

VAASAN YLIOPISTO
LASKENTATOIMEN JA RAHOITUKSEN YKSIKKÖ

Lassi Ylisiurunen

TILINPÄÄTÖSTIETOJEN HYÖDYNTÄMINEN
PIENEN YHTIÖN PÄÄTÖKSENTEOSSA

Laskentatoimen ja tilintarkastuksen
pro gradu -tutkielma

Laskentatoimen ja tilintarkastuksen
maisteriohjelma

VAASA 2019

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ:	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkielman tavoitteet	10
1.2. Tutkielman rajaus ja keskeiset käsitteet	11
1.3. Tutkielman rakenne	13
1.4. Aikaisemmat tutkimukset	14
2. PIENENYRITYKSEN TILINPÄÄTÖSTIEDOT	17
2.1. Tilinpäätöksen sisältö ja tehtävät	17
2.2. Ulkoinen laskentatoimi	19
2.3. Johdon laskentatoimi	23
2.4. Pienen yhtiön tilinpäätöstietojen luotettavuus	27
3. TILINPÄÄTÖSTIETOJEN HYÖDYNTÄMINEN PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSISSA	29
3.1. Päätöksentekoprosessi pienessä yhtiössä	29
3.2. Tilinpäätöstietojen hyödyntäminen päätöksentekoprosessissa	33
3.3. Tekijät jotka vaikuttavat tilinpäätöstietojen hyödyntämiseen	37
3.4. Ulkopuolisten palveluiden vaikutus tilinpäätöstietojen käyttöön	41
4. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODI	45
4.1. Tutkimusmenetelmä	45
4.2. Teemahaastattelun laadinta ja toteutus	46
4.3. Tutkimuksen aineistojen analysointimenetelmä	49
4.4. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	51

5. TUTKIELMAN EMPIIRISET TULOKSET	54
5.1. Päätöksentekoprosessi	54
5.2. Tilinpäätöstietojen hyödyntäminen	60
5.3. Muiden ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö	65
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	68
6.1. Johtopäätökset	68
6.2. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	75
6.3. Jatkotutkimuksen aiheita	78
LÄHDELUETTELO	79
LIITTEET	91
LIITE 1. Haastattelulomake	92

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Johdon päätöksentekoprosessi	30
Kuvio 2. Taloudellisen informaation käytettävyyden pääpiirteet	35
Kuvio 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolme vaihetta	50

VAASAN YLIOPISTO
Laskentatoimen ja rahoituksen yksikkö

Tekijä:	Lassi Ylisiurunen	
Pro gradu -tutkielma:	Tilinpäätöstietojen hyödyntäminen pienen yhtiön päätöksenteossa	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Laskentatoimen ja tilintarkastuksen koulutusohjelma	
Työn ohjaaja:	Marko Järvenpää	
Aloitusvuosi:	2017	
Valmistumisvuosi:	2019	Sivumäärä: 93

TIIVISTELMÄ:

Tässä tutkielmassa tarkastellaan muutaman suomalaisen pieniyhtiön tilinpäätöstietojen hyödyntämistä osana heidän päätöksentekoprosessiaan. Tilinpäätöstietojen hyödyntämisen lisäksi tutkielmassa perehdytään ulkopuolisten asiantuntijoiden rooliin päätöksenteon tukena. Useimmat aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että pieniyhtiöllä on rajalliset resurssit, jonka johdosta ulkopuolisella asiantuntijalla voi olla merkittävä rooli yhtiöiden päätöksentekoprosessissa.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään pieniyhtiöiden tilinpäätöstietoja ja näiden hyödyntämistä osana päätöksentekoprosessia. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, johon osallistui seitsemän henkilöä eri yhtiöistä. Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluin ja haastattelut suoritettiin kahden kesken tutkijan ja tutkittavan henkilön välillä, ilman häiriötekijöitä. Haastatteluaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että organisaatiot suorittavat päätöksentekoprosessinsa hyvinkin nopealla aikataululla. Yhtiöiden päätöksentekoprosesseihin osallistui keskimäärin 2-3 henkilöä, ja päätöksien laajuudesta riippuen laadittiin laskelmia, joiden avulla pyrittiin tukemaan suoritettavaa päätöstä. Yhtiöt pyrkivät hyödyntämään päätöksissään kvantitatiivista aineistoa, joista tärkeimpänä he mainitsivat kirjanpidosta saatavat raportit. Osa haastateltavista mainitsi laativansa omia laskelmiaan kirjanpidon raporttien pohjalta. Tutkimuksessa ilmeni, että jokainen haastateltava kävi läpi kuukausittain yhtiön kirjanpidon raportit ja vuosittain tilinpäätöksen. Tilinpäätöstiedot koettiin merkitykselliseksi, mutta näiden hyödyntämiseen vaikuttivat muun muassa niiden vertailukelpoisuus. Ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen oli haastateltavien osalta vähäistä. Haastatteluissa ilmeni, että ulkopuolisten asiantuntijoiden palveluiden tuotteistaminen ei ole selkeää. Lisäksi organisaatiot eivät osaa tiedostaa tarpeeksi hyvin kohtia joihin he tarvitsisivat apua.

Tutkimus tuo esiin sen, että suomalaiset pieniyhtiöt ymmärtävät kirjanpidollisen aineiston tärkeyden, mutta he kaipaavat tämän rinnalle tulevaisuusorientoitunutta informaatiota. Pieniyhtiöissä ei ole tutkimustiedon pohjalta analysoituna tarpeeksi resursseja ja taitoja laatia tulevaisuuden odottamia itsenäisesti, joten tässä he kaipaivat konkreettisemmin ulkopuolisten asiantuntijoiden apua.

AVAINSANAT: Tilinpäätös, tilinpäätöstiedot, päätöksenteko, ulkopuoliset asiantuntijat

1. JOHDANTO

Tämän hetken liiketoimintaympäristöt pakottavat yrityksiä, etenkin pieniä ja keskisuuria yrityksiä olemaan innovatiivisia kehittyäkseen. Yritysten tulee pohdita eri toimintamenetelmiä sekä strategiaa, joilla voidaan kehittää toimintaa muuttuvan ympäristön mukana. Pienillä yrityksillä on todettu olevan vaikeuksia toteuttaa oman toimintansa mittaamista ja tarkastelua. Tämän johdosta tällä tutkimuksella halutaan saada selville, kuinka hyvin he hyödyntävät omia tilinpäätöstietojaan. Lisäksi halutaan saada selville auttavatko tilinpäätöstiedot mahdollisesti omistajia heidän liiketoiminnallisissa päätöksissään.

Tilinpäätös voi auttaa yrityksen johtajia sekä muita sidosryhmiä arvioimaan paremmin yrityksen taloudellista tilannetta. On todettu, että yrityksen tilinpäätöksen käyttö voi johtaa tehokkaampiin liiketoimintapäätöksiin. Pienyrityksissä on harvemmin tarpeeksi tarvittavaa asiantuntemusta hyödyntää ja tulkita tilinpäätöstään tehokkaasti. Luotettavakaan tilinpäätös ei aina edesauta, mikäli omistajat eivät ymmärrä, miten tietoja voidaan hyödyntää. (Van Auken 2005.)

Tilinpäätöksen käytöllä on todettu olevan vahva vaikutus yrityksen toiminnan ja strategian tukemiseen. Etenkin siksi että päätökset, jotka ovat tehty ilman taloudellisen vaikutuksen analysointia, saattavat johtaa yrityksen fokuksen häviämiseen. Lopputuloksena voi olla yrityksen ajautuminen taloudelliseen ahdinkoon. (Horngren 2009.)

Pienyhtiöiden resurssit ovat todetusti pienemmät, kuin suurempien. Sen vuoksi ne kaipaavat tuekseen ulkopuolisia asiantuntijoita, jotka voivat mahdollisesti auttaa heitä kehittämään heidän omaa liiketoimintaansa. (Lopez & Hiebl 2015: Shields & Shellman 2016.) Tutkimuksessa halutaan saada tietoon, kuinka ja mi-

ten pienyritykset hyödyntävät ulkopuolisia asiantuntijoita tilinpäätöstietojen tulkinnaissa ja päätöksentekoprosessissa.

1.1. Tutkielman tavoitteet

Tutkielman tarkoituksena on tutkia miten ja kuinka paljon suomalaiset pienyritykset hyödyntävät tilinpäätöstietoja heidän liiketoiminnallisten päätöksentekojen tukena. Taloushallinto omaa merkittävän roolin yrityksen varsinaisen liiketoiminnan tukena. Taloushallinnon tuottamat ulkoiset tilinpäätöstiedot kuukausi-, neljännes- ja vuositasolla ovat merkittäviä tietolähteitä niin yrityksen johdolle, kuin myös sidosryhmille. Tutkielmassa keskitytään erityisesti vuosittain tehtävään tilinpäätökseen. Tilinpäätöksen avulla saadaan tietoon yrityksen tilinpäätöshetken kannattavuus, maksuvalmius sekä vakavaraisuus, joita etenkin yrityksen ulkopuoliset analyysoijat hyödyntävät tutkiessaan yritystä sijoituskohteena. Tilinpäätöksiin fokuoitetumista voidaan perustella sillä, että se on ehkä yksittäinen talousraportti yrityksissä. Pienyrityksissä tämä saattaa lisäksi olla myös ainoa hyödynnettävä raportti.

Tutkielmassa halutaan saada selville, kokevatko pienyritykset tilinpäätöksen hyödyntämisen merkittäväksi tekijäksi heidän päätöksentekoprosessissaan. Lisäksi halutaan saada tietoon mitkä eri tekijät voivat mahdollisesti vaikuttaa tilinpäätöstietojen käyttämiseen sekä minkälaisissa erinäisissä päätöksissä näitä tietoja mahdollisesti hyödynnetään. Tutkimuksessa on tavoitteena myös tutkia ulkopuolisten palveluiden mahdollista hyödyntämistä ja vaikutusta päätöksentekoprosessiin. Pienyritykset omaavat lähtökohtaisesti suurempia yrityksiä pienemmät resurssit, joten ulkopuolisilla asiantuntijoilla voi olla mahdollisesti merkittävä rooli päätöksentekoprosessin ja tilinpäätöstiedon hyödynnettävyydessä.

Kallunki (2014: 28) esittää, että menestyvän yrityksen tulee ymmärtää taloutta. Tilinpäätöksen nähdään olevan tärkeä talousraportti, joka ilmaisee yrityksen toiminnan taloudellisen onnistumisen. Tilinpäätöstiedot tukevat merkittävästi päätöksentekoprosessia, sillä niiden tiedoilla kyetään ennakoimaan tulevia toimenpiteitä. Talouslukutaidon merkitys korostuu tilinpäätöstietojen hyödyntämisessä, joten tutkielmassa halutaan saada myös selville, kuinka talouslukutaitoisia pienyritysten päättäjät ovat.

Timmonsin ja Spinelliin (2004) mukaan pienyritysten omistajilla ei ole tarpeeksi kompetenssia tulkita ja hyödyntää tilinpäätöstietoja heidän päätöksenteon tukena. Yrityksen menestymisen ja kasvun kannalta on kuitenkin olennaista, että yrityksen johto omaa taidot hyödyntää heidän taloustietojaan. Useat tutkimukset osoittavat, että hyvä taloustietämys tukee yrityksen menestymistä (Gibson: 1992; Collis & Jarvis 2002; Van Auken 2005).

Tutkimuksen aiheen valinta perustui tutkijan henkilökohtaiseen kiinnostukseen tilinpäätöksien hyödynnettävyydestä. Tutkija on työskennellyt usean vuoden ajan tilintoimistossa. Päätyötehtävänä on ollut Pk-yritysten kirjanpito ja konsultointi, jonka johdosta tutkimusaihe on hyvinkin läheinen.

1.2. Tutkielman rajaus ja keskeiset käsitteet

Suomessa toimii kaiken kaikkiaan 283 600 yritystä (ei sisällä maa-, metsä- ja kalataloutta). Tämän tutkimuksen kohteena ovat suomalaiset pienyritykset, joita toimii suomessa yhteensä noin 15 800 kappaletta, lukuun ottamatta maa-, metsä- ja kalatalouksia. (Tilastokeskus.) Tutkimuksen aineisto rajautuu vain tilinpäätöstietoihin ja näistä tuotettuihin raportteihin, joita ovat vuosi- neljännes- ja kuukausiraportit. Pienyrityksissä tuloslaskelma ja tase ovat tärkeimmät tilin-

päätösraportit, joten näiden hyödynnettävyyden tutkiminen on hyvinkin olennaista tutkimuksessa. Mikäli pienyritykset hyödyntävät näitä raportteja, niin on olennaista tietää minkälaisiin päätöksiin ne johtavat ja miten niitä hyödynnetään. Ulkopuoliset asiantuntijat on rajattu tutkimuksessa koskemaan asiantuntijoita, joiden asiantuntijuudella voi olla vaikutusta yhtiön tilinpäätöstietojen tulkintaan tai päätöksentekoprosessiin.

Pienyrittäjä

Suomessa noudatetaan kirjanpitolain mukaisia pienyrityksärajoituksia, jotka ovat samat kuin Euroopan parlamentti ja neuvosto ovat direktiivissään 2013/34/EU artikla 3 antaneet pienyrityksille. Euroopan direktiivissä on asetettu ehto, että jäsenvaltiot voivat ylittää heidän raja-arvot taseen loppusummassa (4 milj. €), sekä liikevaihdossa (8milj. €). Suomessa on noudatettu tätä ehtoa, joten kirjanpitolain mukaan pienyrityksiä ovat ne kirjanpitovelvolliset, joilla päättyneellä sekä sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy enintään yksi seuraavista kolmesta arvosta tilinpäätöspäivänään:

- taseen loppusumma 6 000 000 euroa
- liikevaihto 12 000 000 euroa
- tilikauden aikana työskennellyt keskimäärin 50 henkilöä. (KPL 1:4a§, EU 2013/34)

Tilinpäätös

Kirjanpitolaissa määritellään, että jokaisen kirjanpitovelvollisen on laadittava tilinpäätös, mikäli sillä ylittyy kaksi mikroyritykselle asetettua rajaa, jotka ovat taseen loppusumma 350 000 euroa, liikevaihto 700 000euroa ja tilikaudella työntekijöitä keskimäärin 10 henkilöä. Tähän lakiin pohjautuen kaikkien pienyritys-

ten on laadittava tilinpäätös. Pienyrityksen tilinpäätös sisältää tuloslaskelman, taseen sekä liitetiedot niin, että mukana on myös vertailutieto edelliseltä tilikaudelta. (KPL 1:1§; KPL 3:1§.)

Kirjanpitolaissa määritellään, että yrityksen tilinpäätöksen tulee antaa oikea ja riittävä kuva yhtiön toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Tilinpäätöksessä tulee ottaa huomioon yhtiön toiminnan laatu ja laajuus olennaisuusperiaatteen mukaisesti. (KPL 3:2§.)

Tuloslaskelma kertoo yhtiön tuloksen muodostumisesta tilikauden ajalta. Tuloslaskelman viimeiseltä riviltä voidaan lukea suoraan, kuinka tilikausi on mennyt taloudellisesti. Viimeisen rivin tilikauden tulos kertoo yhtiön oman pääoman lisääntymisestä tai vähentymisestä. Tase kuvastaa yrityksen asemaa tietyllä ajanhetkellä. Taseesta voidaan lukea yhtiön varat ja velat. Liitetiedoilla halutaan antaa lisätietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta niin, että yhtiö täyttää tilinpäätöksessään oikean ja riittävän kuvan vaatimukset. (Salmi 2006: 31, 35, 77.)

1.3. Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisenä lukuna on tutkielman johdanto, jossa käsitellään tutkielman taustaa, tavoitetta, rajausta sekä aikaisempia tutkimuksia. Luvussa kaksi käsitellään pienen yrityksen tilinpäätöksen sisältöä sekä ulkoisen- ja sisäisen laskentatoimen merkitystä pienyrityksessä. Luvussa kolme käsitellään pienyrityksen päätöksentekoprosessia, tilinpäätöksen hyödyntämistä prosessissa ja tekijöitä, jotka vaikuttavat tämän hyödyntämiseen. Luvussa neljä perehdytään tutkielman tutkimusmetodiin, aineiston analysointiin sekä pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Luvus-

sa viisi käydään läpi tutkielman empiiriset tulokset. Tutkielman viimeisessä luvussa esitetään tutkielman yhteenveto, johtopäätökset ja mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

1.4. Aikaisemmat tutkimukset

Jill Collis ja Robin Jarvis (2002) tutkivat Iso-Britanniassa 385 pienen yksityisten yrityksen taloudellisen informaation lähteitä sekä hyödynnettävyyttä. Tutkimustulokset osoittivat, että suurin osa pienyrityksistä omaksuu käytännön tavat, jotka sisältävät muodollisia menetelmiä taloudellista suunnittelua ja valvontaa varten. Pienet yritykset käyttivät eniten taloudellisen tiedon lähteinä kuukausi- tai neljännesraportteja sekä kassavirtalaskelmia. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että säännöllisten kirjanpitoraporttien käytettävyys on riippuvainen sekä yrityksen koosta että johdon saamista neuvoista kirjanpitäjältä tai tilintarkastajalta.

Van Auken (2005) on todennut, että tilinpäätöksen käyttö voi hyödyttää yrityksen sidosryhmiä, omistajia ja johtoa tekemään parempia päätöksiä. Hänen tutkimustuloksensa kuitenkin osoitti, että pienyritysten kohdalla johto ja omistajat eivät hyödynnä tilinpäätöstietoja tehokkaasti. Tuloksista kävi ilmi, että jopa luotettava ja täsmällinen tilinpäätös on käytännössä riittämätön, mikäli omistajat ja johto eivät osaa tulkita ja hyödyntää käytössään olevia tietoja.

Sian ja Roberts (2009) tutkivat myös Iso-Britannian pienten yritysten omistajien kirjanpidon ja taloudellisten raporttien käytettävyyttä sekä tarvetta. Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida pienten yritysten taloudellisten raportointiohjeiden kysyntää ja hyödyllisyyttä. Tutkimustulokset osoittivat, että useimmissa pienissä yrityksissä kirjanpidosta saatavat taloudelliset raportit ja tiedot jäävät hyö-

dyttömiksi johtuen tietojen monimutkaisuudesta. Tärkeimpänä päätöksenteon lähteenä toimivat pankkitili, vuosittaiset tilinpäätöstiedot sekä osittain kuukausi- ja neljännesvuosiraportit.

Carraher ja Van Auken (2013) tutkivat omassa tutkimuksessaan sitä, kuinka Yhdysvaltain eteläosan pienten yritysten omistajat hyödyntävät tilinpäätöksiä päätöksentekoprosessissaan. Heidän tutkimuksensa tulokset osoittivat, että tilinpäätöksien hyödyntäminen on suoraan verrannollinen yrityksen liikevaihtoon. Lisäksi kävi ilmi, että omistajien tehdessä taloudellisia päätöksiä olivat päätöksenteot välillisesti yhteydessä heidän koulutustasoonsa. Omistajien tilinpäätöstiedon käyttömukavuuteen vaikuttivat positiivisesti mahdolliset ulkoisen laskentatoimen laatimat valmiit raportit tilinpäätöstietojen pohjalta.

Shields ja Shelleman (2016) tutkivat Yhdysvaltalaisten mikro- ja pienyritysten johdon laskentatoimen käyttöä päätöksentekoprosessin tukena. Tutkimukseen osallistui 55 yritystä. Tutkimustulokset osoittivat, että nämä yritykset käyttävät monia johdon laskentatoimen järjestelmiä avukseen helpottaakseen päätöksentekoa. He laskevat tuotteiden tai palveluiden kannattavuutta, vertailevat budjetoituja ja toteutuneita lukuja sekä laskevat asiakaskannattavuuksia. Tutkimustulokset osoittivat, että laskelmien tekemisellä on positiivinen vaikutus yhtiön sijoitetun pääoman tuottoon.

Akhtar ja Liu (2018) ovat tutkineet Pakistanin pienyritysten tilinpäätösten hyödyntämistä päätöksenteon tukena. Tutkimukseen osallistui 94 pienyritystä Lahoresta, Pakistanista. Tutkimustulokset osoittivat, että yrityksen omistajan kokemuksella, kyvyillä ja tietämyksellä oli positiivinen vaikutus tilinpäätöksen hyödyntämiseen päätöksenteossa. Van Auken, Carraher ja Ascigil (2016) ovat tehneet vastaavanlaisen tutkimuksen Turkin pienyrityksille. Tutkimukseen

osallistui 91 pienyritystä Turkin Konyasta. Heidän tutkimuksessaan ilmeni, että omistajat, jotka hyödyntävät tilinpäätöksiä päätöksenteossaan ovat kokeneempia, omaavat suuremman luottamuksen tilinpäätökseen ja ymmärtävät enemmän tilinpäätöksen sisällöstä, kuin omistajat jotka eivät koe tilinpäätöksiä hyödylliseksi päätöksenteossa.

2. PIENENYRITYKSEN TILINPÄÄTÖSTIEDOT

Tässä luvussa käydään läpi tekijät, jotka pienen yhtiön tulee ottaa huomioon tilinpäätöksen valmistelussa, eli mikä on tilinpäätöksen Suomen kirjanpitolain asettama sisältövaatimus. Taloushallinnon informaatiota esitetään kahdessa eri laskentamuodossa, jotka ovat ulkoinen ja sisäinen laskenta. Nämä kaksi laskentatoimen muotoa tuottavat informaatiota, jota yrityksen ulkoiset ja sisäiset käyttäjät tarvitsevat analysoidessaan yrityksen taloudellista tilannetta. Nämä laskentamuodot esitellään tarkemmin tämän luvun alaluvuissa 2.2 ja 2.3. Viimeisessä alaluvussa käydään läpi pienen yhtiön tilinpäätöksen luotettavuutta sekä mitkä eri tekijät mahdollisesti vaikuttavat tämän luotettavuuteen.

2.1. Tilinpäätöksen sisältö ja tehtävät

Suomessa pieni yhtiö noudattaa kirjanpitolain mukaisia säännöksiä. Kirjanpitolain 3. luvussa on määritelty tilinpäätöksen sisältö. Pienen yhtiön tilinpäätös sisältää taseen ja tuloslaskelman sekä mahdolliset liitetiedot. Tilikauden taseelle ja tuloslaskemalle tulee esittää vertailutietona viimeistä edellisen tilikauden tiedot. Tilinpäätöksen tulee antaa oikea ja riittävä kuva yritystoiminnan tuloksesta sekä taloudellisesta asemasta niin, että olennaisuusperiaatteen mukaisesti huomioidaan yritystoiminnan laatu ja laajuus. Olennaiseksi asiaksi kirjanpitolaissa määritellään tieto, jonka pois jättäminen tai väärin esittäminen voi kohtuullisesti vaikuttaa tilinpäätöstä hyödyntävien käyttäjien päätöksiin. (Kirjanpitolaki 3:1-2§). Mikäli yritys laatii tilinpäätöksensä IFRS (2015, 24-26) standardien mukaisesti, niin yrityksen tulee oikean kuvan antamisen lisäksi tuoda ilmi yrityksen taloudellinen tila, joka tarkoittaa varojen ja velkojen ilmoittamista sekä tietoa omista ja muiden liiketoimista jotka vaikuttavat näihin.

Tilinpäätöksellä on erinäisiä laatukriteereitä, jotka paljastavat sen onko tilinpäätöksen sisältämä tieto hyödynnettävissä. Laadullisia kriteereitä ovat ymmärrettävyys, merkityksellisyys, vertailukelpoisuus sekä uskottavuus. Selkeydellä tarkoitetaan sitä, että käyttäjän on helppo ymmärtää tilinpäätöksen tarjoamat tiedot. Käyttäjältä voidaan odottaa ymmärrystä yrityksen liiketoiminnasta sekä taloudellisesta toiminnasta. Tilinpäätöksen tulee sisältää monimutkaisimmatkin informaatiot, eikä näitä saa jättää pois selkeysaspektin perusteella, vaikka joku käyttäjä ei välttämättä näitä ymmärtäisikään. Merkityksellisyyttä on se, että tietojen tulee olla olennaisia tyydyttäen tilinpäätöksen käyttäjien tarpeet. Tietojen olennaisuuteen vaikuttavat tämän asianmukainen luonne sekä merkitys. Tietoa voidaan pitää merkittävänä, mikäli tämän pois jättäminen vaikuttaisi käyttäjän päätöksiin. Vertailukelpoisuus tulee ilmetä tilinpäätöksessä siten, että tapahtumat on kirjattu niin, että näitä kyetään mahdollisesti vertaamaan eri vuosina. Myös yhtenevä kirjaamistapa mahdollistaa tapahtumien vertailun eri yritysten välillä. Uskottavuutta on se, että yrityksen julkistamat tiedot eivät sisällä virheitä, eivätkä nämä ole puolueellisia. Tilinpäätöksen käyttäjien tulee voida luottaa siihen, että tilinpäätös huomioi nämä edellä mainitut laatukriteerit tarkasti. (Mirela 2013: 152; Dumitras 2011: 10-11.)

Tilinpäätös antaa hyödyllistä informaatiota yrityksen taloudellisesta asemasta, tuloksellisuudesta, toiminnan onnistumisesta ja johdon strategiasta. Saatavilla oleva informaatio tukee Mirelan (2013: 151) mukaan monien käyttäjien päätöksentekoa. Scott (2015: 215) esittää, että tilinpäätöksellä on merkittävä rooli, kun tarkastellaan aikaisemmin annettujen arvioiden toteutumista jälkikäteen. Scott (2015: 215) toteaa myös, että tilinpäätöksellä on suuri rooli yrityksen tulevaisuuteen suuntautuvissa lausunnoissa ja analysoinneissa. Carraherin ja Van Aukeenin (2013: 323) mukaan tilinpäätös antaa yrityksen sidosryhmille mahdollisuuden hyödyntää yrityksestä saatua taloudellista informaatiota kasvattaen sidos-

ryhmien ymmärrystä yrityksen tilanteesta. Näin tilinpäätös edesauttaa sidosryhmiä sekä omistajia tehokkaampiin ja rationaalisempiin päätöksiin.

Sian ja Roberts (2009: 291) esittävät, että harvoilla Pk-yrityksillä on mahdollisuus ymmärtää lakisääteisen tilinpäätöksen sisältöä, joten he luottavat siihen, että heidän kirjanpitäjänsä kertoo heille tilinpäätöksen tärkeimmät yksityiskohdat. Tilintarkastajat ja kirjanpitäjät nähdään pienyrityksen neuvonantajina, jotka tukevat pienyritysten sisäistä suunnittelua, päätöksentekoa sekä valvontaa. Ulkopuolisten apu on usein tarpeen, sillä Dahmenin ja Rodriguezin (2014: 9) mukaan usein on niin, että pienyrityksen johto ei omaa taitoja hyödyntää tilinpäätöstä tehokkaasti, joka johtuu heidän talouslukutaidoistaan. Akhtar ja Liu (2018: 381-382) toteavat, että pienissä yrityksissä yrittäjät ovat todella ylioptimistisia heidän taloudellisesta tilanteestaan, joka voi aiheuttaa vääriä liiketoimintapäätöksiä. Akhtar ja Liu (2018: 381-382) lisäävät, että yrittäjät eivät osaa tulkita tarpeeksi tehokkaasti heidän tilinpäätöstietojaan.

Pienyritysten tilinpäätöksien käyttäjissä ei nähdä olevan selkeää ydinryhmää. Sian ja Roberts (2009: 291) esittävät neljä pääkäyttäjärühmää, jotka ovat johto, lainanantajat, muut velkojat, hallitus sekä virastot. Yleisesti Pk-yritysten taloudellista tietoa hyödyntävät pankit ja muut lainanantajat sekä omistajat tai osakkeenomistajat. Pankit ovat avainasemassa pienyritysten rahoituksessa ja lainan myöntämisessä tilinpäätöksellä nähdään olevan merkittävä rooli.

2.2. Ulkoinen laskentatoimi

Kirjanpitolaissa on säädetty yritysten kirjanpitovelvollisuudesta (KPL 1:1). Ulkoinen laskentatoimi on hyvin säädelty prosessi, johon kuuluu taloudellisen tiedon kerääminen ja käsittely (Deegan 2001: 28). Tuloslaskelma, tase, rahoitus-

laskelma ja veroilmoitukset ovat ulkoisen laskentatoimen keskeisempiä kirjanpitöraportteja (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen, Niskanen 2015: 12). Näiden raporttien tarkoituksena on helpottaa organisaation ulkopuolisten tahojen päätöksen tekemistä (Deegan 2001: 28-29). Yritys laatii vuosittain tilinpäätöksen, joka tarjoaa tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ulkopuolisille sidosryhmille, kuten sijoittajille, tavarantoimittajille, rahoittajille sekä verottajalle (Ikäheimo, E. Laitinen, T. Laitinen & Puttonen 2014: 114).

Ulkoisen laskennan kirjanpitotoiminnot toimivat yrityksen taloudellisena tietolähteenä. Hallin (2008) mukaan kirjanpidolla on kaksi tärkeää roolia ulkoisessa laskennassa. Ensinnä kirjanpidossa kerätään ja kirjataan yrityksen liiketoiminnan taloudelliset vaikutukset. Toiseksi kirjanpitotoiminto jakaa kirjatut tapahtumatiedot operatiivisen tason johdolle, joka kykenee tämän pohjalta koordinoimaan keskeisiä työtehtäviä. Tilinpäätös on yrityksen suurin yksittäinen taloudellinen tietolähde ja tämän pääasiallisina käyttäjinä ovat yrityksen ulkoiset sidosryhmät sekä liiketoimintapäätöksiä tekevät yrityksen sisäiset toimijat. Yrityksen sisäisesti päättävät henkilöt tekevät strategisia päätöksiä, jotka vaativat lisäinformaatioita ja ennusteita joita laaditaan tilinpäätösinformaation pohjalta. Tilinpäätösinformaation tarkoituksena on ohjata käyttäjä kohti haluttua toimintaa.

Halabadi, Barret ja Dyt (2010: 176) esittävät, että ulkoisen laskentatoimen laatima tilinpäätös edesauttaa yrityksen johtoa kehittämään toimintaansa kannattavampaan suuntaan ja löytämään tehokkaampia liiketoimintaratkaisuja. Taloudellinen informaatio ja kirjanpidosta saatava tilinpäätösraportti kertoo yrityksen toteutuneista operaatioista ja aiemmin suoritettujen päätösten taloudellisista vaikutuksista. Tilinpäätösraportit voivat mahdollistaa omistajia kasvattamaan ja kehittämään yritystään yhä vahvemmaksi.

Sianin ja Robertsin (2009: 301-303) tutkimuksen mukaan pienyritykset eivät koe ulkoisen laskentatoimen raportteja olennaiseksi, vaan heidän mukaansa kirjanpidon ja tilinpäätöksen pääsääntöisenä tehtävänä on tuottaa seurantaraportteja viranomaiselle. Halbouniin ja Hassanin (2012: 332) mukaan ulkoisen laskentatoimen raportit toimivat tärkeämpänä informaationa päätöksenteossa yrityksen johdolle. Heidän mukaansa johdon laskentatoimen laatimat sisäiset laskelmat eivät ole yhtä relevantteja, kuin ulkoisen laskentatoimen raportit.

Ulkoisen laskentatoimen raportit on laadittu nimensä mukaisesti lähtökohtaisesti ulkoisia sidosryhmiä varten. Johdolla on mahdollisuus hankkia tietoa yrityksen päätöksenteon tueksi ilman, että heidän täytyy hyödyntää ulkoisen laskentatoimen raportteja. Tämän vuoksi IASB ja FASB eivät käsittele tilinpäätösstandardien asettamista yritys johdon päätöksenteon näkökulmasta, siten että mikä johdolle olisi hyödyllisintä vaan niin, että mikä olisi hyödyllisintä yrityksen ulkoisille sidosryhmille. (Eirle & Schultze 2013: 163-164.)

Kirjanpidolla nähdään olevan Socean (2012: 51) mukaan hyvin tärkeä rooli yrityksen johtamisessa. Kirjanpidon raporteissa on tietoja yrityksen toiminnoista, jotka johto kykenee helpoiten havaitsemaan kirjanpitomateriaalin avulla. Tämän kaltaisen materiaalin merkitys kasvaa yrityksen koon kasvaessa. Laskentatoimen raportit voivat myös paljastaa yrityksen sisäisiä ongelmia, joita ei huomata päivittäisen toiminnan aikana. Tämä voi tarjota johdolle riippumattoman valvonnan, joka edesauttaa johtajia olemaan tietoisia yrityksen toiminnoista.

Yrityksen johto on valvonnan, kontrolloinnin ja tarkkailun lisäksi tiiviisti mukana yrityksen strategisessa päätöksenteossa. Yrityksen johdon tulee tehdä päätöksiä yrityksen tulevasta suunnasta, tämän pääomasijoituksista, yrityksen kiinteän omaisuuden myymisestä, liiketoiminta-alueista, rahoitusrakenteesta sekä

investoinneista muiden yksiköiden toimintaan. Tämän kaltaisissa päätöksissä ulkoinen laskentatoimi nähdään erittäin tarpeellisena. Ulkoisesta laskentatoimista saadaan informaatioita taloudellisesta asemasta, nykyisestä suorituskyvystä tai tämän muutoksesta sekä tapahtumista jotka ovat jo tapahtuneet. (Socea 2012: 50.) Eierle ja Schultze (2013: 183) ovat sitä mieltä, että yritysjohdolla voi olla kannustimia, jotka perustuvat esimerkiksi yrityksen tuloksen muodostumiseen. Johto voi tehdä toimenpiteitä niin, että he maksimoivat mahdollisuutensa kannustimiin. Toimenpiteiden johdosta todellinen taloudellinen tilanne saattaa vääristyä.

Ulkoisen laskentatoimen raporttien vääristymisellä on suora vaikutus tämän pohjalta tehtyihin laskelmiin ja mahdollisiin jatkotoimenpiteisiin, joita suoritetaan johdon laskentatoimen puolella (Eierle & Schultze 2013: 183). Revsine, Collins, Johnson ja Mittelstaedt (2012: 249) ovat samaa mieltä siitä, että luvut jotka esitetään yhtiön tilinpäätöksessä, eivät vaikuta vain tilinpäätökseen itsessään. Tilinpäätöksellä on nimittäin merkittävä vaikutus myös laskelmiin, joita tehdään tämän pohjalta. Halbouni ja Hassan (2012: 332) toteavat tähän pohjautuen, että ulkoisen laskentatoimen taloudellisilla raporteilla on vaikutusta myös johdon laskentatoimen informaatioon. Ulkoista laskentatoimea voidaan Deeganin (2001: 30) mukaan rinnastaa johdon laskentatoimeen ja Eierle ja Schultze (2013:183) esittävät, että ulkoinen laskentatoimi toimii eräänlaisena johdon laskentatoimen tietolähteenä. Johdon laskentatoimi keskittyy yrityksen sisäisiin laskelmiin, jonka tarkoituksena on tuottaa organisaatiossa työskenteleville relevanttia tietoa yrityksen nykytilanteesta. Tätä tietoa voidaan hyödyntää päätöksenteon tukena, samoin kuin ulkoisen laskentatoimen tuottamia kirjanpidon raportteja. (Deegan 2001: 30.) Johdon laskentatoimea käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

2.3. Johdon laskentatoimi

Johdon laskentatoimi on yrityksen sisäistä laskentaa josta tulee myös sen toinen nimitys sisäinen laskentatoimi (Neilimo & Uusi-Raava 2005; 14). Johdon laskentatoimi pyrkii antamaan tietoja organisaation johdolle heidän päätöksenteon tueksi. Sisäinen laskentatoimi tarkoittaa sitä, että tiedot joita hyödynnetään tulevat organisaation sisältä. Tiedot mahdollistavat johdon lyhyen ja pitkän ajan suunnitelmien tekemisen. Johdon laskentatoimi auttaa myös varmistamaan sen että laaditut suunnitelmat otetaan käyttöön. Tehtyjen laskelmien pohjalta suoritettujen prosessien seuranta on myös tärkeää, jotta organisaatio kykenee pysymään asetetussa tavoitteessa. (Burns, Quinn, Warren & Oliveira 2013: 4.)

Liljana ja Radivoje (2014: 475) esittävät, että ulkoisen laskentatoimen tuottamat tilinpäätökset perustuvat lakien ja standardien sääntelyihin. Näistä saatavan tiedon analyttinen ymmärrys on tarpeen, kun laaditaan sisäisiä laskelmia yrityksen nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. Johdon laskentatoimea ei säädellä lainsäädännöllä, vaan tätä voidaan toteuttaa yrityksessä omien tarpeiden mukaisesti (Suomala ym. 2011: 10, Ikäheimo ym. 2014: 115 & Ikäheimo ym. 2016: 118). Burns ym. (2013: 6) mukaan johdon laskentatoimessa on esiintynyt aina kolme eri aspektia, joita ovat informaation tuottaminen, johdon päätöksenteon helpottaminen sekä näiden avulla organisaation tavoitteiden saavuttaminen.

Johdon laskentatoimi on perustunut perinteisesti taloudelliseen historiatietoon. Nykyisin tätä on korvaamassa uusi trendi, joka vie johdon laskentatoimea ennakkoivampaan suuntaan. Tämä johtuu yritysjohtajien kiinnostuksesta kilpailukykyisempään johtamistietoon, joka voi oikein hyödynnettynä tuottaa lisäarvoa yritykselle. (Kalkhouran, Nedaei, Rasid 2017: 473.) Deegan (2001: 30) on samaa mieltä siitä, että johdon laskentatoimi on enemmän tulevaisuuteen suuntautu-

va, kun vertaa ulkoiseen laskentatoimeen, joka nähdään vielä laajemmin historiatietoon pohjautuvana tietolähteenä. Yhteys johdon laskentatoimen ja ulkoisen laskentatoimen välillä on havaittavissa Halbounin ja Hassanin (2012), sekä Johnson ja Kaplanin (1987) tutkimuksissa, joiden mukaan johdon laskentatoimi luokitellaan eräänlaiseksi ulkoisen laskentatoimen alaiseksi.

Johdon laskentatoimen järjestelmä on yksi osa laajemmasta johtamisjärjestelmästä, jossa toimii joukko vakiintuneita rutiineja ja tiedonkeruujärjestelmiä. Tämän tarkoituksena on auttaa johtajia tekemään päätöksiään tai täyttämään heidän velvollisuuksiaan. Johdon laskentatoimea käytetään muun muassa agenttikustannuksien vähentämiseen ja päätöksenteon helpottamiseen. (Davila & Foster 2005: 1040; Shields & Shellman 2016: 21.) Mikro- ja pienyritysten on todettu hyödyntävän johdon laskentatoimea, sillä tämä on yksi yrityksen tärkeimmistä funktioista. Tämä tukee heidän ydinliiketoimintojaan tarjoamalla arvokasta informaatiota, jolla voidaan johtaa suunnittelua sekä valvontaa. (Foster & Young 1997: 64; Shields & Shellman 2017: 21.)

Yritykset kohtaavat nykyisellään kovaa kilpailua niin kansallisesti kuin globaalisti, jolloin johtajilta edellytetään kannattavia ja tehokkaita liiketoimintapäätöksiä. Näihin päätöksiin johtajat tarvitsevat avukseen johdon laskentatoimen tuottamaa relevanttia informaatiota. (Agbedjule 2005: 297; Halbouni & Hassan 2012: 307.) Esimerkiksi Shieldsin ja Shellmanin (2017: 27) tutkimuksessa ilmeni, että yritykset, jotka laskevat sisäisesti tuotteiden ja palveluiden kannattavuutta omaavat suuremman sijoitetun pääoman tuottoprosentin. Myös Collis ja Jarvis (2002:100) esittävät, että johdon laskentatoimella on ollut todistetusti suuri rooli pienten yritysten menestymis- ja selviytymistilanteissa.

Bhimani, Horngren, Datar ja Rajan (2015: 3) toteavat, että johdon laskentatoimi pitää sisällään toimenpiteitä, jotka perustuvat taloudellisiin raportteihin sekä myös muihin informaatioihin, jotka on tarkoitettu ensisijaisesti auttamaan johtajaa organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamisessa. Johdon laskentatoimi yhdistää kirjanpidon, rahoituksen ja johtamisen eri johtamistekniikoin, jotka ovat tarpeen onnistuneessa liiketoiminnassa.

Shieldsin ja Shellmanin (2016: 21) mukaan johdon laskentatoimen järjestelmät sisältävät menettelytapoja sekä rutiineja, joita johtajat käyttävät hyödyksi luodakseen ja ylläpitääkseen organisaatiotoiminnalle asetettuja malleja. Jezovita (2015: 62) esittää, että johtajat käyttävät johdon laskentatoimea yrityksen kehittämiseen, toimintojen väliseen kommunikointiin sekä strategian toteuttamiseen. Gibsonin (1992: 225) mukaan omistajilla tai johdolla on harvoin valmiina kaikkia tarvittavia talousinformaatioita, jotka auttaisivat heitä tehokkaampiin liiketoimintapäätöksiin, joten he tarvitsevat avukseen erilaisia laskelmia. Scapens (2006: 5) lisää tähän, että johtajien persoonallisuus sekä yksilölliset taustat vaikuttavat siihen, mitä eri laskentatapoja tai raportteja johto valitsee käyttöönsä.

Johdon laskentatoimen hyödyntäminen vaatii yrityksen johdolta talousosaamista, joka edesauttaa laskelmien laatimista ja kokonaisvaltaista ymmärtämistä (Gaskil, Van Auken & Manning 1993). Yrityksen tehottomat liiketoimintapäätökset liittyvät usein heikkoon johdon laskentatoimen osaamiseen, joka on myös yksi syy yrityksen mahdollisista vaikeuksista ja lopullisesta epäonnistumisesta. (Headd 2003: 56-58; Carraher & Van Auken 2013: 332.) Gaskill ym. (1993) esittävätkin, että talusjohtamisella on merkitystä yrityksen menestymisen kannalta ja tämä nähdään yhtenä syynä pienten yrityksen menestymättömyydelle, kun johto ei omaa tarpeeksi taitoja käsitellä yrityksen taloustilannetta.

Adomakon, Danson ja Damoah (2015: 12-13) esittävät myös, että pienten yritysten omistajat eivät omaa vahvaa talousosaamista. Tämä johtaa siihen, että omistajat eivät voi välttämättä aina täysin ymmärtää tekemiensä päätöksien taloudellisia vaikutuksia. Omistajien taloudellisella lukutaidolla nähdäänkin olevan ratkaiseva rooli yrityksen kasvun ja menestymisen kannalta. Jindrichovskan (2013: 80) mukaan pienet yritykset eivät epäonnistu sen johdosta, että omistajat tekevät työnsä heikosti vaan sen vuoksi, että he eivät ymmärrä kuinka liiketoimintaa harjoitetaan. Heidän puutteensa näkyvät yrityksen johtamisessa sekä yrityksen kasvattamisessa. Yrityksen osaava johto kykenee hyötymään johdon laskentatoimen laatimista raporteista. Talousosaaminen on nähtävästi merkittävä tekijä ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen hyödyntämisessä, sillä mitä ammattitaitoisempi johto on niin sitä enemmän he nähtävästi hyödyntävät näiden tarjoamia mahdollisuuksia.

Wijawardena, De Zoysa, Fonseka ja Perera (2004) sekä Wijewardena ja Zousa (2001) toteavat tutkimuksissaan, että Pk-yritykset jotka hyödyntävät johdon laskentatoimea laatien erinäisiä budjetteja kasvattivat myyntiään enemmän, kuin Pk-yritykset, jotka jättivät nämä hyödyntämättä. Shields ja Shelleman (2016) esittävät, että yrityksen hyödyntäessä johdon laskentatoimen järjestelmiä, voi tämä mahdollistaa suuremman suorituskyvyn myös hyvin pienten yritysten kohdalla. He toteavat, että pienyritysten osaaminen, resurssit, ajankäyttö ja taloustilanne vaikuttavat konkreettisesti siihen, kuinka paljon pienyritykset kykenevät hyödyntämään sisäistä laskentaa. Liljanan ja Radivojen (2014) mukaan johdon laskentatoimen hyödynnettävyys päätöksenteon tukena edellyttää yrityksen johdolta erinomaista tuntemusta eri näkökulmista. Eri näkökulmina toimivat heidän mukaansa muun muassa normatiivinen sääntely, rahoitus, kirjanpito, henkilöstöhallinto ja johtamiskäytännöt. Näiden useiden näkökulmien

ottaminen huomioon pienyrityksessä on hyvinkin haasteellista. Lopez ja Hiebl (2015) esittävät, että yrityksen koko vaikuttaa sisäisten laskelmien hyödyntämiseen. Suuremmat yritykset käyttävät kehittyneempiä johdon laskentatoimen järjestelmiä, kuin pienemmät yritykset. Pk-yritykset eivät käytä johdon laskentatoimea päätöksentekoprosessin tukena vaan heidän laskelmien laatiminen johtuu ulkoisen instituutioiden kuten pankkien tarpeesta.

Useissa tutkimuksissa esitetään, että pienyritykset hyödyntävät päätöksenteosaan pääosin ulkoisia raportteja, kuten tilinpäätöstä, kuukausikirjanpitoraporttia tai neljännesvuosiraporttia. Syy tähän löytyy pienyrityksen johdon talousosaamisesta ja käytössä olevista resursseista. (Sian & Robers 2009; Halabadi & Dyt 2010; Carraher & Van Auken 2013; Akhtar & Liu 2018.)

2.4. Pienen yhtiön tilinpäätöstietojen luotettavuus

Luotettavuus on yksi kirjanpitomateriaalin tärkeistä ominaisuuksista, sillä vain luotettavalla tiedolla on merkitystä päätöksentekotilanteissa. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että missä määrin saatavilla olevat tiedot ovat puolueettomia, virheettömiä ja tarkasti esitettyjä. Kirjanpidon luotettavuutta on pyritty kasvattamaan erinäisin standardein, jotka ohjaavat kirjanpidossa esitettävän aineiston sisältöä. (Maines & Wahlen 2006.) Nogueira ja Jorger (2017: 121) esittävät, että yrityksen sisäisen valvonnan tulisi taata kohtuullinen varmuus siitä, että tilinpäätöksessä ilmoitetut taloudelliset tiedot ovat luotettavia. Sisäisellä valvonnalla on täten havaittu olevan merkittävä rooli kirjanpidollisen materiaalin luotettavuudessa. Pienyritykset eivät kuitenkaan omaa välttämättä yhtä kehittynyttä sisäistä valvontaa, kuin suuret organisaatiot, jonka johdosta sisäinen valvonta jää pienyhtiöissä vähäisemmälle huomiolle.

Cassar (2009: 45-46) toteaa että yritykset, jotka laativat tilinpäätöksiä useammin, ovat lähtökohtaisesti luottavaisempia tilinpäätökseensä. Nogueiran ja Jorgren (2017) mukaan useammin tilinpäätöksiä laativat omaavat kehittyneemmät analysointitekniikat sekä saavat täten tilinpäätöksestä enemmän tietoa päätöksenteon tueksi. Yrityksen sisäisen valvonnan tulisi taata kohtuullinen varmuus siitä, että tilinpäätöksessä ilmoitetut taloudelliset tiedot ovat luotettavia. Yrityksen sisäisellä valvonnalla on merkitystä tilinpäätöksen luotettavuuteen sekä tämän hyödyllisyyteen päätöksenteon tukena. Lisäksi sisäinen valvonta edistää laadun parantumista ja yhtiön yleisen hallinnon tehokkuutta.

Van Auken ja Carraher (2013: 125-126) ovat sitä mieltä, että yrityksen epävarmuuden vähentäminen erityisesti kovasti kilpailussa toimintaympäristössä liittyy suoraan tilinpäätöksen laatimisen tiheyteen. Heidän mukaansa pienet yritykset, jotka laativat raportteja vähemmän, eivät näe raporteista etuja yrityksen toiminnalle. Tämän kaltaiset yritykset eivät todennäköisesti tunnista useammin laadittavien taloudellisten raporttien hyötyjä, eikä täten ole valmiita maksamaan näiden laatimisesta. Yritykset, jotka laativat tilinpäätösraportteja harvemmin näkevät nämä epäluotettavina, jonka johdosta heidän ei kannata käyttää aikaa ja resursseja näiden analysointiin.

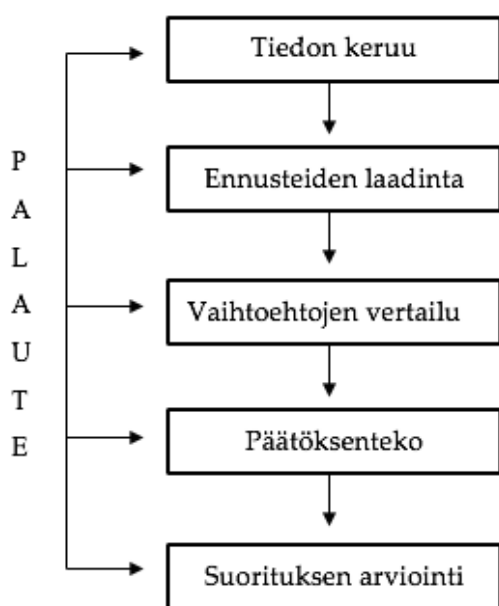
3. TILINPÄÄTÖSTIETOJEN HYÖDYNTÄMINEN PÄÄTÖKSENTEKO- PROSESSISSA

Tässä luvussa tarkastellaan pienen yrityksen päätöksentekoprosessia sekä sitä miten tilinpäätöstä voitaisiin hyödyntää tämän prosessin tukena. Luvussa käydään läpi, mitkä eri tekijät mahdollisesti vaikuttavat tilinpäätöksen hyödyntämiseen. Viimeisessä alaluvussa käydään läpi tarkemmin miten eri ulkoistetut asiantuntijapalvelut vaikuttavat tilinpäätöstietojen hyödynnettävyyteen osana päätöksentekoprosessia.

3.1. Päätöksentekoprosessi pienessä yhtiössä

Pk-yritysten päätöksentekoprosessit eroavat Gustafssonin (2009: 299) mukaan suuremmista yrityksistä merkittävästi heidän protokollien, rakenteiden sekä käytössä olevien työkalujen osalta. Isoissa organisaatioissa talouspäätöksistä vastaavat talousosastot ja johtajat jolloin päätökset perustuvat yleisesti pitkän aikavälin strategisiin suunnitelmiin. Pienyrityksissä vastaavat päätökset tekee usein yrittäjä yksinään. (Alhabeeb 2014: 3-4.) Busenitz ja Barley (1997: 24) esittävät, että pienyritysten johto yliarvioi omaa kykyään ymmärtää yrityksen talousasioita. Heidän mukaansa johto suhtautuu ylioptimistisesti omaan talous-tietämykseensä, jonka johdosta he yleistävät asioita turhan helposti verrattuna suurempiin yrityksiin. Deakinsin, Morrisonin ja Gallowayn (2002: 15-16) mukaan johtajien ylioptimisten suhtautuminen voi johtaa päätöksenteoissa taloudellisiin riskeihin. He toteavat, että ylioptimistisuudella voi olla negatiiviset seuraukset. Tämän johdosta pienyritysten tulisi perustaa päätöksensä taloudelliseen relevanttiin informaatioon, kuten tilinpäätösinformaatioon.

Kirjanpidon ja talousjohdon teoriat perustuvat taloudellisiin odotuksiin, jotka ovat johtaneet yleiseen väittämään, että pienten yritysten liiketoimintapäätökset tarvitsevat tulevaisuusorientoitunutta taloudellista informaatiota avuksi tehokkaihin päätöksiin (Gibson 1992: 224). Van Aukenin ja Carraherin (2013: 125) mukaan tehokkaat taloudelliset liiketoimintapäätökset perustuvat luotettaviin taloudellisiin tietoihin ja kykyyn ymmärtää yrityksen tilinpäätöstä. Liljana ja Radivoje (2014: 475) toteavat, että yrityksen ulkoinen laskentatoimi, jonka yhtenä osana tilinpäätös on, omaa jatkuvan päivittäisen sidoksen yrityksen päätöksentekoprosesseihin, kun organisaatiossa haetaan tukea päätöksentekoon kirjanpidon puolelta. Jezovita (2015: 62) esittääkin, että yrityksen kirjanpitäjät ovat suuressa roolissa päätöksenteossa, sillä he tuottavat taloudellista informaatiota yrityksen nykyhetkestä.



Kuvio 1. Johdon päätöksentekoprosessi (Bhimani ym. 2015: 284).

Kuviossa 1 havainnollistetaan Bhimanin ym. (2015: 284) laatimaa johdon päätöksentekoprosessia, joka perustuu kirjanpidolliseen informaatioon. Kuviossa

päätöksentekoprosessin ensimmäisenä vaiheena on tiedon kerääminen. Tässä vaiheessa halutaan saada mahdollisimman paljon kasaan tietoa, jonka pohjalta voidaan siirtyä toiseen vaiheeseen, jossa laaditaan laskelmia ja ennusteita mahdollisten toimenpiteiden vaikutuksista. Kolmannessa vaiheessa vertaillaan tehtyjä laskelmia sekä ennusteita, jonka jälkeen voidaan valita toteutettava toimenpide. Päätöksenteon jälkeen johto kerää tietoa tehdyn toimenpiteen tuloksista suorituskyvyn arvioimiseksi. Prosessin jokainen vaihe sisältää palautteen antoa, joka kehittää toimintaa juoksevasti päätöksentekoprosessin aikana. Palautteet voivat vaikuttaa myös tuleviin ennusteisiin, päätöksentekoihin sekä näiden käytännön toteutuksiin. Huang (2009: 90) toteaa, että päätöksentekoprosessit voidaan toteuttaa joko rationaalisesti aikataulutettuna prosessina tai vähitellen ilman tarkempaa aikataulua. Rationaaliselle prosessille on ominaista suunnittelun ja analyysin korostaminen. Vähitellen toteutettavalle tavalle on ominaista, ottaa huomioon yrityksen poliittiset käyttäytymiset sekä johtamiskokemukset.

Informaatio, jota käytetään päätöksentekotilanteissa, voi olla kvalitatiivista ja kvantitatiivista. Kvantitatiivinen informaatio jakautuu vielä taloudelliseen ja ei-taloudelliseen informaatioon. Taloudellisen informaation päälähteenä on yrityksen kirjanpitojärjestelmä ja ei-taloudelliseen informaation lähteenä toimivat kaikki yrityksen organisatoriset osat. Suurin osa yritystoiminnan päätöksentekoprosessiin merkittävästä tiedosta syntyy kirjanpitojärjestelmästä eli tieto on taloudellista. Johdon tulee varmistaa, että kirjanpitojärjestelmän laatu vastaa heidän omia vaatimuksiaan, sillä tämä vaikuttaa tiedon relevanttiin hyödyntämiseen. (Jezovita 2015: 61-62.)

Hallin (2008: 3) mukaan nykyajan johtajat tarvitsevat molempia niin taloudellisia kuin ei-taloudellisiakin tietoja päätöksenteon tukena. Bhimani ym. (2015:

283) esittävät, että jokaisella johtajalla on yleisesti omanlaisensa tapa lähestyä päätöksentekoprosessia, mutta usein johtajat kuitenkin hyödyntävät niin kvantitatiivista kuin kvalitatiivista aineistoa päätöksentekoprosessissaan. Yrityksen kirjanpitäjät edesauttavat relevantin tiedon antamista yrityksen johdolle päätöksenteon tueksi. Kirjanpidosta saatu materiaali on yleensä jäsenneiltyä ja toimii tietyntulaisena pohjana päätöksenteolle. Socean (2012: 52) mukaan johtajien päätökset sisältävät subjektiivisia ja irrationaalisia tekijöitä. Tapa jolla johtajat muodostavat ratkaistavan ongelman, vaikuttaa myös lopulliseen ongelman ratkaisutapaan. Menestyvän johtajan tulee olla realistinen päättäessään ratkaisutavasta ja optimistinen suorittaessaan ratkaisun toteutusta.

On havaittu useita eri tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen päätöksentekoprosessiin. Näitä ovat esimerkiksi ympäristö-, organisaatio- sekä muut erityistekijät. Ympäristötekijöitä ovat tämän epävarmuus ja monimutkaisuus. Organisaatiotekijöinä ovat organisaation sisäiset voimat, kuten ylimmän johdon rooli, yrityksen koko ja aikaisemmat päätöksenteot. Erityistekijöinä voi olla organisaation sisäiset prosessit, kuten päätöksentekijän vaikutus prosessiin, päätöksenteon kiireellisyys sekä prosessiin sitoutuvien resurssien laajuus. (Rajagopalan, Rasheed & Datta 1993: 351.)

Nykyaikaisessa kansainvälistyneessä liiketoimintaympäristössä, joka omaa nopeasti muuttuvat markkinat, edellytetään yrityksen johdolta riittävää, ajankohdasta ja kattavaa tietoa liiketoimintapäätösten tueksi (Jezovita 2015: 61). Huangin (2009: 87) mukaan tietotekniikan suuri kehitys, arvoketjujen hajoaminen, palveluiden ulkoistaminen sekä kuluttajien nopeat trendimuutokset vaativat yrityksen strategiselta johdolta yhä suurempaa roolia päätöksentekoprosesseissa. Timmons ja Spinelli (2004: 284-285) esittävät, että huonot päätökset uhkaavat yrityksen kestävyyttä jättäen jälkeensä mahdollisesti laajinkin operatiiviset

ongelmat. Halbouni ja Hassan (2012: 322) toteavat, että yrityksen johdon kokemus vaikuttaa heidän käsitykseensä suorituskyvyn arvioimiseen tarvittavista tiedoista. Yrityksen koko ja hierarkkinen asemointi vaikuttivat olennaisesti yritysten kirjanpitostandardien sekä sisäisten laskentaperiaatteiden asettamiselle. Gibson (1992: 224) toteaa että, onnistuneet liiketoimintapäätökset tarvitsevat tuekseen taloudellisen informaation hyödyntämistä. Taloudellisen informaation lähteenä voi hyvinkin toimia tilinpäätöstiedot, joiden hyödyntämistä osana päätöksentekoprosessia käsitellään seuraavassa luvussa.

3.2. Tilinpäätöstietojen hyödyntäminen päätöksentekoprosessissa

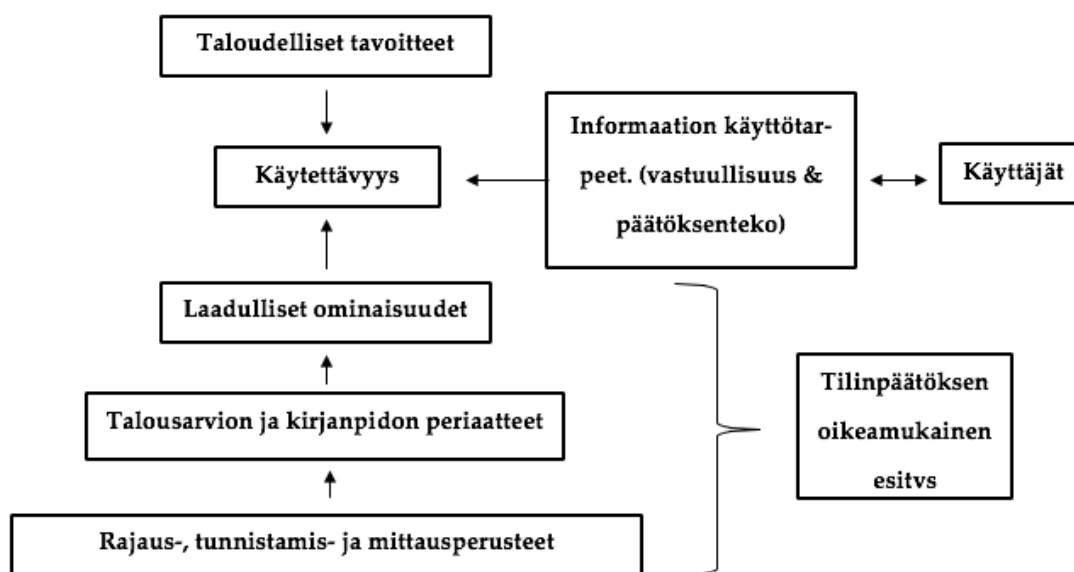
Jokaisen yrityksen tulee Alhabeenin (2014:93) mukaan kyetä järjestämään taloudelliset tietolähteensä useisiin tarkoituksiin, riippumatta siitä ovatko tarkoitukset ulkoisia vai sisäisiä. Tilinpäätös on yksi tietolähde, jota esimerkiksi johto, sijoittajat ja sidosryhmät voivat hyödyntää analysoidessaan yrityksen toimintaa ja asemaa markkinoilla. Tilinpäätöksen tehokas käyttö päätöksenteon tukena voi Van Aukenin ja Carraherin (2013:125) mukaan johtaa yrityksen parempaan menestykseen ja asemaan markkinoilla. Carraherin ja Van Aukenin (2013: 332) mukaan tilinpäätös on yksi yrityksen tärkeimmistä tietolähteistä, kun halutaan tehdä kannattavia liiketoimintapäätöksiä. Tilinpäätös on osa yrityksen tulositäytäjäjärjestelmää, koska tämä mittaa yrityksen suorituskykyä kvantitatiivisesti antaen tietoa yrityksen taloudellisista tuloksista. Mikäli yritys haluaa hallita omaa suorituskykyään ja tehdä tehokkaita liiketoimintapäätöksiä, on olennaista selvittää ja ymmärtää mitkä toimet vaikuttavat tilinpäätöksessä esitettyihin lukuuihin. (Bahri, St-Pierre & Sakka 2018: 19.)

Chernyn (2014: 173) mukaan nykyinen tilinpäätösraportointi korostaa menneisyyttä, joten päätöksenteon kannalta hyödyllisen tiedon tulee olla ennakoitavaa.

Tilinpäätösraportin ei tule olla vain asetettu päämäärä, vaan tämän tulee tarjota hyödyllistä tietoa, jonka pohjalta voidaan tehdä perusteltuja päätöksiä. Akhtar ja Liu (2018: 381) toteavat, että tilinpäätös sisältää useita tarvittavia tietoja, joita tarvitaan liiketoiminnallisten päätöksentekojen tueksi. Heidän mukaansa tilinpäätös on tilastollinen näkemys yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja tällä nähdään olevan suuri rooli etenkin Pk- yritysten menestymisessä. Tehokas päätöksenteko Pk-yrityksissä edellyttää taloudellisen informaation hyödyntämistä, joten tilinpäätöksen nähdään olevan yhteydessä suunniteltujen tavoitteiden toteutukseen.

Alhabeebin (2014: 93) mukaan johto kykenee tilinpäätöstietojen avulla analysoimaan yrityksen taloudellista tilannetta ja kannattavuutta. Tämän lisäksi johto pystyy tilinpäätöksen avulla tarkastelemaan tehtyjen suunnitelmien ja oman johtamisstrategian toteutumista. Tilinpäätöksen on todettu tuottavan arvokasta lisätietoa yrityksen taloustilanteesta johdolle ja sidosryhmille. Bruns ja McKinnonin (1993: 84) toteavat, että johtajat haluavat relevantimpaa tietoa ja tiedon laatu määrittelee heidän päätöksiensä tehokkuuden. Tehokkaat taloudelliset päätökset ovat johdonmukaisia ja nämä perustuvat luotettaviin taloudellisiin informaatioihin sekä kykyyn ymmärtää tilinpäätöstä. Luotettava tilinpäätös yhdessä toimivan taloushallinnon kanssa mahdollistavat viisaammat ja tehokkaammat ratkaisut. Tehtyjen päätöksiä avulla yritys pyrkii saavuttamaan asettamansa operatiiviset ja taloudelliset tavoitteet. (Carragher & Van Auken 2013: 332; Van Auken ym. 2016.) Van Auken ja Carragher (2013: 125) toteavat, että tilinpäätöstiedot tulee huomioida niin operatiivisissa kuin strategisissa päätöksissä, sillä näiden pois jättäminen tai väärin käyttäminen, voi mahdollisesti vahingoittaa yritystä heikosti suoritettujen toimenpiteiden johdosta.

Sianin ja Robertsin (2009: 302) tutkimuksessa yritykset hyödynsivät vuosittaisia tilinpäätöksiä lähinnä tulojen ja menojen vertailemiseen eri vuosien välillä tai vahvistaakseen jonkun tulevan toiminnon. Mikäli tilinpäätöstä halutaan hyödyntää enemmän päätöksenteossa ja valvonnassa, tulee tämä Sianin ja Robertsonin mukaan laatia useammin, jotta sitä voidaan pitää ajankohtaisena. Van Aukenin (2005: 340) mukaan tilinpäätöksen oikeaoppinen tulkinta ja käyttö ovat erityisen tärkeää, kun otetaan huomioon, että heikko talousjohtaminen johtaa usein taloudellisiin ongelmiin ja yrityksen liiketoiminnan epäonnistumiseen. Kamensky (2014: 191) toteaa kriittisemmin tilinpäätöksen hyödyntämistä, sillä hänen mukaansa tilinpäätös kertoo vain historiatietoa, eikä tämän pohjalta saada tietoon lukujen muutoksen merkitystä, kun esimerkiksi vertaillaan yrityksen omia tilinpäätöksiä eri vuosien välillä.



Kuvio 2. Taloudellisen informaation käytettävyyden pääpiirteet. (Nogueria & Jorge 2017: 120).

Kuviossa 2 on esitettyä Noguerian ja Jorgen (2017: 120) tulkinta taloudellisen informaation käytettävyyden peruseriaatteista. Heidän mukaansa taloudellisen informaation käytettävyyteen vaikuttaa tilinpäätöksen oikeanmukainen esi-

tys ja informaation käyttötarve joka perustuu eri käyttäjäryhmien tarpeiden mukaan. Tämän lisäksi huomioidaan taloudelliset tavoitteet, jotka ovat pienyrityksen kohdalla usein omistaja-johdon itse asettamia. Taloudellisen informaation käyttöön liittyy pienyritysten kohdalla Carraherin ja Van Aukenin (2013: 332) mukaan merkittävästi yritysjohton talouslukutaito. Edellytyksenä tehokkaille päätöksille on johdon taito tulkita ja ymmärtää tilinpäätösinformaatiota.

Socea (2012, 52), esittää tutkimuksessaan taloudellisen informaation eri hyötyjä liikkeenjohton päätöksentekoprosessille:

- auttaa johtajia tietämään mitä on tapahtunut menneisyydessä ja mikä on yrityksen nykyhetken tilanne;
- näyttää toteen tapahtumat, joita ei havaita päivittäisessä toiminnassa sekä tarjoaa kvantitatiivisen yleiskuvan yrityksestä;
- auttaa johtoa valmistautumaan tuleviin toimintoihin sekä päätöksiin.

Socea (2012: 50) toteaa, että taloudellisella informaatiolla voidaan vähentää toimintojen epävarmuutta, monimutkaisuutta, helpottaa lopullista valintaa sekä korostaa eri ratkaisujen mahdollisuuksia ja rajoituksia. Taloudellisen informaation tulisi auttaa johtoa ennen päätöksentekoprosessin alkua tuottaen erinäistä dataa. Datalla voi olla vaikutusta päätöksentekoprosessin läpivientiin. Päätöksentekoprosessin aikana johdon tulisi simuloida potentiaalisia päätösvaihtoehtoja. Päätöksenteon jälkeen johdon tulee valvoa päätöksestä aiheutuneen prosessin suorittamista sekä täytäntöönpanoa.

Yritysjohton taloushallinnon osaamista pidetään ydinresurssina, joka tukee Pk-yritysten päätöksentekoa. Pk-yritysten omistajien talouslukutaidolla on havaittu olevan positiivinen korrelaatio yrityksen kasvun sekä rahoituksen saannin välillä. Talouslukutaitoinen johto kykenee ymmärtämään paremmin tilinpä-

töksiä, budjetteja sekä suhdelukuja, joiden avulla voidaan ratkaista informaation epäsymmetria. Ymmärtäminen voi lisätä yrityksen kilpailuetua ja taloudellista tehokkuutta. Talouslukutaitoinen johto kykenee Hussainin, Salian ja Karimin (2018) mukaan optimoimaan yrityksen käytettävissä olevat pääomat tehokkaammin ja joka edesauttaa yritystä tehokkaampaan kasvuun. Landier ja Thesmar (2009: 118-119) toteavat, että tilinpäätöksen käyttö ja tarkkuus voivat vaikuttaa yrityksen johdon sekä omistajien käsityksiin yrityksen potentiaalista. Yrityksen omistajat ovat usein ylioptimistisia heidän yrityksen taloudellisesta potentiaalista. Ylioptimistisuus voi johtaa mahdollisesti virheellisiin arviointeihin aiheuttaen epäonnistumisia, tehottomia päätöksiä ja taloudellisia vaikeuksia.

Halabadin ym. (2010: 174) tutkimuksessa selvisi, että vastaajayritykset eivät ymmärrä tilinpäätösraportteja ja nämä laadittiin heidän mukaansa vain verotuksellisista syistä. Son, Merriot ja Merriot (2006: 228) toteavat tutkimuksessaan, että tilinpäätöksen käyttö kohdistuu vastaajien mukaan hallinnollisiin tarkoituksiin, eikä talousraporttien laadinnasta ollut heidän tutkimuksessaan taloudellista hyötyä. Nämä tutkimustulokset korostavat talouslukutaidon merkitystä, kun yritysjohto ei kykene saamaan kirjanpitoraporteista taloudellista hyötyä toiminnalleen. On havaittu, että yrityksissä on esillä talouslukutaidon lisäksi muitakin tekijöitä, jotka vaikuttavat tilinpäätöstietojen hyödyntämiseen ja näihin perehdytään tarkemmin seuraavassa luvussa.

3.3. Tekijät jotka vaikuttavat tilinpäätöstietojen hyödyntämiseen

Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että tilinpäätöstietoja hyödynnetään hyvinkin heikosti, eikä yrityksen johto kykene maksimoimaan tilinpäätöksen käytettävyyttä päätöksentekoprosessissaan johtuen osittain hei-

dän heikosta talouslukutaidostaan. Tilinpäätöksiä jätetään hyödyntämättä Van Aukenin (2005) mukaan, koska johto ei koe osaavansa tulkita ja hyödyntää tässä ilmeneviä tietoja. Tilinpäätöstietojen hyödyntämiseen nähdään vaikuttaneen myös yrityksen koko, johdon kokemus ja tilinpäätösraporttien selkeys. (Collis & Jarvis 2002; Sian & Roberts 2009; Carraher & Van Auken 2013.) Halabadi ym. (2010: 165) esittävät, että pienten yritysten omistajien talouslukutaitoja tulee kehittää. Omistajien tulisi kyetä hyödyntämään ulkopuolisten laatimaa taloudellista informaatiota enemmän. Tämä voisi edesauttaa yritystä toimimaan tehokkaammin.

Mirelan (2013: 152) mukaan tilinpäätöksen hyödyntämiseen vaikuttavat tämän laadulliset piirteet, joita ovat selkeys, merkityksellisyys, vertailukelpoisuus ja uskottavuus. Yrityksen täyttäessä nämä piirteet kasvavat tilinpäätöksen hyödyntämismahdollisuudet, koska tiedot ovat tällöin laadullisesti päteviä, lisäten luottamusta tiedon käyttämiseen. Eierle ja Schultze (2013: 166) toteavat, että tilinpäätöksen hyödynnettävyyteen vaikuttaa myös olennaisesti tämän ajankohtauisuus, joka edesauttaa relevanttien ja ajantasaisten päätöksien tekemistä.

Yrityksen omistajien talouslukutaito korostuu tilinpäätöksen hyödyntämisessä. Omistajat, jotka omaavat vahvemman rahoitus- ja kirjanpidon taustan, hyödyntävät ulkoista laskentatoimeja päätöksenteon tukena enemmän. Todistetusti he ymmärtävät tilinpäätöksen merkityksen päätöksenteon tukena. (Cassar 2009: 44-45; Sian & Roberts 2009: 293-294; Van Auken ym. 2016: 19-20 Akhtar & Liu 2018: 390.) Dahmen ja Rodriguez (2014: 9) ovat tutkineet Yhdysvalloissa pienyritysten talouslukutaitoja, jotka ovat yrityksen menestymisen kannalta tarpeellisia. Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka yrityksen omistajat hyödyntävät tilinpäätöksiä päätöksentekoprosessissaan. Tutkimustulokset osoittivat, että pienten yritysten taloudellinen vahvuus ja omistajien tottumukset vaikuttivat tilinpäätö-

töksien hyödyntämiseen. Tutkimukseen osallistuneista 14 yrityksestä 7 yritystä ei säännöllisesti hyödyntänyt tilinpäätöksiä. Näistä seitsemästä yrityksestä kuusi oli taloudellisissa vaikeuksissa. Timmons ja Spinelli (2004: 281-283) ovat samalla linjalla Dahmenin ja Rodriguezin kanssa, sillä heidän mukaansa pienyritysten omistajilla ei useinkaan ole vahvoja taloudellisia taitoja. Omistajat eivät heidän mukaansa aina täysin ymmärrä päätösten vaikutuksia, joka saattaa olla uhka heidän yritystoiminnalleen.

Sianin ja Robertsin (2009: 298) tutkimustulokset osoittivat, että useat yritykset hyödyntävät tilinpäätöksiä, mutta eivät säännöllisesti. Yritysten toiminta oli hyvin yksinkertaista, eikä tilinpäätösten hyödyntäminen ollut relevanttia. Tilinpäätös nähdään enemmänkin epäselvänä raporttina, joka sisältää liian pitkiä vaikeaselkoisia termejä. Lisäksi tulokset osoittivat, että nopein tapa seurata yrityksen menestymistä oli yrityksen asiakasmäärän seuraaminen.

Collisin ja Jarvisin (2002: 108) mukaan pienyritykset eivät näe tilinpäätöstietoja hyödyllisenä, koska nämä laaditaan sijoittajien ja suuryritysten tarpeiden mukaisesti. Pienyritykset käyttävät taloudellisen informaation lähteenä mieluiten kuukausi- ja vuosineljännesraportteja, kassavirtalaskelmia sekä pankkitiliä. Van Aukenin ja Carraherin (2013: 125) mukaan tilinpäätöksen hyödyntäminen vaatii sitä, että yrityksen johto luottaa tämän sisältöön. Headd (2003: 557) lisää tähän, että yrityksen päättäjien luottamus omaan kykyyn tulkita tilinpäätöksiä vaikuttaa positiivisesti heidän yrityksensä liikevaihtoon. Akhtar ja Liu (2018: 381) toteavat, että päätökset jotka on tehty ilman taloudellisen vaikutuksen arvioimista voivat aiheuttaa yrityksessä sekaannusta ja mahdollisia talousvaikeuksia.

Carraherin ja Van Aukenin (2013: 332) mukaan pienyrityksen johdon koulutus- tasolla on merkitystä heidän menestymiseen ja tilinpäätöksen hyödyntämiseen.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yrityksen liikevaihdon suuruus määrittelee tilinpäätöksen hyödynnettävyyttä. Suuremmalla liikevaihdolla operoivat yritykset hyödyntävät enemmän tilinpäätöstietoja. Collisin ja Jarvisin (2002: 100) mukaan säännöllisten kirjanpitoraporttien käytettävyys on riippuvainen yrityksen koosta. Tämän lisäksi raporttien hyödynnettävyyteen vaikuttaa johdon saamat neuvot kirjanpitäjältä tai tilintarkastajalta. Carraher ja Van Auken (2013: 333-334) toteavat, että omistajien tilinpäätöksen hyödynnettävyyteen vaikuttaa ulkoisen laskentatoimen laatimat valmiit tilinpäätösraportit, jotka edesauttavat tilinpäätöstietojen hyödynnettävyyttä.

Van Aukenin ja Carraherin (2013: 125) mukaan tilinpäätöksen valmistelun tiheydellä on merkitystä tilinpäätöksen hyödynnettävyydelle. Omistajat jotka hyödyntävät ja luottavat tilinpäätöstietoon valmistelevat tilinpäätösraportteja useammin. Toistuvasti laaditut tilinpäätösraportit antavat enemmän vertailutietoa yrityksen tilanteesta. Toistuvia raportteja voidaan käyttää paremmin hyödyksi riskialttiuden ja päätöksenteon arvioinnissa. Omistajat, jotka laativat raportteja harvemmin, eivät koe tilinpäätöksestä saatavan informaation olevan arvokasta, eivätkä he näe tällä olevan merkitystä heidän päätöksenteossaan.

Heidhues ja Patel (2008: 2-3) toteavat, että yrityksen erilaiset roolit ja tavoitteet vaikuttavat siihen mitä kirjanpitotietoja pidetään merkityksellisinä ja kuinka näitä hyödynnetään. Kirjanpitotietojen hyödyntämiseen vaikuttaa useat endogeeniset- ja eksogeeniset tekijät. Kirjanpitoinformaatiota hyödynnetään pääosin taloudellisten laskelmien ja perusteellisten analyysien tukena. Yritysten päättävien henkilöiden koulutustausta ja persoonalliset tekijät vaikuttavat siihen miten ja missä määrin kirjanpitomateriaalia hyödynnetään päätöksenteon tukena. Päätösten merkittävyydellä ja laajuudella nähdään olevan vaikutusta kirjanpitotietojen käytössä. Lisääntyvä kilpailu ja kansainvälistyminen, johtavat yhä

toistuvampaan kirjanpitomateriaalin hyödyntämiseen päätöksenteossa. Yrityksen ulkoisten painetekijöiden on nähty vaikuttavan kirjanpidollisen materiaalin merkitykseen ja hyödyntämiseen. (Heidhues & Patel 2008: 6; 20;26.) Seuraava luku perustuu laajemmin ulkoisten palveluiden vaikutukseen tilinpäätöstietojen hyödyntämisessä.

3.4. Ulkopuolisten palveluiden vaikutus tilinpäätöstietojen käyttöön

Ulkopuolisten palveluiden on osoitettu liittyvän vahvasti yrityksen kasvun rakentamiseen. Ulkopuolisen palvelun hyödyntäminen on perustunut ulkopuolisten asiantuntemukseen, jolla voidaan tukea yrityksen sisäistä tietämystä sekä korvata yrityksen sisäisiä puutteita. Useat tutkimukset osoittavatkin, että yritykset hyödyntävät ulkoistettuja asiantuntijoita apunaan. (Robson & Bennet 2000: 201, Jay & Shaper 2003: 140.) Jayn ja Shaperin (2003: 140-142) tutkimustulokset osoittivat, että eri asiantuntijoita hyödynnetään pienyrityksissä. Ulkoisen asiantuntijan avulla yrityksen johto voi kyetä lisäämään ymmärrystään taloustilanteestaan. Jayn ja Shaperin tutkimuksessa yritykset käyttävät eniten kirjanpitäjiä, jonka jälkeen tulevat pankki, perhe, ystävät sekä muut talousneuvojat. Jocusenin (2002: 668) mukaan pienyritykset käyttävät hyvin vähän ulkoista apua päätöksenteon tukena, mutta mikäli ke käyttivät, niin he hakivat apua pankeista, kirjanpitäjältä tai hallitukselta. Breenin, Sciullin ja Calvertin (2004: 9-11) mukaan tilinpäätöksen ulkoinen valmistelu voi olla merkki yrityksen taloudellisesta kokemuksesta ja sisäisestä asiantuntijuudesta.

Robsonin ja Bennetin (2000: 196, 201) tutkimuksessa tutkittiin yrityksen ulkopuolisten neuvonantajien vaikutuksia yrityksen kasvuun. Tutkimuksen yrityksistä 83 % käytti ulkopuolista kirjanpitäjää, mutta näiden käytöstä ei ollut havaittavissa suurta merkitystä yrityksen toiminnassa. Kirjanpitäjien vaikutus yri-

tyksen suorituskykyyn voi tutkimustulosten perusteella olla hyvinkin rajallista. Careyn (2015: 182) tekemän tutkimuksen mukaan yritykset, jotka hankkivat ulkopuolista talousneuvontaa omaavat erinomaisen suorituskyvyn. Pk-yritysten liiketoiminnan suorituskyvyn nähtiin parantuvan entisestään, kun neuvonta ja tilintarkastuspalvelut hankittiin yhdessä, mikä viittaa siihen, että tilintarkastajien tietämys on erittäin hyödyllistä yrityksen johdolle.

Collisin (2003) suorittamassa tutkimuksessa 85 % yrityksistä käytti ulkopuolista kirjanpitäjää lakisääteisen tilinpäätöksen takia. Pääasiallisin syy kirjanpitäjien käyttöön talousneuvonnassa on se, että heillä on osaamista ja asiantuntemusta yrityksen verotuksesta. (Robson & Bennet 2000; Collis & Jarvis 2002.) Ulkopuolista kirjanpitäjää käytetään, sillä hänen ammattitaidollaan nähdään olevan positiivinen vaikutus, joka tukee yrityksen sisäistä päätöksentekoprosessia. (Ojala, Niskanen, Collis & Pajunen 2014: 814-815). Ulkopuolisen neuvonantajan nähdään myös vaikuttavan yrityksen kasvuun, sillä Berry, Sweeting ja Goto (2006: 43-44) toteavat tutkimuksessaan, että ulkopuolisten neuvonantajien panos vaikutti myönteisesti Pk-yrityksen liiketoiminnan kasvuun.

Sianin ja Robertsonin (2009) tekemässä tutkimuksessa ulkoista kirjanpitäjää hyödynsi 51 % vastaajista. Tutkimustulokset osoittivat, että omistaja-johtajien taloudellinen osaaminen on hyvinkin vaihtelevaa. Yritykset pääosin luottavat kirjanpitäjiin, jotka laativat heille virallisen tilinpäätöksen. Kirjanpitäjät totesivat tutkimuksessa, että omistaja-johtajien henkilökohtaiset taloustaidot olivat heikot ja harvoilla oli lainkaan taloudellista koulutusta. Tässä korostuu pienten yritysten omistajien ja johtajien talouslukutaito, kykenevätkö he hyödyntämään kirjanpitäjän tuottamaa tilinpäätöstä.

Höglundin ja Sundvikin (2015: 133) mukaan yritys, jonka kirjanpito on ulkoistettu tuottaa laadukkaamman tilinpäätöksen, kuin yritys, joka laatii tilinpäätöksen sisäisesti. Ulkoinen kirjanpitäjä toimii ulkona yrityksen prosesseista, joka vähentää tämän opportunistista käytöstä. Ulkoistettu kirjanpito on todennäköisesti myös laadukkaampi, sillä kirjanpitäjä omaa ajantasaiset tiedot esimerkiksi lainsäädännöstä. Ulkopuolisen kirjanpitäjän nähdään myös mahdollisesti kasvattavan yrityksen raportoinnin laatua. Brown Saunders ja Bresford (2006: 7-9) toteavat, että kirjanpitäjän rooli on erittäin tärkeä yrityksen kasvun ja selviytymisen kannalta etenkin silloin, kun yrityksen johdolla ei ole riittävää talousjohtamisosaamista.

Ottosonin, Nikitina-Kalamaen ja Gurvitsin (2015: 51-52) teettämä tutkimus kirjanpitäjän merkityksestä osoittaa, että kirjanpitäjistä yli 80 % osallistuu asiakaidensa päätöksentekoprosessiin. Vain alle 10 % vastaajista oli sitä mieltä, että heillä ei ole riittävää kompetenssia opastaa yritystä, joka voi myös hyvin selittyä sillä, että vastaajat aliarvioivat omia taitojaan. Yrityksen ulkopuolisten neuvojen hyödyntäminen on Bennetin ja Robsonin (2003: 802) mukaan riippuvainen yrityksen koosta sekä iästä ja tätä voidaan selittää myös resurssiteorialla, siten että pienemmät yritykset hakevat neuvontaa lisätäkseen kilpailukykyään yrityksen laajentaessa markkinoitaan.

Careyn ja Tanewskin (2016:307) mukaan yrityksen ja ulkoisen kirjanpitäjän suhteen pituudella on vaikutusta siihen, kuinka paljon yritys mahdollisesti ostaa asiantuntevaa liikeneuvontaa kirjanpitäjältä. Yritys haluaa ensin kasvattaa suhdettaan ja luottamustaan kirjanpitäjänsä osaamisen suhteen. Tämä prosessi tapahtuu perinteisten kirjanpitopalveluiden tarjoamisen avulla, joka määrittelee syntykö näiden kahden osapuolen välille pitkäaikainen suhde. Yrityksen luottaessa kirjanpitäjänsä hankkivat he tältä tarjolla olevia lisäneuvontapalveluita,

joita edesauttavat yrityksen menestymistä. Gooderham ym. (2004: 16-17) mukaan kirjanpitäjältä saadun tiedon laatu on merkittävämmässä asemassa, kuin itse suhteen kesto.

Akhtarin ja Liun (2018: 386-387) tutkimuksessa valtaosa käytti tilinpäätöksen teossa ulkopuolista kirjanpitäjää. Yritykset, jotka hyödyntävät ulkopuolista kirjanpitoa ja talousneuvontaa laativat tilinpäätöksen useammin, kuin yritykset jotka tekevät kirjanpidon sisäisesti. Carraherin ja Van Aukenin (2013: 332-333) mukaan tilinpäätöstietoja hyödynnetään enemmän, mikäli ulkopuolinen taho on ne laatinut, sillä omistajilla ja johdolla on suurempi luottamus ulkopuolisen, kuin itse tuottamaan tilinpäätöstietoon. Ulkopuolisten palveluntarjoajien tulisi Akhtarin ja Liun (2018: 390) mukaan korostaa pienyrityksille, kuinka taloudellisilla laskelmilla voidaan vähentää yrityksen tekemien ratkaisujen epävarmuutta.

4. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODI

Tutkielman tarkoituksena on tutkia, miten pienten yritysten johto hyödyntää tilinpäätöstietoja päätöksentekoprosessissaan. Mitkä eri tekijät lopulta vaikuttavat tämän aineiston konkreettiseen käyttöön. Sekä miten ulkoisen palveluntarjoajan käyttö vaikuttaa tilinpäätöksen käyttöön. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tutkimusmenetelmä, tutkimuksen toteutustapa ja aineiston analysointimenetelmä. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Aineiston käsittely, analysointi ja tulkinta tehtiin täysin anonymisti eikä haastateltavien henkilöllisyyttä tai organisaatiota tuoda esiin aineistossa.

4.1. Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, joka on tyypillistä, kun halutaan tutkia ihmisen käyttäytymistä (Puusa & Juuti 2011: 31). Tuomen ja Sarajärven (2009: 87) mukaan kvalitatiivisella tutkimuksella halutaan saada ymmärrystä ilmiöön liittyvistä kokemuksista, jolloin tutkimuksella ei pyritä määrällisen tutkimuksen tavoin tilastollisiin yleistyksiin.

Hakala (2001: 17-20) on todennut, että kvalitatiivisella tutkimuksella halutaan selvittää yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai kohteesta. Vilkan (2015: 118-120) mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän fokus keskittyy tutkiskelemaan tiedon merkityskokonaisuuksia, jolle on ominaista se, että tutkimusaineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on yhdessä tutkimusongelman kanssa vuoropuhelussa toisensa kanssa, jossa aineisto hajautuu teemoiksi tutkimusongelman ympärille. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori 2010: 12-13.)

Laadullinen tutkimus sisältää Vilkan (2015: 118) mukaan aina kysymyksen: mitä merkitystä tutkimuksessa tutkitaan? Tämän johdosta tutkimuksessa tulee täsmentää tutkitaanko käsityksiin vai kokemuksiin viittaavia merkityksiä. Yritysten tilinpäätöstietojen hyödyntämistä päätöksenteon tukena tutkittaessa yksityisten henkilöiden omakohtainen kokemus ja käsitys tietojen hyödyntämisen vaikutuksista voivat vaikuttaa tietojen hyödyntämiseen. Tämän vuoksi tutkimuksessa huomioidaan molemmat kokemus- sekä käsityspäiväinen tulkinta. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu oivasti tähän tutkimukseen, sillä tarkoituksena on tutkia yksittäisten henkilöiden näkökulmasta heidän omia kokemuksiaan tilinpäätöstietojen hyödynnettävyydestä osana päätöksentekoprosessiaan.

Hirsjärvi (2004: 197-199) jaottelee laadullisen tutkimushaastattelun kolmeen eri osioon, joita ovat avoin, eli strukturoitu haastattelu, teema- eli puolistrukturoitu haastattelu sekä strukturoitu lomakehaastattelu. Tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, jossa haastattelun runko on laadittu etukäteen, jolloin haastattelu etenee yleisesti suunniteltujen kysymysten mukaisessa kronologisessa järjestyksessä (Hyvärinen ym. 2010: 320). Hyvärinen ym. (2010: 320) esittivät, että haastattelu voi kuitenkin muokkautua vuorovaikutustilanteeseen mukavamaksi, jolloin haastattelu ei välttämättä etene kysymysjärjestyksen mukaisesti.

4.2. Teemahaastattelun laadinta ja toteutus

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on saada selville ja perehtyä yksittäisten päättävien henkilöiden tapaan toimia, joten tutkimuksen toteutuksena on henkilökohtainen haastattelu. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 74). Tutkimusmetodiksi va-

likoitui teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, sillä tutkimuksessa halutaan korostaa ihmisten subjektiivisuutta tutkimustilanteessa sekä antaa haastateltavalle henkilölle mahdollisuus vapaaseen kommentointiin (Hirsjärvi ym. 2009: 205). Teemahaastattelu mahdollistaa löytämään ratkaisuja ongelmanasettelun mukaisesti, kun vastauksia vaativat teemat ovat esillä (Vilkkä 2015: 124).

Teemahaastattelun tavoitteena on edetä keskustelunomaisena niin, että haastattelijan rooli on toimia keskustelun ohjailevana henkilönä pääosin kuunnellen, mutta myös niin, että hän esittää mahdollisia aihepiiriin liittyviä tarkentavia kysymyksiä (Puusa & Juuti 2011: 81-82). Teemahaastattelun tarkoituksena on edetä ennen haastattelua valikoitujen keskeisten teemojen ja näihin pohjautuvien tarkentavien lisäkysymysten varassa (Hirsjärvi & Hurme 2001: 48). Teemahaastattelua ohjaava haastattelurunko on keskeisessä asemassa ajatellen haastattelun sujuvuutta (Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005: 108-109).

Hirsjärvi ja Hurme (34-36) esittävät, että teemahaastattelulle on ominaista se, että teema tai teemat ovat jo tiedossa, mutta kysymysten asettelu tai järjestys saattaa vaihdella. Haastattelun etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksessa aiemmin esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2001: 48) mukaan teemahaastattelun yleinen avoimuus muistuttaa myös hyvin paljon syvähaastattelua.

Pienten yhtiöiden tilinpäätöksien hyödynnettävyyttä on tutkittu entuudestaan usein strukturoiduin kyselylomakkein (Collis & Jarvis 2002; Sian & Roberts 2009; Carraher & Van Auken 2013; Jezovita 2013; Akhtar & Liu 2018.). Tämä tutkimus on laadittu teemahaastatteluin, sillä tässä halutaan tarkemmin esiin yksilöiden näkemyksiä heidän toimintatavoistaan. Teemahaastattelussa koros-

tuu ihmisten henkilökohtaiset tulkinnat asioista ja tässä halutaan saada tietoon merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen sekä ongelmanasettelun mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 77.)

Teemahaastattelun yksi vahvuus on joustavuus, sillä kysymykset eivät ole täysin tarkkaan määriteltyjä, jolloin keskustelusta voi nousta mahdollisesti esiin hyvinkin mielenkiintoisia näkökulmia. Haastattelijalla on myös haastattelun aikana mahdollisuus korjata väärinkäsityksiä, joka helpottaa asian oikein ymmärtämistä. Teemahaastattelun ideologiana ei ole kysyä mitä tahansa, vaan pyrkimyksenä on löytää merkityksellisiä vastauksia, ottaen huomioon tutkimuksen lähtökohta sekä ongelmanasettelu. (Tuomi ja Sarajärvi 2009: 74-75.)

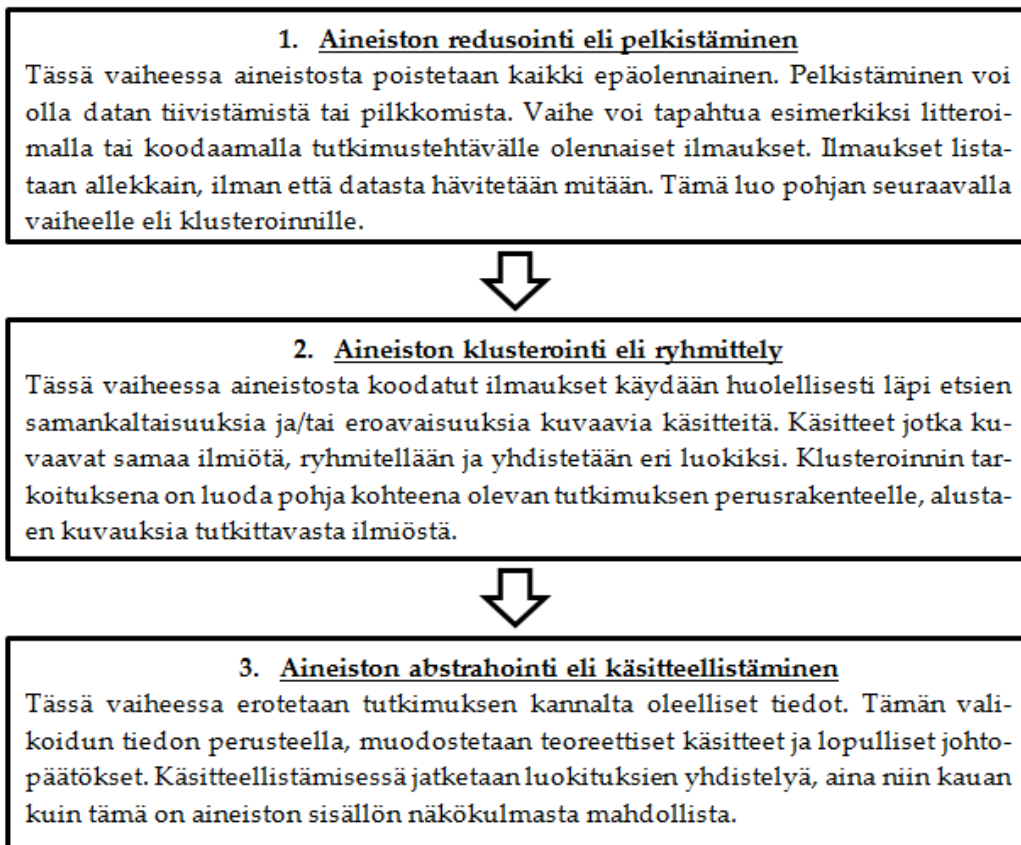
Tutkimuksessa käytettävä haastattelulomake koostuu kolmesta eri pääteemasta, joita ovat päätöksentekoprosessin eteneminen, tilinpäätöstietojen hyödynnettävyys sekä ulkopuolisten palveluiden vaikutus hyödynnettävyyteen. Haastattelurungon alkuun on aseteltu muutama haastateltavan sekä yrityksen taustoja esiin tuova kysymys. Taustatietojen avulla kyetään hieman profiloimaan henkilöitä ja yrityksiä.

Haastatteluita tehtiin yhteensä seitsemän ja nämä suoritettiin yksilöhaastatteluinä joulukuussa 2018. Haastatteluista viisi suoritettiin haastateltavien työpäikällä ja kaksi puhelimitse logististen yhteyksien vuoksi. Jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa keskimäärin 30–60 minuuttia ja haastattelujen kestoajaksi toteutui noin 20-35 minuuttia. Haastateltaville oli ilmoitettu etukäteen haastattelun aihe, jotta he kykenivät etukäteen miettimään yleisesti aihetta ennen haastattelua. Haastateltavista kuusi toimi yrityksen toimitusjohtajana ja yksi määritteli itsensä omistaja-yrittäjäksi. Organisaatiot joissa haastateltavat työskentelevät, toimivat kaikki eri toimialoilla.

4.3. Tutkimuksen aineistojen analysointimenetelmä

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on aineiston tarkastelu kokonaisuutena. Alasuutari on jakanut laadullisen analyysin kahteen eri vaiheeseen, joita ovat arvoituksen ratkaiseminen ja havaintojen pelkistäminen. Arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa ymmärrettävää selittämistä, jolloin aineiston pohjalta saadusta havainnosta suoritetaan tulkintaa. Tässä samassa vaiheessa aineistoa verrataan myös muuhun tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan laadullisessa aineiston analyysissä sitä, että analyysissä keskittyminen on kohdistettu olennaiseen sekä raakahavaintojen yhdistämiseen. (Alasuutari 2011: 38-39, 51.)

Suoritettuja teemahaastatteluita analysoidaan tutkimuksessa aineistolähtöisen sisältöanalyysin avulla, joka mahdollistaa haastatteluiden systemaattisen ja objektiivisen tarkastelun. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan kuvaus tiivistetyksi ja yleisesti olevassa muodossa. Toteutettavalla menetelmällä halutaan lisätä informaatioarvoa, parantaa tutkimuksen hajanaisen aineiston miellekkyttä ja selkeyttä sekä luoda yhtenäistä informaatiota tutkittavasta ilmiöstä. Analyysi pyrkii selkeään aineistoon, jonka pohjalta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Ennen analysointia tulee määritellä analyysiyksikkö, joka voi olla lause, lausuma, ajatuskokonaisuus joka sisältää useita lauseita tai sitten vain yksittäinen sana. Tutkimuksen tehtävä ja laatu ohjaavat tämän yksikön määrittämistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 111; Tuomi & Sarajärvi 2018: 117;122.) Tuomi ja Sarajärvi (2018: 122) jakavat aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmeen vaiheeseen, joka on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolme vaihetta. (Mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018: 122-125).

Tässä tutkimuksessa edettiin kuvion 3 mukaisella tavalla. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi aloitettiin litteroimalla jokainen haastattelu hyvin pian haastattelun jälkeen. Litteroinnissa ei poistettu muuta kuin epäolennaiset hymähdykset tai sivuäänet, eli litterointi suoritettiin sanasta sanaan. Haastateltavat haluttiin esittää tutkimuksessa anonyymeina, joten litterointivaiheessa haastattelijat esitettiin koodinumeroilla. Litteroinnin jälkeen aineistosta haettiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jonka johdosta kyettiin kokoamaan ryhmiä ja eri luokkia vastausten välillä. Aineiston analysoinnin viimeisessä vaiheessa erotettiin tutkimukselle oleellinen tieto, jonka pohjalta kyettiin muodostamaan lopulliset johtopäätökset.

4.4. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksessa pyritään aina lähtökohtaisesti mahdollisimman luotettavaan ja virheettömään lopputulemaan, joten on syytä arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. (Hirsjärvi ym. 2007: 226-227.) Tieteellisessä tutkimuksessa on ensisijaisen tärkeää se, että tutkimus on luotettavuudeltaan korkea. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen on vastattava tutkimusongelman pohjalta esitettyihin kysymyksiin ja samanaikaisesti tutkimus tulee tehdä puolueettomasti ja luotettavasti. (Heikkilä 2008: 29-31.) Luotettavuuden arvioinnissa käytetään termejä reliabiliteetti ja validiteetti. (Kananen 2008: 123.) Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta, eli sitä että kuinka todennäköisesti tutkimus antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli sitä onko tutkimuksessa mitattu juuri sitä mitä on pitänytkin mitata. (Hirsjärvi 2007: 226-227.) Nämä mittarit ovat saaneet Hirsjärven ym. (2007: 227) mukaan kvalitatiivisissa tutkimuksissa erilaisia tulkintoja, ja näiden käyttöä on pyritty välttämään, sillä nämä eivät toimi erityisen hyvin laadullisissa tutkimuksissa, jossa tutkija voi vaikuttaa tietoon esimerkiksi haastattelutilanteissa.

Hirsjärvi ja Hurme (2000: 187-190) esittävät, että monet tutkijat ovat sitä mieltä, että laadullisen tutkimuksen esittämät ilmiöt ovat hyvinkin usein kontekstisidonnaisia. Tämän johdosta ei ole olemassa kahta yhteneväistä vertailtavaa olevaa tapausta, jolla voitaisiin todentaa luotettavuus. Laadullinen tutkimus sisältää aina kaksi toimijaa, eli tutkijan ja tutkittavan. Tässä tapauksessa tiedon kerääjän ja tulkitsijan omien asenteiden ja näkemysten sekoittaminen osaksi tutkimusmateriaalia, on mahdollista ja vaarallista. (Kananen 2008: 122.) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä, tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta, esimerkiksi kertomalla aineiston tuottamisesta

selvästi ja totuudenmukaisesti. Tutkimuselosteita voidaan tarkentaa, lisäämällä suoria haastatteluoitteita.

Kananen (2008: 125-126) esittää kirjassaan *Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet* alun perin Guban ja Lincolnin vuonna 1981 esittämät neljä käsitettä, jotka vaikuttavat kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuteen. Nämä neljä käsitettä ovat: tutkimuksen luotettavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), riippuvuus (dependability) ja vahvistettavuus (confirmability). Laadullinen tutkimus on tutkittavan kannalta luotettava ja uskottava, mutta luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä useita eri menetelmiä hyödyntäen triangulaatiota. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimustuloksien pätevyyttä myös muissa tapauksissa tai yhteyksissä. Tätä voidaan kyetä parantamaan dokumentoimalla hyvin alkutilanne ja tehdyt oletukset. Laadullisen tutkimuksen kohdalla ei sovi puhua tilastollisesta yleistämisestä, koska tapaukset on valittu usein pohdintaa hyödyntäen, joten kyseessä on vain näyte otoksen asemasta. Tutkimuksen riippuvuudella tarkoitetaan sitä, että jos tutkimus toistettaisiin, niin saataisiin samat tulokset. Riippuvuutta voidaan lisätä samoin kuin siirrettävyyttä, hyvällä dokumentaatiolla. Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että muut tutkijat olisivat tutkimuksen tuloksista samaa mieltä tutkijan kanssa, eli saavutettaisiin niin sanottu yksimielisyys tutkimustuloksista. (Kananen 2008: 125-126.)

Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää päättävää toimihenkilöä eri organisaatioista. Haastateltavien henkilöiden pienehkö lukumäärä, pienentää hieman tutkimuksen luotettavuutta. Kananen (2008: 34) toteaa kuitenkin, että ei ole olemassa selvää määräsääntöä, kuinka monta henkilöä tulisi haastatella, sillä laadullisia tutkimuksia voidaan toteuttaa myös yhdellä havaintoyksiköllä. Tutkimusaineistoa on todettu olevan riittävästi, kun uudet tapaukset eivät enää muuta tulkintaa. Tähän on vaadittu yleisesti vähän yli kymmenen haastattelua.

Tässä tutkimuksessa seitsemän henkilön haastatteluilla saatiin hyvinkin yhte-neviä vastauksia, jonka pohjalta voidaan todeta, että saturaatiopiste saavutettiin käytännössä alle kymmenellä haastattelulla. Kananen (2008: 35) esittääkin, että laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista se, että laatu on määrää tärke-ämpi. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan hyvällä dokumen-toinnilla. Luotettavuutta kasvatettiin myös lisäämällä suoria lainauksia haastat-teluista tutkimustuloksien analysointivaiheeseen. Näiden lisäksi luotettavuutta pyrittiin parantamaan sillä, että haastattelut toteutettiin samankaltaisissa ympä-ristöissä kahden kesken tutkijan ja tutkittavan välillä, ilman että haastatteluti-lanteessa esiintyi häiriötekijöitä. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluin, jonka lisäksi tutkija esitti haastateltavalle mahdollisesti tarkentavia kysymyksiä haastattelulomakkeen ulkopuolelta. Tällä lisättiin luotettavuutta sille, että haas-tateltava varmasti ymmärsi tutkijan esittämät kysymykset oikein. Luotettavuu-den näkökulmasta riskitekijänä voidaan havaita olevan tutkijan objektiivisuus tutkimustulosten analysointivaiheessa, sillä tutkijan tulee kyetä analysoimaan tutkimustuloksia täysin puolueettomasti.

5. TUTKIELMAN EMPIIRISET TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään empiirisen tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tulokset käydään läpi haastattelulomakkeen mukaisesti, jaoteltuna kolmeen alalukuun, jotka etenevät teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Ensimmäisenä käydään läpi päätöksentekoprosessia, jonka jälkeen tilinpäätöksen hyödyntämisestä ja viimeisenä ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttöä.

5.1. Päätöksentekoprosessi

Teoreettisen viitekehyksen luvussa 3.1 käydään läpi yhtiön päätöksentekoprosessia. Päätöksentekoprosessin hahmottaminen on avainasemassa, kun pohditaan siihen käytettävää aineistoa. Tutkimukseen osallistuvilta yrityksiltä haluttiin saada alkuun tietoa heidän viime aikoina tehdyistä päätöksentekoprosesseista ja niiden läpiviennistä. Haastattelut osoittivat, että kuusi yritystä seitsemästä oli tehnyt merkittäviä liiketoimintapäätöksiä viimeisen kolmen vuoden aikana. Yksi yritys ei ollut tehnyt lainkaan merkittäviä päätöksiä, vaan he pyrkivät pitämään toimintansa vain kannattavana.

”Ei ny kai varmaan mitään sen kummallisempia, et ollaan koitettu vaan säilyttää asema tässä isojen kilpailijoiden puristuksessa. Koitetaan nyt pärjätä tällä ja pitää toiminta mahdollisesti kannattavana”

Haastateltavilla oli hyvinkin erilaisia suoritettuja liiketoimintapäätöksiä.

”Joka vuosi johtoryhmän osalta mietitään kokonaisstrategiaa ja sitten tavoitteita, joilla lähdetään tähtäämään. Ja jos puhutaan strategisista muutoksista, niin sitä ennen kysymys on se, että validoidaan meidän visio tai meidän tavoite, että mitä lähdetään tavoittelemaan.”

"Nyt viimeisen vuoden aikana on investoitu semmoisella vajaalla miljoonalla koneisiin ja laitteisiin"

"Kyllä, esim. vaikka aletaanko ostaa tavaraa varastoon vai pyritäänkö toimimaan niin sanotusti niin, että se varasto ei sitoisi pääomia ja sitten ylipäätään se että, minkä verran käytetään mihinkä kululuokkaan rahaa esim. et markkinointi suhteessa liikevaihtoon ja niin edelleen."

"Liitettiin olemassa oleva yritys konserniin"

Organisaatiot, joissa oli tehty erinäisiä merkittäviä liiketoimintapäätöksiä, suoriutuivat päätöksistään kokonaisuudessaan hyvinkin nopealla aikataululla. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että päätökset vievät aikaa noin kaksi kuukautta. Yksi haastateltavista mainitsi, että päätökset viedään läpi viikossa. Päätöksen koko vaikutti luonnollisesti osalla vastaajista päätöksen keston. Päätöksenteon suuntaviivat oli mahdollisesti asetettu jo strategiassa, joka edesauttoi päätöksenteon läpivientiä käytännössä.

"Itsessään prosessi on suhteellisen lyhyt, silloin kun se on tavallaan osa vision tavoittelua, eli se on yksi strategian työväline, esimerkiksi toiminnan laajentaminen yritysostoilla on osa tätä meidän kasvua, joka on osa pidempää visiota."

"Alle kaksi kuukautta.. rahoitusta haettaessa kesto on sellaisen parisen kuukautta."

"Ne on kyllä tosi nopeita, usein me lasketaan niitä ja sanotaanko että päätös kun niin päätös niin ei siinä viikkoa kauempaa mene"

"Aika nopeasti. Me ollaan nopeita päättämään, että kestäisiköhän se koko prosessi pari kuukautta"

Haastatteluissa selvitettiin päätöksentekoprosessiin osallistuvien henkilöiden määrää ja asemaa yrityksessä. Vastauksista kävi ilmi, että jokaisen yrityksen kohdalla päätöksiä oli tekemässä useampi henkilö. Viisi seitsemästä haastateltavasta

tavasta oli yrityksessä myös osittain omistajana, joten voidaan todeta, että päätöstä oli tekemässä operatiivisen puolen edustaja sekä yrityksen omistaja.

"No mulla on varmaan se painavin sana ja sitten, jos esimerkiksi tuonne tuotannon puolelle ollaan jotain hankkimassa, niin sieltä sitten kysytään mielipidettä tietysti."

"Tällä hetkellä johtoryhmä toimii niin, että en kuulu siihen itse ollenkaan. Käytännössä katsoen se ei ole ollut hyvä puoli, että omistajuus on ollut siellä samassa ryhmässä, kun olen jo antanut tavoitteen ja sitten vielä pyrkisin vielä ratkaisemaan sitä."

"No suuriin päätöksiin osallistuu 3 henkilöä"

"Olisiko 3 henkilöä jos otan itseni siihen mukaan. Minähän en tee päätöstä, minä vaan esittelen siinä sen ja kaksi henkilöä sitten tekee päätöksen ja he ovat omistajia"

Haastateltavilta haluttiin saada tietoon tehtyjen liiketoimintapäätösten taloudellista tilannetta, eli oliko tehty ratkaisu heidän mielestään onnistunut. Viisi yritystä seitsemästä, mainitsi liiketoimintapäätösten olleen pääosin onnistuneita.

"Kyllä ne totta kai hyviä. Varmaan loppujen lopuksi ainakin melkein kaikki ainakin."

"Jos prosessin piirtäisi kaaviona tai kaavokuvana niin alkuun se lähti menemään huonosti, mutta sitten korjausliikkeen ja kovan yrittämisen jälkeen se näyttää todella hyvältä."

"Ihan hyvä, voittoa tehdään"

"Keskimäärin se on ollut niin että tavoitteeseen ollaan päästy, mutta polut miten niihin ollaan päästy on ollut hyvin erilaisia"

Tutkimuksessa selvitettiin mitä aineistoa organisaatiot hyödyntävät päätöksenteon tukena. Haastateltavat korostivat numeerisen datan merkitystä, sillä viisi vastaajaa mainitsi hyödyntävänsä taloudellista numeerista dataa jossain muodossa. Käytettävää numeerista dataa olivat esimerkiksi tilinpäätökset, erilaiset laskelmat kuten takaisinmaksuaikalaskelma, markkinadata, asiakasdata sekä erinäiset taloudelliset analyysit erilaisista projekteista. Numeerinen data on siis hyvinkin erilaista ja yhtiöt hyödyntävät erilaisia lähteitä päätöksenteossaan.

”Se on ollut semmoista numeerista aineistoa, tosi paljon esimerkiksi tilinpäätöstä jos päästään pilkkomaan kulueriä siitä niin tavallaan se on käytännössä aina mukana noissa. Sitten toki analyysija esimerkiksi, jos laajennetaan johonkin uuteen tuotekategoriaan, niin arvioidaan minkä verran siihen menee markkinointikuluja ja minkä verran voidaan saada myyntiä. Tehdään toisin sanottuna erinäisiä laskelmia päätöksenteon tueksi.”

”Tietysti me tehdään tavallaan laskelma siitä, että mikä on sen takaisin maksuaika. Tietysti myös teknologisessa mielessä käydään läpi mitä investointi tarkoittaa ja mikä on sen merkitys tavallaan kapasiteetin lisääjänä, mutta tärkeimpänä käytetään sellaista yksinkertaista takaisinmaksuaikalaskelmaa.”

”Yleensä projektia varten tehty taloudellinen analyysi paljon projekti tulee keskimäärin maksamaan ja mikä on tämän riskinotto. Sitten on käytetty projekti-kohtaista ennustamista ja kustannusanalyysiä. Henkilöstön hyvinvoinnin ja koulutuksen kohdalla tehtyjen strategisten päätösten tukena, ei ole käytetty niinkään taloudellista aineistoa, sillä tätä on ollut vaikeampi arvioida, et mikä merkitys, tällä on taloudellisesti.”

”Pääasiassa hyödynnetään markkinadataa, asiakasdataa ja tiedustellaan asiakkaiden ajatuksia, että näitä me varmaan hyödynnetään eniten. Koetetaan kattoa kristallipalloa niin, että nähdään mitä tulevaisuudessa menee eniten kaupaksi. Tätä dataa saadaan asiakkailta, seuraamalla kilpailua ja alaa kokonaisuudessaan sekä käyttämällä googlea”

Numeerinen data, jota organisaatiot hyödyntävät, oli osan kohdalla jo jalostettua jostain aikaisemmasta datasta, kuten esimerkiksi haastateltavien mainitse-

mat erinäiset taloudelliset analyysit. Tutkimuksessa haluttiin kuitenkin syventyä hieman tarkemmin tähän numeeriseen dataan. Tämän johdosta haastateltavilta tiedusteltiin tarkemmin, tekevätkö he jotain laskelmia käytössä olevan numeerisen datan pohjalta. Vastauksista kävi ilmi, että jokainen joka hyödynsi numeerista dataa, teki myös sisäisiä laskelmia tämän datan pohjalta. Eräs haastateltava mainitsi tekevänsä erilaisia takaisinmaksuaikalaskelmia, käyttäen diskontattua korkokantaa tässä mukana.

”Kyllähän me arvioidaan paljonko me panostetaan ja sitten, että mikä sen odotettu tuotto on niin kyllä me siinä lasketaan, ei ihan kaikesta, mutta toki kaikesahan täytyy olla taloudellinen intressi miksi jokin päätös tehdään”

”No joo, kyllä siinä takaisinmaksuajassa on diskontattuna korkokantaa ja kaikkea tätä on otettu huomioon, että sen verran laaja se laskelma on. Siinä voi sitten itse leikitellä, että millä korkokannalla ynnä muuta.”

”Ollaan kannattavuuslaskelmaa tehty, ei muuta. Tämä ala pitäisi olla muuttumassa, ei kaikilla tosin, mutta muuttumassa sellaiseksi 3D pohjaiseksi, joten sen pohjalta on tehty päätöksiä ja saatu tehokkuutta lisää.”

Ulkoisen laskentatoimen raportteja käytiin läpi teoreettisen viitekehyksen luvussa 2.2. Tutkimusongelmana on juurikin tilinpäätöstietojen hyödyntäminen, joten haastateltavilta haluttiin saada tietoon se, miten he hyödyntävät ulkoisen laskentatoimen raportteja osana omaa päätöksentekoprosessiaan. Haastateltavat totesivat aikaisemmin käyttävänsä hyvinkin ahkerasti numeerista dataa osana päätöksentekoprosessiaan, joten ulkoisten raporttien hyödynnettävyydelle saatiin täten odotettavia vastauksia, kun jokainen haastateltava mainitsi hyödyntävänsä jossain määrin ulkoisen laskentatoimen raportteja. Kaikki haastateltavat mainitsivat käyvänsä läpi kuukausittain tilitoimistolta saatavat kirjanpidon raportit, kuten tuloslaskelman ja taseen, joista tuloslaskelma oli kuukausi-periodilla katsottuna tarkemmassa analysoinnissa.

”Joo todellakin ollaan käytetty niitä ja kilpailijoiden tilinpäätöksiä ollaan tutkittu mahdollisimman paljon kanssa.”

”Kyllä me käytetään paljon, eli meillä on operatiivinen tulosseuranta kuukausittain hallituksessa ja toimitusjohtaja eli minä raportoin hallitukselle kuukausittaisen tilanteen ja raportit on täten merkittävässä roolissa. Toistaiseksi kirjanpitoraportit mitä on saatu tähän saakka, on olut riittävä työkalu, mutta nyt meillä on vahvempi tahtotila visualisoida kehityksiä ja kehityssuuntia erilaisilla mittareilla. Nähtäisiin siitä liiketoiminnan suuntaa vielä graafisena esityksenä eikä niin kuin pelkästään tuloslaskelmina tai vastaavina. Et kyllä, tällaiset taloudellisen raportoinnin työkalut ovat tärkeässä roolissa.”

”Kyllä niitä hyödynnetään, mutta jos puhutaan tulevaisuuden suunnittelusta tai vaikka uudesta liiketoiminnasta niin siihen vanhan datan hyödyntäminen ei välttämättä sovi, kun esimerkiksi uusi liiketoiminta ei perustu lainkaan siihen vanhaan dataan.”

”No ei niitä siis kyllä, et kyllä mä niitä katon kun ne kuukausittain tulee ja kyllä mä ne läpitte luen, mutta pääsääntöisesti mennään perstuntumalla, että se on aika hyvä mittari kun joka aamu avaa nordean sivun ja kattoo paljonko on rahaa tilillä, niin ei tässä sen kummallisempaa siis.”

Olennaista päätöksentekoprosessille on tämän seuranta. Tutkimuksessa selvitettiin, seuraavatko organisaatiot tehtyjä päätöksiä esimerkiksi kirjanpitoraporttien avulla. Haastatteluissa kävi ilmi, että organisaatiot eivät seuraa kovinkaan paljoa tehtyjen toimenpiteiden toteutumista. Kolme yritystä seitsemästä, mainitsi seuraavansa lopputuloksia hieman tarkemmin.

”Meillä on käytännössä aina käytössä tuoteryhmittäin tällaiset analyysit miten meidän tuoteryhmät pärjäävät et näitä seurataan ja uusia projekteja jos tulee niin sit näitä aletaan aina seuraamaan tietysti et kuinka paljon tämä tuottaa rahaa firmalle vai viekö se sitä vaan pois päin”

”Seurataan suoraan viivoan alta, siinä näkee ei sen enempää seurata”

”No ei kovin paljoa. Kyllä se on mahdollista seurata, mutta ei me suoranaisesti lasketa että oliko tämä nyt siinä ajassa maksettu takaisin kun me suunnittelim-

me ja miksi tämä vaati enemmän rahaa tai muita tällöisiä asioita voisi tehdä mutta emme me tee semmoista.”

”No tässä voi hyvin katsoa peiliin, että ei ehkä ihan sillä tarkkuudella kuin olisi hyvä tehdä.”

5.2. Tilinpäätöstietojen hyödyntäminen

Edellisessä luvussa esitettiin, että jokainen haastateltava hyödyntää ulkoisen laskentatoimen raportteja jossain määrin hyödyksi yhtiön liiketoiminnassa. Tämän tiedon pohjalta oli loogista lähestyä haastateltavien tilinpäätöstietojen ymmärtämistä ja käyttöä. Haastateltavilta haluttiin saada selville heidän henkilökohtainen ymmärrys tilinpäätöksestä. Tällä haluttiin selvittää, minkälaiseksi henkilö itse kokee tilinpäätöksen lukemisen ja ymmärtämisen. Kaikki haastateltavat mainitsivat katsovansa tilinpäätöksensä läpi vuosittain. Kuusi henkilöä seitsemästä sanoi ymmärtävänsä vähintään riittävällä tasolla tilinpäätöksen sisällön. Vaikuttavana tekijänä oli henkilöiden koulutus pohja tai työelämässä aikaisemmin hankittu taloudellinen kokemus.

”No siis ymmärrettäväähän se on, ei siinä sen erikoisempaa, opiskellut sitä ja työn puolesta aina seurannut sitä, tosi helppoa.”

”No mulla on itsellä siis liiketoimintataustaa parikymmentä vuotta, et tuloslaskelma itsessään, on aika tuttu työkalu ja se on arkiseurannassa ja sieltä pystyn aika helposti löytään niitä muuttuvia tekijöitä, jos siellä muutoksia syntyy tai sattuu. Olen käyttänyt itsestäni termiä tulosorientoitunut eli tuloslaskelmaorientoitunut eli en välttämättä ole niinkään niin sanottuja tasemiehiä, joka varmaan peruskuvauksena liittyy meihin tällöisiin toiminnan kehittäjä tyyppeihin. Tuota tasepuolen osaamista ja sen ymmärrystä ja vaikutuksia, vaikka kassavirtoihin ja muihin, on tässä varmaan hyvä, lähtee lisäämään”

”Aikamoinen kierrepallo jos sitä tarkemmin miettii, tilinpäätös jossa käytetään bruttotulosta, niin eihän se oikeasti itsessään kerro yhtään mitään, et Pk-yrityksen tilinpäätöksestä, ei ihan hirveästi saa irti kun ottaa huomioon, että ei ole toiminta-

kertomusta eikä sinne oikeastaan mitään tarvitse kertoa. Loppujen lopuksi kun se tehdään lyhyellä kaavalla ja lyhyellä formaatilla niin ei se kerro yhtään mitään. Eli tavallaan sen perusteella ei voida tehdä minkään näköisiä päätöksiä.”

”No kyllähän nyt se asia kiinnittyy siinä sinne viivan alle, sen huomio et mitä se siellä näyttää ja en määhän nyt tietysti osaa kaikkia sieltä suomentaa enkä sitä tulkita sillä lailla. Vaikka aikanaan oonkin laskentatoimen linjalla ollutkin niin siitä on muutamia kymmeniä vuosia, enkä niitä hommia oo sillain koskaan tehnyt, mutta jotain oon ymmärtävinään mutta en määhän syöäanalyysiä osaa tehdä.”

Tilinpäätöksen yhtenä laatukriteerinä nähdään tämän merkityksellisyys. Haastateltavilta haluttiin saada tietoon, pitävätkö he heidän tilinpäätöstään merkityksellisenä omalle toiminnalleen. Lisäksi kohteena olivat ne kriteerit, jotka heidän mukaansa ratkaisevat sen, onko tilinpäätös heidän mielestään merkityksellinen. Jokainen haastateltava mainitsi tilinpäätöksen olevan jossain määrin merkityksellinen. Kriteereistä merkittävimmäksi nousi tilinpäätöksen vertailukelpoisuus. Osa haastateltavista näki kuukausittaiset kirjanpitoraportit vielä merkityksellisempänä kuin tilinpäätöksen, koska toiminnan seuranta tehtiin lyhyemmällä perspektiivillä.

”Pidän sitä merkityksellisenä, jos se on tilintarkastettu, niin sillä on tavallaan arvoa, koska numerot siellä taustalla on tällöin todennäköisesti oikein.”

”Varmana voisi olla yritystä kohtaan merkityksellisempi. Nythän se on sellainen perussetti ja sieltä täytyy sitten laskea ja analysoida, jos haluaa jotain analysoida, ne täytyy sitten itse tehdä.”

”Toki onhan se, etenkin kuukausiraportit ovat erittäin tärkeitä, jolla pystytään todentamaan, jos määhän nyt suunnittelen tammikuuta ja sitten helmikuussa katon niin määhän pystyn vertaamaan et oliko se mun joulukuussa tekemä suunnitelma yhtä sen kanssa mitä toteutui, eli jos se ei toteutunut niin miksi se ei toteutunut missä klikkas.”

”No on joo, mutta toki, jos sitten kattoo kilpailijoiden, niin ei tiedä mitä niiden numeroiden takana on. Että, kun kattoo kilpailijoiden tilinpäätöstä, niin pitää ymmärtää se niidenkin bisnes aika hyvin, et voi määrittää sen onko se hyvä ver-

rata niitä itteensä tai onko se helppoa. Esimerkiksi, vaikka jollain kilpailijalla ei välttämättä oo varastoo ollenkaan taseessa tai erittäin vähän. Sitten tavallaan se koko kate rakenne on niin erilainen että sitä on vaikee verrata, et se ei ole niin vertailukelpoinen.”

”Pidän, tilinpäätös on hyvin painava raportti liiketoiminnalle. Tilinpäätös on, no sanotaan, että tilikauden aikana tämän kokoisessa liiketoiminnassa syntyy monesti väistämättä tilanteita jolloin ulkoiset tahot on kiinnostuneita siitä miten meidän liiketoiminta menee ja siinä aika selkeenä autoritäärisenä niinku mittarinahan on tilinpäätös. Se on niinku siinä mielessä aika semmonen, jos puhutaan pankkimaailmasta tai finnverasta tai muista rahoituslaitoksista. Jos miettään vaikka sitä, että meillä on tietynlainen vastuu meiän asiakkaiden suuntaan meidän hyvästä talouden pidosta. Tarkottaen sitä, että meidän asiakkaat voivat tarkistaa meidän niinku tilinpäätöstietoja. Sen täytyy olla tietyllä tavalla, jollon et jos meillä joku raportti on merkityksellinen, niin se on tilinpäätös. Missä kunnossa se on, mitä se näyttää ja minkälaista kuvaa se antaa meiän liiketoiminnasta niinku ulospäin, sillä on merkitystä.”

Tilinpäätöksen vertailtavuus oman yrityksen vuosien välillä, antaa yhtiölle kuvan heidän talouden kehityksestään. Tämän lisäksi tutkimuksessa haluttiin saada tarkemmin tietoon tilinpäätöksen käytöstä. Tämän johdosta haastateltavilta haluttiin saada tietoon, tekevätkö he vertailua yrityksen menneiden vuosien välillä, tai vertaavatko he omia tilinpäätöksiään saman toimialan eri yhtiöihin. Vastauksista kävi ilmi, että kuusi yritystä seitsemästä vertaili tilinpäätöksiä yhtiön sisäisesti eri vuosien välillä. Tämän lisäksi kilpailijoihin tehtävää vertailua teki kolme yritystä seitsemästä.

”Joo verrataan joo, se on meillä aina niin, et kun tulee kuukausiraportit, niin katsotaan. Pääosin tarkastellaan viime vuotta tai viime kuukautta et miten, se on lähtenyt siitä.”

”Mää teen sitä itse. Mää syötän sen lyhyen tuloslaskelman luvut Exceliin ja sillä mä saan sen vertailun pysymään. Mää näen miten se kehittyy ja miten kumulatiivoinen yms. tämmöiset kehittyy. Mää saan siitä konkreettisemmän tai vi-

suaalisemman, että myös jotain kuvaajia ja tiettyjä tunnuslukuja vedän mitä ei ole. ”

”Eri vuosien välillä kyllä, ja omaan kehityskulkuun ehdottomasti, siis se on tässä oikeestaan pointtikin.. toimialan muihin yritykseen me ollaan luvalla sanoen oltu vähän huonoja seuraan kilpailijatilannetta liiketoiminnallisesti, tai sitten ihan tuloksellisesti. Että sitä muihin vertaamista tehdään tosi vähän, sitten oman tavallaan kehityssuunnan seuraaminen on se aktiivisempi.”

”Juu verrataan, tietoa haetaan asiakastiedosta.”

”No ei tuu oikeestaan kumpaakaan tehtyä, että tota ei oo semmosta tullu tehtyä tai jos on tullut tehtyä niin noin tosi harvoin. Että kyllähän se nyt tietysti ainakin mulle on selvät näillä markkinoilla tai näissä et, kun mä tiedän et on kaks isompaa ja sitten on meitä pieniä muutamia mitkä on niin, tota tietää niin sano taanko sen marssijärjestyksen.”

Teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin, että tilinpäätöksellä on suuri rooli yrityksen tulevaisuuteen suuntautuviissa lausunnoissa ja analyysissä. Haastateltavilta haluttiin saada tietoon, miten he hyödyntävät tilinpäätöstä ja onko tämän hyödyntämisestä ollut todellista hyötyä heidän liiketoiminnalleen. Haastateltavista viisi seitsemästä oli sitä mieltä että tilinpäätöksen hyödynnettävyys tukee heidän päätöksentekoprosessiaan jossain määrin. Osa laati tilinpäätöksen pohjalta erinäisiä laskelmia, ja osa vertaili aktiivisesti eri kulurivien kehitystä.

”Kaikki tommoinen numeerinen data yritetään löytää päätöksenteon tueksi, et jos siihen on olemassa meidän oma tilinpäätös tai kilpailijan tilinpäätös niin hyödynnetään kyllä.”

”Kustannuksellisesti katson missä mennään suhteessa liikevaihtoon. Katson kannattaako meidän esimerkiksi jos muuttuvat kulut ovat prosentuaalisesti yli keskiarvon niin onko meillä sitten tarvetta esimerkiksi rekrytoida.”

”Esimerkiksi henkilöstökuluja vertaan liikevaihtoon ja pyrin toteutuneilla numeroilla vertaamaan esimerkiksi sitä, että pitääkö meidän tarjouslaskennat paikansa.”

”Seurataan poistoja, kun meillä on paljon investoitu uusiin laitteisiin niin poistohan nyt siis tietysti rassaa ja sitä seurataan. Kun vanhat poistot loppuu, niin sitten pystytään taas investoimaan. Seurataan sitä, ettei ole liikaa poistoakaan vaan tehdään myös voittoa, kun sitä rahoitustakin välillä sitten tarvitaan.”

”Käyn läpi yhtiön sisäiset laskutussuhteet ja sieltä sitten mahdolliset jäävät velkasaldot ja tilanteet, mutta tilinpäätöksen isoin merkitys kai henkisesti lienee se, että miten meni. Et ennen tilinpäätöstä tehdään vuosibudjetti, johonka vaikuttaa sitten se suunta mihinkä ollaan oltu menossa ja mitäs tehdään.”

”Tasetta mä käyn kerran vuodessa tarkasti läpi. Se on kohtuu kevyt ja ehkä odotetuinkin kuitenkin tietysti. Se onko sillä millä tavalla päätöksenteossa, niin enemmän se on sellaista peräpeiliin katsomista, että kaikki muut on päätöksenteossa tärkeämpiä esim. asiakaskannattavuus, sitä mä en näe sieltä, kun näen vaan mitä se kokonaiskannattavuus on.”

”Itsessään tilinpäätös on vähä sellainen turha, jos ei ole mitään mihin verrata. Jos on joku vertailukohde, niin sitten on erittäin paljon järkeä, et toki todellakin pitää sitä varmaa kaikessa sitten hyödyntää.”

”Verrataan tilinpäätöksessä että paljonko tietty kululuokka on liikevaihdosta verrattuna meidän kilpailijoihin.. nähdään onko meillä joku kululuokka esim. liian suuri, että tuossa tulee se ilmi. Pitää tuntee se kilpailija, et voi verrata siihen esim. kivijalkakauppa, aivan eri asia kun verkkokauppa.”

”Kyllä siitä varmasti hyötyä on, mutta sanotaan nyt henkilökohtaisesti varsinkin, ja tässä tilanteessa niin en mä nyt oikein enää jaksa.. Kun tää nyt on kuitenkin työvaltainen systeemi, niin noin ei se nyt tietysti sitäkään pois sulje mutta täällä pitäisi nyt enemmän tehdä töitä, kun kaiken maailman raportteja ja kokouksia pitää.”

Tilinpäätöksen vertailukelpoisuus korostui tilinpäätöksen käytettävyydessä.

Kaksi haastateltavaa mainitsi, että tilinpäätös yksinään ei tuo suurta lisäarvoa, vaan tämä vaatii vertailutietoa rinnalleen. Vertailutietoina he hyödyntävät pääosin yhtiön omia aikaisempia tilinpäätöksiä.

”Jos siinä ei ole sitä toimintakertomusta ja jos se on niinkun yksittäinen, se tilinpäätös, niin vaikka siinä onkin kaksi vuotta, niin ei se viä ihan hirveesti kerro.”

Mutta heti jos on esim. 2 tilinpäätöstä mistä löytää kolmen vuoden luvut ja jos siellä on edes vähän panostettu niin niihin liitetietoihin tai toimintakertomukseen, niin sen hyödyntäminen kiinnostaa huomattavasti enemmän siinä kohtaa”

”Vertailukohde tarvii löytää, et itsessään siinä, ei oo järkeä. Mutta kun sitä aletaan vertaamaan toiseen aikaan tai kilpailijaan, et kuhan siinä on joku vertailukohde, niin siinä on järkeä, että sitä hyödynnetään.”

5.3. Muiden ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö

Teoriaosuudessa esitettiin, että ulkopuolisilla asiantuntijoilla voidaan korvata yrityksen sisäisiä puutteita. Tässä tutkimuksessa haluttiin saada selville, hyödyntävätkö pienyritykset ulkoisia asiantuntijoita oman liiketoiminnan tukena, niin kuin aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet. Vastaajista kolme seitsemästä mainitsi hyödyntävänsä ulkoisia asiantuntijapalveluita. Jokaisen haastateltavan kirjanpidon laati ulkoistettu palveluntarjoaja, joten tämän pohjalta voitaisiin kuitenkin todeta, että jokainen organisaatio hyödynsi jossain määrin ulkopuolista asiantuntijaa kirjanpitäjän muodossa.

”Riippumatta siitä vaikka itse olisinkin taitaja tässä asiassa niin yleensä benchmarkkaan tai siis käyn dialogin jonkun toisen kanssa. ihan että tota oonko tulkinnut oikein mitä mieltä et tavallaan niiden omien havaintojen vahvistamiseen tulee käytettyä.”

”Yleisesti asiantuntijoiden käyttäminen niinkun jos puhutaan talouden puolen asiantuntijuudesta, niin tota nimenomaan se on tällä hetkellä meillä keskiössä. Meidän omassa organisaatiossa on talousosaaminen on hyvin rajallista ja semmosta konsultatiivista talousasiantuntijaa selkeesti kaivattaisiinkin ja siihen ollaan tänä syksynä haettukin oikeestaan vähän apua.”

”Kirjanpitäjä käy kerran kuukaudessa tekemässä meidän toimitiloissa sen kuukauden kirjanpidon ja siinä sitten tietysti keskustellaan mitä sitten on keskusteltavaa.. Yhteistyö tilitoimiston kanssa on ollut klinistä, hoitavat vain kirjanpidon ja täts it. Jos nyt sanotaan että ostettaisiin tämmöistä asiantuntijapalvelua viisi päivää kuukaudessa. Silloin sen henkilön täytyisi tai jos se tarjoaisi 2 päi-

vää palvelua, niin se käyttäisi 5 päivää omaehtoisesti. Hän katsoisi sitä niin, että hän olisi kartalla kokoajan, eikä niin, että hän tulee viideksi päiväksi toimistolle ja harsii itsensä kartalle että mikä yritys olemme. Ja siltä se on aikaisemmin tuntunut. Tällöinen tuntuu lähinnä ajan hukalta.”

”Kerran käytetty tällöistä numeronmurskaajaa, joka teki meille tuloslaskelma ja tase ennustetta erääseen projektiin ja tai liiketoiminta-alueeseen liittyen tai tähän meidän sisärytykseen niin siinä käytettiin kyllä.”

”Koitetaan mennä omilla eväillä, eli ei tule hyödynnettyä”

”Ei hyödynnetä, missään määrin.”

Tilinpäätöstietojen tulkinnassa haastateltavista yksi mainitsi hyödyntävänsä ulkopuolisena apuna kirjanpitäjää, joka tulkitsee heidän kanssaan tilinpäätöksen sisältöä.

”Ollaan saatu ja haluttukin, ei sitä kukaan väkisin tänne meille ole tarjonnut tai tehnyt. Tilitoimistolla kirjanpitäjän kanssa käydään asioita läpi, etenkin haastavempina aikoina.”

Kuusi seitsemästä haastateltavasta vastasi, että he eivät hyödynnä tilinpäätöstietojen tulkinnassa ulkopuolista apua, sillä heidän mukaansa tilinpäätöstietojen tulkinta ei tuota lisäarvoa yritykselle, kun analysoidaan mennyttä historia-tietoa.

”No ei ole kyllä mietitty, että haettaisiin apua. Lähtökohtaisesti, jos joku sitä tulkitsisi, se ei todennäköisesti tosiaan tunne alaa niin tarkasti, kun me itse tunnetaan. Tavallaan jos ei tunne alaa, niin ei nähdä, että se voisi auttaa meitä. Lisäksi on itse opiskeltu alaa, niin se on vaikea nähdä, että siitä olisi mitään hyötyä. Toki me saadaan pankilta ne tunnusluvut. Mutta mitä tunnuslukukin itsessään kertoo sulle, niin ei ihan hirveästi. Omavaraisuusastetta pitää kattoo vaan, pankkejahan sekin kiinnostaa, niin siitä meidänkin pitää olla vähän kiinnostuneita, mutta ei muuten. Tavallaan, jos mietitään, jotain sellaisia ratioita niin se on sellainen ainoa.”

”Ei ei meillä mitää palavereita oo koskaan ollut”

Lopuksi haastatteluissa selvitettiin haastateltavien halukkuutta mahdollisten lisäasiantuntijapalveluiden käytölle, jolla voisi olla konkreettista hyötyä heidän liiketoiminnassaan. Tämä nosti esiin yleisesti haastateltavien keskuudessa epä-tietoisuuden siitä, että mitä nämä mahdolliset palvelut sitten olisivat. Osa korosti tilitoimiston ja asiantuntijapalveluiden tarjoajien parempaa palveluiden tuotteistamista. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että tilitoimistot kyselevät ”kuinka voimme auttaa?”, eikä niinkään konkreettisesti ilmaise suoraan, että ”hei tarvitsisitte ilmeisesti apua tässä..”. He kaipaisivat enemmän apua tilitoimistoilta. Tilitoimistossa kirjanpitäjän tulisi olla täysin tietoinen yrityksen nykyisestä kehityksestä, yhdessä taloustilanteen kanssa. Tällä tietoisuudella pitäisi olla kompetenssia palvella pienyrityksiä kattavammin.

”Mä oon vähän tuota miettinyt, mulla ei ole kauhean laaja kokemusta siitä, mutta niinkun ja ite ei toimita talousalalla ja ei oo meidän hommakaan mutta tuolaisen talouspäällikön tai ulkoisen CFO:n tavallaan tämmöisen palvelun tuotteistaminen voisi olla talousalalle tai talousalalle toimiville yritykselle oikeesti semmoinen strike paikka, oikeastaan iskeä.”

”Jos mä puhun tästä niinku ihan perus liiketoiminnasta, niin en varmaan näe sille tarvetta. Tuota mulle joku pankkihan lähettää esimerkiksi tilinpäätösanalyysin ja toimialavertailun joka vuosi, mutta ei se emmää näe sillä mitään hyötyä. Mutta jos me puhutaan uudesta liiketoiminnasta sektorina tai jopa niinku, että meillä olis start uppina niin siinä ei ole muuta, niinku analysointi voisi olla. En tarvitse ulkopuoliselta mitään historian analysointia. Väitän että se ei ole se mitä se yritys tarvitsee. Toki yrityksiä on erilaisia, mutta niinkun meidän tilanteessa en näe sillä mitään lisäarvoa, että joku analysoi sen. Kun mä pystyn sen analysoimaan itekkin sillä tasolla kun tarvii. Mutta se että, jos puhuttais tulevaisuudesta niin siinä se on eri asia.”

”Mitä yritykset oikeesti tarvis niin mun mielestä ne tarvii enemmän sitä tulevaisuuden luvun murskaamista ja niinkun ohjeita sinne tulevaan. Se voisi olla jos mä mietin että missä kontekstissa esim. tilitoimistot voisi periaatteessa silleen analysoida esimerkiksi tuota yleisesti yritykselle. Antaen esimerkiksi raportin tai kertoo että, teidän henkilöstökulut ovat nyt 40 % ja keskimäärin tolla toimialalla se on 30 % että te menette nyt huonoon suntaan.”

”Kaivattais että tieto tulisi enemmän tarjoajan puolelta.”

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Ensinnä esitetään tutkimuksen pohjalta tehdyt johtopäätökset, jossa vertaillaan tutkimuksessa saatuja tuloksia teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Toisessa alaluvussa esitetään yhteenveto tutkimuksesta, jonka jälkeen käydään läpi jatkotutkimusehdotuksia, joita nousi esiin tutkimustulosten pohjalta.

6.1. Johtopäätökset

Päätöksentekoprosessi pienyhtiössä. Teoriaosuudessa esitettiin, että Gustafssonin (2009: 299) mukaan pienyhtiöissä päätökset eroavat suuresti suurempien yhtiöiden päätöksenteosta. Pienyhtiöissä ei ole yhtä kattavia protokollia, rakenteita ja työkaluja päätöksentekojen tueksi. Tutkimuksessa selvisi, että Alhabeenin (2014: 3-4) ajatukset siitä, että pienyhtiöissä päätöksiä suorittavat yleisesti yrittäjät yksinään on hyvin lähellä tutkimuksessa saatuja tuloksia. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että päätöksiä on laatimassa keskimäärin 2-3 henkilöä riippuen päätöksen laajuudesta. Tutkittavista kohteista viisi henkilöä toimi yhtiössä myös osa-omistajana, joten näiden kohdalla päätöksissä oli osallisena varmasti myös operatiivisen puolen edustaja sekä yksi yrityksen omistajista. Laajemmissa prosesseissa hyödynnettiin useampaa henkilöä, mikä edesauttoi prosessin läpiviemistä.

Tutkimustulokset osoittivat, että pienyhtiöiden päätöksentekoprosessi on hyvinkin nopeampainen ja päätökset viedään loppuun lähtökohtaisesti aina alle kahdessa kuukaudessa. Prosessien kestoon vaikutti mahdollisesti rahoituksen hankinta, jonka nähtiin pitkittävän prosessin läpivientä. Lyhempikestoiset prosessit etenivät vähitellen, ilman tarkennettua aikataulua. Laajempien prosessien

kohdalla, oli haastatteluiden pohjalta havaittavissa rationaalista prosessia, jossa korostuu prosessin suunnittelu ja analysointi. Prosessin kesto selittynee mahdollisesti myös osallistuvien henkilöiden lukumäärällä, sillä suurimmissa yhtiöissä prosessien kestot ovat tunnetusti pidempikestoisia, tarkemman analysoinnin ja useamman henkilön osallistuessa prosessiin. Tässä tapauksessa pienyhtiöllä on rajatut resurssit, joka johtaa prosessin mahdollisesti nopeaankin läpiviemiseen.

Busenitz ja Barley (1997: 24) esittivät, että pienyhtiön johto yliarvioi omaa kykyään ymmärtää yrityksen taloutta, joka saattaa johtaa taloudellisiin negatiivisiin riskeihin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yhtiöt hyödynsivät päätöksissään hyvin vähän ulkopuolisia asiantuntijoita ja suurin osa tehdyistä päätöksistä oli lopulta ollut onnistuneita. Tämän tuloksen valossa voidaan todeta, että mikäli yhtiön johto suhtautui ylioptimistisesti omaan taloustietämykseensä osana päätöksentekoprosessia, niin siitä ei ainakaan tässä tapauksessa, seurannut negatiivisia seuraamuksia, vaan päinvastoin.

Gibson (1992:224) on esittänyt, että pienyritykset tarvitsevat liiketoimintapäätöksiinsä tulevaisuusorientoitunutta taloudellista informaatiota, mikäli he pyrkivät tehokkaisiin ratkaisuihin. Tutkimustulokset osoittivat, että viisi yhtiötä seitsemästä hyödynsi päätöksentekoprosessin tukena numeerista taloudellista informaatiota. Valtaosa hyödynsi täten kvantitatiivista informaatiota ja näistä tarkemmin juuri taloudellista informaatiota. Haastatteluissa kävi ilmi, että päälähteenä taloudelliselle informaatiolle toimii yrityksen kirjanpitojärjestelmä, joka osoittautui tutkimuksessa myös yhdeksi päälähteeksi. Haastatteluissa todettiin, että taloudellinen informaatio, jota yhtiöt hyödyntävät on esimerkiksi tilinpäätökset, erilaiset laskelmat kuten takaisinmaksuaikalaskelma, markkinadata ja asiakasdata. Erinäisten laskelmien avulla pyritäänkin Gibsonin mainitsemaan

tulevaisuuden hahmottamiseen. Tutkimustulokset sivuavat myös Radivojen ja Liljanan (2014: 475) esitystä siitä, että tilinpäätös nähdään yhtenä osana päätöksentekoprosessia, etenkin kun prosessia tukevaa informaatiota haetaan kirjanpidon puolelta. Hyödynnettävän materiaalin tulee olla luotettavaa (vrt. Van Auken & Carraher 2013:125), joten tässä tapauksessa etenkin tilinpäätöstiedot, nähdään luotettavana taloudellisena tietolähteenä.

Yhtiöiden päätöksentekoprosessia tutkittaessa kävi ilmi, että pienyhtiöt hyödyntävät sisäisiä laskelmia. Sisäiset laskelmat ovat edesauttaneet organisaatioita kannattaviin liiketoiminnallisiin päätöksiin. Tästä voidaan tulkita, että pienyhtiöissä on johdossa riittävää talousosaamista, joka edesauttaa laskelmien laatimista ja talouden kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Tämä johtopäätös murtaa Adomakon ym. (2015:12-13) esittämän ajatuksen siitä, että pienten yritysten johto ei omaisi vahvaa talousosaamista. Heidän mukaansa tämä johtaisi siihen, että yrittäjä-omistajat eivät ymmärtäisi heidän tekemien päätöksiensä taloudellisia vaikutuksia.

Jokainen haastateltava koki, että yhtiön ulkoisen laskentatoimen raportit ovat merkittävä tietolähde heidän päätöksissään. Kaikki haastateltavat kävivät yhtiön kirjanpidon raportit, kuten tulos- ja taselaskelman läpi kuukausittain. Näiden oikeaoppinen lukeminen ja tulkinta, mahdollistavat yrityksen johtoa kehittämään toimintaansa yhä kannattavampaan suuntaan. Pienyhtiöt kokevatkin tämän tutkimuksen perusteella kirjanpidon raportit mahdollisiksi toiminnan kehittäjiksi, eikä Sian ja Robertsien (2009: 301-303) lailla raporteiksi, jotka laaditaan vain viranomaisia varten.

Päätöksentekoprosessin viimeisen vaiheen eli seurannan osalta tutkimustulokset osoittivat, että tutkimuksen kohteena olleet pienyhtiöt, eivät lopulta seuran-

neet kovinkaan tarkasti tilinpäätösten sekä raporttien perusteella tehtyjen päätösten tai muutosten lopputuloksia. Tämä tutkimustulos on hieman ristiriidassa sen kanssa, että haastateltavat kuitenkin käyvät läpi esimerkiksi kuukausittaiset kirjanpidon raportit, joista selviää menneen kuukauden tapahtumat. Tätä voitaisiin pitää tietyntyylisenä prosessin seuranta. Lisäksi haastatteluissa ilmeni niin kuin edellä jo esitettiin, että päätökset olivat pääosin sujuneet voitollisesti, jonka pohjalta voidaan tulkita, että päätöksien lopputulos on kuitenkin ollut tarkkailun alla.

Tilinpäätöstietojen hyödyntäminen päätöksentekoprosessissa. Edellä mainittiin, että kaikki haastateltavat kävivät ulkoisen laskentatoimen raporteista läpi etenkin kuukausittain saatavan tuloslaskelman. Tilinpäätöstietojen hyödyntäminen vaatii sen, että henkilöt osaavat lukea tilinpäätöstä ja ymmärtävät tämän sisällön. Tutkimustulokset osoittivat, että jokainen henkilö kävi yhtiönsä tilinpäätöksen läpi vuosittain. Kuusi henkilöä seitsemästä mainitsi, ymmärtävänsä tilinpäätöksen sisällön vähintään riittävällä tasolla. Tilinpäätöksen läpi käymiseen vaikuttivat henkilöiden taustat, kuten laskentatoimen opiskelu tai aikaisempi työkokemus. Henkilöt, jotka ymmärsivät laajemmin tilinpäätöksen sisällön, olivat hyödyntäneet tilinpäätöksiä aikaisemmin työurallaan tai opiskelleet taloushallintoa jossain oppilaitoksessa. Tämä tutkimustulos oli merkittävä sillä tämä osoitti, että yritysjohdolla on talouslukutaitoa, joka mahdollisesti edesauttaa heitä tekemään kannattavampia liiketoimia, niin kuin Hussain ym. (2018) ovat todenneet.

Tilinpäätös nähdään merkityksellisenä yhtiölle, etenkin kun tehdään laajempaa vuosien välistä vertailua, tai mahdollista vertailua alan muihin kilpailijoihin. Haastatteluissa kävi ilmi, että tilinpäätös voisi olla mahdollisesti vieläkin merkityksellisempi. Tämä tarkoitti yhden haastateltavan mukaan sitä, että hän kaipa-

si tilinpäätökseen mukaan, laskelmia ja analyysyjä toiminnan kehittymisestä. Tilinpäätöksen käytettävyyteen voidaan todeta vaikuttavan yhtiön taloudelliset tavoitteet. Kun yhtiö on laatinut pitempiaikaisen strategian, voidaan tilinpäätöksen pohjalta tehdä taloudellisen tavoitteen seuranta, muun muassa erinäisin laskelmin. Tilinpäätöksen laadulliset ominaisuudet olivat nähtävissä merkityksellisyydessä, kun eräs tutkittava esitti, että tilinpäätöksen luottamus ja laatu kasvavat, kun tilinpäätös on tilintarkastettu.

Tilinpäätöksen hyödyntäminen yhtiön päätöksentekoprosessissa, näkyi etenkin erilaisissa laskelmissa ja lopullisten päätösten seurannassa. Tilinpäätöksien vertailua tehdään yrityksen eri vuosien välillä. Haastateltavat mainitsivat vertaavansa, esimerkiksi eri kulurivien kehitystä suhteessa liikevaihtoon. Tämän tutkimustiedon pohjalta voidaan tehdä olettaa, että pienyhtiöiden tilinpäätöksien hyödyntäminen korostuu toiminnan seuraamisessa. Tämä tutkimustieto tukee sitä, että yhtiöt kyllä seuraavat toimintaansa, mutta he eivät välttämättä seuraa yksittäisiä prosesseja. Tämä päätelmä tukee Socean (2012: 52) esittämää ajatusta, että taloudellinen informaatio auttaa johtoa tiedostamaan, mitä on tapahtunut menneisyydessä, ja mikä on yrityksen tämän hetken tilanne.

Tilinpäätöksen hyödynnettävyyden nähdään konkretisoituvan päätöksentekoprosesseissa, erilaisin sisäisin laskelmin. Laskelmat edesauttavat johtoa valmistautumaan tuleviin toimintoihin ja päätöksiin. Voidaan todeta, että pienyhtiöiden taloudellisen informaation hyödyntäminen, vähentää heidän suorittamien toimintojen epävarmuutta, monimutkaisuutta ja mahdollisesti helpottaa lopullisen valinnan tekemistä, niin kuin Socea (2012: 50) on myös aikaisemmin todennut.

Ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen. On esitetty, että pienyhtiöillä ei ole omasta takaa tarpeeksi resursseja, joten he hyödyntävät usein ulkoistettuja asiantuntijoita apunaan. On myös todettu, että ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntämisellä, on havaittu olevan vahva merkitys yrityksen kasvuun. (Robson & Bennet 2000; Jay & Shaper 2003.) Tutkimukseen osallistuvien yritysten kirjanpidot on ulkoistettu, joten tämän pohjalta ulkopuolisena asiantuntijana toimii vähintään kirjanpitäjä. Osa vastaajista näki kirjanpitäjän roolin vain suorittajana, eikä niinkään kattavana talouspuolen neuvonantajana. Kirjanpitäjiltä saatiin kuukausittaiset kirjanpidon raportit, mutta tarkempi analysointi jäi yrittäjän tai omistajan omille harteille. Tämä tukee Robsonin ja Bennettin (2000) tutkimustulosta, jonka mukaan ulkopuolisella kirjanpitäjällä ei havaittu suurta merkitystä yrityksen toiminnassa asiantuntijapalveluiden tarjoajana. Tutkimustuloksien pohjalta voidaan esittää, että tutkittavien yhtiöiden ulkopuolisen kirjanpitäjän vastuuna oli, hoitaa kirjanpito huolellisesti, jotta tältä saatavilla raporteilla on painoarvoa yrityksen päätöksentekoprosessissa. Tämä tulkinta tukee Ojalan ym. (2014) ajatusta siitä, että ammattitaitoisella kirjanpitäjällä voi olla positiivinen vaikutus yrityksen sisäisissä päätöksissä, vaikka suoranaisesti kirjanpitäjä itsessään ei tarjonnut yhtiöille lukujen analysointia. Kirjanpitäjän työllä on täten välillinen merkitys yhtiöiden päätöksenteoissa.

Ulkopuolisen asiantuntijan hyödyntäminen tilinpäätöksien tulkinnassa nähtiin lähinnä epäkäytännöllisenä palveluna, eikä tätä ollut hankkinut kuin yksi yhtiö. Tilinpäätöksien tulkinta katsottiin olevan historiatiedon analysointia, jolla ei ole konkreettisesti merkitystä tulevaisuuden suunnitelmiin. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että tutkittavat omaavat riittävät taloustaidot tilinpäätöksen oma-kohtaiseen tulkintaan, eivätkä he täten kaipaa tähän ulkopuolisten apua. Toinen mahdollinen syy on se, että tutkittavat eivät tiedosta tilinpäätöksen mahdollisen tulkinnan hyötyjä, jotka voisivat edesauttaa heitä yhä viisaampiin liike-

toiminnallisiin ratkaisuihin. Eräs haastateltava mainitsi, että he eivät koe tilinpäätöksien tulkinnasta apua, sillä hänen mielestään tämän tulkitsijan tulisi olla täysin tietoinen heidän toimialastaan, jotta analyysistä olisi konkreettista hyötyä. Haastatteluissa oli havaittavissa, että tilinpäätös toimi yrityksissä vuoden päättävänä yhteenvetona ja tämän pohjalta ei suoranaisesti tehdä suurempia ratkaisuja, vaan ratkaisuja ohjaavat pidempiaikainen strategia ja visio. Tämä oli varmasti yksi syy siihen, että tilinpäätöksen tulkintaan ei haluttu uhrata laajempia resursseja, vaan toiminnassa pyrittiin fokusoitumaan tulevaisuutta kohti.

Akhtarin ja Liun (2018) mukaan ulkopuolisten asiantuntijoiden tulisi korostaa pienyrityksille, kuinka erilaisin talouslaskelmin ja tiedoin voidaan vähentää tehtyjen päätöksien epävarmuutta. Haastatteluissa nousi esiin, että pienyritykset kaipaisivat konkreettisia apuja ulkopuolisilta palveluntarjoajilta, mutta haastateltavat eivät itsessään tiedosta, missä tilanteissa he tarkalleen ottaen apua kaipaavat. Haastateltavat totesivat, että palvelu, jossa tarjotaan henkilökohtaisempaa apua ja palvelua puuttuu tämän hetken markkinoilta. Haastatteluissa kävi ilmi, että, apua on saatavilla, vain mikäli he osaavat sitä itse pyytää. Tämä tarkoittaa sitä, että kun asiat menevät yhtiön mielestä tarpeeksi hyvin, on avun hankinta heidän mielestään ylimääräistä. Tässä tapauksessa he eivät itse tiedosta tilanteita, jotka voisivat mennä vielä paremmin. Tässä tullaan siihen, että ulkopuolisten asiantuntijoiden tulisi laajemmin pohtia heidän palveluiden tuotteistamista. Pienyritykset olisivat valmiita maksamaan palvelusta, jolla on konkreettisesti taloudellisesti hyötyä heidän toiminnan kehittämisessään.

Tutkimuksen tulokset ovat samassa linjassa Shields ja Shellemanin (2016) sekä Collisin ja Jarvisin (2002) tekemien tutkimusten kanssa, sillä tutkimustulokset osoittivat, että pienyritykset hyödyntävät kirjanpitomateriaalia päätöksenteko-

jensa tukena. Haastateltavat laativat muun muassa omia laskelmia numeerisen datan pohjalta, joilla pyritään helpottamaan päätöksentekoa. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ilmennyt, kuinka suuri positiivinen vaikutus tehdyillä laskelmilla oli, mutta haastateltavien mukaan suoritettut päätökset olivat pääosin positiivisia. Sian ja Roberts (2009) ja Van Auken (2005) ovat esittäneet, että pienyrityksillä jäävät kirjanpitomateriaalit hyödyntämättä, johtuen heidän yrityksen sisällä olevasta osaamisen puutteesta. Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat päinvastoin ja tässä pienyrityksillä oli heidän mukaansa riittävät taloustaidot esimerkiksi tilinpäätöstietojen tulkintaan. Suoritettun tutkimuksen tulokset tukevat Carraherin ja Van Aukenin (2013) tutkimustuloksia, kun he esittivät, että yhtiön päättävien henkilöiden koulutus ja työkokemus, vaikuttavat taloudellisten raporttien hyödynnettävyyteen.

6.2. Yhteenvedo tutkimuksen tuloksista

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, hyödyntävätkö suomalaiset pienyhtiöt tilinpäätöstietojaan liiketoiminnallisten päätöksien tukena. Tutkielmassa haluttiin saada selville, kokevatko pienyritykset tilinpäätöksen hyödyntämisen merkittäväksi tekijäksi päätöksentekoprosessissaan. Lisäksi tutkittiin, mitkä eri tekijät mahdollisesti vaikuttavat tilinpäätöstietojen hyödyntämiseen. Ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen ja sen vaikutus pienyrityksen tilinpäätöstietojen tulkintaan ja päätöksentekoprosessiin oli myös yhtenä tutkittavana kohteena. Pienyritysten kohdalla resurssien puute johtaa siihen, että ulkopuolisilla asiantuntijoilla voi olla merkittävä rooli etenkin suurien päätöksentekojen tukena. Teoreettinen viitekehys jakautui kahteen päälukuun, joista ensimmäinen käsitteli pienyrityksen tilinpäätöstietoja ja toinen pääluku näiden tietojen hyödyntämistä osana päätöksentekoprosessia. Empiirinen tutkimus jaettiin kol-

meen osioon, jotka olivat päätöksentekoprosessi, tilinpäätöstietojen hyödyntäminen tässä prosessissa ja ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, ja aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Vastaavia tutkimuksia pienyhtiöiden tilinpäätöstietojen hyödyntämisestä on tehty useita, mutta näistä valtaosa on laadittu käyttäen kvantitatiivista kyselytutkimusta. Tässä tutkimuksessa haluttiin saada laajemmin ja syvällisemmin haastattelumuodossa ja avoimessa keskustelussa tietoon seikkoja, jotka mahdollisesti vaikuttavat tilinpäätöstietojen hyödynnettävyyteen. Haastattelut soveltuivat tutkimukseen hyvin, sillä tämän metodin avulla saatiin syvällisemmin esille yksilöiden henkilökohtaisia kokemuksia ja käsityksiä tilinpäätöstietojen hyödyntämisestä. Haastattelut suoritettiin kahden kesken tutkijan ja tutkittavan henkilön välillä ilman, että haastatteluissa olisi ollut muita häiriötekijöitä. Haastateltavat suhtautuivat kaiken kaikkiaan tutkimukseen myönteisesti. Haastatteluiden pohjalta saadun empiirisen aineiston avulla, voitiin tehdä johtopäätöksiä siitä, että mitkä eri tekijät vaikuttavat pienyhtiöiden tilinpäätöstietojen hyödynnettävyyteen osana päätöksentekoprosessia.

Tutkimuksessa ilmeni, että taloustietämys ja –osaaminen ovat kokonaisuudessaan tutkittavien keskuudessa hyvällä tasolla, jos huomioidaan tilinpäätöstietojen käyttö. Päätöksenteot tehdään pääosin lyhyellä aikajänteellä ja osallistuvien henkilöiden määrä on hyvinkin rajattu alle kolmeen henkilöön. Päätöksien nopea laatiminen voi mahdollisesti aiheuttaa riskejä, kun laskelmat ja pohdinnat saattavat jäädä vajavaisiksi. Tässä tutkimuksessa ei käynyt kuitenkaan ilmi, että yritykset olisivat tehneet heikkoja liiketoiminnallisia ratkaisuja, vaan päätökset olivat sujuneet kaikilla voitollisesti.

Tilinpäätös nähtiin merkityksellisenä raporttina yhtiön toiminnassa, mutta suoraan tämän pohjalta ei tehty suurempia päätöksiä. Päätökset perustuivat laajemmin yrityksen visioon tai strategiaan. Tilinpäätöstietoja hyödynnettiin muun muassa eri laskelmien tukena, jotka edesauttoivat päätöksentekoa. Tutkittavat käyttivät apunaan, myös lyhemmän aikavälin taloudellista materiaalia, kuten kuukausittaisia kirjanpitoraportteja. Tilinpäätöstietoja pidettiin enemmän historiatietoon pohjautuvana informaationa, jolle ei kannata laittaa yksinään liian suurta painoarvoa, etenkin jos materiaalia on rajoittunut vain muutaman eri vuoden tilinpäätökseen. Tilinpäätöksen tueksi vaadittiin nimenomaan vertailutietoja tai muuta kvalitatiivista informaatiota, kuten yhtiön toimintakertomus.

Tilinpäätöksellä on vaikutusta rahoituksen saannissa, joten tämä oli merkittävä tekijä, sille miksi yhtiö on myös itse kiinnostunut tilinpäätöksen sisällöstä. Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavia kiinnosti etenkin ne tunnusluvut, joita myös rahoituslaitokset seuraavat, kuten yhtiön omavaraisuusaste. Haastateltavat mainitsivat myös, että he eivät ole kiinnostuneita vain omista tilinpäätöksistään, vaan he suorittavat toimialan sisällä vertailua alan muihin toimijoihin. Tämän pohjalta he saattavat myös tehdä tiettyjä liiketoiminnallisia ratkaisuja, kuten toiminnan laajentaminen tai uuden tuoteryhmän hankinta.

Haastatteluissa kävi ilmi, että asiantuntijapalveluita hyödynnettiin hyvinkin vähän. Haastateltavat olisivat olleet halukkaita hyödyntämään laajemmin asiantuntijapalveluita, mutta heidän mielestään on hyvin hankala itse tiedostaa tilanteita, joissa asiantuntijapalveluista olisi hyötyä. Jokaisella tutkittavalla oli ulkoinen kirjanpitäjä, jota voitiin pitää ulkoisena asiantuntijana. Osa haastateltavista mainitsi, että kirjanpitäjästä ei ollut konkreettista hyötyä päätöksentekojen tukena, vaan he näkivät kirjanpitäjän työn lähinnä raporttien laatijana. Haastatteluissa ilmeni, että pieniyhtiöt olisivat valmiita maksamaan asiantunti-

japalveluista, joista olisi todellisesta konkreettista hyötyä heidän toiminnalleen. He mainitsivat yhtenä mahdollisena asiantuntijapalveluna ulkoistetun talouspäällikköpalvelun, joka voisi auttaa heitä päivittäin erinäisissä talousasioissa.

6.3. Jatkotutkimuksen aiheita

Tämä tutkimus tarkasteli tilinpäätöstietojen hyödynnettävyyttä osana päätöksentekoprosessia. Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia, kuinka paljon tilinpäätöstietojen hyödyntämisellä on saavutettavissa mahdollista kasvua yrityksen toiminnassa. Tämä veisi tehdyn tutkimuksen aihetta vielä syvemmälle. Tämän lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että haastateltavat kaipaavat laajemmin asiantuntijapalveluita niin, että palvelun tarjonta tulisi asiantuntijaorganisaation puolelta. Tämän tiedon pohjalta voitaisiin tutkia, minkälaisia erinäisiä palveluita on tarjolla ja kuinka nämä palvelut vastaavat pienyhtiöiden tarpeisiin. Tässä voitaisiin esimerkiksi ottaa haastatteluun sekä asiantuntijapalveluorganisaation edustajia ja pienyhtiöiden päättäviä henkilöitä.

LÄHDELUETTELO

- Adomako, S., A. Danso & J.O. Damoah (2015). The moderating influence of financial literacy on the relationship between access to finance and firm growth in Ghana, Venture Capital. *An International Journal of Entrepreneurial Finance* 18:1, 1-19.
- Agbedjule, A. (2006). The relationship between management accounting systems and perceived environmental uncertainty on managerial performance: a research note. *Accounting and Business research* 35:4, 295-305.
- Akhtar, S. & Y. Liu (2018). SME's Use Of Financial Staements For Decision Making: Evidence From Pakistan. *The Journal of Applied Business Research* 34:2, 381-392.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud. painos. Tampere: Vastapaino. 331 s. ISBN 978-951-768-385-2.
- Alhabeeb, M. J. (2014). *Entrepreunial Finance*. Hoboken: Wiley.
- Bahri, M., J. St-Pierre & O. Sakka (2018). Performance measurement and management for manufacturing SMEs: a financial statement-based system. *Measuring Business Excellence* 21:1, 17-36.
- Bennet, R. & P. Robson (2003). Changing Use of External Business Advice and Governmenty Supports by SMEs in the 1990s. *Regional Studies* 37:8, 795-811.

- Berry, A., R. Sweeting & J. Goto (2006) The effect business advisers on the performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13:1, 33-47.
- Bhimani, A., C. Horngren, S. Datar & M. Rajan (2015). *Management and cost accounting*. 6 painos. Harlow: Pearson. 857 s. ISBN 978-1-292-06346-1.
- Breen, J., N. Sciulli & C. Calvert (2004). The role of the External Accountant In Small Firm. *Small Enterprise Research* 12:1, 5-14.
- Bruns, W. & S. McKinnon (1993). Information and managers: A field study. *Journal of Management Accounting Research* 5 84-108.
- Brown, R., M. Saunders & R. Bresford (2006). "You owe it to yourself: The financially literate manager". *Accounting Forum* 30:2, 179-191.
- Burns, J., M. Quinn., L. Warren & J. Oliveira (2013). *Management Accounting*. London: McGraw-Hill. 642s. ISBN 978-0-07-712161-7.
- Busenitz, L. & J. Barney (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing* 12, 9-30.
- Carey, P. (2015). 'External accountants' business advice and SME performance. *Pacific Accounting Review* 27:2, 166-188.
- Carey, P. & G. Tanewski (2016). The provision of business advice to SMEs by external accountants. *Managerial Auditing Journal* 31:3, 290-313.

- Carraher, S. & H. Van Auken (2013). The use of financial statements for decision making by small firms. *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 26:3, 323-336.
- Cassar, G. (2009). Financial Statement and Projection Preparation in Start-Up Ventures. *The Accounting Review* 81:1 27-51.
- Cherny, J. (2014). Financial statements are messages that need a context to be better understood. *International Journal of Disclosure and Governance* 11:2, 161-176.
- Collis, J. & R. Jarvis (2002) Financial information and the management of small private companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 9:2, 100-100.
- Collis, J. (2003) Directors' Views on Exemption from the Statutory Audit.
- Dahmen, P. & E. Rodriguez (2014). Financial Literacy and the Success of Small Businesses: An Observation from a Small Business Development Center. *National Numeracy Network* 7:1, 1-9.
- Davila, A. & G. Foster (2005). Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies. *The Accounting Review* 80:4, 1039-1068.

- Deakins, D., A. Morrison & L. Galloway (2002). Evolution, financial management and learning in the small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 9:1, 7-16.
- Deegan. C. (2001). *Financial accounting theory*. Roseville: McGraw-Hill. 441s. ISBN 0-07-471356-6.
- Dumitras,V. (2011). The role of audit in improving the quality of information presented in the financial statements. *Romanian Economic & Business Review* 6:3, 7-19.
- Eierle, B. & W. Schultze (2013). The role of management as a user of accounting information: implications for standard setting. *Accounting and Management Information System* 12:2, 155-189.
- Euroopan Union (2013). Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2013/34/EU [online]. [siteerattu 3.10.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013L0034&from=FI>>.
- Fitim, D. (2010). Financial statement analysis as a tool for decision-making: Case of "Nemetali". *Studia universitatis babes-bolyai, Oeconomica*. 55:1, 66-78.
- Foster G. & M. Young (1997). Frontiers of Management Accounting research. *Journal of Management Accounting Research* 9, 63-77.
- Gibson, B. (1992). Financial information for Decision Making: An Alternative Small Firm Perspective. *The Journal of Small Business Finance* 1:3, 221-232.

- Gooderham, P., A. Tobiassen, E. Doving & O. Nordhaug (2004). Accountants as Sources of Business Advice for Small Firms. *International Small Business Journal* 22:1, 5-22.
- Gustafsson, V. (2009). Entrepreneurial Decision-Making: Thinking Under Uncertainty. In: Carsrud A, Brännback M. (eds) *Understanding the Entrepreneurial Mind. International Studies in Entrepreneurship* 24, 285-304. Springer: New York, NY.
- Halabadi, A., R. Barret & R. Dyt (2010). Understanding financial information used to assess small firm performance: An Australian qualitative study. *Qualitative Research in Accounting & Management* 7:2, 163-179.
- Halboudi, S. & M. Hassan (2012). The domination of financial accounting on managerial accounting information: An empirical investigation in the UAE. *International Journal Commerce* 22:4 306-327.
- Hall, J. (2008). *Accounting information systems*. Mason, OH: South-Westerns Cengage Learning. 6. painos. 837 s. ISBN 978-0-324-56089-3
- Headd, B. (2003). Redefining Business Success: Distinguishing Between Clousere and Failure. *Small Business Economics* 21:1, 51-61.
- Heidhues, E. & C. Patel (2008). The Role of Accounting Information in Decision-Making Processes in a German dairy Cooperative. *International Conference on Accounting and Business, Shangai* 1-45.

- Heikkilä, T. (2008). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita. 317s. ISBN 978-951-37-4812-8.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino. 213 s. ISBN 951-570-458-8.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13 painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. 447 s. ISBN 978-951-26-5635-6.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15 painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. 464 s. ISBN 978-951-31-4836-2.
- Horngren, C., G. Foster, M. Rajan, C. Ittner . & S. Datar (2009). *Cost accounting: a managerial emphasis*. 13 painos. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. 896s. ISBN 978-0-13-13558-3.
- Huang, X. (2009). Strategic decision making in Chinese SMEs. *Chinese Management Studies*. 3:2 81-101.
- Hussain, J., S. Salia & A. Karim (2018). Is knowledge that powerful? Financial literacy and access to finance: An analysis to enterprises in the UK. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Hyvärinen, M., P. Nikander & J. Ruusuvuori (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. 470 s. ISBN 978-951-768-309-8.

- Höglund, H. & D. Sundvik (2016). Financial reporting quality and outsourcing of accounting tasks: Evidence from small private firms. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting* 35, 125-134.
- IFRS (2015). *International Financial Reporting Standard for Small and Medium-sized Entities*. IFRS Foundation Publications Department. 246 s. ISBN 978-1-911040-08-8
- Ikäheimo, S., E. Laitinen, T. Laitinen & V. Puttonen (2014). *Yrityksen taloushallinto tänään*. Sundom: Vaasan Yritysinformaatio. 151s. ISBN 978-951-96324-4-5.
- Jay, L. & M. Schaper (2003). Which advisers do micro-firms use? Some Australian evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10:2, 136-143.
- Jezovita, A. (2015). Accounting Information in a Business Decision-Making Process – Evidence from Croatia. *Zagreb International Review Of Economics & Business* 18:1, 61-79.
- Jindrichovska, I. (2013). Financial Management in SMEs. *European Research Studies* 16:4, 79-95.
- Johnson, H. & R. Kaplan (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

- Jocumsen, G. (2002). How do small business managers make strategic marketing decisions? A model of process. *European Journal of Marketing* 38:5/6, 659-674.
- Jormakka, R., K. Koivusalo, J. Lappalainen & M. Niskanen (2015). *Laskentatoimi*. 4. painos. Helsinki: Edita Oy. 269s. ISBN 978-951-37-6622-1.
- Kallunki, J-P. (2014). *Tilinpäätösanalyysi*. Helsinki: Talentum Media Oy. 254s. ISBN 978-952-14-2195-2.
- Kalkhouran, N., B. Nedaei & S. Rasid (2017). The indirect effect of strategic management accounting in the relationship between CEO characteristics and their networking activities, and company performance. *Journal of Accounting & Organisational Change* 13:4, 471-491.
- Kamensky, M. (2014). *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum Media Oy. 385s. ISBN 978-952-14-2262-1.
- Kananen, J. (2008). *KVALI. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän yliopistopaino. 149s. ISBN 978-951-830-146-5.
- Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.
- Kieso, D., J. Weygandt & T. Warfield (2012). *Intermediate accounting*. 14. painos. Hoboken, NJ: Wiley. 1581 s. ISBN 978-047-058-723-2.
- Koskinen, I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino. 350 s. ISBN 951-768-175-5.

- Landier, A. & D. Thesmar (2009). Financial Contracting with Optimistic Entrepreneurs. *Review of Financial Studies* 22:1, 117-150.
- Liljana, R. & S. Radivoje (2014). Managerial accounting in function of business decision-making in educational institutions. *Economic and Social Development: Book of Proceedings; Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA)*, 475-483.
- Maines, L. & J. Wahlen (2006). The Nature of Accounting Information Reliability: Inferences from Archival and Experimental Research. *Accounting Horizons; Sarasota* 20:4, 399-425.
- Mirela, M. (2013). Information system of the financial analysis. *University of Petrosani, Faculty of Sciences* 13:1, 149-156.
- Niskanen, J. & M. Niskanen (2003). *Tilinpäätösanalyysi*. Helsinki: Edita Prima Oy. 263s. ISBN 951-37-3701-2.
- Nogueira, S. & S. Jorge (2018). The perceived usefulness of financial information for decision making in Portuguese municipalities. *Journal of Applied Accounting Research* 18:1, 116-136.
- Ojala, H., M. Niskanen, J. Collis & K. Pajunen (2014). Audit quality and decision-making in small companies. *Managerial Auditing Journal* 29:9, 800-817.

- Ottoson, E., M. Nikitina-Kalamae & N. Gurvits (2015). The Role of Accountant in the Estonian Enterprise. *Central European Business Review* 5:2, 47-56.
- Puusa, A. & P. Juuti (2011). *Menetelmäviidakon raivoajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Hansaprint, 2011. 312 s. ISBN 978-951-9411-52-1.
- Rajagopalan, N., A. Rasheed & D. Datta (1993). Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions. *Journal of Management* 19:2, 349-384.
- Revsine, L., D. Collins, W. Johnson & H. Mittelstaedt (2012). *Financial reporting & analysis*. 5. painos. New York: McGraw-Hill/Irwni. 1112s. ISBN 978-0-07-811086-3.
- Robson, P. & R. Bennet (2000). SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration. *Small Business Economics* 15:3, 193-208.
- Salmi, I. (2012). *Mitä tilinpäätös kertoo?* 8. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. 306s. ISBN 978-951-37-6238-1.
- Scapens, R. (2006). Understanding management accounting practices: A personal Journey. *The British Accounting Review* 38:1, 1-30.
- Scott, W. (2015). *Financial accounting theory*. 7. painos. Toronto: Pearson. 608s. ISBN 978-0-13-298466-9.

- Shields, J. & J. Shellman (2016). Management Accounting Systems in Micro-SMEs. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 21:1, 19-31.
- Sian, S. & C. Roberts (2009). UK small owner-managed businesses: accounting and financial reporting needs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 16:2, 289-305.
- Socea, A-D. (2012). Managerial decision-making and financial accounting information. *Social and Behavioral Sciences* 58, 47-55.
- Son, D., N. Marriot & P. Marriot (2006). Users' perceptions and uses of financial reports of small and medium companies (SMCs) in transitional economies. *Qualitative Research in Accounting & Management* 3:3 218-235.
- Timmons, J. & S. Spinelli (2004). *New Venture Creation*. 6. painos. Chicago: Irwin. 700 s. ISBN 0-07-249840-4.
- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6 uud. painos. Helsinki: Tammi. 182 s. ISBN 978-951-31-5369-4.
- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. 204 s. ISBN 978-951-31-9953-1.
- Van Auken, H. (2005). A Model of Small Firm Capital Acquisition Decisions. *International Entrepreneurship and Management Journal* 1, 335-352.

- Van Auken, H. & S. Carraher (2013). Influences on frequency of preparation of financial statements among SMEs. *Journal of Innovation Management*. 1:1, 143-157.
- Van Auken, H., S. Ascigil & S. Carraher (2016). Turkish SMEs Use of Financial Statements for Decision Making. *The Journal of Entrepreneurial Finance* 19:1.
- Vilkka H. (2015). *Tutki ja kehitä*. 4 uud. painos. 240 s. ISBN 978-952-451-662-4.
- Wijawardena, H. & A. De Zoysa (2001). The impact of financial planning and control on performance of SMEs in Australia. *Journal of Enterprising Culture*. 92:4, 353-365.
- Wijawardena, H., A. De Zoysa., A. Fonseka & B. Perera (2004). The impact of planning and control sophistication on performance of small and medium-sized enterprises: evidence from Sri Lanka. *Journal of Small Business Management* 42:2, 209-217.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelulomake

Haastateltavan taustatiedot

1. Ikä ___ alle 30 vuotta. ___ 31-40 -vuotta. ___ 41-50 -vuotta. ___ yli 51 vuotta
2. Asema yrityksessä _____
3. Vuodet yrityksessä / yrittäjänä _____
4. Koulutus pohja _____

Yrityksen taustan ja toiminnan kuvaus

- Yrityksen toimiala _____
- Omistajien lukumäärä _____
- Yrityksen koko (liikevaihto) _____
- Työntekijöiden määrä _____
- Yrityksen myytävät tavarat/palvelut
 - Millä markkinoilla toimitaan?

Päätöksentekoprosessi

- Onko tehty merkittäviä liiketoiminnallisia päätöksiä viimeisen 3 vuoden aikana?
 - o (Kyllä → pyydetään kuvaus prosessista tarkemmin)
- Mitkä ovat keskeiset ominaisuudet päätöksentekoprosessissa?
- Kuinka nopeasti päätökset yleensä tehdään?
- Ketä osallistuvat päätöksentekoprosessiin?
- Mikä on yleisesti ollut taloudellinen lopputulos tehdyille päätöksille?

- Mitä aineistoa hyödynnetään päätöksentekoprosessissa?
 - o Laaditaanko sisäisiä laskelmia, budjetteja/kannattavuuslaskelmia tms. päätöksenteon tueksi?
 - o Käytättekö ulkoisen laskentatoimen raportteja päätöksenteon tukena?
- Kuinka seuraatte aiemmin tehtyjen toimenpiteiden toteutumista?

Tilinpäätöstietojen hyödyntäminen

- Minkälaiseksi koette tilinpäätöksen lukemisen ja ymmärtämisen omalta osaltanne? Ja miten yrityksessä koetaan tämä?
 - o Onko tilinpäätös mielestänne selkeä ja merkityksellinen?
- Vertailetteko tilinpäätöksen tietoja eri vuosien tai yritysten välillä?
- Hyödynnättekö tilinpäätöstä tai muita kirjanpitoraportteja (kuten kuukausiraportit / neljännesvuosiraportit) omassa päätöksentekoprosessissa?
 - o Kyllä → miten?
 - Onko tilinpäätöksen hyödyntämisestä ollut todellista hyötyä?
 - Laaditteko jotain laskelmia tilinpäätöksen/kk raporttien/kvartaaliraporttien pohjalta?
 - o Ei → Miksi ei?
 - Mitä taloudellista informaatiota hyödynnätte?
 - Koetteko, että tilinpäätöksestä voisi olla hyötyä päätöksentekoprosessissa?
- Mitkä eri tekijät vaikuttavat tilinpäätöksen hyödyntämiseen?

Muiden ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö?

- Hyödynnetäänkö ulkopuolisia apuja päätöksentekoprosessissa?
- Saatteko ulkopuolisilta apua tilinpäätöstietojen tulkintaan?
 - o esim. kirjanpitäjät / tilintarkastajat
- Olisitteko tulevaisuudessa halukas hyödyntämään asiantuntijapalvelua?
 - o Mitkä eri tekijät mielestänne edesauttaisivat näiden laajempaan hyödyntämiseen?
 - o Mitkä tekijät haittaavat näiden käyttöä – tai mitkä tekijät vaikuttavat näiden käyttöön?