

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2022

Roni Riissanen

# Taloudellisten mittareiden merkitys startup-yritysten kehittämisessä

– Case Rocket Office Oy:n Controller-palveluiden  
asiakkaat



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous

2022 | 56 sivua

Roni Riissanen

## Taloudellisten mittareiden merkitys startup-yritysten kehittämisessä

– Case Rocket Office Oy:n Controller-palveluiden asiakkaat

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata erilaisia talousmittareita ja sitä, miten niitä kohdeyrityksissä jo käytetään. Tämän lisäksi selvitetään, mitä mittareita eri sidosryhmät yleensä katsovat. Toimeksiantajayritys tuottaa asiakkailleen kirjanpito-, palkanlaskenta- ja konsultointipalveluita.

Teoriaosiossa perehdytään startup-yritysten ominaispiirteisiin, mittareiden teoriaan ja talousanalytiikan työkaluihin. Sen jälkeen empiirisessä osiossa selvitetään kohdeyritysten ja sijoittajien käyttämien mittareiden nykyinen tila ja toivottu tulevaisuuden suunta. Teemahaastatteluin haastateltiin kahta kohdeyritystä ja kahta enkelisijoittajaa. Kohdeyritykset valikoitiin toimeksiantajayrityksen asiakkaista, jotka jo hyödyntävät analytiikkaa.

Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta mittareiden olevan merkittäviä startup-yritysten kehittämisessä. Mittareita käytetään raportoinnissa ja päätöksenteon tukena. Käytetyt mittarit vaihtelevat toimialan, yrityksen ja yrityksen vaiheen mukaan. Tulevaisuudessa mittareiden taustalla olevaa dataa haluttaisiin kehittää ajantasaisemmaksi ja yhtenäisemmäksi.

Asiasanat:

Startup, mittarit, taloushallinto, kehittäminen

Bachelor's thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2022 | 56 pages

Roni Riissanen

## Financial Metrics in the Development of Startups

– Case Rocket Office Oy Clients of Controller Services

The goal of the thesis is to describe different financial metrics and how the selected client companies use them currently. In addition, the thesis discusses the different metrics the stakeholders use. The commissioner company produces accounting-, payroll- and consulting services for its clients.

In the theory part this thesis describes the characteristics of startups, the theory about metrics and the tools for financial analytics. After that, in the empirical part this thesis finds out the views of the selected client companies and angel investors about the current use of financial metrics and their hopes for the future uses for them. Four semi-structured interviews were held to find out their views on the topic. Two selected client companies and two angel investors were interviewed in this thesis. The selected client companies already used analytics before the writing of this thesis.

As a conclusion it can be stated that metrics are meaningful in the development of startups. Metrics are used for reporting purposes and to support decision making. The metrics used vary with the industry, company, and the stage of the company. In the future the data behind the metrics should be made more up to date and uniform.

Keywords:

startup, metrics, financial administration, development

# Sisältö

<b>Käytetyt lyhenteet tai sanasto</b>	<b>6</b>
<b>1 Johdanto</b>	<b>11</b>
<b>2 Startup-yritysten johtaminen tiedolla</b>	<b>14</b>
2.1 Startup-yritykset kategoriana	14
2.2 Startup-yritysten rahoituskierrokset	15
2.3 Suomen startup-ympäristö	17
2.4 Mittareiden tietolähteet	18
2.5 Talousinformaatiota hyödyntävät sidosryhmät	19
2.6 Laadukkaan mittarin tekijät	19
2.7 Mittareiden määrä	21
2.8 Tärkeimmät mittarit startupeille	21
2.9 Tasapainotettu tulokortti	25
2.10 OKR	26
<b>3 Talousanalytiikan työkalut</b>	<b>28</b>
3.1 Kirjanpito-ohjelmat	28
3.2 ERP-ohjelmistot	29
3.3 Taulukkolaskentaohjelmat	29
3.4 Business intelligence-ohjelmistot	30
<b>4 CASE: Rocket Office Oy:n Controller-palveluiden asiakkaat</b>	<b>33</b>
4.1 Yritys A	34
4.2 Yritys B	36
4.3 Sijoittajien näkökulma	38
4.3.1 Sijoittaja 1	39
4.3.2 Sijoittaja 2	42
4.4 Yhteenveto	43
<b>5 Johtopäätökset</b>	<b>46</b>
<b>Lähteet</b>	<b>50</b>

## Kuvat

Kuva 1. Esimerkki tasapainotetusta tuloskortista 1 (intrafocus n.d.).	26
Kuva 2. Fuusor dashboard esimerkki (Fuusor n.d.).	31
Kuva 3. Toimeksiantajan palvelut (Rocket Office n.d.).	33
Kuva 4. Startup-yrityksen j-kurvi 1 (Svitek n.d.).	41

## Taulukot

Taulukko 1. Mittaritaulukko (Alma Talent n.d.a; Scalefactor n.d.; Alma Talent n.d.b; Osakesijoittaja n.d.; Hart 2021; Vick 2019; Bitvinskas 2021; Murray 2017; Caldwell 2021; Atwell 2022; Corporate Finance Institute n.d.b).	25
--	----

## Käytetyt lyhenteet tai sanasto

BI-ohjelmisto	Business Intelligence (BI)-ohjelmisto on suunniteltu talousanalytiikkaa varten. Se noutaa tarvittavat tiedot automaattisesti integraatiolla kirjanpito-ohjelmistosta ja muista talousdataa sisältävistä järjestelmistä. Ohjelmisto yhdistelee tiedot ja esittää ne yksinkertaisemmassa muodossa esimerkiksi kaavioin ja mittarein.
CFO	Chief Financial Officer eli talouspäällikkö vastaa yrityksen taloudellisista toiminnoista. Näihin kuuluu muun muassa kassanhallintaa, taloussuunnittelua ja taloudellisen tilan analysointia. (Grant 2021.)
Controller	Tekee yritykselle sisäistä laskentaa ja jalostaa yrityksen talousdataa helpommin tulkittavaan muotoon (TietoAkseli Group 2015).
Dimensio	Kirjanpidon laskentakohde, jolle voidaan kohdistaa yksittäisiä kuluja. Näitä voidaan raportoinnissa eritellä, jotta esimerkiksi jollekin projektille kohdistuvat kulut saadaan helposti eriteltyä.
Enkelisijoittaja	Sijoittaa ensisijaisesti listaamattomiin kasvuyhtiöihin ja startup-yrityksiin. Tuo yritykseen pääomien lisäksi myös asiantuntemustaan ja kontaktejaan. (Erkkilä 2021.)
Kannattavuus	Kun arvioidaan kannattavuutta, arvioidaan tuottaako yritys voittoa vai tappiota ja kuinka paljon.
Kassavirtaennuste	Laskelma ennustetuista tulevaisuuden kassavirroista. Lyhyen aikavälin kassavirtaennusteen avulla voidaan hahmottaa kassan saldoa päivätasolla. Pitkän aikavälin kassavirtaennusteen avulla voidaan auttaa yritystoimintaa strategisella tasolla. Pitkällä aikavälillä ei keskitytä päiväkohtaisiin kassanvaihteluihin vaan

	keskimääräiseen kassan kehityksen ennakkointiin. (Aallon Group 2021.)
Liikevaihdon kasvu	Mittaa yrityksen liiketoiminnan kasvukehitystä. Lasketaan jakamalla liikevaihdon muutos edellisen kauden liikevaihdolla. (Alma Talent n.d.b.)
Liikevoittoprosentti	Liikevoiton suhteellinen osuus liikevaihdosta. Paljonko liikevaihdosta jää tulosta ennen rahoituserien vähentämistä. (Visma n.d.c.)
Maksuhäiriö	Maksuhäiriö tarkoittaa tilannetta, jossa yritys ei kykene maksamaan velkojansa kohtuullisessa ajassa. Maksuhäiriöstä seuraa maksuhäiriömerkintä. Kun maksuhäiriömerkintä ilmoitetaan luottotietorekisteriin, on velka ollut maksamatta jo pitkään. (Takuusäätiö n.d.)
Maksuvalmius	Maksuvalmiudella voidaan analysoida yrityksen kykyä selviytyä maksuistaan ajallaan ja edullisimmalla tavalla. Hyvää maksuvalmiudesta kertoo muun muassa kassa-alennusten hyödyntäminen, kun taas heikosta maksuvalmiudesta kielivät maksuhäiriöt, erääntyneet maksut ja viivästyskorot. (Alma Talent n.d.c.)
Mittari	Mittari on jonkin laskukaavan mukaan saatu yksittäinen luku tai visuaalinen esitys halutusta talousdatasta.
Mittareiden tarkasteluväli	Kuinka usein tarkastellaan mittareiden relevanssia.
Oman pääoman tuotto	Kertoo yrityksen kyvystä huolehtia omistajien yritykseen sijoittamista pääomista. Lasketaan suhteuttamalla yrityksen nettotulos yrityksen oikaistuun omaan pääomaan. (Alma Talent n.d.d.)
Omavaraisuusaste	Mittaa yrityksen vakavaraisuutta, tappion sietokykyä sekä kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä tähtäimellä.

	Tunnusluvun arvo kertoo, kuinka suuri osuus yhtiön varallisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla. (Alma Talent n.d.e.)
Pääomasijoittaja	Pääomasijoittaminen on omaisuusluokka, jossa rahastot tekevät suoria sijoituksia listaamattomiin yhtiöihin. Pääomasijoittajat toimivat aktiivisina omistajina, kehittävät yrityksiä ja vauhdittavat niiden kasvua. Pääomasijoittaja voi omistaa yhtiöstä enemmistön, vähemmistöosuuden tai omistus voi koostua oman ja vieraan pääoman yhdistelmästä. (CapMan n.d.)
Pörssilistautuminen	Yritys hakeutuu pörssiin, jossa yrityksen osakkeita voidaan ostaa ja myydä sijoittajien kesken. Yleensä pörssilistautumisen yhteydessä järjestetään listautumisanti, jolloin kerätään pääomia yritykselle osakkeita vastaan.
Rahoituskierros	Tilanne, jossa yritykseen sijoitetaan uutta rahaa (Kaukinen 2020).
Rullaava ennuste	Pohjautuu vuosibudjettiin mutta tätä muokataan aktiivisesti vuoden edetessä. Alussa asetettuja arvioita muokataan, kun vuosi etenee ja saadaan parempaa näkyvyyttä tulevaan. (Invenco 2020.)
Sijoitusanalyysi	Sijoitusanalyysissä arvioidaan olisiko sijoitus kannattava oman portfolion ja strategian kannalta vai ei.
Skaalautuminen	Yritys pystyy operoimaan entistä suuremmalla tehokkuudella tai laajentumaan ilman, että sen tarvitsee lisätä resursseja toiminnan pyörittämiseen (Pulkkinen 2017.b).



Startup-yritys	Nuori ja nopeaan kansainväliseen kasvuun tähtäävä pk-yritys. Pääsääntöisesti alle viisi vuotta vanha yritys. (Business Finland n.d.)
Strateginen johtaminen	Kertoo mikä on yrityksen tavoitetilä, miten siihen päästään ja miten tavoitetilään pyritään käytännössä. (Balentor n.d.)
Talousanalytiikka	Taloudellisen datan jalostamista päätöksenteon tueksi.
Talouskonsultointi	Toimimista yrityksen neuvonantajana talousasioissa. Neuvontaa voidaan tarjota niin arkisissa asioissa kuin monimutkaisissa ja pitkissä projekteissakin.
Vakavaraisuus	Yrityksen kyky selviytyä sitoumuksistaan pitkällä aikavälillä. Mitä suurempi osa yrityksen koko pääomasta on omaa pääomaa, sitä vakavaraisempi yritys on ja sitä paremmat mahdollisuudet sillä on selviytyä taloudellisista kriiseistä. Vakavaraisuuteen kuuluu yrityksen tappiosietokyky ja mahdollisuus lisävelanottoon. (Visma n.d.d.)
Venture Capital -yritys	Aikaisen vaiheen startup-yrityksiin sijoittava pääomasijoitusyhtiö. Kts. pääomasijoittaja.
Vuosibudjetti	Laaditaan vuodeksi kerrallaan eikä tätä yleensä muokata kesken kauden. Vuosibudjetti antaa yrityksen toiminnan suunnalle selkeät raamit. (Invenco 2020.)
Yrityskiihdyttämö	Organisaatio, josta alkuvaiheen yrittäjä saa organisaation mentoreiden tukea ja koulutusta sekä mahdollisesti alkupääomaa yrityksen kehittämiseen.



# 1 Johdanto

Taloudelliset mittarit ovat talousanalyysin väline. Niitä hyödynnetään yrityksen taloudellisen tilan arvioimiseen. Mittareita käyttävät hyvin erilaiset tahot, kuten toimitusjohtajat, talousjohtajat ja sijoittajat. Mittareita ovat esimerkiksi liikevoittoprosentti, liikevaihdon kasvu, oman pääoman tuottoprosentti, omavaraisuusaste ja maksuvalmius. Eri yrityksille sopivat erilaiset mittarit, ja mittareihin ei voida sokeasti luottaa absoluuttisena totuutena.

Startup-yrityksen määritelmä on vakiintumaton, mutta Business Finlandin määritelmän mukaan startupit ovat nuoria, nopeaan kansainväliseen kasvuun tähtääviä pk-yrityksiä. Ikärajaksi on asetettu viisi vuotta, eli sitä vanhempia yrityksiä Business Finland ei enää luokittele startupeiksi. Startup-yrityksissä mittarien merkitys on suuri, koska hyödyntämällä mittareita voidaan saada tietoa nopeasti. Mittarit myöskin helpottavat taloudellisen tilan seurantaa, kun ei tarvitse joka kuukausi käydä laajaa aineistoa läpi ja muodostaa siitä johtopäätöksiä.

Tämän työn toimeksiantajayritys Rocket Office Oy on startup-yrityksiin erikoistunut tilitoimisto. Kirjanpidon ja palkanlaskennan lisäksi Rocket Office tarjoaa asiakkailleen Controller- ja CFO-palveluita, jotka ovat suurimmalta osin analytiikkaa ja talouskonsultointia. Nämä palvelut ovat räätälöityjä, joten niihin voi kuulua tarpeen mukaan muutakin. Analytiikan tuloksena syntyy laajempia raportteja, kuten kassavirtaennusteita, ja myös pelkistetympiä raportteja, esimerkiksi erilaisia taloudellisia mittareita, joita muun muassa toimitusjohtajat, talousjohtajat ja sijoittajat käyttävät.

Työn aihe koskettaa olennaisesti toimeksiantajayrityksen Rocket Officen vahvasti kasvavaa osa-aluetta, eli Controller- ja CFO-palveluita. Aiheesta on kirjoituksia englanniksi, mutta suomalainen startup-ympäristö on vasta kasvavassa vaiheessa ja tämänlaisista aiheista ei vielä oikeastaan löydy tietoa suomeksi. Aiheesta toimeksiantajan lisäksi kiinnostuneita ovat myös asiakkaat, ja he hyötyvät tästä toimeksiantajayrityksen lisäksi. Henkilökohtaisesti olen kiinnostunut analytiikasta ja liiketoiminnan kehittämistä. Olen vastikään

alkanut tuottamaan toimeksiantajayrityksessä Controller- ja CFO-palveluita, joita tämä työ koskee.

Aihe on erittäin ajankohtainen sillä automatiikka ja analytiikka lisääntyvät taloustehtävissä vauhdilla, ja paljon puhutaan taloushallinnon töiden muuttumisesta enemmän konsultoinniksi. Tämä näkyy erityisesti toimeksiantajayrityksessä, johon suurin osa hakeutuu asiakkaaksi juuri asiantuntijuuden takia. Kun asiakasyritykset ovat siinä vaiheessa, että analytiikasta saadaan huomattavaa hyötyä irti, asiakkaat yleensä mielellään lähtevät siihen mukaan.

Opinnäytetyön pääongelmana on analysoida, mitkä taloudelliset mittarit ovat kaikkein hyödyllisimpiä startup-yritysten kehittämisessä. Työllä pyritään myös vastaamaan seuraaviin alaongelmiin:

- Miten mittareiden merkitys muuttuu startuppien eri vaiheissa ja vaihtuvatko merkittävät mittarit eri vaiheissa?
- Mitä työkaluja voidaan hyödyntää näiden mittareiden luonnissa?
- Miten voidaan varmistaa, että nämä mittarit olisivat mahdollisimman laadukkaita?
- Mitkä mittarit soveltuvat Rocket Officen valituille Controller-palveluiden asiakkaille?

Työn tavoitteena on kuvata erilaisia talousmittareita ja sitä, miten niitä kohdeyrityksissä jo käytetään. Tämän lisäksi on tarkoitus kuvata, mitä mittareita eri sidosryhmät yleensä seuraavat. Näitä tietoja analysoimalla selvitetään, minkälainen mittaristo olisi paras mahdollinen, jotta asiakasyrityksen johto saisi tarvitsemansa tiedon toiminnan ohjaamiseen, ja jotta myös yrityksen muut sidosryhmät saisivat tietoa taloudellisen tilan analysointiin. Tämän analyysin pohjalta voidaan miettiä, mitä uusia mittareita yrityksille voitaisiin ottaa käyttöön tai voitaisiinko joitakin mittareita muokata sopivammiksi.

Lopullisena tavoitteena voitaisiin työn kohteena oleville asiakkaille implementoida hyviksi ja sopiviksi todetut mittarit raportointiin ja parantaa heidän talousanalytiikkasovellus-ympäristöään siten, että sieltä saatava informaatio on laadukasta ja että kaikki nykyiset puutteet saataisiin ratkottua.

Työssä käsitellään taloudellisia mittareita vain startup-yritysten näkökulmasta ja muut pk-yritykset jätetään täysin tutkimuksen ulkopuolelle paitsi vertailutarkoituksessa. Työhön on valittu toimeksiantajayrityksen asiakkaita, jotka ovat liiketoiminnassaan edistyneemmässä vaiheessa, koska heille on talousanalytiikasta kaikista suurin hyöty.

Työn teoriaosassa käsitellään taloudellisten mittarien muodostamista ja hyödyntämistä päätöksenteossa. Tietoa etsitään lähdekritiikkiä noudattaen netistä ja käytettävissä olevasta kirjallisuudesta. Työn empiirisessä osassa asiaa tarkastellaan kahden esimerkkirytyksen avulla. Pääasiallisina tiedonlähteinä ovat toimeksiantajan asiakasyritysten johtohenkilöiden haastattelut, ulkopuolisten asiantuntijoiden haastattelut sekä oma ja kollegoiden tietotaito aiheesta.

## 2 Startup-yritysten johtaminen tiedolla

Taloudelliset mittarit ovat hyvä tapa tiivistää taloustietoa helppolukaiseen muotoon. Mittareita käytetään paljon startup-yritysten strategisessa johtamisessa. Taloudelliset mittarit ovat talouslukuista, kuten tilinpäätöstiedoista saatavia mittareita. Niillä voidaan mitata esimerkiksi yrityksen kannattavuutta tai vakavaraisuutta. Taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi liikevaihdon kasvu ja käyttökate.

Dataa on yksityiskohtainen taloustieto, esimerkiksi yksittäiset kirjanpidon tositteet. Näihin ei ole mahdollista liittää pitkälle meneviä tulkintoja. Kirjanpitoon ja muihin järjestelmiin kirjatun datan pohjalta voidaan luoda raportteja ja laskelmia, jotka sisältävät informaatiota. Informaatio on siis dataa, johon voidaan liittää tulkintaa. Kun tunnustetaan päätöksenteon kannalta merkityksellistä informaatiota ja jalostetaan sitä edelleen päätöksenteon tueksi, saadaan tietoa. (Suomala ym. 2011, 22.) Dataan liittyy myös käsite master data. Master data on organisaatioiden keskeisintä ja yhteiskäyttöistä ydintietoa. Esimerkiksi asiakastiedot ovat yrityksen master dataa. Master data -tietoja voi tallettaa milloin vain, eivätkä ne edellytä, että jokin muu tieto on tallennettu ensin. Esimerkiksi laskua ei voi tallentaa, jos ei ole asiakasta, mutta asiakkaan, joka on master dataa, voi tallettaa koska vain. Myös tyyppikäsitteet kuten asiakassegmentit ja tuoteryhmät ovat master dataa. (Hovi 2015.)

### 2.1 Startup-yritykset kategoriana

Suomessa perustetaan uusia yrityksiä päivittäin, mutta siltikään kaikkia niistä ei kutsuta startup-yrityksiksi. Startup-yrityksistä on erilaisia määritelmiä, jotta yritys voitaisiin luokitella startupiksi. Näitä ovat yrityksen ikä tai nopeaa kansainvälistä kasvua varten rakennettu organisaatio tai stereotyyppisen startupmaisesti toimiva organisaatio. (Törrönen n.d.) Näillä erilaisilla määritelmillä saadaan hyvin erilaisia yritysjoukkoja muodostettua, mutta yksi luotettava määritelmä löytyy startup-yritysten rahoittajan Business Finlandin sivuilta: ”Startupit ovat

nuoria, nopeaan kansainväliseen kasvuun tähtääviä pk-yrityksiä. Business Finlandin startupeille suunnatut palvelut on tarkoitettu pääsääntöisesti alle 5 vuotta toimineille nuorille kasvuyrityksille” (Business Finland n.d).

Keskeisimmät erottavat tekijät, joilla yritys luokitellaan startupiksi, ovat liiketoiminnan skaalautuvuus ja kasvuhalukkuus. Yleensä ei riitä, että halutaan vain olla alueen paras vaan startupeilla pyritään useimmiten disruptoimaan. (Törrönen n.d.) Disruptointi tarkoittaa perinteisten toimintatapojen haastamista uudella keksinnöllä, tai tekemällä täysin uusia aluevaltauksia jollain uniikilla ratkaisulla (Pinomaa 2018). Teknologisen kehityksen takia sekä skaalautuvuuden ja kasvun mahdollistamisen maksimoimiseksi startupit ovat useimmiten teknologiayhtiöitä, joilla on kevyt yhtiörakenne. Startupit ovat yleensä myös hyvin velkaantuneita. Tämä johtuu siitä, että startupit pyrkivät luonteenomaisesti innovoimaan jotain uutta ratkaisua, ja sellainen ei synny parissa kuukaudessa, vaan usein perustajat laittavat paljon omaa rahaa kiinni yritykseen ja kun yritys etenee, niin käydään läpi rahoituskierroksia ja näiden välissä otetaan lainaa eri tahoilta. (Newfactoryopen n.d.)

Milloin startup-yritys muuttuu tavanomaiseksi yritykseksi, on hankala määritellä. Yksi ajattelutapa on, että kun startup on kasvanut alkuun voimakkaasti, ja liikevaihto alkaa vakiintumaan, niin yritys alkaa toimimaan tavanomaisen yrityksen tavoin. Tällöin pääpaino ei enää ole uuden kehittämisessä, vaan tavoitteena on pitää liikevaihto tasaisessa kasvussa. (Newfactoryopen n.d.) Yrityksen startup-vaihe voi myös päättyä toiminnan lopettamiseen, yrityksen tai liiketoiminnan myyntiin tai listautumiseen.

## 2.2 Startup-yritysten rahoituskierrokset

Startup-yritykset eivät useimmiten pysty toimimaan pelkästään alkupääoman keräyksellä. Startupit keskittyvät alkuvaiheessa yleensä tuotekehitykseen, ja perustamisesta voi kulua vuosia ennen kuin merkittävää liikevaihtoa alkaa virtaamaan kassaan. Lisäksi on todella hankalaa saada kerättyä suurta summaa pääomaa heti perustamisvaiheessa tai vaiheessa, jossa tuotekehitys

on vielä kesken eikä liiketoiminta ole vielä kunnolla käynnissä. Pääomaa kerätään rahoituskerroksilla, jolloin startup avataan sijoituksille tietyksi ajaksi. Rahoituskerroksen ollessa käynnissä, halukkaat ja kykenevät sijoittajat voivat rahoittaa startupin toimintaa sijoituksilla vaihtovelkakirjalainoihin, joukkovelkakirjalainoihin tai osakkeita vastaan. Rahoituskerroksilla yleensä kerätään varoja, jotta päästään startupin toiminnan seuraavaan vaiheeseen. (Cremades 2018.)

Pre-seed on rahoituskerroksista ensimmäinen. Se on epämuodollinen vaihe, koska yksittäisten sijoittajien määrä tässä vaiheessa on vielä pieni. Tässä vaiheessa perustajat vasta käynnistävät toimintaa. Pre-seed-kerrokselle yleensä lähtee mukaan vain lähipiiriä, mutta myös enkelisijoittajat saattavat tulla tässä vaiheessa mukaan. Pre-seed-kerroksen jälkeen siirrytään seed-kerrokselle. Tässä vaiheessa yrityksen toiminnot käynnistetään kunnolla ja sijoittajia saadaan enemmän mukaan. Rahoitusta käytetään muun muassa markkinatutkimukseen ja tuotekehitykseen. Yritys palkkaa näihin tehtäviin työntekijöitä sekä määrittelee tuotteensa ja niiden kohderyhmät. Tälle kerrokselle mukaan voi lähteä lähipiiriä, enkelisijoittajia, rahastoja ja yrityskiihdyttämöjä. Seed-kerroksella sijoittaminen on kuitenkin vielä erittäin riskialtista. (Osakeanti.net 2020.)

A-rahoituskerrokselle mennään, kun liiketoiminta on käynnissä ja siitä on jo näyttöjä kuten asiakaskuntaa, toistuvaa liikevaihtoa tai muita merkkejä, jotka kertovat yrityksen etenemisestä. Tälle kerrokselle mentäessä on tärkeää, että yrityksellä on suunnitelma liiketoimintamallin kehittämisestä, mikä mahdollistaa pitkän aikavälin arvonluonnin. Rahoituksella optimoidaan asiakaskuntaa ja tuotetta sekä mahdollisesti skaalataan tuotetta uusille markkinoille. A-kerrokselle osallistuu pääasiassa pääomasijoitusyhtiöitä eli Venture Capital (VC) -yhtiöitä, mutta myös enkelisijoittajat ovat mukana. Pääomasijoitusyhtiöitä ovat myös Private Equity (PE) eli listaamattoman pääoman rahastot. PE-rahastot eivät kuitenkaan osallistu vielä A-kerrokselle. VC-yhtiöt kuitenkin ovat tällä kerroksella ratkaiseva tekijä, ja jos startup ei saa herätettyä VC-yhtiöiden



kiinnostusta, ei se saa tällä kierroksella riittävää rahoitusta. (Osakeanti.net 2020.)

B-rahoituskierros on liiketoiminnan kehittämistä varten, kun tuotekehityspainotteinen toiminta on jo jätetty taakse. Yhtiöillä, jotka pääsevät tähän vaiheeseen, on jo merkittävä asiakaskunta ja ne ovat todistaneet sijoittajille olevansa valmiita laajempaan liiketoimintaan. Rahoitusta tällä kierroksella haetaan, jotta voidaan valmistautua vastaamaan suurempaan kysyntään. Kysyntään valmistaudutaan rekrytoimalla lisää työntekijöitä. Tälle kierrokselle osallistuvat pitkälti samat kuin A-kierrokselle eli VC-yhtiöt. (Osakeanti.net 2020.) Myös PE-rahastot saattavat osallistua jo tälle sijoituskierrokselle. PE-rahastot haluavat sijoituskohteillaan olevan liikevaihtoa usealta vuodelta ennen sijoitusta, joten ne lähtevät kierroksille mukaan myöhemmin kuin VC-yhtiöt (Paasi 2014).

C-rahoituskierrokselle selviytyvät startupit ovat jo melko menestyneitä. Rahoitus käytetään uusien tuotteiden kehitykseen, uusille markkinoille laajentumiseen tai mahdollisesti yritysostoihin. Tätä vaihetta voidaan myös kutsua yrityksen skaalautumisvaiheeksi. Liiketoiminnan skaalaamisen lisäksi tällä kierroksella pyritään niin nopeaan ja menestyksekkääseen kasvuun kuin mahdollista. C-kierros on yleensä viimeinen rahoituskierros ja tämän jälkeen harkitaan yrityksen tai liiketoiminnan myyntiä tai pörssilistautumista. Jotkut startupit saattavat kuitenkin mennä myös D- ja jopa E-kierroksille, esimerkiksi jos halutaan listautua vasta D-kierroksella tai jos C-kierroksella ei ole päästy tavoitteisiin. (Osakeanti.net 2020.)

### 2.3 Suomen startup-ympäristö

Tällä hetkellä Suomeen perustetaan jopa 4 000–5 000 startupia joka vuosi. Startupeja pidetään tulevaisuuden lupauksina, joille valtiohallinto ja suuryritykset asettavat suuria odotuksia. Tämän takia lupaavia startupeja tuetaan hyvin. (Newfactoryopen n.d.) Vuonna 2020 suomalaiset startup-

yrietykset keräsivät 951 miljoonaa euroa rahoitusta, ja vuonna 2021 miljardin raja meni rikki jo toukokuussa (Lappalainen 2021).

Vuonna 2021 perustettiin Suomen Startup-Yhteisö ry, joka koostuu yli sadasta startup-yrityksestä ja pääomasijoittajasta. Se luotiin rakentamaan Suomesta startupeille ja kasvuyrityksille mahdollisimman hyvä ekosysteemi, joka olisi tunnettu innovaatiostaan. Tämän yhdistyksen avulla voidaan kiihdyttää suomalaista startup-ympäristöä. Yhdistys itse uskoo, että startup-yrityksistä tulee Suomeen uusi talouden ja yhteiskunnan tukijalka. (Suomen Startup-Yhteisö 2021.)

## 2.4 Mittareiden tietolähteet

Talousdata kertoo yrityksen taloudellisesta tilasta (Grimsley n.d.). Muunlaista dataa ovat esimerkiksi asiakasdata ja markkinointidata (Rock Content 2021). Ohjelmistot, joista tämänlaista dataa saadaan, ovat kirjanpito-ohjelmistot, ERP:t eli Enterprise Resource Planning (suomeksi toiminnanohjaus) -ohjelmistot, laskutusjärjestelmät, kulu- ja matkalaskujärjestelmät ja muut ohjelmistot. Muissa ohjelmistoissa, kuten Excel-tiedostoissa, voidaan käsitellä taloudellista tietoa, joka puuttuu kirjanpidosta. Jos järjestelmiä on useita, niin nykypäivänä ohjelmistot pystytään integroimaan, jolloin data siirtyy ohjelmistosta toiseen automaattisesti. Tämä parantaa datan laatua suuresti, kun poistetaan prosessista inhimilliset tekijät. (Teir n.d.)

Mittareiden dataa voidaan saada kaikista taloushallinto-ohjelmistoista. Käytännössä tämä yleisimmin tarkoittaa vain kirjanpito- tai ERP-ohjelmistoa, koska näissä yleensä hoidetaan myös osto- ja myyntireskontraa ja mahdollisesti myös varastokirjanpitoa. Jos kuitenkin esimerkiksi laskutus hoidetaan ulkoisessa järjestelmässä, niin tämän tulisi olla integraatiolla yhdistettynä kirjanpitoon, jotta myyntisaamiset olisivat aina ajan tasalla. (Flashnode n.d.)

## 2.5 Talousinformaatiota hyödyntävät sidosryhmät

Talousinformaatiota hyödyntävät sidosryhmät, jotka tekevät päätöksiä yhtiötä koskien. Nämä sidosryhmät voidaan jakaa kahteen joukkoon: sisäisiin ja ulkoisiin päättäjiin. Sisäisiä päättäjiä ovat yrityksen johtajat, yrityksen hallitus ja itse yrittäjä. Näistä toimitusjohtaja, talousjohtaja, hallitus ja yrittäjä ovat yleisimpiä talousinformaation hyödyntäjiä. He useimmiten käyttävät talousinformaatiota yrityksen suorituskyvyn arviointiin ja päättääkseen, pitääkö strategiaa muuttaa. Ulkoisia päättäjiä ovat esimerkiksi lainanantajat, sijoittajat, viranomaiset, tilintarkastajat, asiakkaat ja toimittajat. Ulkopuoliset päättäjät käyttävät talousinformaatiota arvioidakseen olisiko kannattavaa antaa yritykselle lainaa, päättääkseen olisiko kannattavaa sijoittaa yritykseen ja päättääkseen toimiiko yritys lakien ja asetusten mukaisesti. (Grimsley n.d.)

Yritysten talousinformaatiota hyödyntävät myös analyysiryhmät, kuten luottoanalyysi- ja sijoitusanalyysiryhmät, mutta startup-yrityksistä harvemmin tehdään sijoitusanalyysiä. Luottoanalyysissä annetaan yritykselle historiallisen talousinformaation ja riippumattomien ennusteiden perusteella yritykselle luottoluokitus. Luottoluokituksen avulla voidaan arvioida yrityksen maksuhäiriöriskiä. Luottoluokituksessa otetaan taloudellisen suoriutumisen ja yrityksen perustietojen lisäksi huomioon johtohenkilöiden nykyiset ja entiset kytkökset muihin yrityksiin ja mahdolliset ongelmatilanteet niissä yrityksissä. Myös johtohenkilöiden henkilökohtaiset maksuhäiriöt huomioidaan luokituksessa. Luottoanalyysijä käyttää hyödykseen niin lainanantajat kuin sijoittajatkin. Suomen suosituimpia luottoanalyysiryhmiä ovat Suomen Asiakastieto Oy ja Bisnode Finland Oy. (Silvola 2019.)

## 2.6 Laadukkaan mittarin tekijät

Jos mittareita käytetään päätöksenteossa, olisi tarpeen varmistaa, että mittarit ovat laadukkaita. Jos mittarit eivät ole laadukkaita, niihin ei voi luottaa. Mittarit muodostuvat niissä hyödynnetyistä datalähteistä. Siispä, jos datalähteet ovat laadukkaita ja mittarit ovat relevantteja sekä kytkettynä tavoitteisiin, niin mittarit

ovat laadukkaita. Datalähteiden data on laadukasta, jos se on sellaisessa muodossa, että järjestelmät sitä ymmärtävät, se on johdonmukaista, tarkkaa, ajantasaista ja sitä on riittävän paljon (Ekman 2020).

Johdonmukainen talousdata tarkoittaa, että esimerkiksi kirjanpito on tehty samojen periaatteiden mukaisesti vertailukausilla. Tarkkaa talousdata on, kun kirjanpidossa kulut ja tuotot tiliöidään tarpeeksi tarkasti oikeisiin ryhmiin tai jopa tilikohtaisella tarkkuudella, riippuen tarpeesta. Jos talousdata on ajantasaista, sen pitäisi olla taloushallinto-ohjelmistoissa mahdollisimman pikaisesti tapahtuman jälkeen. (Ylisiurunen 2020.) Rajana voi olla esimerkiksi kuun puoliväli, jolloin kirjanpidon pitäisi olla tehtynä. Kun kirjanpito on valmis, voi johto alkaa tekemään johtopäätöksiä saadusta datasta. Talousdataa on riittävän paljon silloin kun sitä on käytettävissä vähintään vertailukauden verran, mutta mitä useamman tilikauden tiedot ovat käytettävissä sitä laadukkaampia johtopäätöksiä voidaan talousdatan avulla tehdä.

Itse mittareiden laatua parantaa, jos ne ovat kytkettynä johonkin tavoitteeseen, ne ovat selkeitä, johtavat toimintaan ja ovat relevantteja. Jos ne ovat kytkettynä tavoitteisiin, mittareilla voidaan seurata edistymistä tavoitteeseen. Kun mittarit ovat selkeitä, niihin on helpompi luottaa ja mittareita käyttävät henkilöt ymmärtävät mittarin toimintaperiaatteen ja sen rajoitukset. Tällöin myös mittarin tulkinta on paljon yhtenäisempää. Mittareiden tulisi johtaa toimintaan, koska muussa tapauksessa mittarit ovat vain lukuja näytöllä. Jos mittareiden avulla tehdään päätöksiä ja näitä päätöksiä toimeenpannaan, niin mittareista saadaan konkreettista hyötyä irti. Muuten saadaan vain teoreettista tietoa, jolle loppujen lopuksi ei tehdä mitään. Mittareiden relevanssia tulisi myös aika ajoin arvioida. Erityisesti, kun yritys kehittyy, tarpeet myös muuttuvat ja osa aiemmin käytetyistä mittareista ei välttämättä tulevaisuudessa enää olekaan riittävä yritykselle. Voi olla, että jokin mittari mitä ei aiemmin ole käytetty voisikin tulevaisuudessa olla hyödyllinen. Jos mittari ei enää ohjaa toimintaa eikä sitä seurata aktiivisesti, olisi syytä pohtia pitäisikö siitä luopua kokonaan tai korvata se toisella mittarilla. (Magnusson 2020.)

## 2.7 Mittareiden määrä

Mittareita kannattaa päätöksenteossa hyödyntää useampia, mutta ei liian montaa. Jos ei hyödynnetä tarpeeksi montaa mittaria, niillä saa arvioitua vain niukasti taloudellista tilannetta. Tällöin voi jäädä huomiotta tärkeitä tietoja, joiden avulla olisi voitu parantaa liiketoimintaa huomattavastikin. Jos taas käyttää isoa kasaa eri mittareita, siitä seuraa datapöhötystä, jolloin tärkeä tieto hukkuu tämän suuren tietokasan alle. Tällöin myös tiedonhallintaan käytetään tarpeettoman paljon aikaa erityisesti suhteutettuna oikeasti tiedon hyödyntämiseen käytettyyn aikaan. (Shonkwiler 2019.)

Kun arvioidaan hyvää määrää hyödynnettäviä mittareita, tulee ottaa huomioon yrityksen kapasiteetti hallita mittareita. Kaikki mittarit eivät välttämättä tuota kaikille lisäarvoa, joten on täysin turhaa käyttää niin montaa kuin vaan pystyy. Järkevin tapa löytää sopiva mittaristo on keskustella asiasta johdon ja hallituksen kanssa ja pohtia yrityksen tyyppiä, toimialaa ja strategisia tavoitteita. (Shonkwiler 2019.)

## 2.8 Tärkeimmät mittarit startupeille

SaaS-startupeja ovat startup-yritykset, jotka toimivat SaaS-liiketoimintamallilla. SaaS, eli Software as a Service, on liiketoimintamalli, jossa sen sijaan, että myytäisiin esimerkiksi ohjelmiston jokin versio kertamaksulla ikuisesti ajaksi, myydään ohjelmisto tietyksi periodiksi esimerkiksi kuukausimaksulla. Tällöin ohjelmaa myös päivitetään koko sen elinkaaren ajan ilman lisämaksuja. Näin uusia versioita ei tarvitse erikseen lähteä hankkimaan, vaan ohjelmiston päivittäminen riittää. Kaikki startupit eivät toimi SaaS-mallilla, mutta se on hyvin yleistä. (Pulkkinen 2017.a.)

Puhtaasti talouden hallinnon näkökulmasta startupeille tärkeimpiä mittareita yleisellä tasolla ovat: käyttökate, burn rate eli pääoman kulutustahti, liikevaihdon kasvu, ROI (Return On Investment) eli sijoitetun pääoman tuotto, MRR (Monthly Recurring Revenue) eli kuukausittain toistuva liikevaihto ja runway eli aika

siihen, että yrityksen varat loppuvat (Greenstep 2020; Engeström 2021; Jackson 2021; Pilvi 2017). Kaikki muut näistä sopivat kaikille startupeille paitsi MRR, koska se soveltuu vain startupeille, jotka kerryttävät kuukausittain toistuvaa liikevaihtoa. Kaikkia näitä ei ole tarkoitus käyttää, vaan valita omalle yritykselle ja omille tavoitteille parhaimmat mittarit.

Käyttökate kertoo, kuinka paljon yrityksen liikevaihdosta jää katetta, kun siitä vähennetään yrityksen juoksevat toimintakulut. Käyttökate tulisi verrata saman alan startuppien kanssa ja omiin aiempien vertailukausien vastaaviin arvoihin. Käyttökate ei ole mitään yleispätevää raamia, jonka voitaisiin sanoa olevan hyvä käyttökate. (Alma Talent n.d.a.)

Burn rate eli kassan kulutustahti, kertoo mihin tahtiin yhtiö kuluttaisi käteisvaransa tilanteessa, jossa liiketoiminta olisi tappiollista. Tämä on tärkeä mittari startupeille, koska yleensä startupit eivät ole tuottavia yrityksiä vaan startup-vaiheessa yritys vielä kehittää tuotettaan ja asiakaskuntaansa. Tämän takia startupit pysyvät pinnalla sijoitusten ja lainojen avulla. Kerätessä sijoituksia tai lainoja täytyy ottaa huomioon yrityksen kassan kulutustahti, jotta varat riittävät tarpeeksi pitkälle. (Corporate Finance Institute n.d.a.)

Liikevaihdon kasvu mittaa yrityksen tulojen kasvua. Yleensä luku kertoo yrityksen myynnin kehityksestä, mutta myös muutokset yritysraenteessa voivat vaikuttaa lukuun, kun yritys ostaa liiketoimintaa tai myy liiketoimintaansa. (Alma Talent n.d.b.)

ROI eli sijoitetun pääoman tuotto on tunnusluku, joka kiinnostaa eniten sijoittajia. Se kertoo, onko yritykseen sijoitetut rahat käytetty tuottavalla tavalla. Viitearvona pidetään, että yli kymmenen prosentin ROI on hyvä pörssilistatuissa yrityksissä. (Osakesijoittaja n.d.)

MRR (Monthly Recurring Revenue) eli kuukausittain toistuva liikevaihto kertoo, kuinka paljon myyntiä on odotettavissa kuukausittain (Hart 2021). Tämä tunnusluku toimii tehokkaasti SaaS-mallilla toimivissa yrityksissä, koska niissä myynti on tilauspohjaista ja siten paremmin ennustettavaa.

Runway kertoo kuinka kauan yrityksen tämänhetkiset varat riittävät, jos liiketoiminta on tappiollista. Tämä on startuppien sijoittajille ja johtajille erittäin tärkeä luku, koska startupit elävät rahoituskierrroksesta rahoituskierrrokseen, joten on tärkeää tietää koska tarvitaan lisää rahaa. Tämän luvun tietäminen myös auttaa yrityksen talouden suunnittelussa suuresti. Olisi suositeltavaa, että startupin runway olisi noin 18 kuukautta. Näin yrityksellä on 12–15 kuukautta aikaa saavutella tavoitteita ja kolmesta kuuteen kuukautta kerätä lisää rahaa. Jos runway on alle kuusi kuukautta, kuluja olisi syytä leikata viivästyksettä. (Vick 2019.)

Startupeille yksittäiset asiakkaat ovat tärkeämpiä kuin jo vakiintuneille yrityksille. Niinpä siis yleensä niissä seurataan tarkasti myös asiakkaisiin liittyviä mittareita, joita ovat esimerkiksi CAC eli asiakashankinnan kulut, CAC payback eli asiakashankinnan kulujen takaisinmaksuaika, CLV eli asiakkaan elinkaariarvo, retentio eli asiakaspito, churn eli asiakaspoistuma ja ARPA eli keskiverto liikevaihto per asiakastili (Engeström 2021; Jackson 2021).

CAC (Customer Aquisition Cost) eli asiakashankinnan kulut kertoo kuinka paljon rahaa on käytettävä myyntiin ja markkinointiin saadakseen yhden uuden asiakkaan. Tätä lukua pidetään hyvänä, jos se on vähintään kolme kertaa pienempi kuin CLV eli asiakkaan elinkaariarvo. (Bitvinskas 2021.)

CAC payback eli asiakashankinnan kulujen takaisinmaksuaika kertoo, kuinka monta kuukautta menee, että asiakashankinnan kulut on katettu. Tässä luvussa otetaan huomioon myös, kuinka paljon rahaa kuluu asiakkaan palvelemiseen. (Murray 2017.)

CLV (Customer Lifetime Value) eli asiakkaan elinkaariarvo kertoo kuinka paljon yritys voi suunnitella ansaitsevansa keskivertoasiakkaasta koko asiakassuhteen aikana. Erot tuotteissa, kuluissa, ostofrekvensseissä ja -volyymeissa voivat tehdä laskelmasta monimutkaisen. (Caldwell 2021.)

Retentiota eli asiakaspitoa voidaan käyttää kahdella tapaa. Ensimmäinen tapa on laskea retentio keskimääräisenä asiakassuhteen kestonä. Toinen tapa on

käyttää retentiota kertomaan, kuinka monta asiakasta säilyy yrityksen asiakkaana tietyssä aikana. (Atwell 2022.)

Churn eli asiakaspoistuma kertoo tahdin, jolla asiakkaat lopettavat yrityksen palveluiden käytön. Asiakaspoistumaa on syytä seurata jatkuvasti, jotta hinnoittelustrategiaa voitaisiin mukauttaa parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä luku pitäisi pyrkiä pitämään mahdollisimman vakaana, koska korkea asiakaspoistuma tai satunnaiset piikit siinä eivät ikinä ole hyvä merkki. (Bitvinskas 2021.)

ARPA (Average revenue per account) eli keskiverto liikevaihto per asiakastili kertoo paljonko SaaS-mallilla toimiva yritys keskimäärin, ansaitsee jokaisesta yksittäisestä asiakastilistä tietyllä aikajaksolla (Corporate Finance Institute n.d.b).

Käyttökate-%:	Liiketulos + poistot ja arvonalentumiset =	100 x $\frac{\text{Käyttökate}}{\text{Liikevaihto}}$
Burn rate:	$(\text{Kauden alkusaldo} - \text{Kauden loppusaldo}) / \text{Kuukausien lukumäärä}$	
Liikevaihdon kasvu:	100 x	$\frac{[\text{Liikevaihto (12kk)} - \text{Edellinen liikevaihto (12kk)}]}{\text{Edellinen liikevaihto (12kk)}}$
ROI:	$\frac{(\text{Liiketulos} + \text{Rahoitustuotot})}{\text{Sijoitettu pääoma}}$	x 100
MRR:	Liikevaihto per asiakas x Asiakkaiden määrä kyseisessä kuussa	
Runway:	$\frac{\text{Käteisvarat}}{\text{Burn rate}}$	
CAC:	$\frac{\text{Myynnin ja markkinoinnin kulut}}{\text{Hankittujen asiakkaiden lukumäärä}}$	
CAC payback:	$\frac{\text{Asiakashankinnan kulut}}{(\text{Kuukausittain toistuva liikevaihto} - \text{Palvelun ylläpidon ja asiakaspalvelun kulut})}$	
CLV:	Keskiverto tapahtuma rahamääräisesti x Tapahtumien määrä x Asiakassuhteen kesto	
Retentio:	$\frac{(\text{Asiakkaiden määrä kauden lopussa} - \text{Uusien asiakkaiden määrä kauden aikana})}{\text{Asiakkaiden määrä kauden alussa}}$	x 100
Churn:	$\frac{(\text{Käyttäjät kauden alussa} - \text{Käyttäjät kauden lopussa})}{\text{Käyttäjät kauden alussa}}$	
ARPA:	$\frac{\text{Liikevaihto}}{\text{Asiakastilien määrä}}$	



Taulukko 1. Mittaritaulukko (Alma Talent n.d.a; Scalefactor n.d.; Alma Talent n.d.b; Osakesijoittaja n.d.; Hart 2021; Vick 2019; Bitvinskas 2021; Murray 2017; Caldwell 2021; Atwell 2022; Corporate Finance Institute n.d.b).

## 2.9 Tasapainotettu tuloskortti

Tasapainotettu tuloskortti, englanniksi balanced scorecard, on David Nortonin ja Robert Kaplanin Yhdysvalloissa vuonna 1992 kehittämä kehikko suorituskymittareille, joka toimii strategisen johtamisen työkaluna.

Tasapainotettu tuloskortti helpottaa yritystoiminnan seuraamista, strategian viestimistä työntekijöille ja tavoitteiden asettamista. Idea tämän takana on, että kun yrityksen strategia ja visio muunnetaan mittareiksi, on helpompi suunnitella ja viedä strategia läpi. Itse strategian muodostamiseen tasapainotettu tuloskortti ei tuo apua. (Kytölä n.d.)

Taloudellisten mittareiden lisäksi tasapainotettu tuloskortti ottaa huomioon myös asiakkaat, sisäiset prosessit, oppimisen ja kasvun. Tällöin saadaan tasapainoinen näkemys yrityksen lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteisiin, taloudellisiin ja ei-taloudellisiin, sekä menneisyyteen että tulevaisuuteen katsovien mittareiden välillä. Mitä mittareita ja mistä näkökulmasta niitä tarkastellaan, riippuu kuitenkin yrityksen strategisista tavoitteista. (Kytölä n.d.)

Vision	Transforming society through ease of access to ultra-high-speed information services			
Purpose	Delivering mobile services that contribute to society while acting lawfully, ethically and with integrity wherever we operate			
Strategic Priorities	Content Partnerships	Customer Service	Brand Awareness	
Strategic Results	Strong supply chain for content and information services, exclusive agreements	Clarity in offering that surpasses anything in the market today, best user interface	Reinvigorated brand based on successes, attract a wider and younger audience	
<b>Strategic Objectives</b>				
Financial		<ul style="list-style-type: none"> <li>Net profit</li> <li>Operating costs</li> <li>Revenue in target markets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ 5% per year</li> <li>↓ 3% per year</li> <li>↑ 12% per year</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implement new financial accounting system</li> <li>Simplify billing operations</li> <li>Competitive end user requirements market studies for new UK regions</li> </ul>
Customer		<ul style="list-style-type: none"> <li>% Market share index</li> <li>% Customer satisfaction index</li> <li>% Focus group user index</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ 3% per year</li> <li>85% this year</li> <li>&gt; 90% each focus session</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Improve the Offering" two year programme</li> <li>Create improved offering selection process</li> </ul>
Internal Processes		<ul style="list-style-type: none"> <li>New products as % of sales</li> <li>Brand awareness score</li> <li>Cost efficiency index</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12% this year</li> <li>↑ 5% per year</li> <li>&gt; 90% every reporting period</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hook into 'Improve the Offering' programme</li> <li>Training programme for new offerings and user interface</li> <li>Product and marketing training programme</li> </ul>
Organisational Capacity		<ul style="list-style-type: none"> <li>Employee development plans</li> <li>Technology training index</li> <li>Supply chain efficiency index</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>95% in place</li> <li>90% efficient</li> <li>95%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 year content supply agreements</li> <li>Technology improvement programme including data centre upgrade</li> </ul>
Customer Focus - Integrity - Quality - Helpfulness - Community - Efficiency				

Kuva 1. Esimerkki tasapainotetusta tuloskortista 1 (intrafocus n.d.).

## 2.10 OKR

OKR on alun perin Andy Groven luoma tavoitejohtamismalli. Lyhenne tulee sanoista Objective eli tavoite ja Key Results eli avaintulokset.

Yksinkertaistettuna tämä malli siis vastaa siihen mihin halutaan mennä ja miten sinne päästään. (Jääskeläinen 2020.)

Tavoitteiden tulisi olla kunnianhimoisia, jotta on poltetta työskennellä niiden eteen. Tavoitteet kuitenkin kannattaa pilkkoa pienempiin virstanpylväisiin. Jotta tavoitteet saadaan pidettyä selkeänä sidosryhmille, ei tavoitteita eikä virstanpylväitä kannata kehittää suurta kasaa. Tavoitteita tulisi tarkastella ja päivittää tarpeeksi usein esimerkiksi kerran kuussa tai kerran kvartaalissa. (Jääskeläinen 2020.)

Avaintulokset ovat näitä mitattavissa olevia virstanpylväitä, joiden kautta pääsee loppujen lopuksi tavoitteeseen. Nekään eivät kuitenkaan saisi olla liian helppoja

saavuttaa, mutta kuitenkin saavutettavissa olevia. Jokaista tavoitetta kohden olisi hyvä olla maksimissaan viisi avaintulosta tai muuten raportointi käy liian raskaaksi. (Jääskeläinen 2020.)

OKR on malli, jonka mukaisesti on järkevää ottaa käyttöön mittareita osana raportointia. Ensin määritellään mitkä ovat tärkeimmät tavoitteet, joihin pyritään. Sitten määritellään mitkä virstanpylväät täytyy saavuttaa tai askeleet ottaa ennen kuin päästään lopulliseen tavoitteeseen. Tämän jälkeen pohditaan miten matkaa näihin tavoitteisiin ja virstanpylväisiin voitaisiin parhaiten mitata. Kun nämä ovat selvillä, voidaan raportointiin ottaa käyttöön mittareita, jotka kuvastavat tätä etenemistä. Näin saadaan tämä tieto helposti ymmärrettävässä muodossa ja nopeasti. (Jääskeläinen 2020.)

### 3 Talousanalytiikan työkalut

Talousanalytiikkaan voi halutessaan käyttää kirjanpito-ohjelmistojen tarjoamia työkaluja. Usein kuitenkin halutaan käyttää jotakin ulkoista työkalua, koska niissä on toiminnallisuuksia paljon enemmän. Yleisesti ottaen kirjanpito-ohjelmistoissa on mahdollista tarkastella talousdataa vain menneisyyteen tai lähitulevaisuuteen eli noin kuukauden päähän luotettavasti. Business intelligence -ohjelmistoilla voidaan katsoa talousinformaatiota luotettavasti noin vuoden päähän. Business intelligence -ohjelmistoja hyödynnetään useasti budjetointiin ja rullaaviin ennusteisiin. Nämä voidaan yleensä tehdä yksityiskohtaisesti vuoden päähän. Esimerkiksi 3–5 vuoden päähän katsovat budjetit ja ennusteet eivät yleensä ole yhtä tarkkoja. Business intelligence -ohjelmistojen käyttöä aloitettaessa ennustaminen tapahtuu pitkälti manuaalisesti. Ajan myötä taustalle rakennetaan laskentaa, jolloin ennustaminen hoituu automaation ja koneoppimisen avulla. Tällöin voidaan toteuman ja johdon antamien arvioiden perusteella ennustaa liiketoiminnan kehitystä.

#### 3.1 Kirjanpito-ohjelmat

Kirjanpito-ohjelmat ovat ohjelmia, jotka on suunniteltu kirjanpitoon ja palkanlaskentaan, ja niissä ne ovat käytettävyydeltään parhaita. Suosituimmat kirjanpito-ohjelmistot 2019 olivat Fivaldi, Tikon, Procountor ja Netvisor (Lyytinen 2020). Nämä ovat ohjelmistotalojen luomia, ja niitä käyttävät tilitoimistot ja asiakasyritykset itse. Fivaldin suosio laskee, koska Fivaldin valmistajalla Vismalla on modernimpi ratkaisu Netvisor. Tikonilla on sama trendi, mutta sen valmistaja on Accountor Finago, jonka modernimpi ohjelma on Procountor. Tikon on sittemmin päätetty lopettaa ja 1.7.2022 Tikonin käyttö päättyy (Accountor Finago 2021). Talenom on merkittävä tekijä tilitoimistomarkkinoilla, joilla sillä oli kesäkuussa 2021 viiden prosentin markkinaosuus (Gorschnik 2021). Talenom ohjelmistosta poikkeuksellisen tekee se, että ohjelmistoa käyttävät vain Talenom ja Talenom asiakasyritykset.

Talousanalytiikkamahdollisuudet kirjanpito-ohjelmistoissa ovat hyvin rajatut. Procountorin esittelysivuilla suositellaankin heidän yhteistyökumppaninsa BI-ohjelmistoa. Yleisesti ottaen ilman mitään lisäpalveluita ja -työkaluja, kirjanpito-ohjelmistoista löytyy vain menneisyyteen katsovia vertailuraportteja, kassavirtaraportteja ja dimensiolaskentaa. (Accountor Finago n.d.a.) Procountorissa on mahdollisuus tehdä myös budjetointia, mutta tämä toiminto on hyvin manuaalinen ulkoisiin ohjelmiin verrattuna. Siinä Procountorista tuodaan Excel-pohjaan tilikartta, jonka jälkeen tehdään itse budjetti ja sitten se sisällytetään Procountoriin. (Accountor Finago n.d.b.) Netvisorista puolestaan löytyy kassavirran ennustaminen, mutta se tarkoittaa vain sitä, että se näyttää paljonko rahaa on tilillä ja jo kirjanpidossa olevien tulevaisuuden kulujen vaikutuksen kassaan (Visma n.d.a). Talenomilla on ohjelmistossaan mahdollisuus BI-palveluun, mutta sitä myydään lisäpalveluna. (Talenom n.d.)

### 3.2 ERP-ohjelmistot

ERP-ohjelmistot ovat kokonaisvaltaisia ratkaisuja yrityksen resurssien hallintaan. Niissä voi kirjanpidon lisäksi tehdä logistiikan hallintaa, myynnihallintaa, ostojen hallintaa ja palkka- ja henkilöstönhallintaa. (Microsoft n.d.a.) Suosituimpia ERP-ohjelmistoja maailmassa ovat Microsoft Dynamics, Odoo, Sage, Oracle Netsuite, SAP S/4 ja Oracle ERP Cloud (IteWiki n.d.).

ERP-ohjelmistoissa saattaa olla mukana jonkin verran esimerkiksi myynnin ennustustyökaluja. Kuitenkin erityisesti näiden suurimpien ERP-ohjelmistojen valmistajilta löytyy yleensä myös BI-ohjelmistoja, jotka on suunniteltu analyysiin, ja ne tekevät tämän tehtävän paremmin.

### 3.3 Taulukkolaskentaohjelmat

Taulukkolaskentaohjelmat ovat ohjelmia, joita käytetään numeerisen tiedon esittämiseen, käsittelyyn ja dokumentointiin (Perälä ym. 2019). Suosituimmat taulukkolaskentaohjelmat ovat Microsoft Excel ja Google Sheets. Nämä ovat

saavuttaneet suosionsa käytettävyytensä vuoksi. Microsoft Excel on yleensä valmiiksi asennettuna tietokoneelle tai on helposti asennettavissa verkosta. Google Sheets toimii Google-tilillä, joka luodaan samalla kun luodaan Gmail-tili, joka puolestaan on hyvin suosittu sähköpostipalvelu. Excel ja Sheets ovat myös helppokäyttöisiä, vaikka niissä onkin runsaasti toiminnallisuuksia. (Computer Hope 2022.)

Taulukkolaskentaohjelmia käytetään talousanalytiikassa, koska ne ovat halpoja ja helppoja ottaa käyttöön. Tiedot niihin pitää tuoda manuaalisesti, ja laskentakaavat pitää itse määrittellä ja ylläpitää. Nämä ohjelmistot ovat myös kankeita muutoksille, koska näihin asetetut säännöt toimivat juuri niin kuin on asetettu. Netistä kuitenkin löytyy paljon valmiiksi rakennettuja Excel-työkaluja, joihin tarvitsee vain syöttää tiedot osoitettuihin ruutuihin.

Taulukkolaskentaohjelmat toimivat talousanalytiikassa vain yksinkertaisissa laskelmissa. Kun tietoa kertyy paljon ja halutaan laskea monia asioita, on järkevää siirtyä ympäristöön, joka on tarkoitettu nimenomaan talousanalytiikalle. Tämä siksi, ettei tiedonhallintaan käytetä liikaa aikaa.

### 3.4 Business intelligence-ohjelmistot

Itse termi Business Intelligence (BI) tarkoittaa yrityskulttuurin muuttamista tiedolla johtamisen suuntaan. BI-ohjelmistot, käsittelevät talousdataa ja esittävät sen käyttäjätavallisella tavalla esimerkiksi raporteina tai kaavioina. (Hämäläinen A. & Pakarinen P. n.d.) BI-ohjelmistot toimivat keräämällä integraation avulla tietoja kirjanpito-ohjelmistosta ja mahdollisista muista ulkoisista ohjelmistoista ja yhdistelemällä näitä tietoja. Keräämällä kaiken tämän tiedon yhteen paikkaan löytyy tiedoista trendejä ja poikkeamia. Kaikki tämä tieto voidaan sitten esittää visuaalisesti esimerkiksi kaavioin. (Microsoft n.d.b; Microsoft n.d.c.) Juuri siksi, että BI-ohjelmistoilla voidaan tehokkaasti yhdistelemällä tietoa ja analysoimalla tietoa löytää trendejä ja ennustaa tulevaa, niitä hyödynnetään talousanalytiikassa koko ajan enemmän.

Tällä hetkellä suosituin BI-ohjelmisto on Microsoftin ratkaisu Power BI (Greenstep n.d.). Suomessa on käytössä myös Fuusor, joka on pienemmän suomalaisen ohjelmistotalon kehittämä. Fuusorin ominaisuuksiin kuuluu datan yhdistely eri lähteistä, budjetointi, ennustaminen, datan visualisointi ja dashboardit eli datan visualisointia ja mittareita yhdellä sivulla esitettynä. Fuusor markkinoi erityisesti datan visualisointi -ominaisuuksiaan. (Fuusor n.d.) Startup-yritysten keskuudessa on alkanut keräämään suosiota suomalaisen pienemmän ohjelmistotalon kehittämä tuote nimeltään Calqulate. Calqulate on panostanut mittareihin ja niiden visualisointiin. Calqulatessa on myös datan visualisointia, mutta se markkinoi sen mittareihin liittyviä ominaisuuksia enemmän. (Calqulate n.d.) Kaikissa näissä on kuitenkin saman tyyppiset toiminnallisuudet eri painotuksilla.



Kuva 2. Fuusor dashboard esimerkki (Fuusor n.d.).

Yrityksellä voi olla myös muita ohjelmistoja, joissa voidaan hyödyntää talousanalytiikkaa. Tämänlaisia ohjelmistoja voivat olla esimerkiksi CRM-ohjelmistot, jotka usein rinnastetaan BI-työkaluihin. Niitä molempia käytetään, jotta voitaisiin mahdollisimman tehokkaasti ymmärtää ja analysoida taloustietoa. CRM-ohjelmisto (Customer Relationship Management) tarkoittaa asiakkuudenhallintajärjestelmää, jossa voidaan seurata asiakkuuksien vaiheita

ja myynnin tunnuslukuja, kuten asiakaskohtaista kannattavuutta (Visma n.d.b). CRM:stä voi seurata kirjanpito-ohjelmistoa tarkemmin myyntien kehitystä ja muuta tärkeää tietoa myynnistä. CRM-työkalut ja BI-työkalut eivät kuitenkaan korvaa toisiaan, koska CRM-työkalut keskittyvät myyntidataan ja BI-työkalut keskittyvät kokonaiskuvaan. (Nextec 2017.) Suosituin CRM maailmanlaajuisesti on Salesforce (Mason A. n.d.).



## 4 CASE: Rocket Office Oy:n Controller-palveluiden asiakkaat

Toimeksiantajayrityksen Controller- ja CFO-palveluissa hyödynnetään suuresti Business Intelligence (BI)-ohjelmistoa eli talousanalytiikkaan suunniteltua ohjelmistoa. Controller-palvelut ovat analytiikkaan ja raportointiin liittyviä palveluita, joita tuotetaan pääasiassa BI-ohjelmiston avulla. CFO-palvelut ovat strategista konsultointia ja kassanhallintaa. Palvelukokonaisuuksiin voi kuulua muitakin palveluita, koska palvelukokonaisuudet räätälöidään asiakaskohtaisesti.

Toimeksiantajayrityksen tarjoamat palvelut:

<b>Accountant</b>	<b>Controller</b>
Monthly bookkeeping Statutory filings Financial statements	Budgeting & forecasting Cash flow Tailored reporting & analysis
<b>CFO</b>	<b>Consulting</b>
Financial strategy Board reporting Treasury management	Projects Funding Process development

Kuva 3. Toimeksiantajan palvelut (Rocket Office n.d.).

Kun asiakas aloittaa toimeksiantajayrityksen Controller- ja CFO-palveluiden asiakkaana, niin ensimmäiseksi käydään aloituspalaveri asiakkaan kanssa. Aloituspalaverissa käydään läpi sopimuksen laajuus ja ehdot sekä tarpeelliset asiat BI-ympäristön luomiseen. Aloituspalaverin jälkeen asiakasvastuullinen joko itse tai BI-ohjelmiston toimittajan avustuksella perustaa asiakkaalle ympäristön ja sinne asiakkaan tarpeiden mukaiset työkalut. Käytössä olevan BI-ohjelmiston useimmiten luotuja työkaluja ovat budjetit ja rullaavat ennusteet. Kun työkalut on saatu hyvään kuntoon, ryhdytään työstämään

raportointiympäristöä, jos sinne tarvitaan vielä lisää sisältöä.

Raportointiympäristöön voidaan tuoda mittareita ja pelkistettyjä raportteja.

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa haastatellaan kahta enkelisijoittajaa, sekä yrityksen A toimitusjohtajaa ja yrityksen B talouspäällikköä. Yrityksen A toimitusjohtaja on toinen yrityksen perustajista. Tällä hetkellä hän on toiminut 9,5 vuotta toimitusjohtajana eli melkein koko yrityksen elinajan verran. Yrityksen B talouspäällikkö oli yrityksen ensimmäisiä työntekijöitä eli töissä yrityksessä hän on ollut tällä hetkellä pian 6 vuotta, josta reilut 1,5 vuotta yrityksen talouspäällikkönä. Hänen vastualueeseensa kuuluvat yrityksen operatiivinen talous- ja yleishallinto sekä kansainvälisen liiketoiminnan tehtävät. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelujen teemat olivat:

1. Mittareiden käyttötarkoitus
2. Mittareiden merkitys itselle/raportoinnissa
3. Tärkeimmät mittarit itselle/raportoinnissa
4. Mittareiden tarkasteluväli
5. Yrityksen vaiheen vaikutus käytettyihin mittareihin
6. Mittarit erityistilanteissa/itse luodut mittarit
7. Mittarit tulevaisuudessa
8. Mittarit vs. raportit

#### 4.1 Yritys A

Yritys A on terveysteknologiastartup, joka toimii startupeille tyypillisellä SaaS-mallilla. Yrityksen tuote on jo valmis ja kansainvälisillä markkinoilla. Pääpaino yrityksen liiketoiminnassa on Suomessa, mutta se laajentuu parhaillaan muualle Eurooppaan.

Yritys A aloitti toimeksiantajayrityksen Controller- ja CFO-palveluiden asiakkaana vuoden 2021 lopussa. Asiakkuus aloitettiin aloituspalaverilla, jonka jälkeen rakennettiin BI-ohjelmistoon ympäristö konsultin avustuksella. Yritykselle luotiin ympäristöön vuosibudjetti ja rullaava ennuste. Nämä perustuvat yrityksen aiempiin raportteihin, joita on ylläpidetty

taulukkolaskentaohjelmassa. Tällä hetkellä yrityksellä on toimiva ympäristö, mutta sitä parannellaan vielä. Tämän opinnäytetyön avulla on tarkoitus tuoda mittaristoa esille yrityksen BI-ympäristöön.

Yritys A:n toimitusjohtajan haastattelussa keskusteltiin ensimmäisenä mittareiden käyttötarkoituksesta ja mittareiden merkityksestä yrityksen johtamisessa. Yritys A:ssa mittareiden tärkein käyttötarkoitus on liiketoiminnan kehittymisen ja talouden terveyden varmistaminen. Kehittymiselle ja taloudelliselle terveydelle yrityksellä on omat kriteerit, koska tulosta tai positiivista kassavirtaa yritys ei vielä tässä vaiheessa tavoittele. Näiden lisäksi yritys käyttää mittareita hallitukselle raportointiin sekä markkinointiin mahdollisille sijoittajille. Mittareiden avulla voidaan esittää yrityksen tila kattavasti ja selkeästi mahdollisille sijoittajille. Koska mittareita käytetään moneen asiaan ja koska ne ovat hyvin keskeisessä asemassa raportoinnissa ja yrityksen tilan seurannassa, ne ovat hyvin tärkeitä työkaluja yrityksen johdolle.

Tärkeimmät mittarit Yritys A:lle ovat liikevaihdon kasvu kuukausitasolla, asiakashankinnan kulut ja niiden takaisinmaksuaika, asiakkaan elinkaariarvo, liikevaihdon muutosten jakautuminen lisämyyntiin ja uusmyyntiin, asiakaspoistuma ja runway. Yritys hyödyntää näitä mittareita paljon raportoinnissa, päätöksenteon tukena ja seurantaan. Tärkeisiin mittareihin yrityksellä lukeutuu myös muita mittareita kuten työntekijöiden hyvinvointi, mutta nämä muut mittarit ovat ei-taloudellisia, joita ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. Mittareiden tarkasteluvälille ei ole asetettu mitään systemaattista prosessia. Muutokset koko käytettyyn mittariin tai vain sen laskentatapaan keksitään yleensä spontaanisti.

Yrityksen vaihe on vaikuttanut hyödynnettäviin mittareihin kohtalaisesti liiketoiminnan ollessa käynnissä. Alussa keskityttiin hyvin paljon asiakashankintaan, eikä mittareita silloin juurikaan seurattu. Alussa ei myöskään ollut tarpeeksi tietoa, jotta mittareita olisi voitu pitää luotettavina. Liiketoiminnan kasvaessa mittareita on alettu hyödyntämään enemmän ja yrityksen elinkaaren aikana ne ovat jonkin verran eläneet. Niin sanottu perusmittaristo on kuitenkin pysynyt yrityksen elinkaaren ajan samana.

Eryitysmittareita ja itse luotuja mittareita yrityksellä on käytössä yksi. Yritys seuraa kassanhallintaa varten cash available in hand eli käytettävissä olevat varat -tunnuslukua. Yrityksen myynnistä osa tapahtuu ulkomailla, ja näistä myynneistä tilitetään arvonlisävero viiveellä. Koska tämä arvonlisävero tilitetään viiveellä, se jää yritykselle velaksi. Kassavaroista vähennetään nämä ulkomaisista myynneistä tilittävät arvonlisäverot, jotta tiedetään, paljonko varoista voidaan käyttää. Aiemmin on myös vähennetty kassavaroista tietty osuus lomapalkoista, jotta on voitu varautua myös lomapalkkojen maksuun. Tästä on kuitenkin luovuttu ja nykyään tunnuslukuun otetaan huomioon vain ulkomaille tilittävät arvonlisäverot.

Kun keskustelu siirtyi mittareiden tulevaisuuteen, nousi tärkeimmäksi seikaksi uusien mittareiden käytön opiskeleminen. Mittarit, joita nyt käytetään ovat tuttuja, mutta yrityksen edustaja haluaisi oppia hyödyntämään myös vaihtoehtoisia mittareita, jotka voisivat sopia heidän raportointitarpeisiinsa. Yritys toivoisi näkyviin tulevaisuudessa myös tuotteen käyttöön liittyviä mittareita kuten keskimääräinen riski perua asiakkuus tai uudet asiakastilit kuukaudessa. Vertailtaessa mittareita ja raportteja yrityksen edustaja totesi, että tällä hetkellä mittareita hyödynnetään huomattavasti enemmän kuin raportteja. Yritykselle on BI-ohjelmistoon rakennettu vuosibudjetti ja rullaava ennuste, mutta näitä ei hyödynnetä niinkään seurannassa muuten kuin ylätasolla. Pääasiassa raportteja kuitenkin hyödynnetään vain keinona laskea mittareita. Yrityksen edustaja totesi lopuksi, että vaikka seurattaisiin raporttia niin kaikki loppujen lopuksi kulminoituu yhteen raportin summaavaan lukuun.

## 4.2 Yritys B

Yritys B on sähköiseen liikkumiseen erikoistuva yhtiö. Yritys ei sovi stereotyyppisen startupin muottiin, koska sen liiketoimintaan kuuluu teollista tuotantoa. Tällöin kirjanpidon näkökulmasta poikkeava asia on se, että tällä yrityksellä on varastoa. Yritys on vahvassa kasvussa ja sillä on liiketoimintaa neljässä maassa Suomen lisäksi.

Yritys B aloitti toimeksiantajayrityksen Controller- ja CFO-palveluiden asiakkaana vuonna 2021. Yritys B:n asiakkuus aloitettiin myös palaverilla ja BI-ympäristön perustamisella. Tämän jälkeen yrityksen ympäristöä on tasaisesti ylläpidetty ja päivitetty. Viime aikoina ympäristöä on päivitetty suuremmin, ja tämän opinnäytetyön avulla on tarkoitus ottaa raportointia paremmin käyttöön.

Yritys B:n talouspäällikön haastattelussa selvitettiin ensimmäiseksi mittareiden käyttötarkoituksia. Yritys B:ssä mittareita käytetään pääasiassa sisäisesti johtamisen työkaluna ja kokouksien esitysmateriaaleissa. Ulkoisesti mittareita käytetään rahoituskierrosten sijoittajaviestinnässä ja Finnveran lainaneuvotteluissa. Mittareiden merkitys Yritys B:n johtamisessa on huomattava, koska ne mahdollistavat kasvua antamalla kokonaiskuvaa selkeässä muodossa. Tulevaisuudessa mittarit olisi tarkoitus asettaa myös tiiminvetäjien nähtäville, jotta he voisivat koordinoida tiimiään paremmin.

Tärkeimmät mittarit Yritys B:lle ovat myyntikate ja käyttökate. Nämä ovat kuukausitasolla ja tiimitasolla seurannassa. Näiden lisäksi seurannassa ovat kassavirran tunnusluvut. Yrityksen liiketoimintaan kuuluvat vahvasti ennakkomaksut, jolloin kassavirran hallinta on tärkeää. Kysymykseen mittareiden tarkasteluvälistä Yritys B vastasi, että tällä hetkellä niitä ei tarkastella ollenkaan, mutta toiminnan vakiintuessa niitä on tarkoitus systemaattisesti tarkastella.

Yrityksen vaiheen vaikutus käytettyihin mittareihin tarkoitti Yritys B:ssä pikemminkin kysymystä, hyödynnetäänkö mittareita vai ei. Aikaisemmissa yrityksen vaiheissa mittareita ei juurikaan hyödynnetty, vaan ne on otettu käyttöön vasta liiketoiminnan kasvaessa. Aiemmin yrityksen liiketoimintaan kuului paljon alihankintaa, joten dataa oli hyvin vähän. Tällöin mittareille ei koettu tarvetta. Nykyään yritys valmistaa tuotteensa itse ja dataa saadaan enemmän. Keskustellessa yrityksen mittareiden tulevaisuudesta yhdistettiin kysymykset erityismittareista ja mittareista tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa yritys haluaisi ottaa raportointiin mukaan varastonhallintaan liittyvät mittarit. Tämänlaiset mittarit ovat erityismittareita, koska harvalla startupilla tarvitaan varastoon liittyviä mittareita. Tiedot niihin ovat saatavilla yrityksen käyttämästä

ERP-järjestelmästä. Varastohallinnan mittarit eivät kuitenkaan ole ajankohtainen asia, koska ERP-järjestelmässä on ongelmia, jotka pitää ratkoa ennen tämän datan hyödyntämistä. Järjestelmää täytyy ryhtyä päivittämään useammin, jotta data on oikeaa ja ajantasaista kun sitä hyödynnetään.

Tulevaisuudessa mittareita olisi yrityksen edustajan mielestä hyvä nähdä enemmän esimerkiksi dashboardeilla. Yritys myös toivoi, että taloudelliset tiedot saataisiin jalostettua mahdollisimman nopeasti. Tällöin tieto ei kerkeä vanhentumaan ja siihen voidaan vielä luottaa. Nopean reagoinnin saavuttamiseksi kuukausittainen kirjanpito pitäisi saada mahdollisimman pikaisesti valmiiksi ja tämän jälkeen BI-ohjelmistossa tiedot vietyä raporteille. Vertailtaessa mittareiden ja raporttien käyttöä todettiin, että yrityksessä hyödynnetään tällä hetkellä enemmän raportteja, koska mittareihin ei ole BI-ympäristössä vielä panostettu. Yrityksellä on käytössä rullaava ennuste, jota ylläpidetään yrityksen ja opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen toimesta.

#### 4.3 Sijoittajien näkökulma

Molemmat haastatellut sijoittajat ovat suomalaisia enkelisijoittajia, jotka sijoittavat pääasiassa pohjoismaisiin B2B-startup-yrityksiin. Enkelisijoittaja on pääomasijoittaja, joka ei sijoita rahaston kautta vaan täysin omia rahojaan. Enkelisijoittajat tekevät sijoituksia yrityksiin hyvin varhaisessa vaiheessa. He yleensä tarjoavat pääoman lisäksi asiantuntemustaan yrityksen johdolle. Sijoittaja 1 kuuluu myös Venture Capital -yritykseen. Venture Capital -yritys on pääomasijoitusyritys, joka rahaston muodossa sijoittaa rahansa yritykseen sen varhaisessa vaiheessa. Sijoittamisen lisäksi molemmat sijoittajat toimivat monen portfolioyrityksensä hallituksessa ja neuvonantajana. Sijoittaja 1:n portfolioon kuuluu tällä hetkellä 27 yritystä ja Sijoittaja 2:n portfolioon 33 yritystä.

### 4.3.1 Sijoittaja 1

Sijoittaja 1:n haastattelussa ensimmäiseksi keskusteltiin hänen käyttämästään mittaristosta. Sijoittaja 1:n mittaristoon kuuluu 18 mittaria. Aktiivisessa seurannassa kaikki eivät kuitenkaan ole, vaan seurannassa hyödynnetään 3–5 mittaria. Mittareiden käyttötarkoituksiin ei kuulu sijoitusanalyysi, vaan mittareita käytetään johtamisen välineenä. Sijoitus yritykseen tehdään hyvin aikaisessa vaiheessa, jolloin analysoitavaa dataa on hyvin vähän. Tällöin vastattavaksi kysymykseksi muodostuu: ”Mitä pitää tehdä, että startup menestyy?” Virstanpylväinä startupeissa ovat rahoituskierrokset. Saadakseen rahoitusta pitäisi A-rahoituskierröksellä jo olla liikevaihtoa osoittamassa, että liiketoiminta on saatu käyntiin.

Mittarit ovat Sijoittaja 1:lle merkittäviä, koska sitä kautta saadaan tietoa yksinkertaistettua. Tällöin jotain tiettyä asiaa on myös helpompi seurata. Mittareiden tärkeysjärjestys riippuu yrityksestä. Asiakashankinnan kulujen takaisinmaksuaika on kuitenkin hyvin usein käytössä, mutta niin kuin muidenkin mittarien, myös tämän tulkinta vaihtelee yrityksittäin ja toimialoittain. Esimerkiksi asiakashankinnan kulujen takaisinmaksuaika voi olla pelivalmistajilla päiviä, mutta se voi olla muille ohjelmistostartupeille hyvinkin kunnianhimoinen tavoite. Tärkeimpiä mittareita Sijoittaja 1 lähestyi esimerkin kautta. Eräässä sijoituksessa, jossa hän oli aktiivisesti johtamisessa mukana, seurattiin runway-tunnuslukua, liikevaihdon kasvua prosenttilukuna ja liikevaihdon kehitystä verrattuna ennustettuun liikevaihdon kehitykseen. Näiden lisäksi sivussa pidettiin esillä skaalautuvuuden mittareita, jotta yrityksen toimitusjohtaja muistaa millä hinnalla liiketoimintaa kasvatetaan.

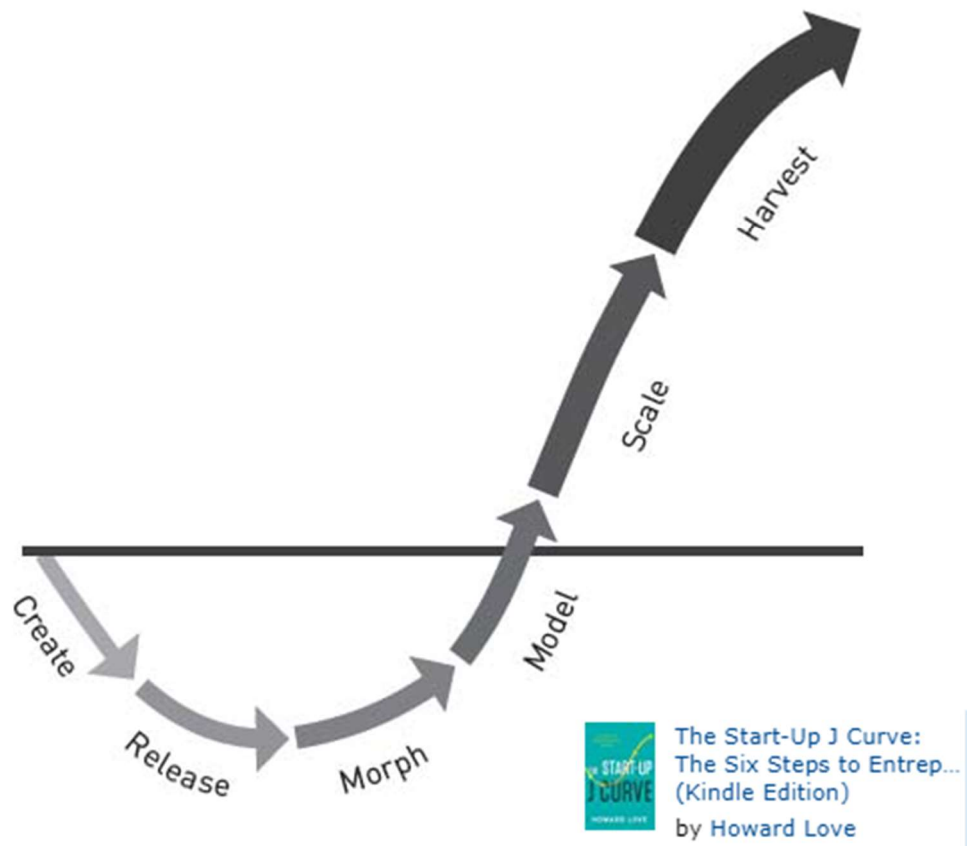
Mittareiden tarkasteluvälille ei ole mitään käytäntöä. Niitä olisi hyvä tarkastella useammin, mutta tällä hetkellä niitä tarkastellaan rahoituskierrosten ympärillä. Erityisesti Venture Capital -yritykset haluavat startup-yrityksiltä mittareita tarkasteltavaksi. Venture Capital -yrityksillä on yleensä omat tietyt mittarit, joita ne haluavat mahdollisilta sijoituskohteiltaan. Sijoittaja 1:n Venture Capital -yrityksessä vaaditaan mahdollisilta sijoituskohteilta kuukausittain toistuva

liikevaihto tai vuosittain toistuva liikevaihto, liikevaihdon kasvu ja henkilöstön lukumäärä. Mittareita seurataan vähintään kvartaalitasolla, mutta kuukausitason seuranta suositaan. Tällöin data ei ole vielä liian vanhaa ja voidaan reagoida tarpeeksi nopeasti, jos sille on tarvetta.

Yrityksen vaiheella on suuri merkitys käytettyihin mittareihin. Sijoittaja 1 tarkastelee startup-yrityksen vaihetta J-kurvin mukaisesti, jossa aluksi tuloja ei ole ja kassa hupenee (Kuva 3). Kun liiketoiminta saadaan käyntiin, aletaan saamaan myyntituottoja ja kassa kasvaa. Alussa kun tuloja ei ole tai niitä on vain vähän, tärkein mittari on runway. Runwayn avulla saadaan selville, kauanko selvitään nykyisillä tuloilla ja varoilla. Kun runway käy vähiin, tarvitaan lisää rahoitusta. Kun yritys pääsee vaiheeseen, jossa liikevaihtoa on jonkin verran, aletaan seuraamaan kasvun ja skaalautuvuuden mittareita. Näitä mittareita ovat muun muassa asiakashankinnan kulut (CAC), katteet, asiakkaan elinkaariarvo, CAC payback ja kuukausittain toistuva liikevaihto. Kun liikevaihto on 5–20 miljoonan luokassa, voidaan alkaa seuraamaan 40:n sääntöä. 40:n säännön mukaan liikevaihdon kasvun ja käyttökateen pitäisi olla yli 40 %. Käyttökate omana lukunaan aletaan yleensä seuraamaan, kun liikevaihtoa on yli 10 miljoonaa euroa.



## THE SIX PHASES OF THE J CURVE



Kuva 4. Startup-yrityksen j-kurvi 1 (Svitek n.d.).

Eriytilanteissa käytettäviä mittareita tai itse luotuja mittareita Sijoittaja 1 ei käytä, vaan hän pärjää jo tunnetuilla mittareilla. Kysyttäessä mittareiden käytöstä tulevaisuudessa Sijoittaja 1 vastasi, että mittareissa itsessään ei ole ongelmia. Tulevaisuudessa käytännöissä olisi kuitenkin hiottavaa. Laskentaa ja kirjanpitoa pitäisi pyrkiä yhtenäistämään ja selkeyttämään. Olisi myös hyvä nähdä tarkempaa tietoa myynnistä, jos sitä jo ei näytetä.

Vertailtaessa mittareiden ja raporttien hyödyntämistä Sijoittaja 1 kertoi hyödyntävänsä sekä mittareita että raportteja. Mittarit ovat erinomaisia päätason hallintaan ja seurantaan. Kuitenkin kun on tarkoitus pureutua tietoihin, on hyvä hyödyntää raportteja, joista saa laajemman kuvan.

### 4.3.2 Sijoittaja 2

Sijoittaja 2:n haastattelun ensimmäisenä aiheena oli mittareiden käyttötarkoitus. Sijoittaja 2 käyttää mittareita johtamisen työkaluna ja talouden seurantaan. Mittareiden merkitys on kohtuullisen vähäinen Sijoittaja 2:lle. Mittareiden käyttäminen yleisesti ottaen työstää tietoa liikaa. Toisaalta jos mittareita ei kuitenkaan käytetä, on tiedon käsittely raskasta. Näiden seikkojen takia tuli ilmi jo tässä vaiheessa haastattelua, että Sijoittaja 2 suosii raportteja enemmän kuin mittareita. Hyödyntämällä raportteja hän saa paremman kuvan tilanteesta kuin vain yksittäistä tunnuslukua tai jonkin yksittäisen osa-alueen visuaalista kuvantamista katsomalla. Tärkeimpiä mittareita Sijoittaja 2:lle ovat kassan tilanne, kassan kulutustahti, runway, ja asiakaspoistuma.

Sen lisäksi, että mittareiden liiallinen hyödyntäminen on haitallista, koska ne työstävät tietoa liikaa, niihin liittyy myös muita ongelmia. Suurin ongelma on puutteellinen tieto. Yrityksen tuottama tieto järjestelmiin on puutteellista, koska niistä puuttuu toimintakomponentti kokonaan. Toimintakomponentilla tarkoitetaan sitä tietoa, joka ei kirjanpidossa näy ja liittyy tiiviisti operatiiviseen toimintaan. Toimintakomponenttiin kuuluvat esimerkiksi myyntiprosessista saatavat tiedot, kuten myyntiprosessin konversiot onnistuneiksi kaupoiksi. Jotta nämä tiedot saadaan käyttöön, pitäisi yrityksen hyödyntää erillistä CRM-ohjelmistoa. Keskeistä on myös määrittellä, mikä yrityksellä on master dataa. Master data on organisaatioiden keskeisintä ja yhteiskäyttöistä ydintietoa, esimerkiksi asiakastietoa.

Talous ja toiminta yleensä yhdistyvät ERP-järjestelmissä, mutta startup-yrityksille ERP-järjestelmät eivät sovellu rahamääräisen kustannuksen ja ajankäytöstä seuraavien kustannusten takia. ERP-järjestelmät ovat myös yleensä turhan raskaita startup-yrityksille, jotka eivät yleensä tarvitse esimerkiksi logistiikanhallintaa. Tämän takia taloustiedosta puuttuu yleensä tieto myyntisopimuksista ja henkilöstöstä. Yrittäjät eivät välttämättä osaa kirjanpitoa, mikä voi johtaa virheisiin kirjanpidossa ja hankaluuksiin tulkita talousinformaatiota. Lisäarvoa pitäisi startup-yrityksissä luoda sisäisellä

laskennalla, joka on vapaampaa kuin ulkoinen laskenta. Ulkoinen laskenta ei sovellu startup-yritysten hallintaan hyvin. Laskentaa hankaloittavat myös vanhat järjestelmät.

Mittareiden tarkasteluvälille ei Sijoittaja 2:lle ole mitään käytäntöä.

Keskusteltaessa yrityksen vaiheen vaikutuksesta käytettyihin mittareihin kertoi Sijoittaja 2, että erityisesti alkuvaiheessa asiakkaiden vaihtumisprosentti on erittäin tärkeä. Kun siirrytään liiketoiminnan skaalaamiseen, tulisi seurata myös henkilöstön muutoksia ja esihenkilöiden määrän muutoksia. Kaikissa vaiheissa on tärkeää seurata myyntiprosessin konversiota onnistuneiksi kaupoiksi ja myyntiprosessin potentiaalisten asiakkaiden määrää. Erityistilanteissa käytettäviä mittareita tai itse luotuja mittareita Sijoittaja 2 ei juurikaan hyödynnä.

Kysyttäessä mittareiden hyödyntämisestä tulevaisuudessa kertoi Sijoittaja 2, että saadakseen lisäarvoa laskennasta, pitäisi pystyä vastaamaan kysymyksiin, kuten minkälaisia sopimuksia pitää saada tehtyä tai kuinka pitkä runway on. Mittareiden ja työkalujen tulisi kuitenkin aina olla ajuriperusteisia.

Myyntinseurannassa olisi parempi euromääräisen myyntinseurannan sijaan seurata aktiivisuutta. Aktiviteettiseuranta kuvastaa paremmin myyjien tehokkuutta erityisesti yrityksissä, joissa yksittäiset sopimukset ovat merkittäviä liikevaihdoltaan tai sopimuksen aikasitoumukseltaan.

#### 4.4 Yhteenveto

Mittareiden käyttötarkoitukseen saadut vastaukset olivat samankaltaisia.

Sijoittajat eivät käyttäneet mittareita sijoitusanalyysiin toisin kuin pörssilistatuissa yrityksissä. Sijoittajat ja yritysten edustajat kaikki käyttivät mittareita samoihin tarkoituksiin eli päätöksenteon tukena ja apuvälineenä kokonaiskuvan hahmottamisessa. Mittareiden merkitys oli Yritys A:lle, Yritys B:lle ja Sijoittaja 1:lle huomattava, koska he näkivät ne mahdollistavana tekijänä ja tärkeänä apuvälineenä. Sijoittaja 2:n mielestä mittareiden käyttö kuitenkin typistää tietoa liikaa.

Tärkeisiin mittareihin kuului haastatelluilla eri mittareita, vaikka yhtäläisyyksiäkin löytyi. Tämä oli kuitenkin myös odotettua, koska kuten kaikki haastateltavatkin mainitsivat, mittarit vaihtelevat yrityksittäin ja myös yrityksen vaiheen mukaan. Esiin nousseita tärkeitä mittareita olivat: myyntikate, käyttökate, asiakashankinnan kulut ja niiden takaisinmaksuaika, runway, kassan kulutustahti, asiakaspoistuma ja kassanhallintaan liittyvät tunnusluvut. Mittareita ei juurikaan startup-yrityksissä tarkastella aktiivisesti, vaan rahoituskierröksen yhteydessä niitä saatetaan pohtia. Tarkastelu tulee ajankohtaiseksi rahoituskierröksen aikaan, koska Venture Capital -yritykset yleensä vaativat nähtäväkseen tiettyjä mittareita. Samalla on hyvä tarkastella itse käyttämiään mittareita ja pohtia ovatko ne vielä relevantteja.

Kaikki haastateltavat olivat myös yksimielisiä siitä, että yrityksen vaiheella on vaikutus siihen mitä mittareita hyödynnetään. Nämä eri vaiheissa käytetyt mittarit olivat kuitenkin haastateltavilla erilaisia. Yritys A:lla mittarit olivat vaihdelleet haastateltavista vähiten. Alkuvaiheessa ei kuitenkaan kumpikaan haastatelluista yrityksistä seurannut mittareita suuresti, mutta sijoittajat seuraavat ainakin jonkinlaista mittaristoa alusta asti. Sijoittajien mielipiteet yrityksen vaiheen vaikutuksesta hyödynnettäviin mittareihin olivat vahvemmat kuin yritysten. Sijoittajien mielestä yrityksen vaiheella on hyödynnettäviin mittareihin hyvin suuri vaikutus. Yritysten mielipide vaikutuksesta oli vähäisempi.

Eriytilanteissa käytettäviä mittareita tai itse luotuja mittareita eivät sijoittajat käyttäneet ollenkaan, vaan he hyödyntävät jo tunnettuja mittareita. Sen sijaan Yrityksessä A hyödynnetään kassan määrästä muokattua versiota, jossa kassavaroista vähennetään ulkomaisten myyntien arvonlisäverot. Tämä tunnusluku auttaa yritystä hahmottamaan paljonko he voivat kassavaroistaan käyttää. Yrityksessä B taas hyödynnetään varastonhallintaan liittyviä mittareita, jotka ovat startup-yrityksissä erityisluontoisia. Mittareiden tulevaisuudesta kysyttäessä kaikilla muilla paitsi Yritys A:lla oli samankaltainen vastaus. Itse mittareissa ei nähty ongelmia, vaan ongelmat liittyivät tietoon mittareiden pohjalla. Tiedon laatua ja ajankohtaisuutta halusivat kaikki tavalla tai toisella

parannettavan. Yrityksen A edustaja toivoi oppivansa lisää mittareista, ja hän toivoi tulevaisuudessa näkevänsä mittareita myös yrityksen tuotteen käytöstä. Vertailtaessa mittareita ja raportteja Yritys B ja Sijoittaja 1 hyödynsivät molempia tasavertaisesti. Yritys A kertoi hyödyntävänsä mittareita huomattavasti enemmän kuin raportteja. Sijoittaja 2 kuitenkin sanoi hyödyntävänsä raportteja enemmän kuin mittareita.

## 5 Johtopäätökset

Startup-yritykset ovat nopeasti kasvavia nuoria yrityksiä, jotka pyrkivät skaalaamaan liiketoimintansa kansainvälisesti. Startup-yritykset etenevät rahoituskierrroksesta rahoituskierrrokseen, keräten varoja aina seuraavaan kasvuvaiheeseen. Suomen startup-ympäristö on vielä nuori, mutta kasvaa vauhdilla.

Taloudelliset mittarit ovat yleisesti käytetty tapa yksinkertaistaa tietoa päätöksenteon tueksi. Rahoitusmaailmassa niitä hyödynnetään sijoitusanalyysien ja luottoanalyysien tukena. Startup-yritykset ovat nopeasti kehittyviä yrityksiä, joten jos tietoa voidaan yksinkertaistaa siten, että sitä on helppo seurata johdonmukaisesti, se vapauttaa aikaa itse päätöksenteolle. Mittareihin ei kuitenkaan saisi tukeutua liikaa, ettei iso kuva unohdu.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Rocket Office Oy. Rocket Office tarjoaa kirjanpito-, palkanlaskenta- ja talouskonsultointipalveluita startup-yrityksille ja niihin sijoittaville. Opinnäytetyöhön valittiin kaksi yritystä haastatteluihin. Nämä yritykset ovat jo ennen opinnäytetyön aloittamista olleet toimeksiantajayrityksen Controller- ja CFO-palveluiden piirissä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata erilaisia mittareita ja selvittää, miten niitä toimeksiantajan asiakasyrityksissä jo käytetään. Lisäksi tavoitteena oli kuvata, mitä mittareita eri sidosryhmät yleensä katsovat. Näitä tietoja analysoimalla selvitetään minkälainen mittaristo olisi paras mahdollinen, jotta asiakasyrityksen johto saisi tarvitsemansa tiedon toiminnan ohjaamiseen, ja jotta myös yrityksen muut sidosryhmät saisivat tietoa taloudellisen tilan analysointiin. Tämän analyysin pohjalta voidaan miettiä, mitä uusia mittareita yrityksille voitaisiin ottaa käyttöön tai voitaisiinko joitakin mittareita muokata sopivammiksi.

Teoriaosiossa kuvattiin erilaisia jo startupeissa hyödyllisiksi todettuja mittareita. Jotta käytetyt mittarit olisivat luotettavia, pitäisi niissä käytettävän tiedon olla ajantasaista, tarkkaa, runsasta ja sen pitäisi olla sellaisessa muodossa, että

järjestelmät sitä ymmärtävät. Teoriaosiossa myös kuvattiin startup-yrityksiä kategoriana ja erilaisia talousanalytiikan työkaluja.

Opinnäytetyön pääongelmana oli selvittää, mitkä mittarit ovat tärkeimpiä startup-yritysten kehittämisessä. Tähän vastattiin etsimällä internetlähteistä tietoa jo hyödyllisiksi ja tärkeiksi todetuista mittareista. Empiirisessä osiossa tätä tietoa täydennettiin kysymällä kahden haastatteluihin valitun toimeksiantajan asiakasyrityksen ja kahden enkelisijoittajan näkökulmia heille tärkeimmistä mittareista. Asiakasyritykset ovat jo ennen opinnäytetyön aloittamista olleet toimeksiantajayrityksen Controller- ja CFO-palveluiden piirissä. Haastattelun vastauksia ja teoriaa tulkitsemalla tärkeimmiksi mittareiksi osoittautuivat runway, joka kertoo kuinka pitkälle kassa riittää, toistuva liikevaihto, asiakaspoistuma, asiakashankinnan kulut ja niiden takaisinmaksuaika sekä käyttökate.

Kysymykseen ”Miten mittareiden merkitys muuttuu startuppien eri vaiheissa ja vaihtuvatko merkittävät mittarit eri vaiheissa?” vastattiin empiirisessä osiossa haastatteluiden avulla. Vastauksien perusteella mittarit eivät alkuvaiheessa olleet juurikaan merkittäviä, koska tietoa, josta muodostaa mittareita ei ole tarpeeksi. Alkuvaiheen tärkeimmäksi mittariksi vastausten perusteella paljastui runway. Kun liiketoiminta saadaan käynnistettyä, voidaan alkaa hyödyntämään mittareita enemmän. Käytetyt mittarit kuitenkin vaihtelevat suuresti yrityksen vaiheen ja tilanteen mukaan.

Kysymykseen talousanalytiikan työkaluista vastattiin teoriaosiossa internetlähteitä tutkimalla. Eri työkaluja käytetään eri tarkoituksiin. Työkalut, jotka esiteltiin teoriaosiossa, olivat kirjanpito-ohjelmat, ERP:t eli resurssienhallintaohjelmistot, taulukkolaskentaohjelmat ja Business Intelligence-ohjelmistot, jotka on suunniteltu talousanalytiikkaan. Näistä kirjanpito-ohjelmistot ja ERP:t on suunniteltu omiin tehtäviinsä, joihin kuuluu vain osittain talousanalytiikka. Taulukkolaskentaohjelmat soveltuvat talousanalytiikkaan silloin kun käsiteltävää tietoa ei ole liikaa. Kun tietoa alkaa kertymään paljon, analytiikan ylläpitäminen taulukkolaskentaohjelmistossa käy raskaaksi. Tällöin BI-ohjelmisto tulee ajankohtaiseksi. BI-ohjelmisto kerää tarvittut tiedot

integraation avulla suoraan kirjanpito-ohjelmasta tai ERP:stä ja suorittaa laskennat asetettujen sääntöjen mukaan.

Myös siihen miten varmistetaan, että mittarit ovat laadukkaita, vastattiin teoriaosiossa. Todettiin, että mittarit ovat laadukkaita, kun niissä käytetty tieto on ajantasaista, tarkkaa, runsasta ja jos se on sellaisessa muodossa, että järjestelmät ymmärtävät sitä. Jotta mittarit olisivat laadukkaita, pitäisi myös itse mittareiden olla relevantteja ja niiden pitäisi olla sidottuna johonkin tavoitteeseen.

Vastaus kysymykseen, mitkä mittarit sopivat parhaiten valituille toimeksiantajayrityksen CFO- ja Controller-palveluiden asiakkaille selvitettiin haastatteluilla. Yritykselle A tärkeimmät mittarit olivat liikevaihdon kasvu kuukausitasolla, asiakashankinnan kulut ja niiden takaisinmaksuaika, asiakkaan elinkaariarvo, asiakaspoistuma, runway, käytettävissä olevat kassavarat sekä liikevaihdon muutosten jakautuminen lisämyynnin ja uusmyynnin välillä. Yritykselle B nämä olivat myyntikate, käyttökate ja kassavirran tunnusluvut. Näitä täydentämään voisi hyödyntää mittareita, joita haastatellut sijoittajat pitivät tärkeänä, sekä teoriaosiossa esiin nostettuja mittareita. Tulen ehdottamaan yrityksille mittareita tämän opinnäytetyön tuloksien perusteella ja ottaen huomioon yritysten ominaispiirteet.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että toisin kuin pörssilistattuihin yhtiöihin sijoittaessa, startup-yrityksiin sijoitettaessa sijoitusanalyysissä ei hyödynnetä tunnuslukuja. Tämä johtuu siitä, että startup-yrityksiin sijoitetaan niin varhaisessa vaiheessa, ettei mittareihin tarvittavaa tietoa ole vielä tarpeeksi, jotta ne olisivat luotettavia. Mittareita käytetäänkin pikemminkin johtamisen työkaluna.

Tutkimuksessa huomattiin myös, että mittareita on valtava määrä, mutta tietyt mittarit sopivat juuri startup-yrityksille hyvin. Haastatteluissa kävi ilmi, että samoja mittareita, joita nostettiin esiin teoriaosiossa, käytettiin usein myös startup-yritysten johtamisen tukena. Lisäksi ilmeni, että yrityksillä ja sijoittajilla ei ollut itse mittareiden suhteen parannettavaa. Mittareita kuitenkin halutaan



enemmän esille raportointiin. Suurimmat parannettavat asiat liittyivät mittarien pohjalla olevan tiedon laadun parantamiseen.

Haastattelut sujuivat pääosin hyvin, ja sain kaikilta haluamiini asioihin vastaukset. Tosin välillä haastattelut eivät edenneet asetetussa järjestyksessä ja keskustelu kävi sivuraiteilla. Kaikki haastatteluja varten asetetut teemat saatiin käytyä läpi tarpeeksi kattavasti ja sain haastatteluista tarpeeksi laadukasta materiaalia empirisen osan kirjoittamiseen.

Toimeksiantaja kommentoi opinnäytetyön edenneen tavoitteellisesti ja aikataulussa. Aihe on toimeksiantajan mielestä erittäin tärkeä, koska eri mittareiden ja raporttien hyödyntäminen on eri tilanteissa oleville yrityksille hyvin tärkeää toiminnan suunnittelun ja seurannan takia. Startup-yrityksillä harvoin kuitenkaan on selkeää kuvaa siitä, mitkä olisivat juuri ne omaan toimintaan ja vaiheeseen parhaiten sopivat mittarit, raportit ja toimintamallit. Tämä työ osaltaan auttaa toimeksiantajayritystä ja sen toimintaympäristöä paremmin ymmärtämään olennaisia ja kenties toistuvia tarpeita, ja kehittämään sitä kautta myös toimeksiantajayrityksen omaa palvelua.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli mieluisaa ja antoisaa. Oli mielenkiintoista tutkia mittareita osana talousanalytiikkaa. Analytiikka ja konsultointi ovat vahvasti kasvava osa taloushallinnon työtä ja tämä opinnäytetyö tukeekin urakehitystäni. Haastattelut antoivat hyvin arvokkaita näkökulmia opinnäytetyön aiheeseen liittyen.

Opinnäytetyössä löydettyjä hyödyllisiä mittareita ei vielä opinnäytetyön kirjoitushetkellä ole otettu mukaan kohdeyritysten raportointiin BI-ohjelmistossa. Tämä on tarkoitus tehdä kesän 2022 aikana, kun opinnäytetyö on valmis. Startup-yritysten talousanalytiikkaa ei ole kirjoitushetkellä vielä paljoa tutkittu suomeksi. Toivon, että tästä aiheesta tehdään myös lisää töitä. Aihealue on tärkeä, koska startup-ympäristö Suomessa kasvaa koko ajan, ja konsultointi ja analytiikka taloushallintotyössä lisääntyvät koko ajan. Mahdollista jatkotutkimusta voisi tehdä esimerkiksi keskittyen puhtaasti enkelisijoittajien ja Venture Capital -yritysten näkökulmaan aiheesta.

## Lähteet

Aallon Group 2021. Kassavirtaennuste katsoo eteenpäin ja tukee johtoa liiketoiminnan suunnittelussa. Aallon Group blogikirjoitus. Viitattu 1.5.2022. <https://aallongroup.fi/blogi/2021/02/kassavirtaennuste-katsoo-eteenpain-ja-tukee-johtoa-liiketoiminnan-suunnittelussa/>

Accountor Finago 2021. Tikonin loppuminen. Accountor Finagon tiedote. Viitattu 3.3.2022. <https://tikon.finago.com/hc/fi/articles/4409170097169-Tikonin-loppuminen-Usein-kysytyt-kysymykset>

Accountor Finago n.d.a. Procounor-ominaisuudet sivu. Viitattu 3.3.2022. <https://finago.com/procounor/ominaisuudet/>

Accountor Finago n.d.b. Procounor budjetoinnin ohjesivu. Viitattu 3.3.2022. <https://procounor.finago.com/hc/fi/articles/360004070737-Budjetoinnin-ohjevideo>

Alma Talent n.d.a. Käyttökate-%. Alma Talent tunnuslukuopas. Viitattu 2.3.2022. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/kayttokate-prosentti/>

Alma Talent n.d.b. Liikevaihdon kasvu-%. Alma Talent tunnuslukuopas. Viitattu 3.3.2022. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/toiminnan-laajuus/liikevaihdon-kasvu-prosentti/>

Alma Talent n.d.c. Current ratio. Alma Talent tunnuslukuopas. Viitattu 1.5.2022. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/maksuvalmius/current-ratio/>

Alma Talent n.d.d. Oman pääoman tuotto-% (ROE). Alma Talent tunnuslukuopas. Viitattu 1.5.2022. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/oman-paaoman-tuotto-prosentti-roe/>

Alma Talent n.d.e. Omavaraisuusaste-%. Alma Talent tunnuslukuopas. Viitattu 1.5.2022. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/omavaraisuusaste-prosentti/>

Atwell E. 2022. Customer retention rate: how to calculate and improve it. Zendesk blog blogikirjoitus. Viitattu 3.3.2022.

<https://www.zendesk.com/blog/calculate-customer-retention-rate/>

Balentor n.d. Strateginen johtaminen. Balentor infosivu. Viitattu 1.5.2022.

<https://www.balentor.fi/strateginen-johtaminen>

Bitvinskas B. 2021. 5 tärkeintä mittaria, jotka sisällytetään myyntiin. Atlasmic blog. Viitattu 3.3.2022. <https://atlasmic.com/fi/blog/5-key-metrics-to-include-in-your-sales>

Business Finland n.d. Business Finland infosivu. Viitattu 22.2.2022.

<https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/startup-yritys/startup-yritys>

Caldwell A. 2021. What is customer lifetime value (CLV) & how to calculate? Oracle Netsuite blogiartikkeli. Viitattu 3.3.2022.

<https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/ecommerce/customer-lifetime-value-clv.shtml>

Calqulate n.d. Growth Metrics. Calqulate-ohjelman esittelysivu. Viitattu 3.3.2022. <https://www.calqulate.io/solution/growth-metrics>

CapMan n.d. Pääomasijoittaminen. CapMan pääomasijoittamisen infosivu. Viitattu 1.5.2022.

<https://www.capman.com/fi/paaomasijoittaminen/paaomasijoittamisesta/>

Computer Hope 2022. Spreadsheet. Taulukkolaskenta wikisivu. Viitattu

21.4.2022. <https://www.computerhope.com/jargon/s/spreadsheet.htm#examples>

Corporate Finance Institute n.d.a. Burn Rate. CFI oppimateriaali. Viitattu 3.3.2022

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/modeling/burn-rate/>

Corporate Finance Institute n.d.b. Average Revenue Per Account (ARPA). CFI oppimateriaali. Viitattu 3.3.2022.

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/average-revenue-per-account-arpa/>

Cremades A. 2018. How funding rounds work for startups. Forbes artikkeli. Viitattu 17.4.2022.

<https://www.forbes.com/sites/alejandrocremades/2018/12/26/how-funding-rounds-work-for-startups/?sh=faef58873866>

Ekman S. 2020. Telia Blogikirjoitus. Viitattu 20.2.2022.

<https://www.telia.fi/yrityksille/artikkelit/artikkeli/tekoaly-datan-laatu>

Engeström J. 2021. Twitter-julkaisu. Viitattu 2.3.2022.

<https://twitter.com/jyri/status/1394618521741627395>

Erkkilä J. 2021. Tällaiset startupit kiinnostavat enkelisijoittajia. SalkunRakentaja-blogin artikkeli. Viitattu 1.5.2022.

<https://www.salkunrakentaja.fi/2021/08/startupit-enkelisijoittajat/>

Flashnode n.d. Taloushallinnon ja verkkokaupan integraatiot. Flashnode infosivu. Viitattu 9.3.2022. <https://www.flashnode.com/fi/taloushallinto-erp-integraatiot>

Fuusor n.d. BI-palvelu tiedolla johtamisen tueksi. Fuusor etusivu. Viitattu 3.3.2022. <https://www.fuusor.fi/>

Gorschelnik K. 2021. OP-analyysi yhtiöraportti 9.6.2021. Viitattu 3.3.2022.

[https://www.talenom.fi/wp-content/uploads/op\\_talenom\\_yhtioraportti\\_09062021-1.pdf](https://www.talenom.fi/wp-content/uploads/op_talenom_yhtioraportti_09062021-1.pdf)

Grant M. 2021. Chief Financial Officer (CFO). Investopedia wikikirjoitus. Viitattu 1.5.2022. <https://www.investopedia.com/terms/c/cfo.asp>

Greenstep 2020. Greenstep blogikirjoitus. Viitattu 2.3.2022.

<https://greenstep.fi/artikkelit/saas-yrityksen-tunnusluvulla-ja-mittareilla-kasvua>

Grimsley S. n.d. Study.com online-kurssin materiaali. Viitattu 20.2.2022.

<https://study.com/academy/lesson/what-is-financial-data-definition-lesson-quiz.html>

Hart M. 2021. Everything you need to know about monthly recurring revenue. HubSpot blogikirjoitus. Viitattu 3.3.2022.

<https://blog.hubspot.com/sales/monthly-recurring-revenue>

Hovi A. 2015. Mitä on Master Data. Ari Hovi Oy blogikirjoitus. Viitattu 19.4.2022.

<https://www.arihovi.com/mita-master-data/>

Hämäläinen A. & Pakarinen P. n.d. Mitä on business intelligence? Fellowmind blogikirjoitus. Viitattu 3.3.2022. <https://www.fellowmindcompany.com/fi-fi/ajankohtaista/mita-on-business-intelligence/>

Intrafocus n.d. Esimerkki tasapainotetusta tuloskortista 1. What is the balanced scorecard? intrafocus infosivu. Viitattu 3.3.2022. <https://www.intrafocus.com/balanced-scorecard/>

Invenco 2020. Rullaava ennuste on talouden suunnittelun uusi musta eikä suotta. Invenco blogikirjoitus. Viitattu 1.5.2022. <https://invenco.fi/rullaava-ennustaminen/>

IteWiki n.d. Toiminnanohjausjärjestelmät Suomessa. IteWiki opas. Viitattu 3.3.2022. <https://www.itewiki.fi/opas/toiminnanohjausjarjestelmat-suomessa/>

Jackson D. 2021. Financial metrics. Finmark blogikirjoitus. Viitattu 2.3.2022. <https://finmark.com/financial-metrics/>

Jääskeläinen J. 2020. Mitä OKR tarkoittaa ja miksi sinunkin yrityksesi kannattaa ottaa ne käyttöön? Jääskeläinen J. blogikirjoitus. Viitattu 3.3.2022. <https://jannejaaskelainen.fi/blogi/mita-okr-tarκοittaa-ja-miksi-sinunkin-yrityksesi-kannattaa-ottaa-ne-kayttoon/>

Kaukinen T. 2020. Mitä tapahtuu start-upin rahoituskierröksessä? Licence to fail blogikirjoitus. Viitattu 1.5.2022. <https://licenceto.fail/mita-tapahtuu-start-upin-rahoituskierröksessa/>

Kytölä P. n.d. Mikä on tasapainotettu mittaristo? LATOtools blogikirjoitus. Viitattu 22.2.2022. <https://www.latotools.com/Balanced+Scorecard+Mika+on+tasapainotettu+mittaristo>

Lappalainen E. 2021. Suomen startup-kentällä on kaikkien aikojen rahoituskevät. Helsingin Sanomat Visio analyysikirjoitus. Viitattu 22.2.2022. <https://www.hs.fi/visio/art-2000008027708.html>

Lyytinen E. 2020. Tilitoimistoalalla on valinnanvaraa hyvistä ohjelmistoista. Taloushallintoliiton Tilitoimistossa-lehden artikkeli. Viitattu 3.3.2022. <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/teknologia-ja-ohjelmistot/tilitoimistoalalla-on-valinnanvaraa-hyvista-ohjelmistoista>

Magnusson C. 2020. Millainen on hyvä suorituskyvyn mittari? 3 parasta vinkkiä. Tuotejohtaminen.fi blogikirjoitus. Viitattu 20.2.2022.

<https://tuotejohtaminen.fi/millainen-on-hyva-suorituskyvyn-mittari-3-parasta-vinkkia/>

Mason A. n.d. Salesforce named world's number one CRM for a fifth straight year. Mason Frank International artikkeli. Viitattu 3.3.2022.

<https://www.masonfrank.com/insights/salesforce-named-worlds-number-one-crm>

Microsoft n.d.a. Microsoft Dynamics ERP infosivu. Viitattu 3.3.2022.

<https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/erp/what-is-erp/>

Microsoft n.d.b. What is business intelligence? Microsoft Power BI infosivu. Viitattu 3.3.2022.

<https://powerbi.microsoft.com/en-us/what-is-business-intelligence/>

Microsoft n.d.c. Microsoft Power BI data visualization. Microsoft Power BI infosivu. Viitattu 3.3.2022.

<https://powerbi.microsoft.com/en-us/>

Murray B. 2017. How I calculate the CAC payback period. The SaaS CFO blogikirjoitus. Viitattu 3.3.2022.

<https://www.thesaascfo.com/cac-payback-period/>

Newfactoryopen n.d. Newfactoryopen infoteksti. Viitattu 22.2.2022.

<https://www.newfactoryopen.net/>

Osakeanti.net 2020. Kasvuyrityksen rahoituksen eri vaiheet osa 2. Osakeanti.net blogikirjoitus. Viitattu 17.4.2022.

<https://osakeanti.net/blogi/kasvuyrityksen-rahoituksen-eri-vaiheet-osa-2/>

Osakesijoittaja n.d. ROI eli sijoitetun pääoman tuotto. Osakesijoittaja blogikirjoitus. Viitattu 3.3.2022.

<https://osakesijoittaja.fi/roi/>

Paasi M. 2014. Korjaavatko pääomarahastot tuotot ennen muita? Nordnet blogikirjoitus. Viitattu 17.5.2022.

<https://www.nordnet.fi/blogi/korjaavatko-paaomarahastot-tuotot-ennen-muita/>

Perälä P.; Torvikoski J.; Sormunen K. & Ekonoja A. 2019. Johdanto taulukkolaskentaohjelman käyttöön. Sähköinen oppimateriaali. Viitattu 3.3.2022.

[https://kirjat.it.jyu.fi/linkki/taulukkolaskenta/johdanto\\_taulukkolaskentaan.html](https://kirjat.it.jyu.fi/linkki/taulukkolaskenta/johdanto_taulukkolaskentaan.html)

Pilvi 2017. Burn Rate. Pilvi blogikirjoitus. Viitattu 9.3.2022.

<https://www.pilvi.com/fi/burn-rate-polttamisen-tahti/>

Pinomaa S. 2018. Viikon kysymys: Mitä tarkoittaa disruptio? Elinkeinoelämän keskusliitto blogikirjoitus. Viitattu 9.3.2022.

<https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/viikon-kysymys-mita-tarkoittaa-disruptio/>

Pulkkinen V. 2017.a. Mitä tarkoittaa SaaS? Inderes blogikirjoitus. Viitattu 9.3.2022. <https://www.inderes.fi/fi/mita-tarkoittaa-saas>

Pulkkinen V. 2017.b. Mitä tarkoittaa skaalautuminen? Inderes sijoituskoulu. Viitattu 1.5.2022. <https://www.inderes.fi/fi/mita-tarkoittaa-skaalautuminen>

Rock Content 2021. The importance of business data to organizational performance. Blogikirjoitus. Viitattu 20.2.2022.

<https://rockcontent.com/blog/business-data/>

Rocket Office n.d. Palveluiden esittelysivu. Viitattu 8.4.2022.

<https://rocketoffice.fi/services/>

Scalefactor n.d. Burn rate calculation: How to calculate burn rate and startup runway. Scalefactor infosivu. Viitattu 17.5.2022.

<https://scalefactor.com/tools/burn-rate-calculator/>

Shonkwiler J. 2019. How to choose metrics that matter. BrightGauge blogikirjoitus. Viitattu 2.3.2022. <https://www.brightgauge.com/blog/how-to-choose-metrics-that-matter>

Startup-Yhteisö 2021. Supercellin ja sadan muun suomalaisen kasvuyrityksen muodostama Suomen Startup-Yhteisö ry julkisti toimitusjohtajansa ja tavoitteensa Suomen tulevaisuuteen. STT Info tiedote. Viitattu 22.2.2022.

<https://www.sttinfo.fi/tiedote/supercellin-ja-sadan-muun-suomalaisen-kasvuyrityksen-muodostama-suomen-startup-yhteiso-ry-julkisti-toimitusjohtajansa-ja-tavoitteensa-suomen-tulevaisuuteen?publisherId=69818937&releaseId=69920942>

Suomala P.; Manninen O.; Lyly-Yrjänäinen J. 2011 1. painos. Laskentatoimi johtamisen tukena. Edita Publishing Oy Helsinki.

Svitek P. n.d. Applying the start-up j-curve to your entire life. Phil Svitek blogikirjoituksen havainnollistava kuva. Viitattu 16.4.2022.

<https://philsvitek.com/applying-the-start-up-j-curve-to-your-entire-life/>

Takuusäätiö n.d. Maksuhäiriömerkintä. Takuusäätiö infosivu. Viitattu 1.5.2022.  
<https://www.takuusaatio.fi/selviydy-veloistasi/maksuhairiomerkinta/>

Talenom n.d. Talenom Business Intelligence infosivu. Viitattu 3.3.2022.  
<https://www.talenom.fi/ohjelmistot/business-intelligence/>

Teir J. n.d. Integraatit. Greenstep infosivu. Viitattu 9.3.2022.  
<https://greenstep.fi/analytiikkapalvelut/integraatit>

Tietoakseli Group 2015. Miten controller voi auttaa yritystäsi? TietoAkseli Group blogikirjoitus. Viitattu 1.5.2022. <https://www.tietoakseli.fi/blogi/liiketoiminnan-kehittaminen/miten-controller-voi-auttaa-yritystasi/>

Törrönen A. n.d. Miten startup-yritys eroaa mistä tahansa muusta pienyrityksestä? Antti Törrönen blogikirjoitus. Viitattu 22.2.2022.  
<https://www.anttitorronen.fi/miten-start-up-yritys-eroaa-mista-tahansa-muusta-pienyrityksesta/>

Vick A. 2019. How long is my startup runway? a guide to calculating and managing monthly burn rate. Forbes artikkeli. Viitattu 3.3.2022.  
<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/07/31/how-long-is-my-startup-runway-a-guide-to-calculating-and-managing-monthly-burn-rate/?sh=20c8b8356caa>

Visma n.d.a. Kassavirtaennuste. Netvisor opas. Viitattu 10.3.2022.  
<https://support.netvisor.fi/fi/support/solutions/articles/77000466494-kassavirtaennuste>

Visma n.d.b. Kattava asiakkuudenhallintajärjestelmä. Visma Severa esittelysivu. Viitattu 10.3.2022. <https://psa.visma.fi/asiakkuudenhallintajarjestelma/>

Visma n.d.c. Liikevoitto (%). Tunnuslukuraportti opas. Viitattu 1.5.2022.  
[https://help.visma.net/fi\\_fi/financial-overview/content/online-help/kpi-operating-profit.htm](https://help.visma.net/fi_fi/financial-overview/content/online-help/kpi-operating-profit.htm)

Visma n.d.d. Vakavaraisuus – Mitä tarkoittaa vakavaraisuus? Visma kirjanpidon sanakirja. Viitattu 1.5.2022. <https://www.visma.fi/epasseli/kirjanpidon-sanakirja/v/vakavaraisuus/>

Ylisiurunen L. 2020. Tiedolla johtamisen avulla parempaa päätöksentekoa. Gallant blogikirjoitus. Viitattu 10.3.2022. <https://gallant.fi/tiedolla-johtamisen-avulla-parempaa-paatoksentekoa/>