191.)

2.1.2 Hiljainen tieto

Suurena osana ammattitaitoa ja osaamista on hiljainen tieto. Virtainlahti (2009) kuvaa hiljaisen tiedon olevan hiljainen vaikutusalue, joka vaikuttaa taustalla ajatteluumme ja toimintaamme, mutta emme osaa selkeästi sitä selittää toisille. Hiljainen tieto koostuu yksilön kokemuksista, näkemyksistä, mielipiteistä, tuntemuksista, arvoista ja oivalluksista. Vahva ammattiosaaja usein tietää, miten jokin asia tulee tehdä, mutta ei välttämättä osaa selittää, miksi. Hiljainen tieto on hyvin yksilöllistä ja liittyy henkilön omaan historiaan ja se tekee sen eteenpäin välittämisestä vaikeaa. Ongelmanratkaisutilanteissa hiljainen tieto toimii taustalla, kun uusi tieto liitetään aikaisemmin käytettyihin toimintamalleihin.

Asiantuntijaorganisaatioissa hiljainen tieto usein käsitetään työntekijöiden ammattitaitona ja osaamisena, joka on kertynyt kokemuksen kautta. Tuomola ja Airila (2007, 80) ovat tunnistaneeet yksilön hiljaisen tiedon sosiaalisiksi taidoiksi, intuitiivisuudeksi, tekniseksi ja sisällölliseksi tiedoksi, ammattitaidoksi ja rutiineiksi. Työyhteisön hiljaisesta tiedosta he ovat tunnistaneeet talon tavat, normit ja roolit, arvot, työskentelykulttuurin, tarinat ja yhteisöllisyyden, joiden avulla luodaan yhteisiä kokemuksia ja siirretään historiaa.

Viitala ja Jylhä (2019, s. 139) toteavat, että usein hiljainen tieto siirtyy vain lähimmille työtovereille, siksi hiljainen tieto on vaikeasti hyödynnettävissä organisaatioissa. Arvokas hiljainen tieto on olennainen osa tiedolla johtamista ja se tulisi jakaa koko organisaation hyväksi. Hiljaisen tiedon jakaminen lisää työn sujuvuutta ja vähentää toiminnassa esiintyviä riskejä. Tiedon jakaminen luo luottamuksellista ilmapiiriä ja hyödyttää molempia osapuolia. Esimies havainnoi työyhteisöä ja mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamiselle hyvät olosuhteet.

2.2 Tiedolla johtamisen taustaa

Frederick Taylor hämmästeli jo 1800-luvulla johtamista, joka perustuu pelkkään ”minusta tuntuu” kokemukseen. Taylorin mukaan johtaminen ilman tietoa asioista, aiheuttaa yrityksissä mm. tehostomuutta ja työntekijöiden väsymistä. Taylorin ajattelutapa tiedon käyttämisestä johtamisen tukena, yleistyi nopeasti 1900-luvun alussa. Yhdysvalloissa nousi samoihin aikoihin keskusteluun julkisten organisaatioiden tehokkuus ja pyrkimys tukea toiminnallaan poliittisia tavoitteita, niin, että organisaatioiden poliittinen päätöksenteko ja hallinto erotettaisiin toisistaan. (Virtanen ja Stenvall 2019,19.)

Päätökset, jotka perustuvat olemassa olevaan tietoon ovat aina perusteltavissa. ”Mutu tuntuma” häviää ja suunnittelu ja päätökset perustuvat faktaan. Nykyisin tiedolla johtaminen on erityisen pinnalla keskusteluissa. Tiedon räjähdysmäinen kasvu ja yhä paremmat

tietojärjestelmät auttavat keräämään ja järjestämään tietoa tehokkaasti. Tiedon avulla on mahdollista tehdä paras ratkaisu kaikissa tilanteissa. (Virtanen ja Stenvall 2019, 19–22.)

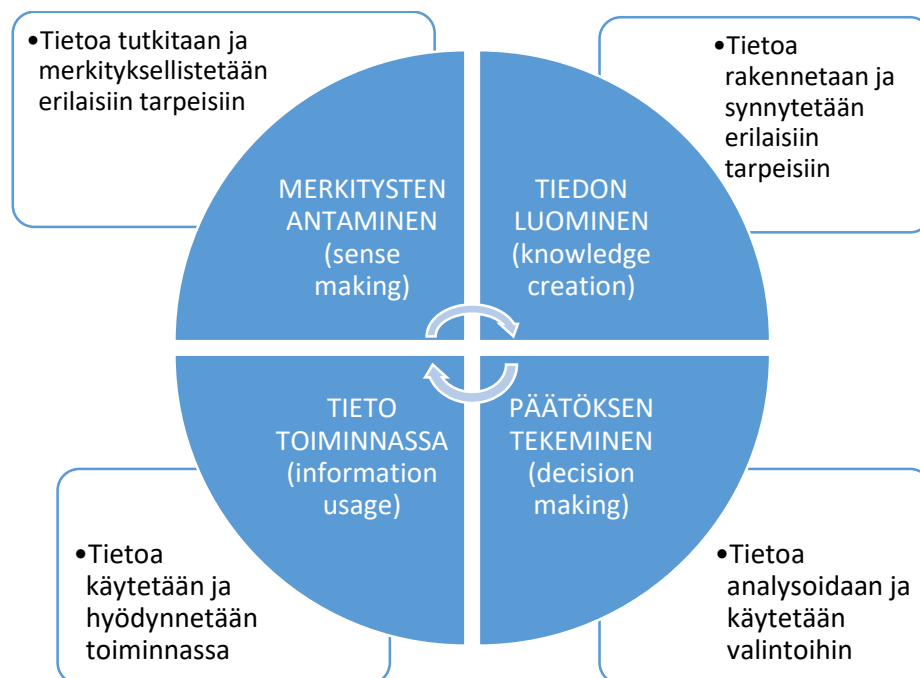
2.3 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen on ollut jo jonkin aikaa esillä ja siitä on tehty laajasti tutkimuksia ja sen arvo tunnetaan nykyisin jo hyvin. Tiedolla johtaminen on nykyisin jo monessa organisaatiossa keskusteluissa, mutta tiedolla johtamisen hyödyntäminen on monesti jäänyt vielä teorian tasolle. Tiedolla johtaminen perustuu organisaation tavoitteisiin. Se on kokonaisuus, jossa tietoa hankitaan, luodaan ja sovelletaan ja tavoite on käyttää tietoa päätöksenteossa. Organisaation strategiassa tulee määritellä, mikä tieto on tärkeää ja merkityksellistä. Tiedon keräämisessä pitää olla mukana tavoite tiedon hyödyntämisestä. (Laihonen ym. 2013, 10–11.)

Kaupunkiorganisaatiossa tiedolla johtamisella kehitetään alueen tuottavuutta, vetovoimaisuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Elinkeinoyhtiön palveluiden kehittämiseen tarvittava tietoa eroaa markkinaehtoisten palveluiden tietotarpeesta. Julkisten palveluiden rahoituksesta vastaa pääasiassa valtio ja kunnat. Elinkeinoyhtiön palveluiden rooleissa on monia eri toimijoita esim. asiakas, kuntalainen ja elinkeinoelämä. Julkisrahoitteen palvelun parasta tiedolla johtamista on se, että päätöksenteossa otetaan kaikki osapuolet huomioon ja saavutetaan paras vaikuttavuus ja kokonaistuottavuus. Päätehtävänä strategisella tiedolla johtamisella on määrittää asiakkaat, palvelut, niiden määrä ja miten palvelut järjestetään ja tuotetaan parhaiten. Organisaatio tarkastelee toimintaa kustannusvaikuttavuuden näkökulmasta. Asiakas puolestaan tavoittelee palvelun hyödyn maksimointia. Näiden tavoitteiden edistämiseen päätöksentekijöillä tulisi olla reaaliaikainen ja oikea tieto päätöksenteon tukena. (Valtiovarainministeriö 2013.)

Tiedolla johtamisen katsotaan parantavan yrityksen toimintaa, vaikka sillä ei sinänsä ole itseisarvoa. Ulkoisen tiedon yhdistäminen toiminnasta itsestään syntyvään tietoon, on tiedolla johtamista, jota voidaan käyttää päätöksenteossa, kun halutaan organisaation toiminnan menevän haluttuun suuntaan. Informaatiota on saatavilla valtavasti, eikä kaikella tiedolla ole merkitystä yrityksen toiminnalle. Yhtenä tärkeimmistä asioista onkin relevantin tiedon erottaminen epäolennaisesta tiedosta. (Virtanen & muut 2015.) Raisio ja muut (2018) toteavat, että tiedolla johtamisen konteksti pitää määritellä selkeästi, niin ettei se jää vain metaforaksi. He toteavat, että tiedolla johtaminen sekä vähentää tiedon puutteesta johtuvaa epävarmuutta, että auttaa tiedon runsaudesta ja toimintatilanteiden monimutkaisuudesta syntyvään epäselvyyden hallintaan.

Tiedolle on asetettu kriteerejä, jotta sitä voidaan hyödyntää johtamisessa. Virtanen ja Stenvall (2014, s. 102–103) ovat nimenneet kolme laadullista kriteeriä hyvälle tiedolle: Totuudenmukaisuus, ajantasaisuus ja virheettömyys. Tieto on ajantasaista, kun vastaanottaja saa sen oikeaan aikaan ja tieto on käyttökelpoista. Virheettömyys kertoo tiedon oleellisuudesta sen vastaanottajalle, sillä merkityksellisen tiedon avulla toimija sopeutuu muuttuvaan toimintaympäristöön. Totuudenmukainen tieto on aina paikkansapitävää. Syväjärvi ja muut (2013, s. 158) esittävät organisaation tiedon käytön neljällä eri tavalla, mikä ilmenee kuviossa 2. Tiedolla havainnoidaan ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja luodaan merkityksiä. Organisaatio kehittää tietoa, hyödyntää sitä toiminnassaan ja käyttää tietoa apuna päätöksenteossa.



Kuvio 2. Organisaation tiedot käyttötavat (Syväjärvi & muut, 2013, s. 159).

Tiedolla johtamisen voidaan ajatella olevan päätöksenteon prosessi, joka perustuu luotettavaan ja validiin tietoon, intuitioiden ja uskomusten sijaan. Kun hyödynnetään näitä tietojen kombinaatioita, toiminnasta syntyvää tietoa ja toimintaan vaikuttavaa ulkoista tietoa, päätöksenteon laatu paranee, kun päätökset perustuvat todennettuun tietoon. Tiedolla johtamisella pyritään vastaamaan ketterästi toimintaympäristön nopeasti vaihtuviin tapahtumiin.

Tärkeää on saada poimittua organisaatiota hyödyttävän tieto kaikesta saatavilla olevasta valtavasta määrästä tietoa. (Jalonen 2015, 41–47)

Nopeasti muuttuvassa taloudessa datasta on tulossa organisaation ainoa kestävä kilpailuetu. Tätä kilpailuetua on kasvatettava ja jaettava organisaatiossa. Kilpailuetu on parhaiten saavutettavissa jakamalla yksilöllinen tieto koko organisaatiolle ja näin tiedosta saadaan laajempaa ja vahvempaa sekä tietopohjaista johtamista toteuttamalla. Tiedolla johtaminen voidaan kuvata prosessina, jossa tietoa hyödynnetään strategisessa ja operatiivisessa päätöksenteossa. Tietojohtamisessa voidaan puhua tiedolla johtamisesta: Päätöksenteosta ja johtopäätöksistä datasta sekä tiedon johtamisesta: Datan kokoaminen ja varastointi sekä järjestelmät, jotka tukevat tiedon hyödyntämistä. (Valtioneuvosto 2019, 18.)

2.4 Tiedolla johtamisen haasteet

Tiedolla johtamisen päätöksenteon tukena ei ole kuitenkaan täysin ongelmaton ilmiö. Räjähdysmäinen tietomäärän kasvu myös vaikeuttaa tiedolla johtamista. Jalosen (2015) mukaan epäselvä ja hyödytön informaatio aiheuttaa ongelmia tiedolla johtamiseen. Informaatio voi sijaita eri tietojärjestelmissä ja sitä voi olla hankala koota yhteen. Tällöin organisaation sisällä tieto ei kulje tehokkaasti ja tiedon välittäminen sitä tarvitseville voi hankaloitua. Toimimattomat ja yhteen sopimattomat tietojärjestelmät aiheuttavat myös haasteita. Lisäksi hiljainen tieto saattaa poistua työntekijöiden mukana organisaatioista. (Sydänmaanlakka 2012.)

Hellström ja Ikäheimo (2017) puolestaan esittävät, että organisaation päätöksenteossa tiedon hyödyntämisen ongelmia voivat aiheuttaa yksipuoleisuus, kiire, tarkoitushakuisuus, tiedonlukutaito, digitalisaatio ja kilpaileva tieto. Kiireen vuoksi tietoa saatetaan vaatia päätöksentekoon liian tiivistetyssä muodossa eikä siihen ole välttämättä aikaa perehtyä. Päätöksentekijät eivät aina ole avoimia sen suhteen, millä tiedolla päätökset ovat tehty vaan tietoa käytetään tarkoitushakuisesti. Voidaan käyttää myös liian yksipuolista tietoa, eikä tiedonlähteitä ja vaihtoehtoja vertailla. Tiedon laatua ei välttämättä osata arvioida ja sen objektiivisuuteen luotetaan liikaa. Kilpaileva tieto aiheuttaa myös haasteita, koska on vaikeaa löytää suuresta tietomassasta oikeaa ja organisaation tarvitsemaa tietoa.

2.5 Tiedolla johtamisen strategia

Virtanen, Stenvall & Rannisto (2015) esittävät, että tiedolla johtaminen voidaan nähdä ajallisesti kolmiulotteisesti strategiaa tukevana. Suunnitteluvaiheessa tieto strategian tarvelähtöisyyteen korostuu. Tiedon intressi muuttuu strategian toteuttamisen vaiheessa ja keskiössä on tieto strategisten tavoitteiden saavuttamisesta. Huomio kiinnittyy tuloksiin.

Viimeisessä vaiheessa tärkeänä on tieto, miten strategia on onnistunut. Tiedolla johtaminen voidaan jakaa myös yrityksen johdon mukaan kolmeen tasoon: Strateginen taso, keskitaso ja operatiivinen taso. Strategisen tason päätökset vaikuttavat merkittävästi koko organisaation toimintaan. Keskijohdon päätöksillä on merkitystä strategisten toimenpiteiden jalkauttamiseen. Operatiivisella tasolla päivittäiset konkreettiset päätökset ovat merkittävä osa strategian toteutusta ja asiakasarvon luomista. (Virtanen, Stenvall & Rannisto 2015.) Yrityksen toimintaympäristö eli muuttuva maailma on strategian lähtökohta. Sen avulla yritys voi hallita ympäristöään. Yritys joko sopeutuu muutoksiin tai se pyrkii muokkaamaan niitä ja vaikuttamaan ympäristöönsä tai yritys valitsee oman toimintaympäristönsä. (Kamensky 2014, 19.)

Mika Huttunen (2018, 146) kuvaa strategiatyöskentelyä niin, että organisaatio tekee strategisia valintoja, missä liiketoiminnassa se on mukana, mikä on toiminnan suunta, tekee priorisointia painotuksiaan ja määrittelee toimintansa ydintekemisen. Yrityksellä on aina tavoitteita; toimialueen laajentaminen, painopisteen siirto, kasvu tai tuloksen parantuminen. Tavoitetila kuvataan strategiassa, luodaan visio ja määritellään tavat, joilla tavoitteisiin päästään. Tavoitteet tulee aina määritellä uudelleen, kun markkinatilanne tai toimintaympäristö muuttuu. Missioksi kutsutaan nykytilaa ja tavoitetilaa visioksi. Yrityksen arvoilla tulee tavoitella pitkäkestoisuutta, niin että ne sitovat nykyhetken tulevaan eli visioon. Strategian toteutumisessa arvot ovat erittäin tärkeä osa yrityksen päivittäisessä tekemisessä. Yrityksen kaikki toiminta pitäisi pystyä selittämään arvojen kautta. Visio on syytä jaotella toimenpiteiksi ja osatavoitteiksi. (Huttula 2014.)

Organisaation strategisen johtamisen osana pitäisi olla tiedolla johtaminen, jolloin päätöksenteon tarpeet ohjaisivat, mitä tietoa kerätään. Tiedon kerääminen ei saa olla itsetarkoitus, eikä kerääntynyt tieto saa ohjata toiminnan suuntaa. Tiedolla johtaminen määrittelee, mitä tietoa pitää kerätä ja minkä vuoksi, strategian mukaisesti. (Laihonen ym. 2013, 11.) Strategisen johtamisen avulla organisaation menestyminen pitkällä aikavälillä on mahdollista. Operatiivisen toiminnan johtaminen keskittyy tähän hetkeen ja aivan lähitulevaisuuteen. Strategisella johtamisella pyritään käsittelemään lähikuukausien, vuosien ja jopa vuosikymmenten asioita. Yrityksen strategia on yrityksen liiketoiminnan teoria, suunta, kannattavuuden kaava ja yrityksen menestymisen avain. (Vuorinen 2013, 15.)

Datastrategia on strateginen suunnitelma, jonka on tarkoitus parantaa yritysten käytäntöjä tiedon tehokkaassa hankinnassa, tallentamisessa, hallinnassa, jakamisessa, analysoinnissa ja hyödyntämisessä tunnistettujen liiketoimintatarpeiden mukaisesti. Tietostrategia voidaan käsittää myös suunnitelmana ja visiona datan hyödyntämiseksi liiketoimintamallissa. Datastrategiassa data on tärkeä yrityksen voimavara ja sen tavoitteena on tarjota

kestävää kilpailuetua. Se on välttämätöntä startup-yrityksille, vaikka he eivät sitä tiedostaisikaan. Tulevaisuudessa data voi avata aina vain uusia ja uusia mahdollisia kaupallistamiskanavia. (Sirkiä 2020, 30–31.)

2.6 Tiedolla johtamisen prosessi

Tiedolla johtamisen prosessi alkaa määrittelystä, millaista tietoa organisaation päätöksentueksi tarvitaan, milloin ja missä muodossa. Määrittelyn avulla vältytään keräämästä turhaa tietoa ja tietoa voidaan kohdentaa paremmin. Organisaation ja toimintaympäristön jatkuva muutos vaikeuttaa ennustamista ja tietotarpeiden määrittelyä, lisäksi informaation määrä kasvaa ennennäkemättömän nopeasti. (Laihonen 2013, 46–47.) Prosessi kuvattuna kuviossa 3.



Kuvio 3. Tiedolla johtamisen prosessi (Laihonen ym. 2013, 46)

3 Talouden ennustaminen

3.1 Talouden ennustamisen määritelmä

Ennakointi myös taloudessa on tulevaisuuden ajattelemista, siitä keskustelemista ja myös sen muokkaamista. Ennakointi ja tulevaisuuden tutkimus voidaan rinnastaa toisiinsa. Kyseessä on koko toiminnan aikajanan huomioon ottava moninäkökulmainen päätelmien teko siitä, mitä ja millaisia ovat tulevaisuuden muutokset tai muuttumattomuudet. Varmuudella on mahdotonta ennustaa useimpien ilmiöiden tulevaisuuden kehitystä, mutta kehityskulkuja on mahdollista arvioida esimerkiksi tilastojen, muutosvoimien, trendien ja heikkojen signaalien perusteella. (Rubin 2015.)

Ennakoimalla voidaan tulevaisuuden näkymistä muodostaa erilaisia skenaarioita ja näiden avulla varautuminen useampaan mahdolliseen tapahtumaan samanaikaisesti on mahdollista. Yritykset pystyvät varautumaan epätodennäköisiin ja yllättäviin tulevaisuuden tapahtumiin, kun ennakoinnissa tunnetaan toimintaympäristö, ymmärretään muutosvoimia- ja prosesseja ja kyetään ajattelemaan luovasti. Olennaista on prosessin linkittäminen organisaation strategiaan, jolloin ennakointi tukee strategisia tavoitteita. Puhutaan strategisesta ennakoinnista. (Rohrbeck 2010, 1.) Yrityksissä ja organisaatioissa tulisi olla systemaattista ennakointityötä, osana strategiatyötä ja oman toiminnan kehittämistä, jolloin saadaan kilpailuetua. (Heinonen 2010).

3.2 Tiedolla johtaminen talouden ennustamisen tukena

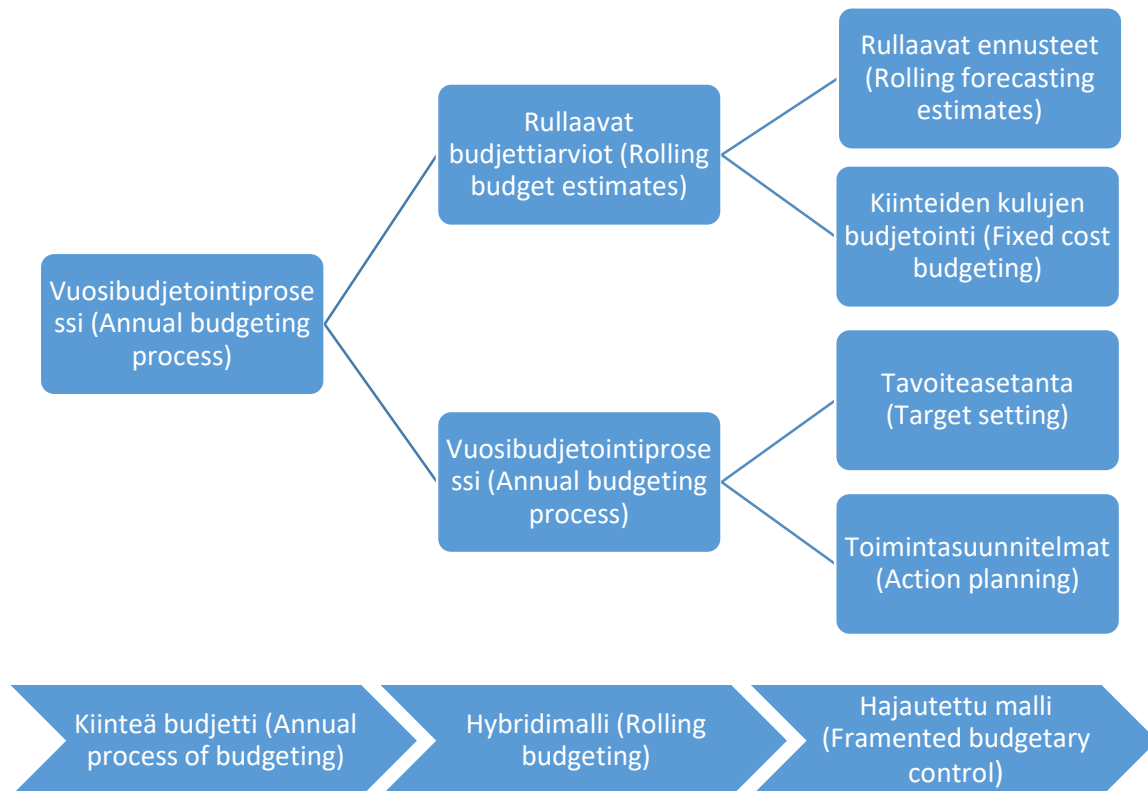
Talouden ennustamisessa niin yhteiskunnassa kuin yrityksissäkin tarvitaan tietoa. Taloudelliset päätökset perustuvat tietoon talouden kehityksestä lähitulevaisuudessa. Taloudesta on saatavilla useita pienempiä tiedonjyviä, joiden avulla voidaan arvioida, missä talous menee ja mihin suuntaan se on kehittymässä. Esimerkiksi kuluttajien luottamuskyselyt, osakeindeksit, yritysten liikevaihtotiedot ja raaka-ainepörssien hinnat ovat hyödyllistä tietoa talouden tilasta. Nämä tiedot ovat nopeasti hyödynnettävissä virallisia tilastojen valmistumista odottaessa. Viralliset tilastotiedot julkistetaan viiveellä eli ne kertovat vain menneestä. Bruttokansantuote on yleisimmin käytetty koko kansantalouden kehityksen mittari. Nykyhetken ja viimeisimmän tilastotiedon välissä on siis useamman kuukauden mittainen aukko. Tulevaisuuden talouden ennustamisen nowcasting-malleja on monenlaisia ja niitä kehitetään mm. Suomen Pankissa. Tiedolla johtaminen on lähtökohtana tulevaisuuden ennustamisella. Jokainen uusi tiedonjyvänen tarkentaa talouden tilannekuvaa ja ennustetta. (Itkonen 2018.)

3.3 Talouden suunnittelun menetelmät ja työkalut

Talouden suunnittelussa perinteinen vuosibudjetointi on ollut kiistatta yksi merkittävimmistä talouden suunnittelumenetelmistä jo vuosikausia. Vuosibudjettia laadittaessa oletetaan, että toimintaympäristö pysyy muuttumattomana koko vuoden ja sitä onkin kritisoitu muutoskyvyttömyydestä. (Åkerberg 2017, 37–39.) COVID-19 pandemiassa talouden suunnittelun hankaloiduttua, vuonna 2020 sairaaloissa Yhdysvalloissa teetetyt tutkimuksen mukaan, jopa 40 prosenttia sairaaloista on siirtymässä pois perinteisestä vuosibudjetoinnista. (Eramo 2021, 40–43).

Viime vuosina liiketoimintaympäristöt ovat olleet jatkuvassa muutoksessa. Pandemian jälkeen yritysten hieman päästessä jaloilleen, alkoi helmikuussa 2022 Ukrainan sota, joka toi lisää haasteita yritysten liiketoimintaan. Energiakriisi, nousseet kustannukset ja ongelmat toimitusketjuissa ympäri maailmaa. (SP, Euro&Talous 2022, 3–6). On siis selvää, että yritysten täytyy löytää ketteriä taloudenohjausjärjestelmiä. Yritykset ovat huomanneet vuosibudjetoinnin olevan toimimattomampi johtamisjärjestelmä joustavampien menetelmien, kuten rullaavan ennustamisen tuottaessa parempaa tulosta (Alsharari 2020, 165).

Budjettijärjestelmiä voidaan kuvata jaetuksi systeemiksi, jossa erilaisilla työkaluilla, kuten rullaavalla ennusteella ja tasapainotetulla tuloskortilla, toteutetaan eri budjetin toimintoja (Henttu-Aho 2018, 327–360). Ekholm ja Wallin (2000) tutkimuksessaan huomasivat kolme päätyyppiä budjettijärjestelmissä: perinteinen kiinteä budjetti, hybridimalli sekä ennusteet eli hajautettu malli. Kuviossa 4 on kuvattu Ekholmin ja Wallin (2000) sekä Henttu-Ahon (2016) tutkimuksissa havaittu budjettijärjestelmän kehitys.



Kuvio 4. Budjettijärjestelmän kehitys (mukaillen Ekholm & Wallin 2000; Henttu-Aho 2016)

3.3.1 Budjetointi

Pk-yrityksillä on tärkeä rooli bruttokansantuotteen luomisessa ja budjetoinnilla on tärkeä rooli bruttokansantuotteen osatekijänä ja yritysten päätöksenteossa sen roolia on tärkeää tarkastella. Chidinma Maduekwen et al. (2016) mukaan Pk-yrityksille budjetointi antaa tärkeää tulevaisuuteen suuntautuvaa tietoa ja se helpottaa Pk-yrityksen suorituskyvyn valvontaa. Mikäli budjetoinnin toteutumista seurataan, huomataan poikkeamat budjetoidusta ja voidaan ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Etenkin poikkeustilanteissa budjetit helpottavat yrityksen johtoa havaitsemaan kiireellisimmät huomioita vaativat ongelma-alueet. Lisäksi budjetointi on välttämätöntä yrityksen laatiessa liiketoimintasuunnitelmaa Kellyn (2015, 361) mukaan, koska rahoitusta saadakseen Pk-yritysten on esitettävä uskottava liiketoimintasuunnitelma. Tyypillisesti Pk-yrityksillä on vain vähän tai ei ollenkaan tunnettavuutta markkinoilla eikä esim. pääoman tarjoajia ole helposti saatavilla.

Budjetoinnin yksi tärkeimmistä tehtävistä on toimia yhdistävänä tekijänä yrityksen strategian ja operatiivisen toiminnan välillä. Budjetointi on yksi yrityksen johtamisen keskeisimpiä välineitä. Budjetti on ennustamista, jonka tulisi olla tavoitteiltaan haasteellista, mutta realistisesti saavutettavissa oleva. Budjetin avulla nähdään selkeämmin toiminnot, joihin

vaikuttamalla päästään parempaan tulokseen. Kun budjettia päivitetään säännöllisesti, se tuottaa laadukasta ja ajantasaista tietoa yrityksen toiminnan ja kassavirran ohjaamiseen. (Järvenpää ym. 2015, 267.)

Eniten käytetty budjettijärjestelmä on perinteinen kiinteä budjetti, jossa tulot ja menot suunnitellaan tilikaudelle. Perinteinen vuosibudjetointi kattaa kaikki budjetin toiminnot: suunnittelun, valvonnan ja arvioinnin. (Henttu-Aho 2018, 327–360). Perinteistä vuosibudjettia pidetään yhtenä merkittävämpänä valvontamenetelmänä eikä siitä olla halukkaita luopumaan kokonaan. Perinteinen vuosibudjetti voi muuttua ketterämmäksi, vaikka se jätettäisiinkin osaksi talouden valvontaa, korostamalla rullaavia menetelmiä, rullaavia budjetteja ja rullaavaa ennustamista vuosibudjetin rinnalla. (Wiraeus & Creelman 2019, 135).

Hybridimallissa organisaatiossa on käytössä vuosibudjetoinnin tukena rullaavia menetelmiä. Kirjallisuudessa ehdotetaan usein rullaavaa ennustamista vaihtoehdoksi vuosibudjetoinnille. Kuitenkin on huomattu, että perinteisellä vuosibudjetilla, on tärkeä rooli organisaatiossa. Tehokkaampaa on rullaavien menetelmien ja vuosibudjetoinnin yhteiskäyttö. (Henttu-Aho 2018, 327–360.)

Budjetointi on suunnitelmallinen prosessi, joka käynnistyy yleensä syksyllä ja sen aikana määritellään organisaation numeeriset ja ei-numeeriset tavoitteet tulevalle tilikaudelle. Prosessin aikana konkretisoidaan koko organisaation toimintasuunnitelmat ja ne kuvataan rahamääräisesti. Vuosibudjetoinnissa tulee pyrkiä tavoitteisiin, jotka organisaation strategia määrittää. (Ikäheimo et al. 2019, 154–155.) Nykyisenkaltainen paljon ennakoimattomia muutoksia sisältävä toimintaympäristö, vaikuttaa suuresti talouden suunnitteluun, budjetointiin ja ennusteisiin organisaatiossa. Toimintaa suunniteltaessa on huomioitava inflaatio ja tuotteiden ja palveluiden hinnoittelun tulee olla oikealla tasolla, jotta niistä aiheutuneet kulut saadaan katettua. Myös sopimuksia tehdessä tulee pitää kustannusten nousu mielessä. (Remes 2022.)

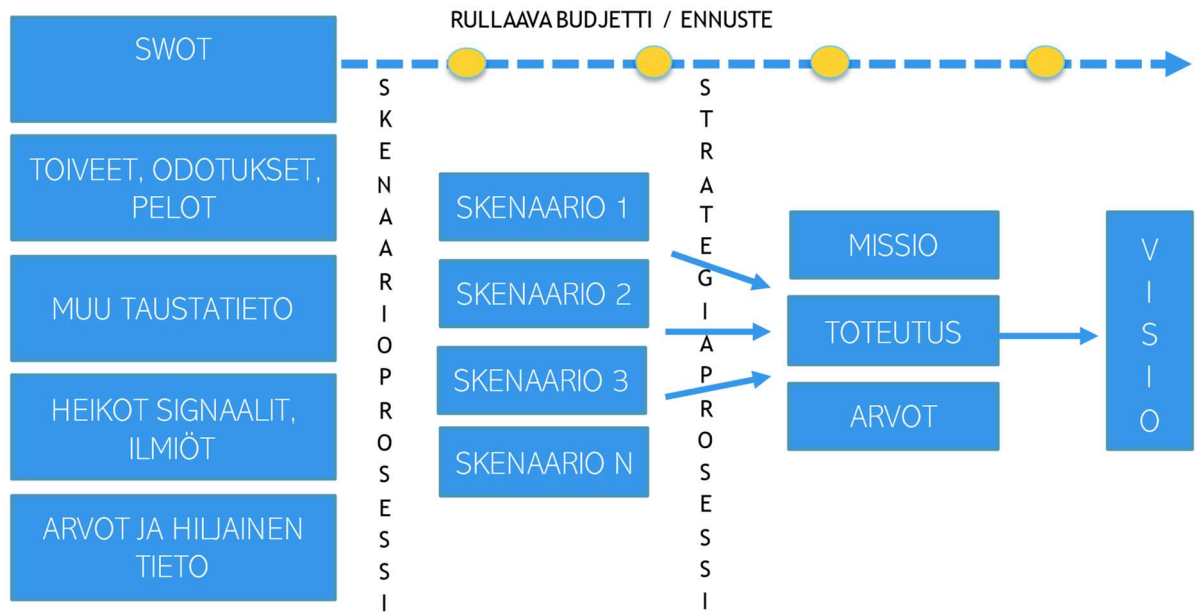
Budjetoinnista ja budjettien laatimisesta on hyötyä vain, jos niitä seurataan kesken tili- tai budjettikauden. Budjettia ei tule unohtaa sen laatimisen jälkeen. Budjetin toteuman seurannalla nähdään, onko yritys saavuttanut tavoitteet. Käytännössä kirjanpidosta saaduille toteumatiedoilla voidaan seurata budjettia. Riippuen Budjetointitavasta voidaan tarpeen tullen muuttaa budjettia kesken tilikauden ja tarkastella lähtökohtia. Digitalisaation myötä jotkin ohjelmistot mahdollistavat budjetin seurantaan liittyvien muokattavien raporttien tuottamista. Jos ohjelmistoja ei ole käytössä, voi siihen käyttää perinteistä Microsoft Exceliä. Tulobudjettia on hyvä seurata heti kuukauden päättymisen jälkeen ja nähdään kumulatiiviset toteutuneet luvut. Toteuman ja budjetin välille syntyneet erot ovat järkevää kirjata ylös,

analysoida mistä erot johtuvat ja joko korjata nykyistä budjettia tai ottaa erot huomioon ennakoinnissa. (Syvänperä ja Lindfors 2014, 79.)

3.3.2 Rullaava budjetti, jatkuva ennustaminen

Rullaavaan budjettia pidetään usein parhaana yksittäisenä perinteisen budjetoinnin korvaavana tai sitä täydentävänä, rinnalla käytettävänä työkaluna. Zeller ja Metzger (2013) vertaavat rullaavaa budjettia kompassiin. Rullaava ennuste näyttää kulloisenkin tilanteen perusteella arvioidun taloudellisen tuloksen mahdollisimman pitkälle eteenpäin. Toimintaympäristön muutokset kilpailutilanteessa, markkinoissa, hinnoissa ja muissa olosuhteissa, ne näkyvät myös ennustetussa tuloksessa ja yrityksen johdolla on mahdollisuus reagoida nopeasti. Kun tilanteet elävät, myös tavoitteet muuttuvat ja johdon on tärkeää määritellä toimenpiteet, joilla ennusteen ja tavoitteen väliset erot saadaan kurottua umpeen. (Zeller & Metzger 2013). Østergrenen & Stensakerin (2011) tutkimuksen mukaan rullaavan ennustamisen on koettu ohjaavaan suunnitteluun aktiivisesti tulevaisuuteen, jolloin liika menneisyyteen keskittyminen vähenee. Rullaavassa ennustamisessa huomio ongelman ratkaisussa ei rajoitus vain budjetin sallimiin rajoihin, vaan ratkaisua voidaan etsiä laajemmin yli budjetivuoden. Vuosijattelun sijaan pidemmälle tulevaisuuteen katsominen lisää organisaation tulevaisuusorientoitunutta asennetta.

Hansenin (2011) mukaan nopeampi reagointi eri ympäristöissä tapahtuviin muutoksiin on mahdollista rullaavalla ennustamisella. Jatkuva talouden indikaattorien tarkkailu osoittaa ajoissa, ollaan menossa oikeaan suuntaan. Jos päivitettyt ennusteet osoittavat suunnan olevan väärä, voidaan heti tehdä muutoksia riippumatta vuosibudjetissa olevista luvuista. Jatkuva suunnittelu on yksi rullaavan ennustamisen merkittävä hyöty. Skenaario on kuvaus erilaisista tapahtumaketjuista ja siitä mitä tulevaisuudessa voisi mahdollisesti tapahtua. Missio on luonnos toimenpiteistä ja päätöksistä, joilla Visio saavutetaan. Visio on kuvaus siitä, millaiseen tulevaisuuteen pyrimme. Dynaaminen prosessi tulee päivittää aina kun toimintaympäristö muuttuu. Prosessia kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. Rullaava budjetti / ennuste kulkee mukana. Mukailten NexusSkenarix 2013.

3.3.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on erittäin tehokas, käytännönläheinen ja yksinkertainen tapa arvioida yrityksen toiminnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysi on muokattavissa ja erittäin käyttökelpoinen monenlaisiin tarpeisiin ja analyysin tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen kehittämisessä todella monipuolisesti. Analyysia kuvattu kuviossa 6. SWOT-analyysissa voidaan valita tämänhetkinen toimintaympäristö tai jokin tietty ajanjakso tai mahdollinen skenaario tulevaisuudessa. (Pk-rh.fi, n.d.).

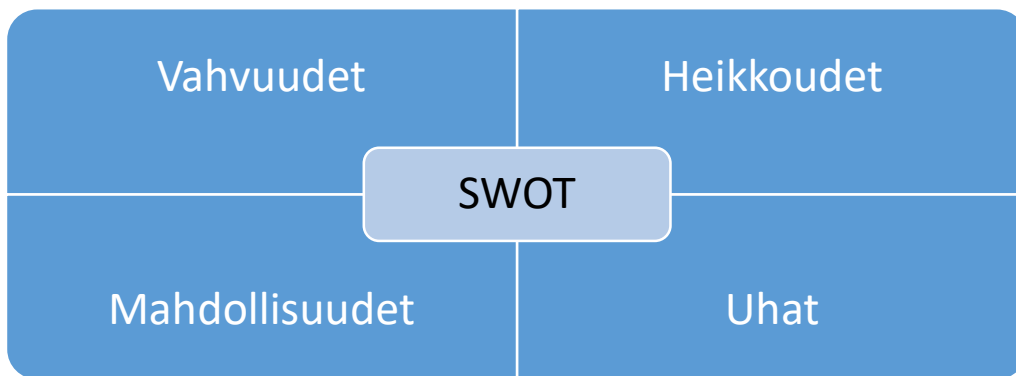
SWOT-sana tulee englanninkielisistä sanoista:

S = Strengths eli vahvuudet

W = Weaknesses eli heikkoudet

O = Opportunities eli mahdollisuudet

T = Threats eli uhat



Kuvio 6. Nelikenttäanalyysi – SWOT mukaillen (Pk-rh.fi, n.d.).

Hyvin toteutettu SWOT-analyysi myös pohtii analyysin avulla ratkaisuja. Voidaan tehdä pohdintoja SWOT-analyysin avulla ja niistä syntyy johtopäätöksiä ja ratkaisuja. Johdetuilla ratkaisuilla voidaan liiketoimintaa kehittää sen tavoitetta kohti. Kuitenkin niin, että ratkaisut sopivat yrityksen strategiaan. Vahvuudet: Miten kehitän jatkossakin. Mahdollisuudet: Miten hyödynnän. Heikkoudet: Miten poistan ja Uhat: Miten torjun. (Hesso 2015,72.)

3.3.4 Tärkeimmät tunnusluvut

Yrityksen talouden tilanteesta saa nopeasti hyvän yleiskuvan tunnusluvuilla. Kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius kertoo totuudenmukaisesti, miten yrityksellä menee. Kannattavuus on yritystoiminnan perusedellytys, ja se onkin tärkeimpiä mittareita. Kun tulot ovat suuremmat kuin kustannukset, yrityksen toiminta on kannattavaa. Kannattavuuden ollessa heikko, voi yritystoiminta tuottaa tappioita ja taseen oma pääoma heikkenee. Pahimmillaan oman pääoman voi menettää kokonaan ja se on esteenä esim. rahoituksen saamisille. Kaikkien yrittäjien olisi tärkeää omaksua perustason ymmärrys talouden käsitteistä ja tunnusluvuista. Riittää hyvin, että seuraa muutamaa tärkeintä tunnuslukua. Tunnusluvut lasketaan yrityksen tilinpäätöstiedoista, mutta niitä on mahdollista laskea myös tilikauden aikana. Yrittäjälle pelkän tuloslaskelman ja taseen tulkinta voi olla haastavaa, mutta tunnuslukujen ja niiden raja-arvojen perusteella, pystyy hahmottamaan talouden kokonaiskuvaa paremmin, miten omalla yrityksellä menee ja mikä on oman toimialan taso. (Lehtelä & Paalunmäki 2022)

Tärkeimmät yrityksen seurattavat tunnusluvut:

Käyttökate on parhaimpia tunnuslukuja kannattavuuden seuraamiseen. Yritystoiminnan tulos, ennen kuin on vähennetty poistot, rahoituserät ja verot, saadaan käyttökate. Se kuvaa minkä verran liikevaihdosta jää toimintakulujen jälkeen katetta. Hyvä käyttökateprosentti vaihtelee toimialasta ja onkin katsottava toimialakohtaisia raja-arvoja, koska tulkinnalle ei ole yhteneväisiä arvoja. Näin lasket käyttökatteet ja käyttökateprosentin:

- Käyttökate = liiketulos + poistot ja arvonalentumiset
- Käyttökateprosentti = käyttökate / liikevaihto x 100 %

Vakavaraisuuden tunnusluku kertoo, miten yrityksen rahoitus jakaantuu, kuinka paljon on yrityksen omaa rahoitusta suhteessa velkaraan. Yrityksen omavaraisuusaste on paras tunnusluku vakavaraisuuden seurantaan. Tunnuslukua pidetään erinomaisena, jos se on yli 50 % ja hyvänä, jos se on 30–50 %. Näin lasket omavaraisuusasteen:

- Omavaraisuusaste = oma pääoma / (taseen loppusumma – saadut ennakot) x 100 %

Maksuvalmius on hyvä mittari yrityksen kyvystä selviytyä juoksevien kulujen, kuten palkkojen ja verojen maksuista ajallaan. Tunnusluku kuvaa yrityksen lyhytaikaista kassatilannetta, kuinka paljon kassassa on rahaa suhteessa lyhytaikaisiin velkoihin, kuten maksuihin tavarrantoimittajille. Quick ratio kuvastaa hyvin yrityksen maksuvalmiutta. Tunnusluku on hyvällä tasolla, jos se on vähintään 1. Näin lasket Quick ration:

- Quick ratio = lyhytaikaiset saamiset + rahoitusarvopaperit + rahat ja pankkisaamiset / lyhytaikainen vieras pääoma – lyhytaikaiset saadut ennakot.

3.3.5 Kassavirtalaskelma ja kassavirtaennuste

Kassavirran hallinta tarkoittaa yrityksen rahavirtojen seuraamista: yrityksestä kassaan tulevat rahat ja kassasta lähtevät rahat. Yrityksen on helpompi selvitä hetkellisestä kannattamattomuudesta, kun kassavirtahallinta on kunnossa. Välinpitämätön kassavirran hallinta voi johtaa kassakriisiin. Tarkoituksena on varmistaa ennustettavalle ajanjaksolle yrityksen toimintakyky. Kassavirran hallinnassa on merkittävässä osassa myyntisaamiset, ostovelat ja lyhytaikaisten velat. Liian tiukat maksusuunnitelmat voivat ajaa yrityksen ahtaalle ja suunnitelmissa on hyvä ottaa huomioon myös negatiiviset skenaariot. (Finanzilla 2017.)

Kassavirtaennusteen avulla voidaan arvioida, minkä verran kustannuksia voi aiheutua etupainotteisesti vaarantamatta yrityksen maksukykyä. Näin voidaan hahmottaa myös yritykselle optimaalinen kasvunopeus. Yritys voi kasvaa niin nopeasti, kuin rahavarat sen sallivat.

Myynnille ja tuotannolle voidaan asettaa välitavoitteita sekä seurata niiden toteumista kasvavirtaennusteen avulla. Se on siis erinomainen myynnin ohjauksen apuväline. (Koski 2017, 94–95.)

3.4 Talouden ennustamisen haasteet ja mahdollisuudet

Talous kytkeytyy elämässämme tavalla tai toiselle lähes kaikkeen. Viimeaikaiset kriisit, koronapandemia, Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan sysäsivät liikkeelle muutosvoimia, joista kriittisimpiä ovat yleisen elinkustannustason nousu, sähkön hinnan nousu ja energijärjestelmien kantokyky ovat tuoneet haasteita yrityksille ja julkiselle sektorille talouden ennustamiseen. Yllätysten aika myös muovaa talouden tulevaisuutta. Voi syntyä myös uusia positiivisia toimintatapoja. Ennustamisen haasteista huolimatta talouden ennustamisen tarve on lisääntynyt kriisien ja yllätysten vuoksi. Talouden ennakointi on entistä tärkeämpää. (Sitra 2023.) Seuraavassa kuvattuna tarkemmin talouteen ja talouden ennakointiin vaikuttavia tekijöitä.

3.4.1 Trendit ja megatrendit

Trendi on yleinen kehityssuunta pitkän ajanjakson kuluessa. Trendi on piirre nykyhetkessä, joka voi jatkua tulevaisuudessa tavalla, jota on suhteellisen helppo ennakoida ja jäljittää. Kuvaavaa trendissä on, että se on virtaus, suuntaus tai muutoksen kaava. Aika-aspekti on aina mukana trendin ymmärtämisessä, koska trendi on riippuvainen ajasta. Trendit vaikuttavat valintoihin, arvostuksiin, makuun jne. Ne voivat olla jokin muotivirtaus tai trendi on myös ihmisten kasvava uutisten tarve, uutisten lukemistiheys on ollut kasvussa jatkuvasti. Tämän seurauksena uutisia tulee nykyisin puolen tunnin välein jostain tiedotusvälineestä. Trendit voivat olla myös megatrendien osia. (Rubin 2022.)

Tulevaisuuden pohdinnassa megatrendien tarkastelu on olennainen osa. Megatrendi on yleinen kehityssuunta, joka koostuu monista ilmiöistä ja osa muutoksen laajaa kaarta. Megatrendit tapahtuvat jo nyt ja huomenna. Ne ovat tuttuja asioita ja muutoksia, eivät yllättäviä. Megatrendit kuvaavat laajoja muutoksia tulevaisuudessa ja niitä voidaan tarkentaa trendeillä ja heikoilla signaaleilla. (Sitra 2020.)

Sitran mukaan megatrendit vuonna 2023 ovat:

- Talouden perusta murenee
- Kasvavat hyvinvoinnin haasteet
- Luonnon kantokyky särkyy

- Kamppailu demokratiasta kovenee
- Digivallasta kilpailu kiihtyy

Megatrendit linkittyvät toisiinsa ja kaikki vaikuttavat talouteen. Ne luovat tarpeen uudistaa taloutta. Eriarvoisuuden kasvu maailmassa ja kestävyyskriisi johtaa vaurauden keskittymistä yhä pienemmälle joukolle. Luonnon tarjoamat palveluiden kukistuminen ja äärisääolosuhteet murentavat talouden edellytyksiä. Globaalisti on herätty siihen, että ihmisen ja luonnon kestokyvylle nykyinen talousjärjestelmä ei ole kestävä. Ihmisoikeuksien ja ympäristökysymysten keskiössä on kaikessa vastuullisuus. Talouden roolin uudelleen pohdinnalle on tarvetta vastuullisuuden laajentuessa. (Sitra 2023)

3.4.2 Mustat joutsenet – Villit kortit

Keskeisiä tutkimuskohteita tulevaisuustutkimuksessa ovat epätodennäköiset, äkilliset, harvinaiset ja odottamattomat tapahtumat. Yhteiskunnan toimintaa pystyttäisiin ennakoivasti sopeuttamaan ja kestävästi odottamattomien tapahtumien seuraukset. Tällaisia äkillisiä ja epätodennäköisiä tapahtumia on kutsuttu villeiksi korteiksi. Taloustieteilijä Nassim Taleb loi keskusteluun käsitteen mustat joutsenet. Epäjatkuvuuksien ennakoimisessa mustat joutsenet ovat kriittinen menetelmä. (Heinonen, Kuusi & Salminen 2013, 304–308.) Musta joutsen tarkoittaa ilmiötä, jolla on seuraavat ominaisuudet:

1. Se on vieras asia ja täysin odotusten vastainen, koska mikään ennalta tiedetty ei viittaa siihen,
2. Sillä on äärimmäisen suuret vaikutukset ja
3. Jälkikäteen yritämme löytää sille selityksiä ja koitamme tehdä siitä ennustettavan.

Mustan joutsenen voi sanoa olevan äärimmäinen, harvinainen ja jälkikäteen ennustettava ilmiö. Se, että varma ja todennäköinen tapahtuma ei tapahdukaan, voidaan lukea myös mustaksi joutseneksi. (Taleb 2007, 2010, 15–16.) Tulevaisuus rakentuu epätasaisena etenemisenä, jota yllättävät tapahtuvat häiritsevät ja muuttavat jopa kehityksen suuntaa ja vauhtia. Talebin (2007, 2010, 16) mukaan juuri näistä sykäyksistä syntyy historiaa. Mustien joutsenten opetus on se, että asiat voivat tapahtua toisin kuin ennen ja usein näin tapahtuvatkin.

3.4.3 Heikot Signaalit

Ensimmäinen merkki muutoksesta on heikko signaali. Se kertoo nousevista uusista ilmiöistä. Sanat yllätys, pilotti, testaus, outo ja innovaatio mielletään usein heikkoihin

signaaleihin. Niihin suhtautuminen on usein vähättelevää ja jopa kielteistä, koska ne murtavat juurtuneita ajattelumalleja ja niiden outous aiheuttaa asioiden kieltämistä organisaatiossa. Olisikin tärkeää, että organisaatiossa kannustettaisiin olemaan avoin ja rohkea, niin ettei kasvojen menetystä tarvitse pelätä, vaan olisi uskallusta nostaa esille näitä outoja, heikkoja signaaleja ja näin ollen voidaan tehdä tarvittavia muutoksia ja skenaarioita liiketoimintaan. (Hiltunen 2017, 64–65.)

Heikkoja signaaleja tunnistetaan usein osana toimintaympäristön tarkastelua, täydentämää trenditarkastelua tai pohjana villien korttien määrittämiselle. Tällöin heikot signaalit ovat osa tulevaisuuteen varautumista. Ne voivat tuoda esille tulevaisuusoletuksia, haastaa käsityksiämme tulevasta ja laajentaa mahdollisten tulevaisuuksien valikoimaa. Mielen avoimena pitäminen ja aistit auki pitäminen on ensimmäinen askel heikkojen signaalien löytämiseen. Heikkoja signaaleja kannattaa kerätä paljon eri lähteistä ja monipuolisesti, esim. tutkimukset, lehdet, raportit, uutiset, blogit, sosiaalinen media ja tapahtumat. Toinen askel on signaalien tulkinta ja syventäminen. Tämä mahdollistaa vaikutusten pohtimisen ja yhdistämisen muihin signaaleihin, että megatrendeihin. Heikot signaalit täytyy siis miettiä loppuun saakka ja seurata niiden viitoittamaa reittiä niin pitkälle kuin mahdollista. Näin lopulta löydetään ne signaalit, joita halutaan nostaa esille, mitkä ovat hyödyllisiä ja mitä pidetään relevanttina. Tiedetään mitä heikkoja signaaleja käytetään. (Sitra 2019.)

3.4.4 Skenaariot

Muutoksen tuulissa ketteryys on noussut yrityksen arvokkaaksi ominaisuudessa. Taloudessa tämä on johtanut entistä tarkempaan seurantaan ja ennakointiin. Yrityksellä tulee olla valmius muuttaa aina tilanteen mukaan strategiaa. Strategisen ketteryyden kolme perusulottuvuutta ovat:

- Kyky havainnoida herkästi ja määrittää ympäristössä tapahtuvia muutoksia.
- Tarvitaan johdolta kykyä tehdä nopeita, rohkeitakin päätöksiä ja kollektiivista sitoutumista.
- Yrityksen kyky liiketoimintamallien uudelleen muokkaukseen ja resurssien kohdentamiseen uudelleen nopeasti.

Skenaariotyöskentely auttaa arvioimaan miten strategiaa muutetaan ketterästi erilaisissa tulevaisuuksissa. (Hiltunen 2012, 234–235.) Nykyisenkaltainen paljon ennakoimattomia muutoksia sisältävä toimintaympäristö, vaikuttaa suuresti talouden suunnitteluun, budjetointiin ja ennusteisiin organisaatiossa. Tarvitaan jatkuvaa talouden seuranta ja ennakointia. Toimintaa suunniteltaessa on huomioitava inflaatio ja tuotteiden ja palveluiden

hinnoittelun tulee olla oikealla tasolla, jotta niistä aiheutuneet kulut saadaan katettua. Myös sopimuksia tehdessä tulee pitää kustannusten nousu mielessä. (Remes 2022.)

3.5 Taloudellinen vastuullisuus

Taloudellinen vastuu ja sen toteutuminen luo edellytykset yrityksen yritys vastuutyölle. Osa-keyhtiölain mukaan ”Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä” (Osakeyhtiölaki, 21.7.2006/624 § 5). Liappias ja muut (2019, s. 75) tuovat esiin, että tavoite ei saa olla voiton maksimointi lyhyellä aikavälillä, vaan yhtiön arvoa tulee kasvattaa yhteiskunnallisesti hyväksyttäviä toimintatapoja noudattamalla. Oleellista on, että vain kannattavilla yrityksillä on taloudelliset edellytykset vastuullisuuden toteuttamiseen. Yrityksen hyvä talous mahdollistaa hyvän jakamisen muille sidosryhmille, yhteiskunnalle ja ympäristölle.

Taloudellisesti vastuullisesti toimiva yritys luo taloudellista hyvää koko arvoketjulle ja ympäröivälle yhteiskunnalle. Yhteiskunnalliselta kannalta katsottuna yritys tuottaa hyvää muun muassa huolehtimalla työpaikoista ja maksamalla veroja. (Harmaala & Jallinoja 2012, s.20.) Taloudellisen vastuun periaatteita ovat myös hyvän hallinnon periaatteet (corporate governance), sijoitussuunnitelmat, riskienhallinto; luotto-, hinnoittelu- ja ostopolitiikka, harmaan talouden estäminen, korruption ja lahjonnan estäminen sekä sisäpiiriohjeistus. Yritysten tulee toimia läpinäkyvästi ja avoimesti yritys vastuun tarkastelua ja kehittämistä varten. (Harmaala & Jallinoja 2012.)

Vastuullista toimintaa kehittävät ohjelmat ja vastuullisuusraportit ovat yhä useampien yritysten käytössä. Yritys vastuun kehittämisohjelmat ja säännöt ovat vastuulliseen johtamiseen hyviä välineitä, mutta niillä on myös puutteita. (Joutsenvirta ym. 2011), erityisesti pienille yrityksille valmiit ohjelmat ja raportointimallit sopivat huonosti. Pienissä yrityksissä vastuullisuus toteutuu käytännössä, jossa yritys toimii arvojen mukaisesti. Johto ja työntekijät voivat toimia vastuullisesti käytännön tasolla, vaikka vastuullisuuden periaatteita ei ole kirjattu ylös eikä toimintaan ole ohjeita. (Lämsä ym. 2012.)

3.6 Kolmoistilin päätös

Organisaation vastuullisuuden kolmea osa-aluetta voidaan tarkastella kolmoistilin päätöksen kautta. Kolmoistilin päätöksestä käytetään nimikkeitä Triple Bottom Line, TBL, 3BL. Kolmoistilin päätökseen viitataan usein myös sanoilla 'People, Planet, Profit'. (YK-liitto, n.d.; Conradie 2018, 1). Se mittaa yrityksen toiminnan vaikutuksia ympäröivään maailmaan ja esittää keskeisimpiä asioita yritys vastuusta. (Savitz 2013, 5). Conradien (2018, 1) mukaan organisaatiot, jotka hyödyntävät kolmoistilin päätöstä pyrkivät mahdollisimman paljon

kasvattamaan positiivista vaikutusta yhteisöön, jossa yritys toimii ja henkilöstöön sekä vähentämään negatiivisia vaikutuksia ympäristöönsä. Taloudellisten arvojen lisäksi tällaiset organisaatiot keskittyvät myös ympäristöllisiin ja sosiaalisiin arvoihin.

Kolmoistilin päätöksessä positiivinen suoritus heijastuu positiivisesti myös yrityksen arvoon. Arvonnousu voi olla tuottavuutta, mutta myös sidosryhmien lisäarvon kokemusta sekä yhtiön taloudellista, sosiaalista ja ympäristöllistä pääomaa. Positiivinen suoritus kolmoistilin päätöksessä voi tuoda hyötyä myös kilpailuetuihin, kuten pääsyyn uusille markkina-alueille, parempaan laatuun, säästöihin ja parempaan imagoon. Yhtiö koetaan houkuttelevampana työnantajana ja hyvä maine takaa yhtiölle uskollisempia asiakkaita. (UNIDO 2021)

Kestävän kehityksen tavoitteena on sovittaa taloudellinen kehitys sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyteen. Vastuullisuusajattelu on vakiintunut yrityksissä ja organisaatioissa yleiseksi tavaksi ymmärtää vastuullisuustyö. (Kuvio 7). Kolmen pilarin vastuullisuuskehikoon sisältyy olennaisesti Triple Bottom line -ajatus, jonka mukaan näiden kaikkien kolmen alueen tulee olla tasapainossa vastuullisesta liiketoimintaa kehittäessä. (Elkington 1997; Joutsenvirta ym. 2011; Lämsä ym. 2018).



Kuvio 7. Kokonaisvaltainen vastuullisuus. (Elkington 1997, Joutsenvirta ym. 2011, Lämsä ym. 2018).

4 Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus koostuu erilaisista tutkimusmenetelmistä ja siinä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia. Keskeiset piirteet toimintatutkimuksessa ovat toimintaan vaikuttaminen, tutkija on osa tutkimuskohdetta, käytännönläheisyys ja ratkaisukeskeisyys. Toimintatutkimuksen tekijä vaikuttaa tutkimuksen kohteeseen ja pyrkii saamaan muutoksia käytännön toimintaan. Syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen ja ongelmaratkaisukyky ovat edellytyksiä tutkijan roolille. Toimintatutkimus soveltuu erityisen hyvin työelämälähtöiseen tutkimukseen aktiivisuuteen keskittyvän näkökulman vuoksi. (Kananen 2012, 37–38.) Aineiston keruumenetelminä tässä työssä hyödynnettiin haastatteluja ja työpajaa.

Tässä työssä tutkimuksellisesta osuudesta päädyttiin laadulliseen eli kvalitatiiviseen menetelmään. Tyypillisesti laadullisten aineistojen kerääminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Puhe puretaan (litteroidaan) kirjoitettuun muotoon, jotta sitä on helpompi analysoida. Litterointi on hyvin aikaa vievää ja vaatii tarkkuutta. Aineistoa analysoi tutkimuksen suorittanut henkilö itse. Analysointia tapahtuu osin samanaikaisesti aineiston keruun rinnalla. Käytännössä aineisto puretaan käsitteellisiksi paloiksi ja saadut palat kootaan uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Tämä tapahtuu synteessin avulla. (Grönfors & Vilka 2011, s. 85.)

Kirjallisuudessa laadullisesta tutkimuksesta esitetty havainto, jonka mukaan aineiston keruun pohdinnoista (1980-luku) on siirrytty aineiston analyysin ongelmiin (1990-luku), on varmaankin paikkansa pitävä. Tilanne on laadullisen tutkimuksen osalta hankala. Tilannetta voidaan kuvata niin, että laadullisessa tutkimuksen metodiikassa on menty yhä syvemmälle kiinnitettäessä vieläkin enemmän huomiota aineiston analyysiin. Aiemmin on ajateltu, että laadullinen tutkimus on kokonaisuus, jossa aineiston keräämistä ja analyysia ei voi erottaa toisistaan, nykyään laadullinen tutkimusote mielletään ensisijaisemmin analyysin kuin aineiston keruun kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.)

Kvalitatiivinen aineisto on usein hyvin pirstaleista. Aineistossa voi olla muistiinpanoja, äänitteitä, erilaisia dokumentteja ym. Tutkija kirjoittaa aineiston puhtaaksi samalla aineistoa analysoiden. Suuri haaste on aineiston jäsentäminen. Menetelmäkirjallisuudesta on vaikeaa löytää suoraviivaista mallia. Tämä tekee tutkielman tekemisestä haastavaa. Vaaditaan kykyä haastaa itsensä oppimaan uutta. (Grönfors & Vilka 2011, s. 91.)

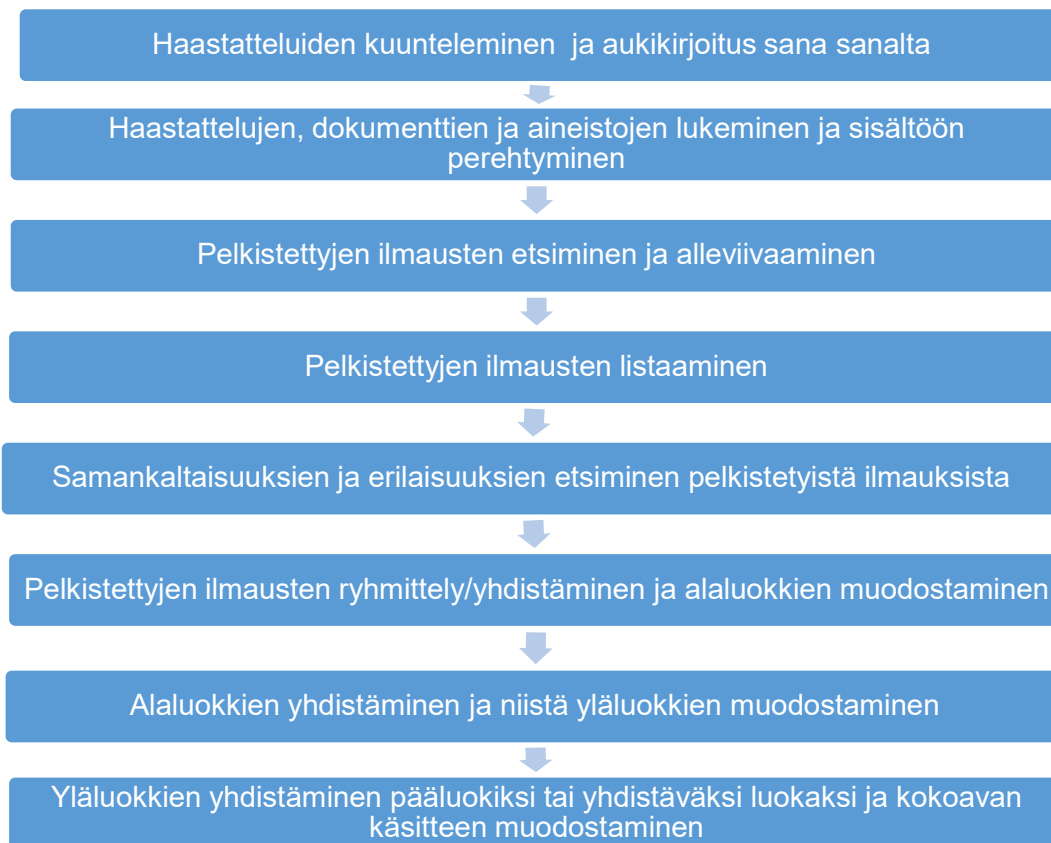
Analysoinnissa on kolme päävaihetta: Ensimmäisenä abstrakti mielikuva strategioista ja kohderyhmästä, joilla lähestyä aineistoa, kohderyhmästä, abstrakti mielikuva strategioista,

joilla aineistoa tarkastellaan. Toiseksi tutkimustietoa analysoidaan yksityiskohtaisesti edellisen pohjalta. Kolmantena kokemusperäinen ja käsitteellinen yhdistetään kokonaisuudeksi. (Grönfors & Vilkkä 2011, 85–86.)

4.1.1 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tässä tutkimuksessa aineiston analysoinnissa käytetään aineistolähtöistä sisällönanalysointia, koska kerätty tutkimusaineisto perustuu pitkälti haastatteluihin. Aineiston keruu on vaatinut tallennukset, joita on kuunneltu, ja tarkasti litteroidun tekstin, johon on perehdytty ja jota on analysoitu. Sisällönanalyysiä laadittaessa tutkimus perustuu aineistoon, jolloin analyysiyksiköt eivät ole etukäteen määriteltyjä ja tutkimuksen teoria rakentuu pohjaten aineistoon. Sisällönanalyysin tavoitteena on löytää kerätystä aineistosta merkittävät asiat, poimia erot ja yhtäläisyydet ja muodostaa niistä tiivis sanallinen kuvaus. (Leinonen 2018).

Tuomen ja Sarajärven (2018, 123) mukaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee kuvion 8 mukaisesti ja tällä tavoin edeten myös tämän tutkimuksen laadullinen tutkimusaineisto on analysoitu. Ensimmäisessä vaiheessa tallennetut haastattelut kirjoitetaan auki sanasta sanaan eli litteroidaan. Tämän jälkeen haastatteluaineistoon on perehdytty ja sitä on karsittu niin, että epäolennaiset asiat on jätetty pois. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset listattiin ja niistä poimittiin samankaltaisia ja myös erilaisia näkökulmia. Tässä vaiheessa varmistettiin, että alkuperäisestä datasta ei häviä mitään.



Kuvio 8. Sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 123)

Tämän jälkeen ryhmiteltiin pelkistetyt ilmaukset ja samaan luokkaan ryhmittelyssä kuuluvista ilmauksista muodostettiin alaluokkia. Yhteisten tekijöiden etsimisen jälkeen alaluokista muodostettiin yläluokkia. Lopuksi yläluokista muodostui pääluokkia ja niiden avulla yhteiset tekijät muodostuivat. Tässä analyysin vaiheessa pohdittiin sanatonta viestintää ja sitä, jäikö mahdollisesti jotakin haastattelussa kertomatta. Tutkimuksen aikana kerätyn aineiston pohjalta oli tarkoituksena saada tietoa tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. Parhaiten soveltuvat tiedonhankintamenetelmät tarkentuvat yleensä tutkimusprosessin edetessä. Vallin (2018) mukaan tämä on yleistä laadullisessa tutkimuksessa, jossa tutkija itse toimii aineistonkeruun välineenä ja tutkimuksen edetessä tietoisuus kasvaa ja aineistonkeruun lopulliset ratkaisut muotoutuvat. (Valli 2018, 73.)

4.1.2 Haastattelut

Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli niin sanottua teemahaastattelua. Teemahaastattelu on eniten käytetty laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Haastattelussa teemoilla varmistetaan tiedonsaanti tärkeistä aihekokonaisuuksista, vaikka keskustelu on vapaampaa. Keskustelun aiheet ovat laaja-alaisia ja teemojen avulla

syntyy uusia keskustelulinjoja. (Kananen 2015, 145–148.) Teemahaastattelu etenee teemoihin liittyvien kysymysten pohjalta ja kysymyksiä voidaan tarkentaa vielä haastateltavien vastauksien perusteella. Haastattelussa on tärkeää saada halutusta aiheesta mahdollisimman laajasti tietoa ja haastattelukysymykset ja aiheet on syytä antaa haastateltaville jo etukäteen. (Sarajärvi 2018, 63.)

Ensimmäiset haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina keskittyen organisaation vastuuhenkilöihin, jotka toimivat asiakasyritysten apuna monissa perustamiseen ja kehittämiseen liittyvissä tehtävissä. Yksikön vetäjän haastattelussa on haettu kokonaisnäkemystä yrityskentän tarpeista. Lisäksi on haastateltu suuren tilitoimiston johtajaa, jolla on tuhansia asiakkaita, ja tästä on haettu laajaa taustatietoa yritysten talouden seurannan nykytilasta ja tarpeista.

Taulukossa 1 on kuvattuna haastatteluun osallistuneet henkilöt ja heidän roolinsa. Haastateltavia oli yhteensä kuusi. Haastattelujen kesto oli keskimäärin 75 minuuttia. Tutkimustuloksissa haastateltavista käytetään kirjainlyhennettä henkilö (A-F). Taulukossa haastateltavat ovat anonyymiteetin varmistamiseksi satunnaisessa järjestyksessä.

Nimike	Rooli
Johtaja	Operatiivinen johtaja (Tilitoimisto)
Johtaja	Yritysten kehittämispalvelut
Liiketoimintakehittäjä	Yrittäjyysneuvonta
Liiketoimintakehittäjä	Yrittäjyysneuvonta
Liiketoimintakehittäjä	Yrittäjyysneuvonta
Liiketoimintakehittäjä	Yrittäjyysneuvonta

Taulukko 1. Henkilöt ja heidän roolinsa.

Toinen haastattelukierros oli yrittäjille, jonka avulla kartoitettiin yrittäjän tarpeita ja haasteita talouden seurannan osalta. Haastatteluja järjestettiin neljä ja kaikkiaan yrityksiä oli 12, koska yhdellä toimijalla oli 9 pienen yrityksen rypäs, jota tarkasteltiin. Kaksi yrityksistä oli keskisuuria, muut pieniä. Yritysten ikä vaihteli 2 vuodesta yli 10 vuoteen. Kaikilla pienillä yrityksillä taloushallinto hoidettiin tilitoimistossa vaihdellen tasosta kuitit kenkälaatikossa hyvinkin tarkkaan talouden seurantaan. Yhdellä keskisuurella yrityksellä oli oma taloushallinto, toisella keskisuurella oli oma talousjohtaja, mutta ulkoinen taloushallinnon oli tilitoimiston hoidossa.

Kaikkiaan yksilöhaastatteluista kertyi tallenteita yhteensä 11,5 tuntia ja niiden kautta syntyi hyvin monipuolinen käsitys talouden seurannan tilanteesta yrityksissä. Haastattelu haastattelulta vahvistui tutkimuksen oikeellisuus ja kokonaiskäsitys haastatteluiden runsaasti toistuvista ja toisiaan tukevista vastauksista.

Osallistuneille kerrottiin taustatietoa aiheesta ja haastattelun tavoitteista ennen haastattelua. Lisäksi kerrottiin, miten haastattelujen tuloksia hyödynnetään ja että ne tullaan tekemään anonyymisti, niin ettei haastateltavien henkilöllisyyttä voida tunnistaa nostetuista lainauksista. Haastattelun nauhoittamiseen kysyttiin lupa tutkimusta varten.

Haastattelujen tallenteet litteroitiin (kirjoitettiin auki) tutkimusta varten. Litterointi on analysoinnin apuväline ja sen tarkkuus valitaan tutkimusaiheen mukaan. Mikäli kerätään aineistoa, jossa vastausten sisällöllä on merkitystä, ei sanatarkkaa litterointia tarvita. Litterointi tulee tehdä sanatarkasti, kun käytetyillä sanoilla on merkitystä. (Ojasalo ym. 2015,107) Tutkimuksessa käytettiin sanatarkkaa litterointia analysointiin.

5 Tutkimuksen kuvaus

5.1 Yritysten talouden seurannan tilanne

Yritystoiminnan lähtökohtana on aina voiton tuottaminen. Kannattavuus on yrityksen tärkein pyrkimys. Tavoitteessa onnistuakseen tulee yrityksen talouden suunnitteluun panostaa. Liiketoiminnan taloudensuunnittelu ja suunnitelmien toteutumisen seuranta ovat avainasemassa. (Lindfors & Syvänperä 2010, 9.) Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelman taloussuunnitelma esittelee liikeidean lukujen muodossa. Taloussuunnitelmaan kuuluu laskelmat, joissa kuvataan yrityksen perustamisen rahantarve ja kuinka se katetaan ja laskelma, jolla saadaan selville rahavarojen riittävyys, sekä kannattavuuslaskelmat. (Heikkilä 2017.)

Hyvän liiketoimintasuunnitelman perusteella pystytään arvioimaan, onko yrityksen perustaminen kannattavaa, onko sille asiakkaita, miten yrityksen rahoitusrakenne, miten liiketoiminnasta päästään eteenpäin ja kohti tavoitteita sekä yrityksen perustamisen riskit. Liiketoimintasuunnitelmassa on hyvä käydä läpi myös yrittäjän osaamisen alueet ja heikompien osa-alueiden kehittäminen. Suurin hyöty liiketoimintasuunnitelmasta saadaan, kun vastaukset mietitään tarkasti ja eri näkökulmista. Yrittäjät.fi mukaan liiketoimintasuunnitelmassa olisi hyvä olla seuraavat asiat käsiteltynä, oli sitten kyseessä laajempi tai kevyempi suunnitelma:

- Liikeidea: Tärkeää kuvailla mahdollisimman tarkasti liikeidea. Yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut, mitä, kenelle ja miten myydään? Lisäksi kartoitetaan kilpailijat ja keinot, millä erottautua kilpailijoistaan.
- Asiakkaat: Mikä yrityksen asiakasryhmä on ja ketä siihen tulevaisuudessa tulee kuulumaan. Suunnitelmaa asiakkaiden tavoittamisesta.
- Tuotteet ja palvelu: Mihin kuluttajan tarpeeseen tuote tai palvelu vastaa? Millainen kysyntä yrityksen tuotteilla ja palveluilla on?
- Raha: Mistä perustamisvaiheen rahoitus ja yrityksen toimiessa rahoituksen saanti? Liiketoiminnasta tulee käydä ilmi, miten rahaliikenne toimii yrityksen arjessa, miten hinnoittelu syntyy ja mihin hinnoittelu perustuu. Tärkeää kuvata myynnin tavoitteet, päivässä, viikossa tai pidemmällä aikavälillä.
- Riskit: Millaisia riskiä yrityksellä on toiminnassaan? Riskejä tulee miettiä, miten niitä pystytään seuraamaan ja välttämään ennakoimalla. Tässä kohtaa on hyvä hyödyntää SWOT-analyysia, jossa käsitellään yrityksen vahvuuden, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.



Kuvio 9. Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet mukailten (Mannila 2022).

Aiheen käsittely alkoi jo tutkimuksen alussa perehtymällä Neuvonta- ja kehittämisspalvelujen toimintaan. Asiantuntijoiden haastattelut alkoivat kartoittamalla, millainen tilanne pienissä yrityksissä on tällä hetkellä talouden seurannassa, jonka on jo tutkimuksissa todettu olevan tärkeimpiä yrityksen selviämistrategioista. Liikeidean syntymisen jälkeen olisi tärkeää tehdä liiketoimintasuunnitelma ja kartoittaa, onko idealla markkinoita. Alkuvaiheessa kasvitalaskelma, budjetti ja jonkinlainen visio tulevasta. Haastateltavat asiantuntijat ovat tutustuneet työnsä puolesta tuhansiin yrittäjiin ja kohdanneet työssään yrityksen onnistumisen lisäksi myös paljon talousvaikeuksista kärsiviä. Tässä haastattelussa mukana olleella tilitoimistolla on n. tuhat yritysasiakasta, joista suurin osa, 90 %, on pieniä. Keskisuuria ja suuria yrityksiä on 10 %. Pienillä yrityksillä tilitoimisto hoitaa kirjanpidon kokonaisuudessaan, keskisuurilla ja suurilla yrityksillä usein hoidetaan jokin osa-alue taloudesta. Molemmilta ryhmiltä kysyttiin samat avainkysymykset ja tavoite oli saada aikaan avointa keskustelua, jota tutkija ohjasi avainkysymysten raameissa.

Yritysneuvojen rooli yrityksen kaikissa vaiheissa on tärkeä, mutta erityisesti perustamisvaiheessa. Alkuun tarkasteltiin yrityksen perustamisen idea- ja innostusvaiheen prosessia,

mitä asioita nousee tärkeimmiksi yritystaipaleen alkuvaiheessa. Jo alussa on tärkeää tiedon hankkiminen. Tehdään budjetointia, liiketoimintasuunnitelmia, markkinatutkimuksia ja kannattavuuslaskelmia. Ladecin asiakkaista suurin osa on mikroyrityksiä ja pieniä yrityksiä, jonkun verran keskisuuria. Tutkimusten mukaan aloittaneista yrittäjistä puolet lopettaa toimintansa viiden vuoden sisällä. Ladecin yritysneuvonnassa käyneistä viiden vuoden päästä jatkaa vielä 80–82 prosenttia. Suurimpana tekijänä on se, että perustetaan vain niitä yrityksiä, joilla on mahdollisuutta menestyä. Puolet yrityksistä jää perustamatta, kun realistisesti tutkitaan ja lasketaan mahdollisuuksia markkinoilla. Haastateltavat kuvasivat yritysten perustamisvaiheen tilannetta seuraavasti:

Mun mielestä yrityksen alkuvaiheessa ydinjuttu on hakea tietoa mahdollisimman paljon, eikä mennä innostuksen perässä ilman mitään markkinaselvitystä... en päästä huoneesta lähtemään yrittäjää ulos, ennen kuin on jonkinlainen käsitys tulopuolesta.
- Henkilö C

Lähetään hetken mielijohteesta siihen koko touhuun: Mä oon puuseppä, enkä muuta osaa, rupeen puusepäksi välittämättä onko kysyntää ja onko muita ominaisuuksia, mitä yrittäjänä tarvitaan. – Henkilö D

Niistä, jotka tulee meille liikeidean kanssa ja tehdään sitten markkinakartoituksia ja kannattavuuslaskelmia, on vaan rehellisesti kerrottava, jos ei oo mitään mahdollisuuksia ja toiveet on ihan epärealistisia. – Henkilö F

Hyvä eloonjäämisprosentti, viiden vuoden päästä 80-82% yrityksistä elossa, sehän perustuu siihen, et neuvonnassa jo alussa katsotaan, onko liikeidealla mitään mahdollisuuksia. -Henkilö F.

5.2 Talouden seurannan haasteita yrityksissä

Yrittäjillä on paljon osaamista ja ammattitaitoa, mutta tämä osaaminen valitettavan harvoin painottuu liiketalouden puolelle. Useimmiten kestävämmän yrittämisen taustalla on johdon heikko ymmärrys talousasioista. Yritysten tilannetta talouden seurannassa käytiin läpi. Mitä työkaluja yrityksillä on käytössä talouden seurannassa. Onko käytössä esim. budjettiseurantaa tai kassavirtalaskelmaa. Pääsääntöisesti säännöllistä seurantaa ei ole. Haastattelussa tuli ilmi hyvin samankaltaiset vastaukset. Ja näkemys vahvistui haastattelu haastattelulta. Pääsääntöisesti säännöllistä seurantaa ei ole. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö, joka sisältää myös kriisejä, vaatisi enemmän talouden seuraamista, mutta aiheuttaa paljon myös toivottomuutta ja epäuskoa siitä, miten tulevaisuutta voi mitenkään ennustaa. Enemmänkin pitäisi korostaa, miksi juuri nopeasti muuttuvat tilanteet maailmassa tekevät ennakoinnista vieläkin oleellisempaa yritykselle. Useimmilla pienillä yrityksillä ei ole

minkäänlaista talouden seurantaan. Alussa voi olla kassavirtalaskelma ja budjetti ja tehdään liiketoimintasuunnitelma, mutta niiden seuraaminen jää. Talouden seurannan haasteista kuvattiin seuraavasti:

Mikroyrityksistä yksi kymmenestä seuraa taloutta, eletään kassan kautta, usein vastaus talouden ennustamiseen on, ettei sitä voi tietää, miten menee, on mahdoton ennustaa, enhän mä voi tietää, miten mulla menee – Henkilö D

Otetaan aikamoisia riskejä, kun asioita ei ole ylhäällä eikä mitään talouden seurantaan, voi olla, ettei urakassa ole kustannuslaskentaakaan. Henkilö F

Ehkä yhdellä kymmenestä pienestä yrityksestä on jonkinlaista seurantaan, kassavirtaa, budjettia seuraavalle 12 kuukaudelle, ehkä lähinnä myyntibudjettia -Henkilö B

Alussa tehdään laskelmia ja budjettia ohjauksessa, monesti kun on pakko vaikka rahoituksen vuoksi, mutta yrittäjää ne ei kiinnosta, se unohtuu matkan varrelle, ei jaksa enää työpäivän jälkeen seurata taloutta. - Henkilö C

Alkavien yritysten neuvonnassa, kun tehdään esim. starttirahaa varten kannattavuuslaskentaa, on välillä tosi vaikeaa saada vastausta, mikä sun tuntihinta on ja monta tuntia teet ja toisilla se on hyvinkin selkeää. Hyvin vaihtelevaa perustietojen osaaminen. -Henkilö F

Ydinliiketoiminta on tärkeintä, mutta talous on mukana kaikessa, mitä yrityksessä tehdään. Yrityksen talous on paras ja rehellisin mittari, miten onnistunutta liiketoiminnan johtaminen on. Tässä yrittäjät tarvitsevat tukea. On ymmärrettävää, että Pk-yrityksissä yrittäjän huomio keskittyy ydinliiketoimintaan ja arkisiin työtehtäviin. Yrityksissä ei ole yleisesti riittävästi osaamista, aikaa eikä jaksamista talouden seurantaan ja kun ennakointia ei ole, ei pystytä varautumaan muutoksiin, joita toimintaympäristössä aina tulee. Tästä seuraa turhaan monia vaikeuksia, taloudellisia ja henkisiä. Voimavaroja kuluu ja paljon panostettuja työmääriä voidaan menettää, koska yritystä johdetaan liikaa mututuntumalla. Haastateltavat kuvasivat tilannetta seuraavasti:

Pitäis ymmärtää, että yrityksessä ei tehdä mitään, missä se talous ei olisi sisällä, se on kaikessa. Siinä, mitä se varastomies tekee tai minkä päätöksen tuotantopäällikkö tai ostopäällikkö tekee, siellä on aina ihminen ja jollain tavalla taloutta ajatellaan, että niin, meillä on se talous siellä ja ne luvut on siellä. Talous linkittyy kaikkialle yrityksessä. – Henkilö A

Talouden hallinta on keskimääräisesti onnettomissa kantimissa, yksilöllisiä eroja on paljonkin, mut eihän näe pienet budjetit, et olis tulot ja menot jossain suunnitelmas-

sa, voi olla, että on yrittäjän ajatuksissa, mut se ei ole missään ylhäällä eikä tavoitteellinen, seurata puuttuu. -Henkilö F

Vastaus, miltä näyttää seuraava vuosi, on että se näyttää samalta kuin viime vuosi, ei pienissä yrityksissä rakenneta mitään strategiaa, missä oon kahden tai viiden vuoden tai 10 vuoden päästä, puuttuu ammattimainen johtaminen ja talouden hallinta - Henkilö B

Tilitoimistossa pitäis tehdä enemmänkin kyselyjä asiakkaalle ja herättää asiakasta miettimään, miltäs tuloslaskelma näyttää tai milloin oot päivittänyt hintoja, yksinkertaisilla kysymyksillä pystyy ohjaamaan asiakasta miettimään omaa liiketoiminnan talouden asioita. -Henkilö E

Kun liiketoiminta sujuu, voidaan helposti ajatella sen jatkuvan samanlaisena tai kasvavan ilman sen kummempaa seurantaa ja panostusta liiketoiminnan suunnitteluun. Tällainen toiminta on kuitenkin hyvin riskialtista muutoksille. Ei ole tehty strategiaa pääoman riittävyden turvaamiseksi ja kassasta voi loppua rahat. Nopeasti muuttuvassa maailmassa markkinatilanteen kartoitusta on tärkeää tehdä aika ajoin. Tuotteen sopivuus markkinoille on yksi tärkeimpiä asioita. On hyvä kartoittaa kilpailijat ja tehdä asiakastutkimusta, vaikka toiminta olisikin mennyt hyvin.

Jopa miljoonan liikevaihdon yrityksissä monesti ei minkäänlaista eteenpäin katsomista, kun menee hyvin, hallitustyöskentely puuttuu tosi usein, ei suunnitella mitään eteenpäin, sitten vasta, jos menee huonosti. – Henkilö D

Harmi, kun neuvonnassa tehdään aina budjetti ja liiketoimintasuunnitelma, mut näihin ei palata eikä seurata, hyviä pohjia on ja niissä neuvotaan, edetään kädestä suuhun ja kun ei ole johdonmukaista seurantaa, rahat voi loppua ja tulee kiire. -Henkilö F

Yrityksen ydintoiminta on tärkeää, mutta pitäis myös vähän laskea ja seurata, että toiminta on kannattavaa ja yritys toimii jatkossakin. Vakuutus, pankki, kirjanpitäjä tärkeitä kumppaneita ja sais olla enemmänkin huolenpitoa. -Henkilö B

Yritykset tarvitsevat elinkaarivaiheesta ja taloudellisesta tilanteesta riippumatta hyvää talouden pitoa ja seurantaa. Tähän pitää paneutua ja miettiä keinoja, millä sellaisia konkurssseja ja inhimillistä kärsimystä voitaisiin estää, missä syynä on ollut osaamattomuus liiketaloudessa ja ajan ja voimien puute seurata yrityksen taloutta, esim. käyttöastetta ja omavaraisuutta. Konkurssit tulevat kalliiksi myös yhteiskunnalle. Seurannan lisäksi tulisi olla myös tavoitteita, ja kun asetetaan tavoitteita, on välttämätöntä miettiä myös kulurakennetta. Asiantuntijapalveluita on olemassa runsaasti ja paikkoja, josta voi kysyä neuvoa.

Haastattelussa kartoitettiin myös, mitkä ovat tärkeimmät työkalut ja mitkä ainakin vähintään pitäisi olla yrityksellä käytössä talouden seurannassa. Tämä hetki ja historia ovat tärkeintä, mutta jollain seurannalla pitäisi tarkkailla yrityksen talouden tilannetta myös eteenpäin. Tätäkin osaamista löytyy tilitoimistoissa ja monissa taloushallinnon järjestelmissä on saatavilla ennusteita, budjettia, tunnuslukuja ja kassavirtalaskelmaa, joita yrittäjä voi yhdessä kirjanpitäjän opastuksella opetella käyttämään ja se tuo lisää mielenkiintoa oman liiketoiminnan seuraamiseen. Suurimmalla osalla yrityksistä on tilitoimisto apuna, mutta jokin tässä kumpanuudessa vaatii kehittämistä. Varmasti molemmin puolin: ei osata kysyä, eikä vastaavasti ehkä osata tarjota apua. Osaamista varmasti on, mutta tarvitaan lisää kommunikointia yrittäjän ja kirjanpitäjän kesken. Hyvänä pidettiin säännöllisiä keskusteluita, joissa käydään läpi yrityksen tilannetta, esim. kuukausittain, kun tuloraporttikin jaetaan.

Ulkoistettu taloushallinto ei tue johtamista, tehdään pakollinen kirjanpito ja se on peräpeiliin katsomista, eikä yrittäjä osaa vaatia, eikä ymmärrä raportteja -Henkilö D

Kirjanpitäjän arki niin kiireistä, että lakisääteiset tehdään, ei voi panostaa yrittäjän auttamiseen tai neuvontaan, mikä on tosi harmi, kun ei välttämättä hallituksen puheenjohtajakaan ymmärrä, mitä on jos yrityksen oma pääoma on negatiivinen -Henkilö D

Me neuvotaan yrittäjiä kysymään kirjanpitäjältä ja hankkimaan hyvä tilitoimisto, mutta kirjanpito tulee jälkijunassa, kun pitäisi seurata kassavirtaa ja suunnitelmia, se on yrittäjän oma homma. Eikä se kiinnosta enää iltakymmeneltä. - Henkilö C

Konsultoivaa tilitoimistopalvelua kaivataan, jossa otettaisiin ongelmat ennakolta esiin, eikä jälkeenpäin, jolloin voikin sit olla myöhäistä. Tuloslaskelma laitetaan mappiin ja sinne se unohtuu. Kun tilitoimisto lähettää raportin, olisi soitto perään tärkeitä ja lukujen läpikäynti. Tuloslaskelma laitetaan mappiin ja sinne se unohtuu. -Henkilö F

Saatavia voi olla pitkin poikin, mutta kukaan ei laskuta, se on niin inhottavaa touhua, sit ne saatavat makaa siellä ja joku kirjanpito hoitais sen, ja asiat rullais. -Henkilö D

Haastatteluissa keskusteltiin laajasti siitä, mitä haasteita talouden seurannassa on. Onko työkaluja hankala käyttää ja miten siihen voitaisiin suunnata neuvontaa. Miten neuvonnan pariin saataisiin enemmän alkavia yrittäjiä. Vain 20 % alkavista yrityksistä käyttää Ladecin palveluita. Ladecin neuvonta- ja kehittämispalveluita pitäisi saada tunnetummaksi. Haastateltavat totesit, että meitä ei tunneta tarpeeksi maakunnassa:

Meitä ei ehkä vieläkään tunneta tarpeeksi, monet perustaa yrityksen omin päin, monet tulee meille myöhemmin kyselemään neuvoja. Ja tietenkin toiset ei edes halua tulla, voivat olla esim. niin sanottuja sarjayrittäjiä. -Henkilö F.

Saadaan tieto kaikista perustetuista yrityksistä, eli saadaan tieto niistäkin, jotka ei tule meidän kautta, et pitäiskö niiden suuntaan olla aktiivisempi, riittääkö pelkkä uutiskirja tavoittamaan.

Perustamisneuvonnan palveluiden konseptointi olis tosi tärkeätä, pitää kehittää palveluita, tuotteistaa niitä. Pitäis selvittää, mitä palveluita olis halunnut ne yritykset, jotka ei oo käyttänyt meidän palveluita, tehdä joku kartoitus - Henkilö A

5.3 Tilitoimisto kumppanina

Kirjanpitäjä on tärkeä kumppani ja yrittäjät toivoivatkin, että tilitoimistonkin kirjanpitäjällä on ”kasvot” ja osaamista juuri heidän liiketoiminnastaan. Ihannetapauksessa tilitoimiston kirjanpitäjä on kumppanina kuin omaa väkeä. Yhteistyön sujuminen on tärkeää. Mutta siinä on myös haasteita. Monesti yrittäjät kaipaavat laajempaa palvelua ja neuvontaa, mutta eivät välttämättä osaa kysyä neuvoa, eikä kirjanpitäjä osaa sitä automaattisesti tarjota. Haasteltavat kuvasivat asioita seuraavasti:

Helppo nakki tilitoimistolle laskuttaa, kun se on lakisääteinen, mutta pitäis osata tuotteistaa ja perustella, miks sun pitäis maksaa tästä enemmän, että saisit muutakin kun tän lakisääteisen palvelun. – Henkilö D

Me kannustetaan tosi paljon niitä kirjanpitäjään, et se on sun tärkein kumppani, mutta jos se yhteistyö ei synkkaa käytännön tasolla, niin onko se tärkein kumppani, mut meillä ei ole resursseja neuvoa, kun jotkut tekee itse sitä kirjanpitoa ja pyytävät apua. -Henkilö D

Tilitoimiston tekeminen nähdään ehkä yksinkertaisempänä eikä tiedosteta, miten paljon tilitoimistomaailmakin on muuttunut ja voi saada yhdestä luukusta paljon kokonaisvaltaisempaa palvelua – Henkilö E

Saatavia voi olla pitkin poikin, mutta kukaan ei laskuta, se on niin inhottavaa touhua, sit ne saatavat makaa siellä ja joku kirjanpito hoitais sen, ja asiat rullais. -Henkilö D

Tulis sellainen tapa toimia, että yrittäjä ja kirjanpitäjä keskustelee ja voidaan kehittää liiketoimintaa, huomataan, mitä pitää muuttaa, mitä kannattaa seurata. -Henkilö B

5.4 Miksi taloutta kannattaa seurata

Rohrbeckin ja Kumin (2018) tutkimuksen mukaan niin sanotuilla valppailla, tulevaisuuteen hyvin valmistautuvilla yrityksillä on omalla toimialallaan merkittävästi paremmat menestymisen edellytykset. Kaikista yrityksistä vain yksi viidestä valmistautuu tulevaisuuteen.

Tutkimustulokset osoittavat, että yritysten tuottavuutta ja suorituskykyä voidaan parantaa tulevaisuusvalmiudella. Nämä yritykset pyrkivät muokkaamaan toimialan tulevaisuutta havaitsemalla jatkuvasti muutoksen ajureita, ennakoimalla toimialaan vaikuttavia käännekohtia ja tunnustelevat uusia markkinoita.

Tää rullaava kassavirta on tärkein työkalu, mutta ei ole tarpeeksi aikaa käydä sitä kunnolla läpi asiakkaan kanssa ja sekin, et niin harva yrittäjä on siitä kiinnostunut. – Henkilö D.

Tulee mieleen kaksi päällimmäistä syytä, yrittäjän aika menee itse liiketoiminnassa, joka voi olla ihan kannattavaakin, ei ole aikaa, osaamista eikä halua paneutua talouden seurantaan. Se jää ymmärrettäväsi tekemisen jalkoihin, ei halua eikä aikaa paneutua talouden asioihin. -Henkilö B.

Suurimmalla osalla yrittäjistä on heikko käsitys omista talousasioista, on joku tuntuma miten bisnes menee, esim. hinnoittelu ei perustu mihinkään, se on vedetty hihasta, sitten vaan katsotaan, kannattaako vai ei. ja hintoja pitäis myös seurata, miten ne kehitty – Henkilö E

Voi olla tuntuma, mikä asiakas on kannattavin ja mikä tuoteryhmä on kannattavin, mutta kun alkaa purkaa auki sitä, niin se onkin kaikkea muuta. Voi olla vinouma ajattelussa, et ihan oikeestiko se asiakas, jota me palvellaan kuin kuningasta, ei olekaan kannattava, vaan aiheuttaa kustannuksia ja tulee esim. paljon reklamaatioita. – Henkilö A

Miksi yrittäjän kannattaisi innostua taloudesta. Mitä hyötyjä yritys siitä saa, kun taloutta katsotaan vähän suunnitelmallisemmin, miten monissa tilanteissa talouden seurannasta on apua, varsinkin, kun tulee toimintaan tai taloustilanteeseen muutoksia ja niitä kuitenkin aina tulee.

Pitäis olla joku hälytys, kun pääomat pakkasella ja jo paljon ennen sitä, tilitoimistolla vastuu, mut myös yrittäjällä. Miksei se kiinnosta – Henkilö D

Tosi kahtia jakaantunutta, tapaa niitä yrityksiä, joilla on ihan hirveen hyvä pläni ja ne tekee ihan sitä strategista suunnittelua ja talous on yksi osa-alue, sitten on niitä yrityksiä, jotka on jo pitempään toiminut, se kaikki tieto on siellä sen yrittäjä/toimitusjohtajan selkärangassa. -Henkilö A

Kun yrittäjä saa väliajon kirjanpitäjältä ja seuraa niitä, se on jo ihan hyvin, yleisimmin niin, kun tilinpäätös valmistuu neljä kuukautta jälkeinpäin, niin sen jälkeen katotaan, et mites se mun viime vuosi oikein meni. – Henkilö B

Osa on sitten, et ai mikä budjetti, jälkilaskenta on aika tuntematon, kun pitäis tietää jääkö katetta, et onko tuote hinnoiteltu oikein, asiakaskohtaiset kannattavuuslaskelmat puuttuu, tuotekohtaisia jonkun verran, aika ohkasen tiedon varassa ollaan ja vielä kun siihen liitetään se, ettei tehdä tulevaisuuden ennakointia. – Henkilö A

5.5 Yritysten rahoitus

Pk-yritysten rahoituksen saatavuus on helpottunut syksystä 2020 alkaen edellisvuoteen verrattuna, vaikka sääntelevänä tekijänä on rahoitusmarkkinoilla ollut Covid-19 pandemia. Parannusta rahoituksen saatavuuteen pk-yrityksille ovat tuoneet mittavat julkiset tukitoimet, joilla on kevennetty pk-yritysten selviämistä vaikeassa markkinatilanteessa. Yrityksillä on ollut usein rahoituksen tarvetta vaikeassa tilanteessa. Kuitenkin Pk-barometri-raportista selviää, että liki joka kymmenes yritys ei ole viimeisen vuoden aikana hakenut rahoitusta. Selittäväksi tekijäksi rahoituksen jättämättä hakemiselle on ollut mm. lyhyt laina-aika, kova oman pääoman vaatimus, korkea rahan hinta ja kireät vakuusvaatimukset. (Pk-barometri 2020)

Pankkirahoituksen määrä on vähentynyt huomattavasti viime aikoina. Siitä huolimatta Suomessa pankkikeskeisyys näkyy rahoituksen hakemisessa. Tutkimusten mukaan pk-yrityksistä vajaa viidennes on aikonut hakea lainaa Finnveralta, joka onkin hyvä vaihtoehto pankkirahoitukselle. Business Finland ja ELY-keskus tarjoavat mahdollisuutta julkiseen rahoitukseen ja vuodesta 2020 ne ovatkin tulleet vaihtoehdoksi pankkirahoitukselle. Pk-barometrin tuloksista kuitenkin selviää, että vastikään laajentuneet yritysrahoitusvaihtoehdot kokivat kolhun, jos ei oteta huomioon poikkeusrahoituksia, kuten koronan aikaiset rahoitukset. Tästä voi seurata uhkia pk-yritysten rahoituksen saatavuudelle, sillä rahoitusmarkkinoiden keskiössä oleva pankkirahoitus tulee vaikeutumaan jatkossa muun muassa tiukan sääntelyn vuoksi. Tulevaisuudessa on erityisen tärkeää kehittää uudenlaisia pk-yrityksille sopivia rahoitusmuotoja, jotta ne eivät joutuisi turvautumaan kalliisiin pikaluottoyrityksiin, joissa rahoituksen ehdot vaihtelevat hyvin paljon ja korot ovat korkeat. (Suomen yrittäjät, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö 2020).

Mitä yrittäjä ja yritys voisi tehdä talouden seurannan suhteen, niin että olisi ainakin paremmat edellytykset rahoituksen saamiseen. Alussa apua tuo monille Starttiraha, mutta hyvin yleisesti rahoitusta tarvitaan jatkossakin ja etenkin, kun tavoitellaan kasvua, investointia tehdessä tai tähtäämällä kansainvälisille markkinoille.

Kuulee, että kassavirtalaskelmaa tehdään, et näkee kun rahat loppuu. Silloin on myöhäistä, kun pitäis sen avulla seurata, että ennakoidaan, ennen kuin rahat loppuu. - Henkilö A

Kun homma saadaan käyntiin ja on rahoitus ja voi olla hyvin lähtenyt kasvuunkin, homma onkin mennyt pakkasella, eikä saada enää lisärahoitusta. Ei ole seurattu käytöppääomaa eikä kassavirtaa. - Henkilö C

Kun menee hyvin, niin ei ole tarvetta miettiä taloutta, konkurssiuhan edessä, tajutaan että olisi pitänyt pysähtyä aikaisemmin, hyvinkin voi olla kyseessä nopeasti kasvanut yritys. Tulee liian myöhään se, että olisi pitänyt havaita ja rahoitustakin on jo tosi mahdollonta enää saada. -Henkilö F

Kun menee valmistautuneena hakemaan esim. lainaa, on tehty budjettia, kassavirtaa, vähän laskelmia eteenpäin, siitä olis tosi paljon hyötyä, mut se koetaan, että tää on nyt pakko tehdä, pitäis saada se hyötynäkökulma, mut se arki ohjaa toimintaa. – Henkilö B

Startupit joutuu miettiä kassavirtaa eteenpäin kun ne hakee rahoitusta, on pakko tehdä liiketoimintasuunnitelmaa, muuten ei saa rahaa, mutta huono juttu on se et liiketoimintasuunnitelmaa ei tehdä itselle, kuten pitäisi, vaan rahoittajalle, kun se vaaditaan, ei mielletä, että katsottais rehellisesti omat heikkoudet ja vahvuudet, mahdollisuudet. – Henkilö D

5.6 Yrittäjien näkökulmaa

Taulukossa 2 on haastatteluun osallistuneet yritysten vastuuhenkilöt. Tutkimustuloksissa haastateltavissa käytetään lyhennettä Yritys 1–4. Taulukossa yritykset ovat satunnaisessa järjestyksessä anonyymiteetin varmistamiseksi.

Haastateltava	Toimiala	yrityksen koko
Toimitusjohtaja	Matkailu-, majoitus- ja ruoka	Pienyrityksiä 9 kpl
Yrittäjä	Second Hand kauppa	Pienyritys
COO	Teollisuus	Keskisuuri
CFO	IT-ala	Keskisuuri

Taulukko 2. Haastateltavien yritysten tiedot.

Toisella haastattelukierroksella haettiin yrittäjien näkökulmaa tutkimuskysymyksiin. Nämä teemahaastattelut, jotka toteutettiin myös yksilöhaastatteluina, saatiin yrittäjien ja yritysten johdon tärkeää näkökulmaa yritystoiminnasta ja talouden seurannasta. Millaisia toimenpiteitä on tehty, missä kirjanpito hoidetaan, millaisia ohjelmia ja työkaluja on olemassa. Yrityksiä oli kaikkiaan 12, joista 10 pientä, joissa muutamilla on suuriakin kasvutavoitteita ja 2 keskiuurta. Yksi haastateltava, joka koordinoi 9 pienen yritysten ryppästä, kertoi kaikkien näiden yritysten tilanteesta ja kehitystavoitteista. Kaikissa pienissä yrityksissä oli tilitoimisto kumppanina taloushallinnon hoidossa. Talouden seuranta oli osalla eri hyvinkin pitkälle ja sähköiset järjestelmät, jollekin riitti vain ulkoisen taloushallinnon hoito. Osa oli pitkän linjan yrittäjiä ja on ehtinyt muodostua historiatietämys ja näkemys toiminnasta ja sen kannattavuudesta, ja ne ovat hyvinkin pitkälle yrittäjän omassa päässä.

Yhdellä keskisuurella kaikki hoidettiin itse, kirjanpitäjä ja talouspäällikkö työskentelivät yrityksessä, ja sitä pidettiin hyvinkin tärkeänä, että taloushallinto on itsellä hoidossa. Talouden seurannassa tärkeää budjetin rinnalla ennuste ja käyttöpääoman seuranta, myös hinnoittelu ja keskeneräisen tuotannon seuranta. Toisella keskisuurella hoidettiin tilitoimistossa iso osa taloushallintoa, kaikessa oli sähköiset järjestelmät ja laskelmia ja talouden seuranta tehtiin myös hyvin tarkasti itse, yrityksessä oli oma talousjohtaja. Yritykset sijaitsevat Päijät-Hämeen maakunnan alueella. Markkinoinnin ja myynnin edistämisen osalta tuli esiin kahden maakunnassa olevia yrityksiä, jotka ovat panostaneet yhteismarkkinointiin.

Tilitoimistoista oli paljon hyviä kokemuksia, neuvontaa ja hyvää kumppanuutta arvostettiin paljon. Edelleen tuli esiin miten tärkeää yhteydenpito on puolin ja toisin ja sitä toivottiin lisääkin. Yrittäjistä kaksi oli vaihtanut pitkän harkinnan jälkeen tilitoimistoa ja olivat erittäin tyytyväisiä, että uskalsivat vaihtaa, koska saivat paljon parempaa palvelua. Tästä keskusteltiin ja enää ei ajatella niin että, jos kirjanpitäjän kanssa ei yhteistyö suju, niin pitää vain hyväksyä se, vaan uskalletaan vaatia palvelua ja jopa päätyä vaihtamaan tilitoimistoa.

Kuusi yrityksistä on käyttänyt Ladecin perustamis- ja neuvontapalveluita ja tuli todella hyvää palautettua ja erityisen tärkeänä pidettiin, että uskaltaa kysyä ja saa neuvoja vielä myöhemminkin yrityksen taipaleella. Tilitoimistot ja koordinaattori hoitavat pienen yhdeksän yrityksen ryppään asioita. Tällä ryhmällä on meneillään myös hanke, jossa tiedolla johtamisen teemalla kehitetään alueen yrityksiä, tärkeinä asioina vastuullisuus ja talous. Tarjotaan yrityksille myös analysoinnin työkaluja, digitaalisia palveluita.

Pienillä yrityksilläkin oli suurimmalla osalla heti alussa tiedon hakeminen mielessä ja ymmärrys siitä, että kannattaa hakea apuna yrityksen perustamiseen ja jatkotoimenpiteisiin. Kahden kunnan alueella toimivat 9 matkailu, majoitus ja ravitsemusalan yritystä ovat

tehneet paljon yhteistyötä ja saaneet tukea toisiltaan ja tällainen ajatus olisi erittäin hyvä muillakin saman alan yrityksillä. Tulee säästöä mm. markkinointikuluissa.

Lähetään siitä ajatuksesta, että myynnin ja markkinoinnin automaatiota pitää kehittää mahdollisimman pitkälle, käydään läpi, mitä palveluita on ja mitä lähdetään tiedolla johtamisen teemalla kehittämään, yrityksillä on saatavilla analytiikkaa ja analysointia.
-Yritys 1

Mitä lähempänä sä olet lukuja, sitä paremmin tunnet oman liiketoimintasi – Yritys 2

Meillä on paljon yhteismarkkinointia yrityksillä, tehty isoja kamppanjoita, joilla ollut iso seurantamäärä, radiomainos ja palveluna ostettu iso markkinointi myynninedistämiseksi. Maakunnan arvot ja vaikuttaminen on esillä – Yritys 1

Meillä on sähköiset järjestelmät tilitoimiston kanssa, ja laskutus hoidetaan itse, sähköiset laskut. Talouden seuranta tilitoimiston kanssa, ja itsekkin seurataan ja tehdään kilpailutuksia toimittajista. – Yritys 3

Tilitoimiston kirjanpitäjä on tärkeä kumppani ja yritykset ovat saaneet hyvää palvelua ja on syntynyt hyviä liiketoimintaa tukevia kumppanuuksia. Tässä ryhmässä kaksi yritystä on vaihtanut tilitoimistoa, kun eivät ole olleet tyytyväisiä ja se on ollutkin erittäin hyvä muutos. On alettu ymmärtää paremmin, että myös tilitoimistoilta tulisi osata vaatia palvelua, sitä, että raportteja käydään läpi, ehditään keskustella, miten yrityksellä menee ja huolehditaan, että yrittäjä myös ymmärtää oman yrityksensä tulosraportin ja luvut. Parhaimmillaan tilitoimisto neuvoa, mitä kannattaa tehdä, missä olisi hyvä tehdä tarkempaa seuranta ja muutoksia. Tilitoimistollekin on hyötyä menestyvästä ja kasvavasta yrityksestä.

Ulkoistettu taloushallinto auttaa yritystä keskittymään ydintoimintoihinsa. Tilitoimiston tärkeitä valintakriteereitä ovat osaaminen ja palvelutaso. Kyseisen alan tuntemus on myös tärkeä valintakriteeri. Osa tilitoimistoista palvelee usean eri toimialan yrityksiä, osa tilitoimistoista keskittyy tiettyyn toimialaan. Tärkeää on myös huomioida, vaikka taloushallinto olisi ulkoistettu, niin yrityksellä on aina vastuu kirjanpidosta, työnantajavelvoitteista ja veroistaan. (Koivumäki & Lindfors 2012, 26–31.) Asiansa osaava kirjanpitäjä tuo uskottavuutta yritykselle ja häneltä voi saada myös tärkeitä neuvoja. Valitessa tilitoimistoa on hyvä pitää mielessä palveluntarjoajan luotettavuus. Auktorisoituja tilitoimistoja valvotaan, niiden on toimittava hyvän tilitoimistotavan ja lakien mukaan (Yrittäjät 2021.)

Monen yrittäjän kohdalla tilanne on se, että kirjanpidon osaamista ei ole ja tilitoimiston asiantuntemus on hyödyksi ja auttaa yrittäjää ymmärtämään taloudellista tilannettaan. Kun yrityksessä tapahtuu isoja muutoksia, tilitoimiston kanssa voi olla tapaamisia viikoittainkin ja

muutoin säännöllisesti voidaan käydä raporteja läpi yhdessä ja kirjanpitäjältä saa neuvoa, miten tietoa voidaan hyödyntää yrityksessä. (Siivola ym. 2015, 73.)

Yritykset käyttävät tilitoimistoa ja osaavat pyytää apua ja hyviä kumppanuuksia syntyneen ja luottamus. Kaksi yritystä on vaihtanut tilitoimistoa palvelun vuoksi ja se on kannattanut, hyvä kun ei enää ajatella, että pitää vaan jatkaa saman kumppanin kanssa, pitää uskaltaa vaatia hyvää palvelua.-Yritys 1

Itse hoidetaan laskut ja siirretään ne tilitoimiston järjestelmään, maksuistutukset hoidetaan itse, halutaan asiakkaan kanssa keskustella, eikä vaan laittaa kovaa maksuistutusta ja se onkin toiminut tosi hyvin, eikä yhtään luottotappiotakaan. -Yritys 2

Pidetään tärkeänä, et hoidetaan kokonaisuudessa taloushallinto itse, on kokemusta kahdesta kumppanuusyhtiöstä, niin oli käytössä tilitoimisto ja kirjanpidossa ja tilinpäätöksessä virheitä vois sanoa ihan pertsuullaan ja tilintarkastajakin oli hyväksynyt ne. Eikä nyt oo tarkoitus ketään syyttää, varmaan moniakin syitä, kiire ainakin. Mut silti ei sais tulla tollasia virheitä. Tietysti pitää olla vähän kokoa firmalla, et voi pitää kirjanpitäjän itsellään, mut se on ollut meille paras tapa. -Yritys 4

Nykyisen tilitoimiston kanssa kaikki sujuu, ja ihanaa, kun voi kysyä ja aina saa neuvoa, Jouduttiin vaihtamaan tilitoimistoa, kun ei vaan saatu tukea ja koettiin että kyllä sitä pitäis saada kirjanpitäjältä, kun meilläkin paljon uusia asioita ja kasvuakin. Nyt on tosi hyvin asiat ja saatiin palvelu vielä edullisemmin kuin entinen. – Yritys 3

Talouden seurannan tilanne yrityksissä heidän omana kertomana, mitä he pitivät seurannassa tärkeänä, hoidetaanko sähköisesti. Talouden järjestelmissä olivat käytössä pääosin normaalit sähköiset taloushallinnon järjestelmät, kahdella oli käytössä ERP-järjestelmä. Talouden seurannassa ja ennustamisessa tehdään budjettia, ennustetta, kustannuslaskentaa ja kassavirtaennustetta. Myös asiakaskohtainen ja tuotekohtainen laskenta on osalla käytössä, hinnoittelu ja jälkilaskenta. Useimmat raportit saadaan myös järjestelmistä. Lisänä seurannan työkaluna on Excel.

BI-järjestelmä käytössä, seurataan kannattavuutta, saadaan tarkkaa kustannuslaskentaa, seurataan 3 kertaa viikossa suorituksen toteutumista, eli tuottavuutta seurataan tarkasti. Myös tunnusluvut tulee järjestelmän kautta. ERP-järjestelmä käytössä, saadaan liiketoiminnat rinnakkain ja seuranta. – Yritys 2.

Sähköistä liiketoimintaa kehitetään koko projektin ajan konsultin tuella, kaikki muuttuu koko ajan niin paljon, että yrityksillä on todellinen tarve tähän. Osa yrityksistä on innoissaan, osa on hyvinkin varautunut siirtymään sähköisiin järjestelmiin, osa seu-

raa hyvin tarkkaan taloutta, kassavirtaa ja ennuste pitkällekin, osa haluaisi pysyä paperikuittimaailmassa. -Yritys 1

Budjetointi on tosi tärkeää, tehdään töitä selkänahasta, asiantuntijatyötä, johon laskutus perustuu, niin tuotot vaihtelee kuukauden työpäivien mukaan jopa kymppitonneja, pakko olla seuranta eteenpäin. Kuitenkin liiketoiminnan muut kulut ja palkkakulut pyörii koko ajan. Pitää ennakoida, Jos lyhyt kuukausi, niin tulos on selkeästi huonompi -Yritys 2

Me tehdään vuodeksi tavoitebudjetti ja tähtäin meillä on viiden vuoden päähän ja meillä on selkeät kasvutavoitteet, nää vois sanoa pitkän matkan tavoitteeksi, jotka on palasteltu vuodeksi. Kirjanpito on peruutuspeiliin katsomista ja sit katsotaan loppuvaiheiksi miten me ollaan saavutettu tavoitteet. -Yritys 2.

Suurin haaste on se, et talous on irrallinen yksikkö, kun se pitäis liittyä prosesseihin. Tuotannossa ei kiinnosta talous eikä kannattavuus eikä hinnoittelu. Tuotannossa pitää esittää saadut tilaukset ja tilauskanta, liikevaihto ja tulos, ja miks näin, meil meni nää tuotteet hyvin ja nää tuotteet huonosti tai sitten tuottavan työn prosentti laski ja sen vaikutus oli tämä. – Yritys 4.

Toinen meistä yrittäjistä seuraa taloutta, toinen enemmänkin ideoi liiketoimintaa, tili-toimisto on kumppanina, heti liikeidean alkuvaiheessa haettiin tietoa ja tajuttiin, että yksin ei pystytä yritystä perustamaan ja on saatu paljon apua Ladecin neuvonnasta ja aina uskaltaa kysyä. – Yritys 3

Tänä päivänä on työntekijän markkinat monella alalla ja tämä näkyy haastateltavissa yrityksissä myös. Pitää pysyä ajan tasalla työntekijöiden eduissa, palkkatasossa ja henkilöstön hyvinvoinnissa, vaihtuvuus tulee kalliiksi ja rekrytointi ja uuden henkilön perehdytys. Monilla aloilla on kilpailua. Todetaan myös, että palkka on tärkeä tekijä, mutta ei ainoa, työntekijöille arvostus myös muilla tavoin ja työn joustavuus ovat tärkeitä.

kyl me satsataan henkilöstöön hyvin paljon, seurataan palkkausmalleja ja yritetään olla kilpailukykyisiä siltäkin puolen ja se on sellaista jatkuvaa prosessia tänä päivänä, aina joku keksii jonkun uuden tavan houkutella, meil on kaikki verottajan sallimat henkilöstöedut, bonuspalkat, se on kallista, mutta tänä päivänä se on must. -Yritys 2

Vaihtuvuus on tosi kova yrityksissä, työpaikkoja nyt niin paljon tarjolla. Kyl se heijastuu suoraan tulokseen, kun osaajia lähtee. -Yritys 1.

Ollaan kasvettu sen verran, muutama henkilö palkattu, on tosi tärkeää että työntekijät pysyisi, perehdyttäminen vie aikaa ja oppiminen, kyl siihen viihtyvyyteen haluaa panostaa ja kehittyä esihenkilönä. – Yritys 3.

Käytiin yritysten kanssa läpi talouden seurannan haasteita, minkälaisiin talouden ongelmia yritykset ovat kohdanneet, mihin ne liittyvät, millä yritykset ovat niistä selvinneet ja mitä ne ovat vaikuttaneet talouden ennustamiseen ja seurantaan.

Kyl se suurin haaste on myynnin puolella, uudet henkilöt, joilla ei niin paljon kokemusta, perehdytys vie paljon aikaa eivätkä pääse vielä pitkään aikaan ihan tuottavaan myyntityöhön, tekevät meidän sisäisiä projekteja, toki vaikuttaa talouteen ja seurataan toki taloutta sen osalta, sit kun palkataan kovan luokan osaaja, pitäis olla myös toimeksianto valmiina, ei ole varaa pitää tyhjäkäynnillä. Tää vaatii paljon ennakkointia taloudessa. -Yritys 2.

Ei oo tilauskantaa kun kuukaudeksi eteenpäin, joudut tekemään budjetin katsoen menneisiin vuosiin ja nuppimääriin, mitä ne nuppimäärät voi saada liikevaihtoa aikaseks ja tukeutuen siihen mitä sulla on ollut vanhoja asiakkaita ja ketä sä koitat saada uusiksi asiakkaiksi. Mut sullahan ei oo käytännössä mitään faktaa, mihin sä perustat sitä tulevaa budjettia. -Yritys 4.

Kun toiminta on kiinni siitä mitä projekteja asiakas saa, kun ei oo omaa tuotetta, niin budjetointi on vaikeeta, ei tiedä saako se asiakas sitä projektia itselleen ja missä vaiheessa ja miten se aikataulu venyy, toki tehdään budjetti ja siihenhän kaikki pohjautuu, ja tehdään itse asiassa estimaattia aika usein. -Yritys 4.

Se et tehtäis strategiaa seuraavalle viidelle vuodelle, on mun mielestä mennyttä elämää. Pk-yrityksen strategia vaihtuu aika nopeesti riippuen maailman tilanteesta. -Yritys 4.

Tiedolla johtamista on myös, että hyväksyy hiljaiset kaudet toimialan mukaan, ja miettii talouden ja kassan tilanteen sen mukaisesti. – Yritys 1.

Useat haastatelluista yrityksistä hakevat kasvua. On rohkeutta tehdä kasvutavoitteita, yrityskauppa-suunnitelmia ja myös uskoa kasvuun. Mitä tässä kannattaa huomioida, millä tavoin kasvua on suunniteltu, mitä vaaran paikkoja kasvujen myötä voi tulla.

siel on puhtaasti orgaanista kasvua, tavoite on kaks rekryä kuukaudessa, paitsi kesäkuukausina ja niin et se perälauta vuotais mahdollisimman vähän. Aina henkilö ei

välttämättä sovellukaan ja on me se huomioitu tässä kasvusuunnitelmassa ja koko ajan me screenataan yritysostoja ja kasvua sitä kautta. -Yritys 2.

On kasvettu ja vastuu kasvanut ihan eri tavalla kun on myös ne työntekijät ja palkkakulut ja yrittäjänä oot se, joka tuuraa sairauslomat, vaikka olisit just silloin itse vapaalla ja se et yhtäkkiä onkin myös se esihenkilövastuu ja työnantajajutut. -Yritys 3

Monesti taseessa on huttua, ja se on tosi haaste sukupolven vaihdoksissa ja yritys-kaupoissa, se vie aikaa ja on taloudelle tosi raskasta, putsata turhaa sontaa. -Yritys 4

Riski on se, et yhden ihmisen takana on niin paljon juttuja ja osaamista, pitkältä ajalta kertynyt, pääosin myös hiljaista tietoa. -Yritys 1.

Kahdentoista yrityksen joukossa oli hyvinkin erilaisia, erikokoisia, eri alojen toimijoita ja talouden seurannan suhteen eri tasoisia, mutta paljon yhteisiä, samankaltaisia ajatuksia, toiveita ja haasteita. Kaikilla yrittäjillä oli ohjaavana tekijänä halu onnistua ja jatkaa yrittäjänä, haasteista ja kiireistä huolimatta, se koettiin mieleiseksi elämäntavaksi. Yritysten johtajille oli kovat kasvutavoitteet ja intohimoinen suhtautuminen yrityksen menestymiseen.

6 Tulosten arviointi, kehittämiskohteet ja jatkojalostaminen

Haastattelututkimuksissa saatiin monipuolisesti tietoa yritysten toiminnasta, alkavista yrittäjistä jo muutaman vuoden toimineisiin yrityksiin. Mitä tavoitteita yrittäjillä on liiketoiminnassa ja mitä haasteita yrittäjillä talouden seurannassa on ja missä moninaisissa yrityksen vaiheissa voidaan tarjota apua ja neuvoa. Talouden näkökulmasta yritysten asioita avasivat hyvin Ladecin asiantuntijat, jotka työskentelevät yritysten apuna kaikissa yrityksen vaiheissa. Yritysten talouden seurannan tilanteesta tuli laajasti tietoa myös suuren tilitoimiston operatiiviselta johtajalta.

Yrityshaastatteluissa tuli yrittäjän ääni kuuluviin, millaista heidän arkensa on, mitä tietoa he tarvitsevat ja millaista apua he toivovat. Millaisia haasteita heillä on. Samalla tuli esiin, että yritykset hoitavat monella eri tavoin talouden asioita. Joku on solminut hyvän ja luotettavan kumppanuuden tilitoimiston kanssa ja talouden hoito jää kuittien viemisen tasolle. Jollain yrityksellä on moderni sähköistetty taloushallinto, tilitoimisto hoitamassa talousasioita ja myös yrityksessä seurataan kassavirtaa, budjettia ja tehdään ennustetta eteenpäin. Voidaan todeta, että pienistäkin yrityksistä suuri osa käyttää jo sähköisiä järjestelmiä yrityksen liiketoiminnan hoitamisessa ja yhteistyössä tilitoimiston kanssa.

6.1 Työpaja

Osallistava työpaja on hyvä keino kehittää ja kerätä tietoa. Ihmisiä motivoi, kun he kokevat saavansa osallistua ja ilmaista mielipiteitään. Hyvän suunnittelun pohjalta osallistujat saadaan innostumaan mukaan aiheen käsittelyyn ja kehittämistyöhön. Työpajassa voidaan ideoida, arvioida eri toimintamalleja, saada vertaistukea ja työkaluja asioiden käsittelyyn. Keskustelut, osallistaminen ja kokemusten jakaminen luovat pohjaa kehittämistoimille. (Innokylä 2022.) Työpaja oli yksi tutkimusmenetelmistä ja se pidettiin haastattelujen jälkeen ja näin saatiin koottua tutkimuksen aikana syntynyttä aineistoa.

Yksilöhaastattelujen jälkeen oli vuorossa aineistoa kokoavan työpajan suunnittelu. Tavoitteena oli yhden työpajan pitäminen ja kesto rajoitettiin kahteen tuntiin. Koska aika oli rajallinen, pohjatyö oli tehtävä huolella. Mietittävä työpajan runko, keskustelun keskeiset osat ja tavoite. Työpajaan osallistuivat kaikki haastattelussa olleet Ladecin asiantuntijat, 6 henkeä. Kaikki työskentelevät neuvonta- ja kehittämispalvelut- yksikössämme. Työpajassa kävimme läpi haastattelujen tuloksia hyvin laajasti. Syntyi hyviä, monipuolisia keskusteluja. Paljon keskustelua oli myös siitä, miten tärkeitä pienet yritykset ovat yhteiskunnassa ja miten pitäisi pyrkiä kaikin tavoin edistämään yritysten pärjäämistä, niin ettei ainakaan neuvontapalveluiden ja tuen puutteen vuoksi yhdenkään yrittäjän tarvitsisi lopettaa toimintaansa.

Työpajassa asioita koottiin yhteen, kehityskohteita oli havaittu ja mietittiin jatkotoimenpiteitä ja kehittämistä eteenpäin. Useimmat kehityskohteet myös linkittyvät yhtiön alkavan vuoden toimintakehitystavoitteeseen. Työpajassa keskustelu oli vilkasta ja asioita käsiteltiin monipuolisesti. Todettiin tarvetta yrittäjien talousseminaarille ja edelleen kannustaa innostumaan talouden seurannasta tai ainakin antaa se asiantuntijan hoidettavaksi. Talousasiat koetaan usein hankalaksi. Yrittäjän tulisikin uskaltaa luottaa ulkopuolisiin osajiin talouden hoidossa. Hyvä tilitoimisto tai kirjanpitäjä on yrittäjän tärkeä kumppani.

Ei nähdä talouden seurannan hyötyjä, niin se ei kiinnosta, miten hyödyllistä olis seurata esim. liikevaihtoa muutamalla eri tilillä tai tehdä jonkinlaista tuotekustannuslaskentaa, mistä helposti näkisi, mihin kannattaa panostaa, Perusseuranta ei vaatisi välttämättä rahallista panostusta mutta kiinnostusta se vaatii. Ja jos perusasiat olisi kunnossa voisi panostaa myös tulevaisuuden ennakointiin. Tästä kertomista ei voi tehdä liikaa -Henkilö E

Pienet yritykset on tärkeitä, liikevaihto ja uusista työpaikoista 90 prosenttia syntyy pieniin yrityksiin, välillä vaan tuntuu, ettei yhteiskunnassa ole väliä pienillä, tuet ym keskittyy isoihin yrityksiin – Henkilö F

Ulkoistettu taloushallinto ei tue johtamista, tehdään pakollinen kirjanpito ja se on peräpeiliin katsomista, eikä yrittäjä osaa vaatia, eikä ymmärrä raportteja -Henkilö D

Työpajassa käytiin läpi mm. seuraavia aiheita haastattelujen pohjalta: Millainen kokonaiskuva on syntynyt yritysten talouden seurannan tilanteesta. Mitä haasteita on löytynyt ja mitä niille voitaisiin tehdä? Mitä muutoksia tarvitaan tavoitteisiin pääsemiseen? Riittävätkö resurssit tai pitäisikö jotain tehdä toisin? Miten tavoitetaan ne yritykset, jotka eivät hakeudu Ladecin palveluiden piiriin? Todettiin, että kuntiin pitäisi mennä paikan päälle, pelkkä uutiskirje ei välttämättä riitä. Joitain kokeiluja on ollut, että perustettuihin yrityksiin on otettu yhteyttä. Mutta eteen tulee aina resurssit ja ajan puute. Ideoita olisi paljonkin.

Ei tule pidettyä säännöllisesti yhteyttä yrityksiin, ei ehditä sitä tekemään, 250 yritystä kuitenkin vuodessa uusia meidän kautta. Meidän palvelulupauksiin se kyllä kuuluu, käytännössä ei aika riitä. Joitain soittokierroksia teen kunnissa perustetuille yrityksille, jotka eivät ole tulleet meidän palveluihin. – Henkilö F

6.1.1 Yrityskurssit ja starttiraha

Yrityskursseja järjestää TE-toimisto, joka on viiden päivän mittainen. Koulutuskeskus Salpaus järjestää pidemmän oppisopimuskoulutuksen. Todettiin, että kursseille olisi tärkeää saada puhumaan yrittäjiä kokemusasiantuntijoiksi, mitä kannattaa tehdä ja miten ei kannata toimia. Tässä on kuitenkin haasteena, ettei kiireistä yrittäjää kiinnosta tulla ilmaiseksi neuvomaan muita. Liiketoimintakehittäjistä kaksi käy silloin tällöin puhumassa kursseilla, joka on todettu erittäin hyväksi. Aikaa ei vain riitä. Yrityskursseille olisi hyvä saada tietoa Ladecin neuvontapalveluista jaettavaksi yrittäjille.

Yrityskurssissa huonoa, kun se käydään sitten, kun toiminta on jo aloitettu, kun se pitäis käydä ennen sitä, mut sinne ei pääse etukäteen, kun paikkoja ei oo tarpeeksi. – Henkilö F

Yrityskurssit hyviä, etenkin yrittäjän oppisopimuskoulutus, mut liikaa sitä, että kerrotaan verotuksesta ja lakisääteisistä ja teoriaa asioista, mutta pitäis myös olla kokemusasiantuntijoita ja toimialoittain, et joku kertois, miten se yrityspolku on mennyt, mitä kannattaa huomioida ja mitä ei ehkä kannata tehdä, siitä käytännön yrittämisen asioista, vähän niin kuin yrityskummit, ei pelkkää teoriaa. – Henkilö C

TE-toimiston kurssille pääsee, kun yritystoiminta on käynnistynyt. Starttirahaa varten pitää olla liiketoimintasuunnitelma tehtynä. Tässä on vaarana se, että tekeekö yrittäjä liian positiivisen suunnitelman, että starttiraha olisi varmempi saada. Epärealistisesta budjetoinnista ei ole kuin haittaa, koska yrittäjä ei tee sitä itselleen vaan rahoitusta varten.

Välillä tuntuu, et starttirahaa annetaan vähän erikoisin perustein, virkailijat vaihtuu tiheään, mikä on huono juttu on saatettu vaatia, et yrittäjän pitää perustella, että laskuttavaa työtä on 8 h viitenä päivänä viikossa, no eihän kellään ole oikeesti, kun onhan sillä yrittäjällä muutakin hommaa, eikä kaikkee voi laskuttaa – Henkilö A

Starttirahalausuntopyyntöjä tulee meille tosi paljon, ja kun virkailijat vaihtuu tiheään, ei pääse mihinkään henk.koht. kontaktiin käsittelijöiden kanssa, et vois keskustella yrittäjän tilanteesta ja vaihtaa kokemuksia. Palavereja pidetään mut aina eri tyytit. -Henkilö C

Täs on vielä sekin, kun starttirahoja käsitellään kahdessa paikassa, kuntakokeilussa ja TE-toimistossa, riippuen asiakkaasta. Tosin vuonna 2025 muuttuu, kun kuntakokeilu jää pois – Henkilö F

Startupit joutuu miettii kassavirtaa eteenpäin kun ne hakee rahoitusta, on pakko tehdä liiketoimintasuunnitelmaa, muuten ei saa rahaa, mutta sitä ei tehdä itselle ja se on huono juttu -Henkilö D

6.1.2 Kokemuksia tilitoimiston palveluista

Käytiin keskustelua, että on paljon hyviä tilitoimistoja, joita voi hyvin suositella. Yrittäjä toki valitsee itse tilitoimiston. Heti sopimusta tehdessä olisi hyvä olla jokin lista siitä, mitä palveluita pitää vähintäänkin saada. Yrittäjä saattaa pelätä vaatia palveluja peläten kustannuksia, vaikka ne hyvinkin saattavat tai pitäisi kuulua perushintaan. Todettiin myös, että yrittäjillä on pelkoa antaa yrityksen asioita muiden hoidettavaksi.

todella pitää painottaa sitä budjetoinnin ja ennakoinnin tärkeyttä, on helppoja työkaluja ja voidaan neuvoa, mitä tulee huomioida ja pyytää tilitoimistolta sopimusta tehdessä, että pitää saada budjettiseuranta, missä ennuste rinnalla, helpottais seurantaa, kun ne olis yhdessä raportissa ja oman toimialan esim. tunnuslukujen ymmärrystä. – Henkilö A

Uusi yrittäjä ei varmaan tiedä, mitä sen pitäis ostaa sieltä tilitoimistosta, mikä sille on se oikea paketti, kun tilitoimisto sanoo, että täs on tällänen ja tälläset jutut, niin ei se asiakas varmaan osaa vaatia, et mä haluisinkin sellaista palvelua, kun ei se tiedä vielä siitä yrittämisestä ja millaisia ne tarpeet on. – Henkilö B

Meillä ois hyvä, että ne tilitoimistot mitä me suositellaan, me tunnetais ne ja käytäis heidän kanssa neuvottelu tietyistä palvelupaketista, mikä pitää yrittäjälle olla. Et siellä olis budjetoinnit ja ennuste siinä rinnalla ja kvartaaleittain tarkempi tulosseuranta ja yhteistyö ja neuvonta. – Henkilö A

Jos puhutaan vaan siitä, että kirjanpitäjä on pakollinen ja alvit pitää hoitaa, niin se tuntuu velvollisuudelta, pitäis puhua mitä kaikkea muuta hyötyä voi saada siitä talousasiantuntijakumppanuudesta, tätä meidän pitää korostaa aina vaan enemmän keskusteluissa ja tuoda esiin tilaisuuksissakin -Henkilö E

Tilitoimistolla olis hyvä olla palvelua lakisääteisen lisäksi, mistä yritys hyötyisi ja siitä hyötyisi myös tilitoimisto, kun yritys menestyy. Tulis sellainen tapa toimia, että yrittäjä ja kirjanpitäjä keskustelee ja voidaan kehittää liiketoimintaa, huomataan, mitä pitää muuttaa, mitä kannattaa seurata. -Henkilö B

6.1.3 Kehittämiskohteita

Hyvää keskustelua syntyi siitä, mitä toimintoja neuvonta- ja kehittämispalveluissa olisi tarvetta kehittää. Todettiin, että yrityksillä on hyvin samantapaisia tarpeita ja kannattaisi tuotteistaa palveluita, tehdä niin sanotusti palvelupakettia, tavoitteena toimia asiakaslähtöisesti. Asiakkaan olisi helpompi valita omaan tarpeeseen sopiva palvelupaketti. Esim. sukupolvenvaihdosta harkitsevalle olisi valittavana suoraan tietty palvelupaketti tai kansainvälistymistä suunnittelevalle yritykselle tähän tarkoitukseen sopiva palvelu. Tämä helpottaisi yritysneuvojia ja yrittäjiä.

Kun ajatellaan, miten paljon yritysmaailma on muuttunut, sanotaan vaikka viiden vuoden aikana, niin meidän palveluissa ei ole tapahtunut mitään muutosta. Pitäis modernisoida ja tarjota yrittäjille tämän päivän asioita, ei niitä yrityksen perustamisen asiakirjoja, jossa voi auttaa patentti- ja rekisterihallituskin – Henkilö A

Työkalupakki on todella laaja, asiakkailla kuitenkin hyvin pitkälle samanlaisia tarpeita, palvelupakettia suunniteltiin jo pari vuotta sitten, mut se jäi -Henkilö C

Me ei tiedetä, et mitä kukakin meistä asiakkaalle tarjoaa, meidän pitäis tuotteistaa meidän palveluita ja selkiyttää mitä me tarjotaan asiakkaalle, työkaluja on kymmeniä, mut me ei tiedetä mitä kukin käyttää. Tuotteistamisessa pitäis rajata mitä työkaluja me käytetään. Me käytetään joka ikinen taatusti ihan omaa työkalupakkia, pitäis pyrkiä tasalaatuisen palveluun - Henkilö A

Uskottavuuden kannalta rahoittajaan nähden, jos hakee vaikka lainaa pankista, on tosi huono tilanne, jos ei ole mitään laskelmia tulevasta. Tää olis meillä hyvä olla neuvonnassa, mitä pitää olla tehtynä, kun hakee rahoitusta. Rahoitus vois olla se yksi palvelupaketti -Henkilö B

Tilitoimistossa pitäis tehdä enemmänkin kyselyjä asiakkaalle ja herättää asiakasta miettimään, miltäs tuloslaskelma näyttää tai milloin oot päivittänyt hintoja, yksinkertaisilla kysymyksillä pystyy ohjaamaan asiakasta miettimään omaa liiketoiminnan talouden asioita. -Henkilö E

Työpajassa tuli esiin myös perustamis- ja kehittämispalvelujen laaja kehittämisprojekti, jonka eteen käytettiin paljon resursseja, mutta kehitystyö ja seuranta jäi kesken. Noin pari vuotta sitten. Tämä on aiheuttanut turhautumista. Keskusteltiin, että sitä projektia olisi hyvä hyödyntää nyt uudelleen.

On tehty koeponnistuksia, ja kehitetty varmaan 120 tuntia palveluita, mut toteutus jäi ja seuranta puuttuu ja se olis pitänyt ottaa vakavasti, eikä niin, että kaikki häviää, niin eihän nää asiat etene – Henkilö A

Meidän, varmaan sadan työtunnin panos, liimailtiin lappuja, käytiin läpi palveluosiot ja tasot ja käytettävät työkalut, siit tuli tuotos, mut tuotokset jäi jonnekin ja hävisi, vähän turhauttaa, eikä jaksa uudestaan niitä tehdä, nyt niitä ois voinu hyödyntää – Henkilö C

Hyvää pohdintaa syntyi myös siitä, miten pitkälle asiasta voidaan auttaa ja pitääkö kaikkia auttaa kaikessa. Yrittäjät tarvitsevat apua moninaisissa asioissa ja asiantuntijoilla on halua palvella asiakasta hyvinkin pitkälle. Tämä aiheuttaa usein venymistä ja onkin välttämätöntä miettiä, mitkä palvelut eivät enää kuulu Ladecille. Resurssien suhteen tehdään suunnitelmaa, mitä voisi tehdä toisin ja onko jotain, mitä voi jättää kokonaan tekemättä, ilman, että hyvä palvelutaso kärsii. Todettiin, että tärkeää tuoda esille myös muita toimijoita, joilta yrittäjä voi saada apua ja neuvontaa.

Kaikki yritykset, jotka on meidän kautta perustettu, kontaktoidaan 3-4 kuukauden kohdalla, onko tarpeita, toiveita, miten menee ja noin puolet haluaa vielä lisäneuvontaa, toimiville yrityksille on jatkossa sitten yhteyshenkilöt. Kaikkeen ei työaika ja paukut riitä. Enemmän ois halua olla yhteyksissä. -Henkilö C.

Tilitoimistossa kuuluu peruspakettiin, kun tulosraportti lähtee, se käydään aina asiakkaan kanssa läpi, miltä luvut näyttää. Se on äärimmäisen arvokasta, silti kaikki asiakkaat ei halua tätä palvelua. Aina koitetaan kannustaa ottamaan ammattilainen hoitamaan talousasioista. -Henkilö E

Ei voida mennä konsulttien tontille, esim. kauppakirjojen tekoa, arvonmäärittystä, kun tehdään ilmaista neuvontaa, mut autetaan tosi monissa asioissa. – Henkilö D

Jonkinlainen velvollisuushan meillä on pitää yhteyttä, kysellä miten menee, kun tehdään julkisilla varoilla, että toimivat yrityksetkin pärjäisi ja saadaan niitä työpaikkoja alueelle. Yrittäjä itse toki voi olla yhteydessä. -Henkilö F.

Työpajassa, kuten haastatteluissakin tuli selkeästi esiin liiketoimintakehittäjien työmotivaatio ja työmoraali, asiakkaiden auttaminen on sydämen asia ja ollaan valmiita joustamaan, kun tilanne sitä vaatii. mm. Koronapandemian aikana yritysten talousvaikeuksien kanssa painiminen venytti kaikkien päivää, mutta avun tarve oli kova ja auttamiseen haluttiin panostaa. Yrityksiin haluttaisiin pitää yhteyttä tietyin väliajoin, järjestää tilaisuuksia ja infoja enemmänkin, käydä luennoimassa enemmän yrittäjäkursseilla ja tavata yrittäjiä kunnissa useamminkin, jos olisi aikaa enemmän. Ladecin palvelut ovat maksuttomia, eli verovaroin

kustannettavia. Se hieman rajoittaa palveluita. Resurssointia on tarkoitus miettiä ja kohteita, mihin eniten on syytä panostaa.

6.1.4 Jatkotoimenpiteet

Tänä vuonna on suunnitteilla jo toteutussuunnitelman mukaisestikin useita uudistuksia neuvonta- ja kehittämispalveluissa meneillään montakin uudistusta Neuvonta- ja kehittämispalveluissa. Työpajassa listasimme toimenpiteitä.

- Laaditaan tilitoimiston ohje asiakkaiden avuksi, jossa kerrotaan, mitä palveluita voi saada ja mitä voi vaatia. Perusvaatimuksena tuloslaskelman sisällön kertominen, tilannekatsaus, missä mennään ja mihin kannattaa kiinnittää huomiota.
- Kuntien kanssa lisätään yhteistyötä. Kuntien virkahenkilöille tietoa Ladecin palveluista ja yritysjärjestöille. Viestintä mukaan ja kuntiin mukaan kokemusasiantuntija yritys/ yrittäjä mukaan. Käytännön esimerkkejä.
- Ulkoinen ja sisäinen viestintä kunnissa, myös yrittäjille ja niille viranomaisille, jotka ovat tekemisissä yrittäjien kanssa. Miksi suositella Ladecia?
- Selvitetään, miten kontaktoidaan uusia mahdollisia asiakkaita ja lisätään tunnettuutta. Miten tavoitetaan kuluttajat, jotka vasta suunnittelevat yrittäjyyttä. Pienempiä kuntia tullaan soittamaan ja tarjoamaan Ladecin palveluita. Kampanjoita kuntakohtaisesti.
- Yrityspalveluiden kehittäminen ja modernisointi. Palvelupakettien tuotteistaminen. Ostaminen helpottuu ja taataan palvelun tasalaatuisuus. Työkalupakkimme tällä hetkellä liian laaja.
- Suunnitteilla laatukäsikirja, mihin kirjataan tapa toimia. SUK-ohjeistuksen raameissa, jotka tulevat tämän vuoden aikana.
- Yhteistyön tiivistäminen tilitoimistojen, pankkien ja Kehpa-konsulttien kanssa.
- Kuntien isompien työllistäjäyritysten systemaattinen läpikäynti
- Syksyllä verkostoitumistilaisuuden kaikille uusille yrityksille yhteistyössä kunnan ja yrittäjäjärjestön kanssa.

Yhteisesti liiketoimintakehittäjät totesivat, että Ladecin henkilöstön olisi hyvä tuntea perustamisneuvonnan työtä.

Loppukeskustelussa yksikön johtajan kanssa kävimme läpi mitä on jo tapahtunut ja mitä myöhemmin toteutumassa: Otetaan käyttöön asiakkaan ottaessa yhteyttä taustakartoitus mahdollisimman pitkälle. Palvelupuhelimeen pääosin vastaava asiantunteva yritysneuvoja ottaisi jatkossa isompaa roolia ja selvittää asiakkaan tarpeita niin, että kun asiakas tulee ensi käynnille liiketoimintakehittäjän luo varatulla ajalla, tapaaminen olisi tehokkaampi, kun perustyö olisi jo tehtynä ja kun asiakkaan taustasta on jo enemmän tietoa, liiketoimintakehittäjän on helpompi auttaa juuri kyseisessä asiassa. Ladecin kotisivuille on tarkoitus saada vielä paremmin näkyviin yrityspalvelumme. Viestintä on tärkeää ja viestiä Ladecista vastuullisena työpaikkana. Kesällä näkyvää mainontaa kuntiin. mm. Plannerit.

Lisätään webinaareja ja useita tapahtumia tulossa. Isommat tapahtumat toteutetaan hankkeiden puitteissa. Pienempiä, ketteriä ja kohdennettavia tilaisuuksia pienille yrityksille. Palvelutorivastaanoton, jossa liiketoimintakehittäjät ovat päivystäneet kerran viikossa, ottaa haltuun yritysneuvoja ja aikaa vapautuu muihin tehtäviin. Ladecin ohjelmassa on ollut viiten kertaa vuodessa rahoitustiistaiammut, jossa käydään ajankohtaisia rahoitukseen liittyviä asioita ja partneriperjantait, jossa yritykset kokoontuvat ja yksi yritys kertoo omasta toiminnastaan. Tavoitteena on verkostoituminen. Kartoitetaan olisiko näitä tapahtumia tarpeen lisätä. Talouteen liittyvää seminaaria on suunnitteilla. Kärkihankkeiden vaikutukset näkyvät yli hankkeiden keston ja pidemmän aikavälin vaikutuksena yritysten ja TKI-toimijoiden yhteistyö lisääntyy. Ensimmäiset palvelupaketit ovat jo valmistumassa perustamisneuvontaan.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Aikaisemmissa tutkimuksissa, kirjallisuudessa ja julkaisuissa on tullut esiin pk-yritysten tärkeys yhteiskunnassa ja miten kalliiksi kaikin puolin tulee, että noin puolet yrityksistä lopettaa viiden vuoden kuluessa. Talouden seurannan puutteen on todettua olevan iso tekijä. Sama vahvistui tutkimuksen aikana. Suuren tilitoimiston yrityksistä vain noin yhdellä kymmenestä on talouden seurantaa ja samaa linja tuli esiin myös asiantuntijahaastatteluuissa ja yritys-haastatteluuissa. Tähän on tutkimustenkin mukaan kiinnitettävä entistä enemmän huomiota, mitä yhteiskunnan tuki on ja enemmän neuvontaa. On paljon paikkoja, joista yrittäjä voi saada tukea. Todettiin, että näiden yrittäjiä auttavia toimijoiden olisi tärkeää tehdä yhteistyötä ja tiedottaa yhteisesti, mistä kaikkialta voi apua saada.

Tutkimuksen tulokset kertoivat, että yrittäjillä on paljonkin ymmärrystä siitä, että taloutta olisi tärkeää seurata, siihen on myös halua, mutta aika ja osaaminen eivät riitä. Yrittäjät tekevät myös itse monesti laskutusta ja jopa kirjanpitoa ja tämä kuormittaa turhaan yrittäjää, jolla on ajasta pulaa ja jonka kannattaisi käyttää sekin aika ydintoiminnassa. Tutkimuksessa tuli ilmi, että tilitoimistojen on selkeästi tarpeellista parantaa palvelua yritysten kanssa. Yrittäjä ei tee mitään tulosraportilla, josta hän ei ymmärrä mitään. Tutkimuksessa tuli myös esiin, että tilitoimistossa on pohdittu samaa asiaa mm. palvelupakettien muodossa. Yrittäjät pitävät tärkeänä Ladecin yritysneuvontaa, mutta tutkimuksessa tuli hyvin selkeästi esiin, että palveluja pitää selkeyttää ja rakentaa palvelupaketteja yritysten erilaisiin tarpeisiin. Yrittäjillä on pelkoa kustannuksista ja voi olla pelottavaa antaa yrityksen taloustietoja ulkopuoliselle. Tähän olisi ratkaisuna selkeä sopimus ja avoin keskustelu tilitoimiston kanssa, mitä palvelu ja yhteistyö pitää sisällään ja mistä kustannukset syntyvät.

Talouden ennustamisen ja seurannan tarve on nykyisin entistäkin tärkeämpää. Yritykset ovat painineet viime vuosina monenlaisten kriisien keskellä. Koronapandemia, Venäjän hyökkäys Ukrainaan, energiakriisi, hintojen nousu ja inflaatio. Yrityksen toimialan mukaan kriisit ovat vaikuttaneet eri tavoin mutta talouskasvun taantuminen, ja kulutuksen väheneminen on vaikuttanut kaikkiin yrityksiin ja kuluttajiin. Taloudessa eletään taantumaa ja vasta vuoden 2023 loppupuoli saattaa tuoda pientä helpotusta. Todennäköisesti taantuma jää melko lieväksi ja lyhytaikaiseksi, mutta todennäköisesti tuleva kasvukin jää lieväksi.

Kun kriisejä tulee toisensa perään, yrittäjän usko tulevaisuuteen voi horjua. Yrittäjän motivaatio on kaiken lähtökohtana. Toipuminen on vaikeaa, jos kriisi syö yrittämisen nälän ja tappaa yrittäjän unelmat. Silloinkin olisi tärkeää hahmottaa, millaisia valinnan paikkoja edelleen on edessämme ja niistä asioista on tärkeä keskustella juuri nyt, jotta voimme rakentaa parempaa tulevaisuutta. Kriiseissä huomio kiinnittyy helposti tähän hetkeen ja viimeisimpään kriisiin. Tulevaisuus voi näyttää hyvin epävarmalta ja pelottavaltakin. Tärkeää olisi

yhteinen ymmärrys muutosten kokonaiskuvasta pidemmällä aikavälillä. Tutkimuksessa tuli esiin, miten tärkeää esim. koronatilanteessa oli katsoa eteenpäin ja uskoa selviytymiseen ja tehdä varautumisen eteen niitä toimenpiteitä mitä taloudellinen näkymä vaatii.

Epävarmassa maailmantilanteessa voi tuntua turhalta ja mahdottomalta ennustaa yrityksen talouden tilannetta. Ennustaminen on kuitenkin tärkeää, vaikka se onkin vaikeaa. Se kertoo talouden suunnasta ja lisää ymmärrystämme meitä ympäröivästä taloudesta. Usein sanotaan, ettei kannata ennustaa ja on parempi, kun ei tiedä tulevasta, mutta ennakoiti kuitenkin voi ratkaista sen, miten yritys kriisiin sattua selviää. Tietoon perustuva talouden ennakoiti vähentää kiireessä tehtäviä sopeuttamistoimia yrityksissä. Tiedolla johtaminen auttaa tavoitteiden saavuttamista.

Talous on mukana kaikessa mitä yrityksessä tapahtuu. Se ei ole vain irrallinen johdon asia tai talousosaston asia. Talous on mukana siinä mitä varastomies tekee, mitä projektipäällikkö tekee ja mitä ostaja tee. Se on mukana yrityksen kaikissa osa-alueissa. Talous on mukana kaikessa mitä yrityksessä tapahtuu. Tiedolla johtamisessa on mukana aina historia, miten olemme tähän hetkeen tulleet, nykyhetki, miksi ja miten olemme juuri nyt tässä ja tulevaisuus, mihin olemme menossa ja miten sinne pääsemme. Tiedolla johtaminen tukee operatiivisen toiminnan ohjaamista ja tulevaisuuden suunnittelua ja ennakoiti.

Tässä tutkimuksessa havaittiin myös, miten moni nuori yrittäjä tiedostaa tiedon tarpeen ja hakee neuvoa jo ennen ensi askelia yrittäjyyden uralla. Tutkimuksen aikana yrittäjiä tavatessa ja haastatellessa tuli esiin, miten yrittäjät vaikeuksistaikin huolimatta, tekevät työtä intohimolla, ovat valinneet elämäntapansa eivätkä ajoittain pitkistä päivistä huolimatta luopuisi yrittäjyydestä. Useat yrittäjät tiedostivat talouden seurannan tarpeen ja monet sitä seurasiivatkin. Tiedolla johtamisesta tuli paljon keskustelua ja joka olikin jo tuttu käsite monille. Selkeästi kiinnostusta on kehittää oman yrityksen talouden seurantaa ja saada mahdollisimman tuottoisaa yhteistyötä tilitoimiston kanssa.

Tilitoimistomaailmassakin on tapahtumassa selkeää muutosta talouden palvelupakettien muodossa ja tilitoimistojen rooli muuttuu enemmän konsultoinnin suuntaan. Keskustelussa tuli esiin, että siitä tulisi varmasti hyödyllinen tuote ja toimittaisiin vielä enemmän asiakaslähtöisesti. Liiketoimintakehittäjien kanssa keskusteleminen ja neuvontatyöhön tutustuminen perusteellisesti toi työn tekijälle paljon uutta osaamista yritysten liiketoiminnasta. Opin näytetyön aikana osaaminen syventyi tiedolla johtamisesta, talouden ennustamisen tärkeydestä ja yrittäjyyden monista puolista. Oppimisprosessi on ollut erittäin mielenkiintoinen oppimisen ja kehittymisen matka.

”Maailmassa ei ole mitään asiaa, joka menisi eteenpäin ilman voimakasta tunnetta ja tahtoa” (Kerttu Saalasti, Suomen ensimmäinen naisopetusministeri).

8 Lähteet

Alsharari, N.M. 2020. Accounting changes & beyond budgeting principles (BBP) in the public. The International Journal of Public Sector Management. Viitattu 2.3.2023. Saatavissa: <https://www.researchgate.net/publication/335245869>

Chidinma Maduekwe, C. & Kamala, P. (2016) The Use Of Budgets By Small And Medium Enterprises In Cape Metropolis, South Africa. Problems And Perspectives In Management 14, 1, 183–191. Viitattu 28.3.2023. Saatavissa: <https://www.researchgate.net/publication/301678461>

Conradie, P. 2018. Triple Bottom Line. Teoksessa Heath, R. & Johansen, W. The International Encyclopedia of Strategic Communication. John Wiley & Sons, Inc. Viitattu 16.4.2023. Saatavissa: <https://doi.org/10.1002/9782229010722.iesc0193>

Finanzilla. 2017. Kassavirran hallinta teoriassa ja käytännössä. Viitattu 20.3.2023. Saatavissa: Kassavirran hallinta teoriassa ja käytännössä - Finanzilla

Grönfors, M. & Vilkkä, H. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. SoFia. Hämeenlinna. Viitattu 28.2.2023. Saatavissa: http://vilkka.fi/books/laadullisen_tutkimuksen.pdf

Ekholm, B. & Wallin, J. 2000. Is the annual budget really dead? The European Accounting Review 9(4).

Elkington, J. 1997. The triple bottom line. Environmental management. Reading and cases, 2

Eramo, L. 2021. 40% of hospitals reconsidering traditional budgeting amid pandemic: HFMA poll. Healthcare Financial Management.

Hansen, S.C. 2011. A Theoretical analysis of the impact of adopting rolling budgets, activity-based budgeting and beyond budgeting. Viitattu 2.4.2023. Saatavissa: [A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting: European Accounting Review: Vol 20, No 2 \(tandfonline.com\)](#)

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

Heikkilä, T. 2017. Aloittavan yrityksen suunnittelu. Haaga-Helia. Viitattu 2.4.2023. Saatavissa: [Yritysvalmennukset, koulutuspalvelut ja kurssit yrityksille | Haaga-Helia](#)

Heinonen, S. 2010. Yhdyskuntien kestävä tulevaisuus, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu: 16.11.2022. Saatavissa: <https://docplayer.fi/3065859-Yhdyskuntien-kestava-tulevaisuus.html>

Heinonen, S., Kuusi, O. & Salminen, H. 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3. uudistettu painos. Vammalan kirjainpää, Sastamala.

Hellström, E. & Ikäheimo, H-P. 2017. Tieto päätöksenteossa. Kohti dialogiloikkaa. Sitra. Viitattu 20.2.2023. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/tieto-paatoksenteossa>

Henttu-Aho, T. 2018. The role on rolling forecasting in budgetary control systems: reactive and proactive types of planning. Journal of Management Control 29(3–4). Viitattu: 24.2.2023. Saatavissa: <https://www.researchgate.net/publication/330459843>

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. E-kirja. Kauppakamari. Ellibs Library.

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Balto Print, Liettua.

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Trendit ja ilmiöt. Bookwell Digital Oy, Juva.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä – Hypeä vai työpaikan todellisuutta. Media Zone OÜ, Viro

Huttula, T. 2014. Strateginen johtaminen ja muutoksen johtaminen. Viitattu 5.12.2022. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=4q1XUEgZm0w>

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. Alma Talent Oy.

Innokylä. 2022. Työpajat ja sparraukset. Viitattu 20.3.2023. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyopajat-ja-sparraukset>.

Itkonen, J. 2018. Talouden ennustaminen ei ole rakettitiedettä vaan hieman monimutkaisempaa. Suomen pankki. Viitattu 23.11.2022. Saatavissa: <https://www.eurojatalous.fi/fi/blogit/2018/talouden-ennustaminen-ei-ole-rakettitiedetta-vaan-hieman-monimutkaisempaa/>

Jaakkola, J. 2020. Väkevä työelämä. Terveyttä, tolkkua ja tuloksia. Helsinki: Tammi.

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P. Tiedolla johtaminen hallinnossa – teoriaa ja käytäntöjä. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Joutsenvirta, M. & Wilska, T. 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Gaudeamus Helsinki University Press.

- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2015. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hansaprint Oy. Vantaa. 4. tarkistettu painos.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja (134) Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kelly, J.E. (2015). Bookkeeping and Accounting All-in-One For Dummies. Sussex, John Wiley & Sons Ltd
- Koivumäki, J & Lindfors, H. 2012. Pk-yrityksen taloushallinto. Helsinki: Kauppakamari.
- Koski, T. 2017. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. 2.uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kuismanen, M. 2021. Mikä on mikroyrityksen merkitys Suomelle. Kaute-Säätiö. Viitattu 25.10.2022. Saatavissa <https://kaute.fi/mika-on-mikroyritysten-merkitys-suomelle-tutkija-ekonomisti-ja-mikroyrittajat-kertovat/>
- Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy, 2022. Ladecin verkkosivut. Viitattu 14.12.2022. Saatavissa: <https://www.ladec.fi/ladec>
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.
- Lehtilä, P & Paalumäki, K. 2022. OP. Yrittäjän talousvalmennus. Taloudenhallinnan abc. Viitattu 12.4.2023. Saatavilla: [Tärkeimmät talouden tunnusluvut tutuksi | OP](#)
- Leinonen, R. 2018. Sisällönanalyysi. Spoken 12.12.2018. Viitattu 30.4.2023 Saatavilla: <https://spoken.fi/sisallanalyysi/>
- Liappis, H. & Pentikäinen, M. & Vanhala A. 2019. Menesty yritys vastuulla: Käsikirja kokonaisuuteen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lindfors, H & Syvänperä, O. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Liew, A. 2013. DIKIW: Data, information, knowledge, intelligence, wisdom and their interrelationships. Business Management Dynamics. 2(10). E-kirja. Viitattu 2.5.2023. Saatavissa: https://www.bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110349-%2049-62.pdf

Lämsä, A.M., Keränen, A., & Savela, T. 2018. Vauhtia vastuullisuuteen: naisten johtamiskoulutuksen vaikuttavuus. ePooki, (28/2018).

Mannila, M. 2022. Liiketoimintasuunnitelma on johtamistyökalu, Perheyrittäjyys – Family Business. Viitattu 28.4.2023. Saatavissa: <http://tutkimu.blogspot.com/2022/09/liiketoimintasuunnitelma-on.html>

Manninen, J. 2022. Koko yrityksen kapasiteetti tehokäyttöön. BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi.

Osakeyhtiölaki 624/2006. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Pk-rh.fi. (n.d.) Suomen riskienhallintakeskus – nelikenttäanalyysi. Viitattu: 29.4.2023. Saatavissa: <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>

Rajala, K. 2020. Yrittäjän syke. Yrittäjänä elämisen taito. Helsinki. Readme.fi

Remes, M. 2022. Arvaamaton inflaatio aiheuttaa päänvaivaa. Tilisanomat 4/2022. Helsinki: Suomen Taloushallintoliitto ry.

Rohrbeck, R. 2010. Corporate Foresight. Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm. London: Springer Heidelberg Dordrecht. Viitattu 3.3.2023. Saatavissa: [CORPORATE FORESIGHT MATURITY MODEL \(ROHRBECK, 2010 A fig2 325145321 Download Scientific Diagram \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/325145321_Corporate_Foresight_Maturity_Model)

Rowley, J. 2007. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy Journal of Information Science, Vol 33. Viitattu 2.5.2023. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0165551506070706?journalCode=jisb>

Rubin, A. 2015. Tulevaisuuden tutkimuksen oppimateriaali. Turun kauppakorkeakoulu: Turun yliopisto. Viitattu 20.3.2023. Saatavissa: www.tulevaisuus.fi/topi.

Savitz, A. 2013. The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success – and How You Can Too. John Wiley & Sons, Inc. Viitattu 21.4.2023. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tri-tonia-ebooks/detail.action?docID=1495625>

Siivola, M., Yli-Heikkuri, A., Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K., Heliö, B., Kinnarinen, S., Ignatius-Partanen, H. 2015. Ystävällinen taloushallinto. Ammatillaisen käsikirja sähköistymisestä. 2. painos. Espoo: ProCountor.

Sirkiä, J. 2020. Leveraging digitalization opportunities to improve the business model. Lappeenranta: Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT. Viitattu 7.4.2023. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-335-560-6>

- Sitra. 2019. Heikot signaalit tulevaisuuden avartajina. Viitattu 5.5.2023 Saatavissa: <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/01/heikot-signaalit-tulevaisuuden-avartajina.pdf>
- Sitra. 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Viitattu 16.4.2023. Saatavissa: [Megatrendit 2023 - Sitra](#)
- Sitra. 2023. Yllätysten aika muovaa talouden tulevaisuutta. Viitattu 10.5.2023. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/mita-trendiraportit-kertovat-talouden-suunnasta/#1-johdanto>
- Stenberg, M. 2006. Tieto, tietojohdamisen arkkitehtuurit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Suomen Pankki. Euro & Talous. 2022. Sota heikentää yritysten toimintaympäristöä. Viitattu 7.3.2023. Saatavissa: [eurotalous 2 2022 toimintaymparisto.pdf \(bof.fi\)](#)
- Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Pk-yritysbarometri – syksy 2020. Viitattu 16.3.2023. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/tutkimukset/pk-yritysbarometri-2-2020/>
- Suomen Yrittäjät. 2020. Yrittäjyys Suomessa. Viitattu 12.12.2022. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajajarjesto/tietoa-yrittajista/yrittajyys-suomessa/>
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Syvjäärvi, A., Vakkala, H., & Stenvall, J. (2013). Tiedon hallintaa ja positiivisuutta henkilöjohtamiseen julkisen sektorin terveydenhuollossa. In S. Ollila, & H. Raisio (Eds.), Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä: Juhlakirja professori Pirkko Vartiaisen 60-vuotisjuhlan kunniaksi.
- Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-Yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 4. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun Kauppakamari.
- Taleb, N.N. 2007 & 2010. Musta Joutsen, erittäin epätodennäköisen vaikutus. Hakapaino, Helsinki. Toinen laajennettu painos.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Tuomola, T. & Airila, A. 2007. Hiljainen tieto yksilö ja työyhteisönäkökulmasta. Teoksessa: Kaisa Kauppinen & Julia Evans (toim.) Monikko -tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- UNIDO, 2021. What is CSR? United Nations Industrial Development Organization. Viitattu 21.4.2023. Saatavissa: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic->

[competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr](#)

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtiovarainministeriö. 2013. Tiedolla johtamisen käsikirja – Julkisrahoitteiset palvelut. Kuntaliitto.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Wiraeus, D. & Creelman, J. 2019. Agile Strategy Management in the Digital Age how Dynamic Balanced Scorecards Transform Decision Making, Speed and Effectiveness. Cham: Springer International Publishing.

YK-liitto. 2022. Yritysvastuun sanasto. Viitattu 20.4. Saatavissa: https://www.yk-liitto.fi/sites/ykliitto.fi/files/yritysvastuun_sanakirja.pdf

Yrittäjät. Tilitoimiston valinta. 2021. Viitattu 10.4.2023. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/taloushallinto- ja maksut/taloushallinto/tilitoimiston-valinta-318457>

Zeller, T.L., Metzger, L.M. 2013. Good bye traditional budgeting, hello rolling forecast: has the time come? American Journal of Business Education 6.

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-Luvulla. Helsinki: Alma.

Østergren, K. and Stensaker, I. (2011) Management control without budgets: a field study of 'beyond budgeting' in practice. European Accounting Review 20(1): 149–181

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tallinna: Tallinna Raamattutrukikoda.

Virtanen, P. & Stenvall, J. & Rannisto, P-H. 2015. Tiedolla johtaminen teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). Julkinen johtaminen. 2., uudistettu laitos. Tietosanoma.

LIITE 1. Kutsu teemahaastatteluun

Hyvä haastateltava,

Opintoni LAB:n YAMK linjalla, uudistuva ja uudistava johtaminen, ovat loppusuoralla. Teen opin-
näytetyöni aiheesta: Tiedolla johtaminen yrityksen talouden ennustamisen tukena. Kohdeyrityk-
senä on Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy, tarkemmin Ladecin neuvonta- ja kehittämisspalveluiden
asiakasyritykset.

Pyydän sinua ystävällisesti osallistumaan teemahaastatteluun, jonka tavoitteena on tutkia pk-yri-
tysten talouden seurannan tilannetta. Osallistumisesi teemahaastatteluun on erittäin tärkeää. Si-
nulla on aiheesta laaja asiantuntemus ja osallistumalla ja jakamalla kokemuksiasi, tutkimukseen
saadaan tärkeää tietoa yritysten tilanteesta talouden seurannan osalta. Lupa aineiston keräämi-
seen on saatu Ladecin Jarno Saariselta ja Riina Kivekkäältä.

Anonymiteetti huomioidaan teemahaastattelussa ja tutkimuksen tuloksissa ei näy haastateltavan
luottamuksellisia tietoja eikä henkilötietoja. Teemahaastattelu järjestetään Teamsissa ja nauhoite-
taan. Nauhoitus ja litterointi hävitetään jälkeensä.

Kun suostumusasia on hoidettu, otan yhteyttä sinuun ja sovitaan yhdessä haastattelun ajankoh-
dasta. Teemahaastattelun kesto on noin 45 minuuttia. Keskustelun kulku on vapaa, mutta avain-
kysymyksillä varmistetaan ne aiheet, joista halutaan keskustella. Avainkysymyksiä ovat: Millainen
tilanne Pk-yrityksillä on talouden seurannassa, esim. budjetoinnissa? Millaisia haasteita Pk-yrityk-
sillä on talouden ennustamisessa ja mistä ne johtuvat? Mitkä asiat ja toimenpiteet voisivat auttaa
talouden seurannassa?

Parhain terveisin ja avustasi jo etukäteen kiittäen,

Tarja Ollikkala

LIITE 2. Kuvioluettelo:

Kuvio 1. Tiedon tasot (mukaillen Rowley 2007, 166; Liew 2013)

Kuvio 2. Organisaation tiedot käyttötavat (Syväjärvi & muut, 2013, s. 159)

Kuvio 3. Tiedolla johtamisen prosessi (Laihonen ym. 2013, 46)

Kuvio 4. Budjettijärjestelmän kehitys (mukaillen Ekholm & Wallin 2000; Henttu-Aho 2016)

Kuvio 5. Rullaava budjetti / ennuste kulkee mukana. Mukaillen NexusSkenarix 2013.

Kuvio 6. Nelikenttäanalyysi – SWOT mukaillen (Pk-rh.fi, n.d.)

Kuvio 7. Kokonaisvaltainen vastuullisuus. (Elkington, 1997; Joutsenvirta ym. 2011; Lämsä ym., 2018)

Kuvio 8. Sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 123)

Kuvio 9. Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet mukaillen (Mannila 2022)