

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
Laskentatoimen ja rahoituksen laitos



**NOPEASTI KASVAVAN KORKEAN TEKNOLOGIAN YRITYKSEN  
TALOUSOHJAUS KASVUN ERI VAIHEISSA**

HELSINGIN  
KAUPPAKORKEAKOULUN  
KIRJASTO

11284

Laskentatoimi  
Pro Gradu -tutkielma  
Petteri Mussalo  
Kevät 2008

Laskentatoimen ja rahoituksen laitoksen laitosneuvoston kokouksessa 18 / 6 2008

hyväksytty arvosanalla hyvä, 70 p.

Tarkastajat: KTT Teemu Malmi  
KTT Seppo Ikkäheimo

## NOPEASTI KASVAVAN KORKEAN TEKNOLOGIAN YRITYKSEN TALOUSOHJAUS KASVUN ERI VAIHEISSA

### Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää nopeasti kasvavien korkean teknologian yritysten talousohjausta kasvun eri vaiheissa ja löytää case-yrityksistä tarkemman tutkimuksen arvoisia havaintoja, joista ei vielä ole erityisen paljon tieteellistä tutkimusta ja joista voisi olla hyötyä nopeasti kasvavien yritysten johtamisessa parempaan taloudelliseen menestykseen. Toissijaisena tavoitteena oli joko vahvistaa jo aiheesta tehtyjen tutkimusten tuloksia tai esittää lisätutkimusehdotuksia, mikäli aiempien tutkimusten tulokset eivät näyttäneet sopivan yhteen case-yrityksistä tehtyjen havaintojen kanssa.

### Lähdeaineisto

Lähdeaineisto perustui lähinnä ulkomaisiin akateemisiin tieteellisiin julkaisuihin sekä kotimaassa asiasta julkaistuihin lehtiartikkeleihin viimeisen kymmenen vuoden ajalta. Case-aineistona käytettiin yhteensä kahtatoista yritystä. Näistä neljässä yrityksessä tutkija oli työskennellyt viimeisen 14 vuoden aikana ja loput kahdeksan yritystä oli näiden yritysten yrityskaupan kautta muodostuneita tytäryhtiöitä.

### Aineiston käsittely

Case-yritykset jaettiin neljään eri kasvuvaiheeseen. Kussakin kasvuvaiheessa olleista yrityksistä pyrittiin löytämään talousohjaukseen liittyviä yhteisiä piirteitä. Näistä piirteistä valittiin yleisimmät ja tutkijan mielestä mielenkiintoisimmat havainnot. Näitä havaintoja verrattiin aiempien tutkimusten tuloksiin. Mikäli case-yrityksistä tehdyt havainnot poikkesivat aiempien tutkimusten tuloksista, tai mikäli aiempia tutkimustuloksia ei löytynyt, pyrittiin näille esittämään mahdollisia syitä sekä lisätutkimuskohteita.

### Tulokset

Mitään aiemmin täysin tutkimatonta osa-aluetta ei tutkimuksessa löytynyt. Suurin osa aiemmista tutkimuksista on tosin tehty melko suurista yrityksistä tai hyvin lyhyeltä ajanjaksolta. Pienten yrittäjävetoisten yritysten erittäin heikko taloudellinen osaaminen oli silmiinpistävä. Nähtävästi juuri tästä syystä systemaattinen talousohjaus näytti puuttuvan lähes täydellisesti näistä pienistä kasvuyhtiöistä. Talousohjaus lähti kehittymään vasta yrityskoon kasvaessa riittäväksi. Case-yritysten havainnoissa tämä raja näyttäisi olevan noin 40-50 työntekijää. Nopeasti kasvavissa yrityksissä systemaattinen järjestelmien ennakkosuunnittelu näyttäisi puuttuvan. Järjestelmiä otetaan käyttöön ja uusitaan lähinnä vasta pakon edessä. Myös tietojärjestelmien hyödyntäminen näyttäisi olevan erittäin vajavaista. Tämä mahdollisesti vaikuttaa myös talousohjauksen heikkoon vaikuttavuuteen varsinkin pienten yrityksen johtamisessa.

### Avainsanat

Talousohjaus, korkea teknologia, kasvuyritys

## SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	3
1.1.	Tutkimuksen motivaatio ja tavoite	3
1.2.	Tutkimuksen rajaukset	4
1.3.	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	4
1.4.	Tutkimuksen rakenne	6
2.	CASE-YRITYSTEN ESITTELY	7
3.	TALOUSOHJAUS KORKEAN TEKNOLOGIAN KASVUYRITYKSESSÄ KASVUN ERI VAIHEISSA	12
3.1.	Luonnollinen kasvu	12
3.1.1.	Luonnollisen kasvun vaiheessa olevan yrityksen tyypilliset piirteet	13
3.1.2.	Luonnollisen kasvun vaiheessa olevan yrityksen taloushallinto	14
3.1.3.	Luonnollisen kasvun vaiheessa olevan yrityksen kannattavuus	16
3.1.4.	Luonnollisen kasvun vaiheessa olevan yrityksen talousohjaus	18
3.2.	Myyntivaihe	20
3.2.1.	Myyntivaiheessa olevan yrityksen tyypilliset piirteet	21
3.2.2.	Myyntivaiheessa olevan yrityksen taloushallinto	23
3.2.3.	Myyntivaiheessa olevan yrityksen kannattavuus	24
3.2.4.	Myyntivaiheessa olevan yrityksen talousohjaus	25
3.3.	Yritystostovaihe	29
3.3.1.	Yritystostovaiheessa olevan yrityksen tyypilliset piirteet	31
3.3.2.	Yritystostovaiheessa olevan yrityksen taloushallinto	32
3.3.3.	Yritystostovaiheessa olevan yrityksen kannattavuus	34
3.3.4.	Yritystostovaiheessa olevan yrityksen talousohjaus	36
3.4.	Kansainvälistymisvaihe	38
3.4.1.	Kansainvälistymisvaiheessa olevan yrityksen tyypilliset piirteet	38
3.4.2.	Kansainvälistymisvaiheessa olevan yrityksen taloushallinto	40
3.4.3.	Kansainvälistymisvaiheessa olevan yrityksen kannattavuus	40
3.4.4.	Kansainvälistymisvaiheessa olevan yrityksen talousohjaus	41
3.5.	Yhteenvedo case-yritysten havainnoista	42

4.	AIEMPAA TUTKIMUSTA KASVUYRITYSTEN TALOUSOHJAUKSESTA	44
4.1.	Pienten yritysten heikko taloudellisten asioiden osaaminen	44
4.2.	Milloin yritys muuttaa talousohjauksessa käyttämiään järjestelmiä, menetelmiä tai mittareita?	45
4.3.	Järjestelmien, mittareiden ja havaintojen vaikutus johtamiseen	50
5.	PÄÄTÄNTÖ	53
5.1.	Yhteenveto	53
5.2.	Johtopäätökset	54
5.3.	Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet	55
6.	LÄHTEET:	58



# 1. JOHDANTO

## 1.1. Tutkimuksen motivaatio ja tavoite

”PK-yritykset muodostavat Suomen talouselämän perustan huolimatta muutaman suuryrityksen korostuneesta näkyvyydestä tiedotusvälineissä. Vuonna 2005 alle 50 työntekijän yrityksiä oli 98,8 % ja alle 250 työntekijän yrityksiä 99,8 % kaikista Tilastokeskuksen yritysrekisterin yrityksistä.” (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2008).

”Teknologiateollisuus vastaa 60 prosentista Suomen koko viennistä ja 75 prosentista Suomen koko elinkeinoelämän t&k-investoinneista.” (Teknologiateollisuus, 2008).

”Talouskasvun keskeisimmät veturit ovat aineettomat investoinnit koulutukseen ja tutkimus- ja kehitystyöhön sekä niiden tuloksena syntyvä osaaminen, verkottuminen ja innovaatiot. Innovaatiotoiminnan välittömät vaikutukset näkyvät uusina yrityksinä, liiketoiminta-alueina ja palveluina, yritysten kasvuna ja kansainvälistymisenä sekä tuottavuuden kasvuna. Vaikutukset kansantalouteen ja yhteiskuntaan ilmenevät lisääntyvänä vaurautena, alueiden elinkelpoisuutena ja sosiaalisena hyvinvointina.” (Tekes, 2007).

Edellä olevat kolme lainausta kertovat, että pienet, nopeasti kasvavat korkean teknologian yritykset ovat erittäin merkittävässä asemassa kun ajattelemme koko Suomen kansantaloutta ja hyvinvointia. Jos hyväksymme edellä olevan väitteen, kaikkien yhteinen etu lienee pyrkiä varmistamaan tällaisten yritysten syntymistä ja kehittymistä. Jotta pieni yritys voisi kasvaa ja kehittyä suuremmaksi ja paremmaksi, on kai kohtuullista olettaa, että esimerkiksi korkean innovaatiokyvyn sekä etevän myynnin ja markkinoinnin lisäksi tällaisia yrityksiä pitäisi pystyä johtamaan mahdollisimman hyvin. Yleisesti hyväksytyä on myös se, että oikean ja oikea-aikaisen tiedon lisääntyminen, ainakin johonkin rajaan saakka, parantaa hyvän johtamisen edellytyksiä. Johtamiseen liittyy monia osa-alueita, mutta tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään nimenomaisesti yritysten talousohjaukseen liittyvää johtamista.

Tämä tutkimus on tehty tavallaan ”yrityksestä tutkimukseen” suuntaisesti. Ensin on tutkittu ja analysoitu case-yrityksiä. Havainnoista on poimittu tutkijan mielestä kiinnostavimmat ja sen

jälkeen on etsitty aiemmin julkaistusta tieteellisestä kirjoittelusta tehtyjä havaintoja käsitteleviä tutkimuksia. Keskeisenä ajatuksena tälle lähestymistavalle on ollut löytää nopeasti kasvavien korkean teknologian yritysten ”arkipäivästä” tarkemman tutkimuksen arvoisia havaintoja, joita mahdollisesti ei olisi vielä tutkittu ja joista voisi olla hyötyä nopeasti kasvavien yritysten johtamisessa parempaan menestykseen. Toissijaisena tavoitteena on joko vahvistaa jo tehtyjen tutkimusten tuloksia tai esittää lisätutkimusehdotuksia, mikäli aiempien tutkimusten tulokset eivät näyttäisi sopivan yhteen case-yrityksistä tehtyjen havaintojen kanssa.

## 1.2. Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus on rajattu suomalaisiin nopeasti kasvaviin korkean teknologian yrityksiin, jotka toimivat ohjelmistopalvelutoimialalla. Case-yrityksiksi on valittu yritykset joissa tutkija on itse työskennellyt sekä näiden yritysten kanssa samaan konserniin kuuluvat tai kuuluneet yritykset. Tutkimus käsittelee yritysten talousohjausta ja talousohjauksen kehittymistä kasvun eri vaiheissa. Tutkimus ei missään tapauksessa pyri olemaan täysin kattava kuvaus case-yritysten tutkimuksen kohteena olevista funktioista ja prosesseista vaan tutkimukseen on tarkoituksella valikoitu vain tutkijan itsensä mielenkiintoisiksi kokemia osia ja vaiheita näistä alueista. Tieteelliset kirjoitukset on rajattu pääosin vuoden 2000 jälkeen julkaistuihin kirjoituksiin.

## 1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Yrityksen talousohjaus on käsitetty varsin laajana kokonaisuutena. Keskeisiltä osiltaan termi pitää sisällään normaalisti yrityksen taloushallintofunktion tuottaman informaation, mutta myös siihen liittyvän muun informaation. Esimerkkinä tällaisesta taloushallintofunktion tuottamaan informaatioon liittyvästä informaatiosta voisi pitää vaikkapa henkilöstöön liittyviä tietoja, kuten henkilöstön vaihtuvuus tai tuntikirjanpidosta saatavat tiedot. Talousohjaukseen katsotaan liittyvän myös esimerkiksi tilintarkastajien tuottamat raportit, muistiot ja tilintarkastajien yrityksen johdolle tai hallitukselle toimittama muu informaatio. Sanomattakin on selvää, että talousohjaus sisältää niin ulkoisen laskennan (esimerkiksi kirjanpidon, tilinpäätökset, osavuosikatsaukset ja tilintarkastukset) kuin sisäisenkin laskennan (esimerkiksi sisäiset tuloslaskelmat, tuloutuslaskelmat, asiakaskannattavuusraportit, tuloskortit sekä hallituksen ja



johdon käyttämät raportit). Talousohjaukseen katsotaan liittyvän myös hallituksen ja johdon käymät keskustelut, mikäli ne sisältävät yrityksen johtamisen ja ohjaamisen kannalta oleellista tietoa.

Talousohjauksen järjestelmät on käsitetty laajasti ja synonyymina voitaisi käyttää mieluummin englanninkielistä termiä Management Control Systems (MCS) kuin Management Accounting Systems (MAS). MAS ymmärretään usein laskentajärjestelmien, kuten budjetoinnin ja kustannuslaskennan, systemaattiseksi yhdistelmäksi, kun taas uudempien tulkintojen mukaan MCS:n katsotaan sisältävän myös laskentajärjestelmien ulkopuolisia tietoja, kuten tietoja markkinoista, asiakkaista, kilpailijoista sekä ei-taloudellisia tietoja (Chenhall, 2003).

Nopeasti kasvavalla yrityksellä tai kasvuyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka liikevaihto ja henkilöstömäärä kasvavat keskimäärin yli 15 prosenttia vuosittain kolmesta viiden vuoden tarkastelujaksolla. Erityistä kriteeriä liikevaihdon minimirajan, henkilöstön minimimäärän, kasvun tarkoitushakuisuuden tai jonkun muun laadullisen kriteerin täyttymisestä ei ole asetettu (vrt. EK 2006).

Korkean teknologian yrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka tuottaa ja kehittää tuotteita tai palveluita, jotka vaativat korkeita tuotekehitysinvestointeja ja joiden tuottamiseen tarvitaan hyväpalkkaista ja korkeaa osaamista omaavia työntekijöitä. Tilastokeskus (2008) määrittelee korkean teknologian tuotteeksi tavarat, joiden tutkimukseen ja kehittämiseen käytetään vähintään 4 % toimialan liikevaihdosta. Laitinen (2001) määrittelee teknologiayrityksen yritykseksi, joka systemaattisesti kehittää, tuottaa tai käyttää uusia teknologisia taitoja ja investoi tutkimukseen ja kehittämiseen. Ohjelmisto- ja ohjelmistopalveluliiketoiminta ovat esimerkkejä korkean teknologian aloista.

Epäformaalilla (laskenta)järjestelmällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa järjestelmää jota käytetään formaalin laskenta- tai johtamisjärjestelmän (esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän) lisäksi tai tukena. Esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmässä voi olla oma budjetoitiosuus, mutta siitä huolimatta budjetointia varten voi olla joko budjetointia tekevien henkilöiden itsensä kehittämiä tai koko yritykselle yhteisiä taulukkolaskentasivuja tai -sivustoja. Jokaisessa tämän

tutkimuksen case-yrityksessä oli lukuisia epäformaaleja järjestelmiä joita käytettiin niin ennustamisessa, raportoinnissa kuin johtamisessakin. Lukumääräisesti eniten epäformaaleja järjestelmiä käyttivät liiketoimintajohdossa työskentelevät esimiehet. Yksikään myyntityötä tehnyt työntekijä ei käyttänyt työssään pelkästään formaaleja järjestelmiä (kuten asiakkuudenhallintajärjestelmää, CRM).

#### 1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen toisessa luvussa esitellään lyhyesti tutkimuksen case-yritykset. Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksessa valitut neljä yrityksen eri kasvuvaihetta, kuvataan kunkin kasvuvaiheen yritykselle tyypillisiä piirteitä, yritysten kannattavuutta, taloushallintoa sekä talousohjauksen tyypillisiä piirteitä. Neljännessä luvussa käydään läpi, mitä aiempaa tutkimusta tutkija on löytänyt edellisessä luvussa tekemistään keskeisistä havainnoista. Viides eli viimeinen luku esittelee tutkimuksen yhteenvedon sekä keskeiset tulokset tiivistettynä. Loppuun tutkija on vielä kerännyt joukon tutkimuksen herättämistä kysymyksistä ja ehdotuksia mahdollisista lisätutkimuskohteista.



## 2. CASE-YRITYSTEN ESITTELY

Tutkija on työskennellyt kolmessa/neljässä korkean teknologian kasvuyrityksessä viimeisen noin 15 vuoden aikana. Tässä luvussa ja koko tutkielmassa esitetyt näkemykset case-yrityksistä ja tapahtumista ovat tutkijan omia eivätkä edusta välttämättä lainkaan yritysten, niiden entisten tai nykyisten omistajien tai muun johdon näkemyksiä tai mielipiteitä. Tutkijan esittämät tulkinnat ja näkemykset saattavat olla jopa täysin vastakkaisia yritysten virallisten näkemysten kanssa eikä niitä voi eikä saa esittää asiayhteydestään tai tapahtumisajankohdastaan irrotettuina erillisinä asioina tai tapahtumina. Talousjohdon näkemys yrityksen kulloisestakin tilanteesta tai tapahtumasta saattaa erota merkittävästi yrityksen hallituksen, omistajien, toimitusjohtajan tai liiketoimintajohdon näkemyksistä. Tässä tutkielmassa ei ole pyritty kuvaamaan tapahtumia täysin objektiivisesti koko yrityksen kannalta, vaan tutkija on esittänyt tapahtumat kuten hän on ne yrityksen talousjohdosta vastaavana henkilönä nähnyt ja kokenut.

Ensimmäinen yhtiö (myöhemmin Yritys 1) oli hyvin pieni (alle 20 henkilöä) ja keskittynyt hyvin kapealle ohjelmistokehityksen alueelle. Asiakkaita oli vain muutama ja käytännössä kaikkien projektien rahoitus tuli tai oli sidoksissa Euroopan avaruusjärjestön (ESA) kanssa. Yritys oli perustettu lähinnä Tekesin aloitteesta joitakin vuosia aikaisemmin. Perustajina oli yhtiön toimitusjohtaja yhdessä yhden työntekijän kanssa. Toimitusjohtaja oli myös pääomistaja (omistusosuus 70%). Kasvua haettiin orgaanisesti ja kasvun rajoitteina oli hyvin tiukka sidos Suomen valtion budjetin kautta ESA:lle ohjaaman rahan määrään sekä lähinnä yhden kotimaisen kilpailijan erittäin vahvaan asemaan tarjouskilpailuissa (kilpailija ei toiminut ohjelmistotoimialalla). Nopeasti kasvavan yrityksen kriteeri ei täytynyt enää kolmannen työskentelyvuoden jälkeen.

Toinen yritys (myöhemmin Yritys 2), oli keskittynyt myös ohjelmistoihin. Yrityksessä työskenteli noin 40 työntekijää. Puolen vuoden aikana yhtiöön palkattiin noin 20 työntekijää lisää sekä tehtiin kaksi yritysostoa. Yritysostojen jälkeen tehtiin rahoituskierros, jonka seurauksena vähemmistöomistajaksi tuli yksi kotimainen pääomasijoitusyhtiö. Rahoituskierroksen päätyminen ajoittui ns. it-kuplan puhkeamisen aikoihin keväeseen 2000. Yrityksen kasvu perustui orgaaniselle kasvulle ja oli pitkään varsin maltillista. Lopulta yhtiö

sulautettiin toisen suunnilleen samankokoisen Helsingin Pörssissä noteeratun yhtiön kanssa uudeksi yhtiöksi (myöhemmin Yritys 3). Järjestelyssä pääomasijoittaja lisäsi merkittävästi omistustaan uudessa yhtiössä. Tästä alkoi uusi voimakkaan kasvun aika. Kasvu tapahtui seuraavien parin kolmen vuoden aikana pääosin yritysostoin, kunnes yhtiö myytiin samalla toimialalla toimivalle hieman suuremmalle suomalaiselle yhtiölle. Myynnin aikoihin yrityksessä työskenteli lähes 400 työntekijää.

Neljäs yritys (myöhemmin Yritys 4), toimii myös ohjelmistoalalla. Yrityksessä työskenteli noin 500 työntekijää. Yritys kasvoi organisesti erittäin vahvasti ja nopeaa kasvua kiihdytettiin yritysostoin. Yksi yritysosto oli tehty hieman ennen tutkijan siirtymistä yhtiön palvelukseen. Seuraavan vuoden aikana yritysostoja tehtiin kaksi lisää. Tätä kirjoitettaessa yrityksessä on yhteensä lähes 1.000 työntekijää neljässä eri maassa.

Ostettuja yrityksiä tai yritysryppäitä ja konserneja aineistoon liittyy kahdeksan. Ensimmäinen yrityksistä (myöhemmin viitataan tunnuksella Yritys A) oli hyvin pieni (4 henkilöä), mutta sen merkitys ostajalle oli seuraavien vuosien kuluessa erittäin huomattava. Ostetulla yrityksellä oli erittäin vahva asema asiakassegmentissään ja sitä voitiin hyödyntää todella vahvasti Yritys 2:n tuotteiden levittämisessä ja kehittämisessä. Oston motiivina oli ostetun yhtiön vahva asema markkinoilla sekä yhtiön erittäin korkea kannattavuus. Tämä oli jälkikäteen tarkasteltuna ostajan kannalta katsottuna kannattavin kaikista tässä tutkielmassa käsitellyistä kahdeksasta yritysostosta. Yrityksen integrointi jätettiin käytännössä tekemättä useiksi vuosiksi ja riski yritysoston epäonnistumisesta oli täten ilmeinen useamman vuoden ajan. Avainhenkilöt pysyivät kuitenkin uuden yhtiön palveluksessa ja integrointi saatiin tehdyksi ja henkilöriskiä pienennettyä merkittävästi.

Toinen yritysosto (myöhemmin Yritys B), joka ajoittui lähes samaan päivään edellä kuvatun ensimmäisen yritysoston kanssa, ei ollut yhtä menestyksekkäs. Sen hyödyt oli huomattavasti vaikeammin todennettavissa. Oston motiivina oli lähinnä ostetun yrityksen immateriaalioikeudet kehittämäänsä ohjelmistoon. Ohjelmisto liitettiin yhteen ostajan oman ohjelmistotarjonnan kanssa. On hyvin vaikea erottaa, mikä osa ostajan tulevista kaupoista saatiin ostetun ohjelmiston ansiosta, olisiko joku kauppa jäänyt saamatta ilman kyseistä ohjelmistoa tai mikä vaikutus ohjelmiston omistamisella oli ostajan liikevaihtoon tai tulokseen. Integraatio jäi aluksi tekemättä



ja se johti lopulta käytännössä koko ostetun yhtiön alasajoon entisen toimitusjohtajan erottamisen ja useiden työntekijöiden irtisanoutumisten jälkeen.

Kolmas yritysjärjestely oli sulautuminen, jossa kaksi suunnilleen samankokoista yritystä sulautettiin uuteen yhtiöön. Toinen sulautuneista yhtiöistä oli noteerattu Helsingin Pörssissä (myöhemmin Yritys C) ja uusi yhtiö jatkoi pörssissä. Järjestelyn motiivina oli toisen yhtiön osalta pääsy pörssiin, pääomasijoittajan osalta ainakin osittain sijoituksen saaminen likvidimpään muotoon ja Yritys C:n osalta heikon menestyksen (sekä taloudellisesti että pörssikurssin kehittymisen kannalta katsottuna) kääntäminen paremmaksi. Sulautuminen oli varsin vaikea johtuen hyvin erilaisista yrityskulttuureista sekä kahden tasavertaisena pidetyn yhtiön henkilöstön valtataistelusta. Integraatiota tehtiin hyvin määrätietoisesti, mutta monet sisäiset ongelmat lakaistiin piiloon tai jätettiin tarkoituksella ratkaisematta. Tilanne johti lopulta useiden johtajien irtisanomisiin sekä sen jälkeen useiden työntekijöiden irtisanoutumisiin. Työrauha alkoi palautua vasta noin puolentoista vuoden kuluttua yhdistymisestä tehdyn toisen organisaatiomuutoksen jälkeen. Organisaatiomuutoksessa vanhat, lähinnä yhdistyneiden yhtiöitten vanhoja rakenteita myötäilleet, rakenteet romutettiin ja eri yhtiöistä tulleita työntekijöitä yhdisteltiin samoihin yksiköihin. Keskijohtoa vahvistettiin ja esimieskoulutusta jatkettiin erittäin massiivisesti.

Neljäs yritysjärjestely oli taas yrityksen (myöhemmin Yritys D), tai oikeastaan kahden yrityksen, osto. Molemmissa ostetuissa yrityksissä oli sama pääomistaja ja osa muistakin omistajista oli samoja. Yhteensä yrityksissä oli noin 40 työntekijää. Suurin omistaja ja yritysten toimitusjohtaja ei siirtynyt ostajan palvelukseen. Ostajan motiivina oli kasvu, Yritys D:n hyvä kannattavuus sekä muutama tärkeä asiakkuus. Integraatiota oli jo sen verran harjoiteltu, että suuremmilta konflikteilta säästyttiin. Puutteita havaittiin lähinnä ostoa edeltäneissä due dilligence – projekteissa, joissa ei havaittu ostetun yhtiön projekteissa olleita suurehkoja riskejä. Yksi riskeistä toteutuikin. Kauppasopimuksen perusteella ostaja olisi ollut oikeutettu kauppahinnan alennukseen, mutta sitä ei koskaan lähdetty perimään ostetun yhtiön merkittävien omistajien avainhenkilöaseman vuoksi.

Viides yritysjärjestely toteutettiin ostamalla pieni konserni (myöhemmin Yritys E), joka työllisti noin 80 työntekijää. Oston motiivina oli lähinnä kasvu. Jo ostovaiheessa todettiin joidenkin

ostetun konsernin osien sopivan varsin huonosti yhtiön fokukseen ja ne osat myytiin muutaman kuukauden kuluttua ostosta suunnilleen samalla hinnalla kuin mitä niistä oli maksettukin ostetun konsernin entiselle pääomistajalle.

Kuudes yritysjärjestely (myöhemmin Yritys F) oli juuri tapahtunut kun tutkija siirtyi Yritys 4:n palvelukseen. Oston motiivina oli lähinnä ostetun yhtiön erittäin korkea kannattavuus, yksi vahva asiakkuus sekä odotukset ostetun yhtiön liiketoiminnan vahvasta kysynnän kasvusta lähivuosien aikana. Integraatio jätettiin tarkoituksella tekemättä ja yhtiö jatkoi toimintaansa itsenäisesti lähes kaksi vuotta. Syynä tähän oli kauppahinnan sitominen varsin suurelta osalta yhtiön tulevaan liikevaihtoon ja kokonaistulokseen. Kauppahinta toteutui maksimiarvoonsa, eli yrityskauppaa voitaneen pitää varsin hyvänä sekä ostajan että myyjän kannalta. Kannattavuuden odotettiin hieman heikkenevät earn-out jakson päätyttyä. Myös liikevaihdon kasvun odotettiin hidastuvan, sillä yrityksen liikevaihto oli kasvanut useamman vuoden ajan jopa lähes 100 prosentilla vuodessa.

Seitsemäs yritysjärjestely tehtiin ostamalla noin 40 työntekijää työllistänyt ohjelmistoyhtiö (myöhemmin Yritys G). Oston motiivina oli oman palvelutarjoaman täydentäminen. Ostetun yhtiön liikevaihto oli kasvanut varsin vahvasti useamman vuoden peräkkäin, mutta tuloksentelekyky oli varsin vaatimaton. Yritys G:n likvidit varat olivat käytännössä lopussa ja yrityksellä oli vain kaksi vaihtoehtoa: yrityksen myynti tai erittäin ankara kustannusten säästöohjelma. Yrityksen kirjanpito oli varsin puutteellisesti hoidettu ja Due Dilligence –projektin perusteella kauppakirjaan tehtiin tavallista runsaammin varaumia. Kuvaavaa oli myös se, että kauppakirjan liitteeksi tehtyä välitilinpäätöstä jouduttiin muuttamaan useaan kertaan sitä mukaa kun ostajan tilintarkastajat ehtivät käydä Yritys G:n kirjanpitoa läpi. Integraatio ei onnistunut kuin osittain. Lisäkauppahinnan sitominen yhtiön tulevaan kehitykseen aiheutti suuria vaikeuksia sekä integraatioon että päivittäiseen työskentelyyn. Yritys G:n kannattavuus on kaikista vaikeuksista huolimatta kuitenkin kohtentunut suunnitellusti.

Kahdeksas yritysjärjestely tehtiin ostamalla yhtiö (myöhemmin Yritys H), joka muodostui kaupantekopäivänä kahden yhtiön jakautumisessa. Yhtiö työllisti noin 30 työntekijää ja oli myyjien toimittaman erillislaskelman mukaan erittäin kannattava (liikevoittoprosentti yli kolminkertainen ostajan liikevoittoprosenttiin nähden). Haasteena oli selvittää ostetun yhtiön aito



liikevaihto ja tulos, koska yhtiöllä ei ollut lainkaan itsenäistä historiaa. Integraation haasteena oli, että avainhenkilöiden tiedot monista yhtiön asioista olivat varsin rajalliset. Toimitusjohtajan ajankäyttö oli myös haaste, sillä hän jatkoi myös jakautumisessa syntyneen toisen yhtiön toimitusjohtajana. Yhtiön liikevaihdon kehittymisestä sekä kannattavuudesta annetut ennusteet olivat erittäin haastavat saavuttaa.

### **3. TALOUSOHJAUS KORKEAN TEKNOLOGIAN KASVUYRITYKSESSÄ KASVUN ERI VAIHEISSA**

Tutkija on jakanut tätä tutkielmaa varten yritysten kasvun neljään eri vaiheeseen. Jaon perusteena on käytetty tutkijan omia havaintoja talousohjauksen tarpeista ja muutoksista kasvun eri vaiheissa. Ensimmäinen vaihe on nimetty Luonnollisen kasvun vaiheeksi. Siinä kasvu tapahtuu ”luonnollisesti”, ilman erityistä kasvustrategiaa tai yritysostoja. Toisen vaiheen nimenä on Myyntivaihe. Siinä kasvuyritys on kasvanut sen verran suureksi, että toiset yhtiöt ja/tai pääomasijoittajat ovat kiinnostuneet yrityksestä. Yhtiön pääomistaja haluaa usein rahastaa oman työpanoksensa joko kokonaan tai osittain ja toisaalta luonnollisen kasvun jatkaminen alkaa olla vaikeaa. Kolmannen vaiheen nimeksi muodostui Yritystovaihe ja neljännen vaiheen nimeksi Kansainvälistymisvaihe. Useita yrityksiä voi olla vaikea sijoittaa suoraan mihinkään näistä vaiheista tai jos tarkastellaan jonkun yksittäisen yrityksen kehitysvaiheita, se voi poiketa suurestikin tässä tutkimuksessa käytetystä kasvun vaiheistuksesta. Varsin moni korkean teknologian yritys aloittaa toimintansa heti kansainvälisenä tai jopa globaalina yrityksenä. Nämä yritykset on jätetty tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

#### **3.1. Luonnollinen kasvu**

Tässä luvussa kuvataan ensin tyypillisiä piirteitä luonnollisen kasvun vaiheessa oleville yrityksille. Sitten kuvataan näiden yritysten taloushallintoa ja varsinkin talousohjauksen laatua ja määrää yhtiön kasvuvaiheessa. Tutkielman kahdestatoista ”case-yrityksestä” tähän kuuluvat kaikki muut yritykset paitsi Yritys 3, Yritys 4, Yritys C ja Yritys E.

### 3.1.1. Luonnollisen kasvun vaiheessa olevan yrityksen tyypilliset piirteet

Luonnollisen kasvun vaiheessa yrityksellä on yleensä yksi pääomistaja. Pääomistaja toimii tyypillisesti yrityksen toimitusjohtajana. Omistaminen ja yrityksen johtaminen ovat käytännössä yksi ja sama asia. Mikäli pääomistajan etu ja yhtiön etu on jossain tilanteessa ristiriidassa, toimitaan pääomistajan edun mukaisesti. Jos vähemmistöomistajia on, heillä ei ole mitään vaikutusmahdollisuutta yhtiön asioihin omistuksensa kautta. Useimmissa tapauksissa vähemmistöomistus toimiikin lähinnä heidän sitouttamisekseen tekemään töitä yhtiön hyödyksi.

Tyypillistä pienelle kasvuyritykselle näyttäisi olevan tekeminen. Kun jotain saadaan myydyksi, sitä sitten tehdään itse kavereiden kanssa eikä työtunteja juuri lasketa. Omistajat saavat palkkaa enemmänkin sen mukaan mitä on varaa maksaa ja muut, usein omistajien tai muiden työntekijöiden opiskelukaverit, sovitun kuukausipalkan mukaan riippumatta tehtyjen (yli-) työtuntien määrästä. Ohjelmistotoimialalla yrittäjät ja pienten yritysten omistajat näyttäisivät olevan yleisimmin diplomi-insinöörejä, insinöörejä tai tekniikan opiskelijoita. Kaupallisen alan koulutuksen saaneita ohjelmistoyrittäjiä ei näissä kahdeksassa case-yrityksessä ollut.

Yhteistä kaikille kahdeksalle yritykselle on, että ne ovat olleet yrittäjävetoisia ja toimitusjohtaja on ollut suurin omistaja. Useimmat yrityksistä olivat kasvaneet muutaman hengen yrityksestä useamman vuoden aikana muutaman kymmenen työntekijän yrityksiksi. Myynnistä vastasi toimitusjohtaja ja myynti tuntui perustuvan enemmänkin henkilökohtaisiin suhteisiin ja suhdeverkostoihin kuin aktiivisiin, uusia asiakkuuksia hakeviin, myyntiponnisteluihin. Hieman suuremmissa yrityksissä oli ainakin muodollinen johtoryhmä, johon kuului toimitusjohtajan lisäksi kahdesta viiteen avainhenkilöä. Johtoryhmät kokoontuivat keskimäärin kerran kuukaudessa. Kaikissa yhtiöissä näistä kokouksista ei pidetty pöytäkirjaa tai muistiota. Niissä yhtiöissä, joissa pöytäkirjoja pidettiin, näytettiin käsiteltävän varsin samantyyppisiä asioita. Keskeisinä asioina näyttivät olevan yrityksen myynnin näkymät sekä työtilanne. Useimmiten pöytäkirjoihin oli merkitty myös jotain talouslukuja, tyypillisesti edellisen kuukauden laskutus sekä joku yrityksen tulosta kuvaava tulosluku (myyntikate, liikevoitto, voitto ennen veroja tai nettotulos) euroissa (tai markoissa).



### 3.1.2. Luonnollisen kasvun vaiheessa olevan yrityksen taloushallinto

Taloushallinto (kirjanpito ja palkanlaskenta) oli ulkoistettu lähes poikkeuksetta tilitoimistoon. Tilitoimisto oli useimmiten pieni. Yrityksessä taloushallintoa pyöritti useimmiten joko toimitusjohtaja itse, toimitusjohtajan vaimo tai joku muu työntekijä oman toimensa ohessa. Varsinaista talousalan koulutusta saanutta työntekijää ei yrityksissä pääsääntöisesti ollut. Talouteen liittyvää lainsäädäntöä ei yrityksissä tunnettu. Tämä oli johtanut joissakin yrityksissä jopa suoranaisiin lain rikkomuksiin. Tyypillisiä rikkeitä oli esimerkiksi se, että tuntipalkkaiset työntekijät saivat palkkansa kahdesta kolmeen viikkoa lain edellyttämää palkanmaksuajankohtaa myöhemmin. Tyypillistä oli myös se, että toimialan yleissitovaa työehtosopimusta ei noudatettu. Se taas tuntui johtuvan siitä, että työehtosopimuksen sisältöä ei tunnettu. Yksi tyypillisesti väärin hoidettuja asioita olivat edustusmenojen kirjauskäytännöt. Joissakin yrityksissä edustusmenoja ei kirjanpidon mukaan ollut lainkaan tai ne olivat vain muutaman sadan euron suuruisia. Silti yritys oli saattanut järjestää esimerkiksi golf-kilpailut parhaille asiakkailleen.

Taloushallintoa pyöritettiin yrityksessä hyvin toimitusjohtajakeskeisesti. Toimitusjohtaja tarkasti ja hyväksyi kaikki ostolaskut ja varsin useissa yrityksissä myös myyntilaskut. Pienemmissä yrityksissä toimitusjohtaja myös maksoi ostolaskut itse yrityksen tililtä. Useimpiin yrityksiin oli kuitenkin palkattu toimistotyöntekijä, joka hoiti muiden tehtäviensä ohella ostolaskujen maksamisen sekä toisitteiden toimittamisen tilitoimistoon. Tositteet toimitettiin tilitoimistoon yleensä kerran kuukaudessa, noin viikon kuluttua kuukauden päättymisestä. Palkkoihin liittyvät tiedot toimitettiin noin viikkoa ennen palkkapäivää. Tilitoimisto lähetti raportit, useimmiten vain paperitulosteina, noin viikosta kahteen viikkoon tositteiden vastaanottamisesta. Raportit sisälsivät normaalisti tuloslaskelman, taseen, pääkirjan sekä päiväkirjan. Yrityksessä kukaan ei varsinaisesti tarkastanut raporttien oikeellisuutta.

Tyypillisesti tilitoimistot tekivät kirjauksia varsin säästeliäästi. Joissakin tapauksissa esimerkiksi lomapalkkavarauksia ei muutettu vuoden aikana lainkaan vaan muutos tehtiin vasta tilinpäätökseen. Kasvavassa yrityksessä muutos saattoi aiheuttaa tulokseen melkoisen suuren pienennyksen kun maksetut palkat olivat kasvaneet henkilöstön lisääntymisen johdosta erittäin paljon. Toisaalta tilitoimisto saattoi jättää kirjaamatta lomapalkat, mutta kirjata lomapalkkavaraukseen kuukausittain palkanlaskennan tuottaman lomapalkkavarauksen. Tällöin



taas lomapalkkavarauksen täsmäyttäminen vuoden lopussa saattoi kasvattaa yrityksen tulosta merkittävästi ennakoitua suuremmaksi. Jaksotuksia ei käytetty, useimmiten ei edes tilinpäätöksissä. Tästä syystä yksittäisen kuukauden tulokset saattoivat heittelehtiä todella merkittävästi ilman mitään varsinaista syytä. Tyypillisiä jaksottamattomia tapahtumia olivat toisaalta myyntilaskutukseen liittyvät useammalle kuukaudelle jaksottuvat tuotot, kuten esimerkiksi ohjelmistoista asiakkaalta laskutetut ylläpito- ja tukimaksut, projektien toimituksiin liittyvät maksupostit sekä kiinteähintaisten projektien laskutus ja toisaalta ostoihin liittyvät maksut kuten laitteiden leasingvuokrat, ohjelmistojen lisenssi-, ylläpito- ja tukimaksut. Osa ostolaskuista tuli yrityseen myös sen verran myöhään, että ne kirjattiin vasta seuraavalle kuukaudelle. Tämä johti varsin monessa tapauksessa siihen, että joulukuun tulokseen kirjattiin monet säännöllisesti tulevat laskut kahdelta kuukaudelta (marras- ja joulukuulta). Yhdessä yhtiössä tilikauden aikana kirjanpito tehtiin täysin kassaperusteisesti. Pienempiä muutoksia tulokseen aiheutti rahoitustapahtumien kirjaaminen kassaperusteisesti. Yrityksillä oli useimmiten varsin vähän kassavaroja, ainakaan sijoitettuna mihinkään. Yritykset olivat myös lähes poikkeuksetta velattomia. Tilikauden verot laskettiin vasta tilinpäätökseen. Näin yhtiön nettotulos oli suurimman osan vuotta veroprosentin verran liian suuri.

Tyypillistä oli, että yrityksen tasetta ei käytännössä tunnettu lainkaan. Yrityksillä ei ollut korollisia velkoja (paitsi Yrityksellä G) ja taseet olivat muutenkin hyvin pelkistettyjä. Suuria eroavuuksia löytyi kylläkin siitä, mitä kaikkea oli esimerkiksi aktivoitu käyttöomaisuuteen. Kattavia tase-erittelyjä ei pääsääntöisesti ollut yhdessäkään yrityksessä. Suurimmat puutteet olivat käyttöomaisuuserissä. Se taas näyttäisi johtuneen siitä, että käyttöomaisuudesta tehtiin menojäännöspoistoja, jolloin käyttöomaisuuden erittelyjä ei nähty tarpeellisiksi. Usean yrityksen kohdalla yrityskauppa aiheutti taseen puhdistamisen oston jälkeen vastaamaan enemmän todellista käyttöomaisuutta. Ainakin yhdessä yrityksessä pientenkin hankintojen kirjaamista käyttöomaisuuteen voitaisi ehkä tulkita käytetyn yrityksen tuloksen ja sitä kautta verottomien osinkojen kasvattamiseen, sillä toiminta näytti olleen hyvin suunnitelmallista useiden vuosien ajan.

Yritysten hallitukset olivat puhtaasti omistajahallituksia (paitsi Yrityksellä G). Ulkopuolista osaamista hallitukseen ei ollut edes harkittu hankittavan. Hallitus kokoontui vuodessa pöytäkirjojen perusteella noin kaksi tai kolme kertaa. Tyypillisesti hallitus käsitteli vain

yhtiökokoukseen tulevat asiat ja mahdollisesti kaupparekisteriin tai pankkisuhteeseen liittyviä asioita.

Tilintarkastaja toimi yrityksissä lain vaatiman tarkastustehtävän suorittajana eikä tilintarkastajat näyttäneet puuttuneen juurikaan yritysten kirjanpidoissa olleisiin, kokonaisuuden osalta kylläkin lieviin, puutteisiin. Tilintarkastuskertomukset eivät sisältäneet mitään poikkeavaa (paitsi Yrityksellä G) eikä tilintarkastajat antaneet hallitukselle, ainakaan kirjallisesti, muistioita tai omaa kertomusta.

### **3.1.3. Luonnollisen kasvun vaiheessa olevan yrityksen kannattavuus**

Luonnollisen kasvun vaiheessa olevat yritykset olivat lähes poikkeuksetta olleet varsin kannattavia (poikkeuksen tekee Yritys G). Kannattavuuden korkeaan tasoon näyttäisi olevan muutama syy joka toistuu lähes kaikissa yrityksissä. Ensimmäinen oli myyntihintojen korkeus. Yllättävän monissa tapauksissa pienten yritysten käyttämät tuntihinnat ovat olleet hieman korkeampia kuin suurempien yritysten (toteutuneet) tuntihinnat. Yksiselitteistä syytä asialle ei ole löytynyt, mutta yhtenä selittävänä tekijänä voi olla pienten yritysten erikoistuminen varsin kapealle segmentille sekä teknologiassa että asiakkuuksissa. Tehtävät projektit ovat tyypillisesti aika pieniä ja ostajalla ei ehkä siksi ole ollut halua (tai mahdollisuutta) tinkiä hinnasta.

Toinen syy hyvään kannattavuuteen näyttäisi olleen henkilöstökulujen pienuus. Henkilöstökulut olivat tyypillisesti merkittävin kuluerä ohjelmistopalveluliiketoiminnassa. Kuten jo aiemmin on todettu, omistajat ovat tyypillisesti nostaneet varsin maltillisesti palkkaa yrityksestään. Toimeentulo näyttäisi monesti perustuvan enemmänkin esimerkiksi päivärahoihin, kilometrikorvauksiin sekä osinkoihin kuin kuukausipalkkaan. Myös yleinen palkkataso näyttäisi olevan pienissä yrityksissä matalampi. Yritykset ovat olleet tyypillisesti varsin nuoria (2-5 vuotta) ja keskimääräinen työssäoloaika on siten alhainen. Henkilöstön keski-ikäkin on tyypillisesti varsin matala (hieman alle 30 vuotta) ja suuri osa työntekijöistä opiskelee työn ohella korkeakoulututkintoa. Henkilöstökulujen pienuudesta huolimatta työehtosopimuksen minimipalkkoja alittavia palkkoja ei yrityksissä kuitenkaan yleensä maksettu.



Varsin suuri osa työntekijöistä on ollut tuntipalkkaisia. Työntekijät ovat tehneet vain laskutettavaa työtä ja jos laskutettavaa työtä ei ole ollut tarjolla, työntekijät eivät ole olleet työssä. Tällöin myöskään palkkakustannuksia ei ole yritykselle muodostunut. Jos tuntipalkkainen työntekijä on sairastunut, hänelle ei nähtävästi ole maksettu sairausajalta palkkaa, vaikka kyseinen päivä olisi sovittu työpäiväksi. Tätä ei tosin pysty selvittämään yritysten palkkakirjanpidosta tai työaika-raporteista, sillä sairaspöissaoloja ei välttämättä ole lainkaan raportoitu, eikä niitä ainakaan ole eritelty yrityksen palkanlaskennassa sairausajan palkoiksi. Sairaspäivistä ei yleisesti ole myöskään haettu yritykselle korvauksia Kansaneläkelaitoksesta.

Yrityksissä ei käytännössä ole tehty lainkaan ylitöitä. Tai olisi ehkä oikeammin sanoa, ettei ylitöistä ole maksettu. Työntekijät ovat tyypillisesti olleet varsin nuoria ja alalla on varsinkin aiemmin ollut hyvin yleisenä käytäntönä tehdä normaalia työaika enemmän töitä ilman erillistä korvausta. Yhdessäkään yhtiössä ei pidetty työaika-irjanpitoa lain vaatimalla tarkkuudella. Kaikissa yhtiöissä työntekijät kirjasivat ylös asiakkailta laskutettavat työtunnit ja useimmissa yhtiöissä sen lisäksi vielä asiakasprojekteihin liittyvät työtunnit. Työn aloittamis- ja päättämisaikoja ei kirjattu yhdessäkään yrityksessä. Yrityksissä ei myöskään seurattu työntekijöiden kumulatiivisia työtunteja. Parissa yhtiössä tuntiraporttien avulla tehtyjen tarkastusten perusteella yksittäiset työntekijät saattoivat tehdä säännöllisesti yli 200 tunnin työkuukausia. Työajanseurannan puuttumista perusteltiin yrityksissä tyypillisesti työn itsenäisyydellä, etätyöllä ja työntekijöiden mahdollisuudella itse päättää suhteellisen vapaasti omasta työstään, sekä tekemänsä työn määrästä että työnteon ajankohdasta.

Kolmas syy hyvään kannattavuuteen on liiketoiminnan muiden kulujen pienuus. Muiden kulujen osuus pienten yritysten kokonaiskuluista oli kuitenkin varsin pieni. Tyypillisesti toimitilakulut ovat huomattavasti pienemmät (suhteutettuna esimerkiksi liikevaihtoon tai henkilöstön lukumäärään) kuin suuremmilla yrityksillä. Selittäviä tekijöitä olen löytänyt kaksi. Ensinnäkin toimitilat ovat pienemmät kuin suuremmilla yrityksillä. Osittain tämä johtuu siitä, että pienemmät yritykset joutuvat harvemmin vuokraamaan ”hukkatilaa” (esimerkiksi toimistotilojen auloja tai käytäviä). Toisaalta pienten yritysten työntekijöille näyttäisi myös riittävän pienempi työtila kuin suurempien yritysten työntekijöille. Ehkä nuoresta iästä ja lyhyestä työurasta johtuen pienissä yrityksissä ei näytettäisi vierastavan työskentelyä avokonttorissa tai usean työntekijän jakamissa huoneissa. Parissa tapauksessa vuokran alhaisuuteen on vaikuttanut vuokrausehdot,

joiden mukaan vuokranantajalla on oikeus irtisanoa vuokrasopimus varsin lyhyellä irtisanomisajalla, jos vuokranantaja saa tilalle suuremman vuokralaisen.

Muiden liiketoiminnan muiden kulujen merkittäviä eroja eri kasvuvaiheessa olevien yritysten välillä ei noussut esiin. Tämä taas johtunee pitkälti siitä, että eri yritykset kirjaavat muita liiketoiminnan kuluja varsin eri tarkkuudella ja osittain hyvinkin toisitaan poikkeavilla tavoilla. Koska tämän tutkielman aiheena ei ole analysoida eri kasvuvaiheessa olevien yritysten kulurakenteita, en tutkinut poikkeavuuksia tarkemmin.

Luonnollisen kasvun vaiheessa olevien yritysten kannattavuuden yhteenvetona voisi todeta, että hyvän kannattavuuden peruspilarina on toimitusjohtajan haluttomuus tuhata ”omia” rahojaan. Yrityksen alkuvaiheessa yrityksen – ja todennäköisesti myös toimitusjohtajan henkilökohtaisen talouden – rahat ovat olleet tiukalla. Ei ole ollut varaa tuhata, vaan on pyritty tinkimään kaikissa kuluissa missä on pystytty. Kun yrityksen liikevaihto on kasvanut, kuluissa on jatkettu erittäin tiukkaa linjaa. Esimerkiksi työntekijöitä ei ole palkattu ”hinnalla millä hyvänsä” vaan on mieluummin ehkä tingitty hieman mahdollisesta kasvusta. Se on taannut yritykselle suurempia yrityksiä maltillisemmän ”palkkainflaation”, myös jo yrityksen palveluksessa olevien työntekijöiden keskuudessa. Henkilöstö on tuntenut yrityksen omakseen ja erityistä yritys/johto/työntekijät –jakoa ei juurikaan tunnisteta. henkilöstölle järjestetään varsin alhaisin kustannuksin runsaasti tapahtumia, joihin (ja joiden järjestelyihinkin) henkilöstö osallistuu ”omalla ajallaan”. Keskeisimpänä motivaattorina on ollut (yhdessä) tekeminen.

#### **3.1.4. Luonnollisen kasvun vaiheessa olevan yrityksen talousohjaus**

Kuten edellä olevasta luonnollisen kasvun vaiheessa olevan yrityksen taloushallinnon kuvauksesta voi jo päätellä, talousohjaus näissä yrityksissä oli hyvin alkeellista. Yllättävää oli, että edes toimitusjohtajalla ei tuntunut olevan erityisemmin osaamista, ymmärrystä tai tietoa yrityksen taloudellisesta tilasta. Mielenkiintoinen havainto on se, että toimitusjohtajan iällä näyttäisi tässä tilanteessa olevan varsin suuri merkitys. Mitä nuorempi toimitusjohtaja (fyysiseltä iältään, ei välttämättä toimitusjohtajavuosiltaan), sitä varmemmin hän oli lähes täysin tietämätön yrityksen taloustilanteesta. Useilla toimitusjohtajilla näytti olevan suuria vaikeuksia ymmärtää yrityksen tuloslaskelmaa ja vielä useammat eivät ymmärtäneet mitä yrityksen tase yrityksestä



kertoi. Tunnuslukuista ymmärrettävimpiä näyttivät olevan liikevaihdon kasvuprosentti ja liikevoittoprosentti. Pääoman tuottoihin, omavaraisuuteen, maksuvalmiuteen tai rahoitusasemaan liittyvät tunnusluvut olivat täysin tuntemattomia. Useimmat toimitusjohtajat olivat kyllä selvästi kuulleet niistä puhuttavan, mutta heillä ei tuntunut olevan mitään käsitystä, mitä ne luvut kertoivat tai mikä olisi näille tunnusluvuille hyviä arvoja.

Ei yrityksen talous silti täysin huomiotta jäänyt. Toimitusjohtaja katsoi tyypillisesti kolmea lukua raporteista: liikevaihtoa, tulosta (osa katsoi liikevoittoa, osa kokonaistulosta, osa jotain muuta siitä väliltä) ja kassaa. Tosin kassan tilannetta seurattiin enemmänkin pankkitilien saldona kuin tilitoimiston tuottamasta taseraportista. Liikevaihto oli käytännössä sama kuin myyntituotot, sillä jaksotuksia tai muita myynnin oikaisuja ei käytännössä kirjattu. Joissakin yrityksissä seurattiin liikevaihdon kertymistä suurimmista asiakkuuksista, mutta seuranta vaikutti ainakin ostettujen yritysten osalta kauppaneuvotteluja varten tehdyltä. Poikkeuksen tekivät Yritys B ja Yritys F joissa toimitusjohtajat tuntuivat tietävän erittäin tarkasti liikevaihdon kertymisen ja jopa jollakin tasolla asiakaskannattavuuksiakin.

Talousseurannan yksinkertaisuuteen vaikuttaa suuresti yrityksen koko. Pienissä yrityksissä kaikki tuotot ja kulut ovat melko tarkasti seurattavissa ilman sen suurempia järjestelmiä. Asiakkaita ja yhtä aikaa käynnissä olevia projekteja on varsin vähän. Työntekijöistä suuri osa työskentelee hyvinkin joustavin työehdoin (tuntipalkalla, töissä vain kun töitä on, vain laskutettavissa työtehtävissä, jne). Kustannukset ovat hyvin ennakoitavissa ja oikeastaan ainut asia millä on yrityksen tekemän tuloksen kannalta merkitystä, on laskutuksen suuruus. Toimitusjohtajalle oli yleensä muodostunut käsitys siitä, paljonko kuukausilaskutuksen pitäisi olla, jotta yritys tuottaisi (riittävästi) voittoa.

Yritysten organisaatio ja liiketoiminnan rakenne muuten on vielä varsin yksinkertaista. Liiketoimintaa ei tyypillisesti ole jaettu tulosityksiköihin vaan kaikki toiminta tehdään yhtenä yrityksenä ja yhtenä tulosityksikkönä. Organisaatiossa on tyypillisesti hyvin vähän ”ei laskuttavia” työntekijöitä. Lähinnä tällaisia ovat toimitusjohtaja (joka useissa tapauksissa käytti osan työajastaan asiakkailta laskutettavan työn tekemiseen), sihteeri/assistentti sekä suuremmissa yrityksissä myyjä tai myyjät. Kun yrityksen henkilöstömäärä alkoi nousta yli 40 työntekijän,

alettiin viimeistään rakentaa yritykseen keskijohtoa. Varsin usein tämä organisaatiomuutos tuntuisi osuneen ajallisesti vain hieman ennen yrityksen osakekannan myyntiä.

Keskijohdon tehtävänä näytti olevan varsin pitkälti tuotannon ohjaaminen. Luonnollisen kasvun vaiheessa olevilla yrityksillä keskijohdolla ei näyttänyt olevan tulostavasta. Kaikki yrityksen tulokseen vaikuttavat vähänkään merkittävät päätökset olivat edelleen toimitusjohtajan tekemiä. Keskijohdolla ei ollut esimerkiksi oikeutta rekrytoida uusia työntekijöitä ja mikäli keskijohto sai tehdä hankintoja, oli hankintaraja erittäin pieni (esimerkiksi 200-500 euroa).

Edellä kerrotun perustella talousosaamisen tason voidaan näissä luonnollisen kasvun yrityksissä katsoa olleen lähtökohtaisesti erittäin heikkoa. Luonnollisen kasvun vaiheessa olevien yritysten talousohjaus näyttäisi perustuneen toimitusjohtajan omaan ”perstuntumaan” sekä yrityksen pankkitilin saldoon. Talousohjauksen järjestelmiä voisi kuvata ”nykyajan Työmiesaskin kanneksi”, eli talulukkolaskelmaohjelma jonka avulla laskettiin mahdollisesti jotain lukuja tai avattiin tilitoimiston toimittamat raportit koneelle luettavaksi. ”Järjestelmä” koostui tyypillisesti useista toisistaan riippumattomista taulukkolaskentataulukoista, joita kaikkia päivitettiin tarvittaessa käsin.

### 3.2. Myyntivaihe

Kun yrityksen kasvuvaiheita listataan, ei ehkä tulisi ensimmäiseksi mieleen sisällyttää yhdeksi kasvuvaiheeksi yrityksen myyntiä. Tässä tutkimuksessa näin on kuitenkin tehty. Ainakin korkean teknologian yrityksissä näytettäisi tehtävän aika paljon muutoksia johdon raportoinnissa sekä talousohjauksessa vain vähän ennen yrityksen myyntiä. Yritys voidaan myös myydä ensin vain osittain. Yleisimmin ostajana on tuolloin joku pääomasijoittajaksi luokiteltava taho. Viime vuosina, ainakaan Suomessa, eivät pääomasijoittajat ole enää juurikaan irtautuneet sijoituksistaan pörssilistausten kautta, vaan yrityksille on etsitty ns. teollinen ostaja. Siksi voidaankin kai katsoa pääomasijoittajan mukaanottaminen yrityksen omistajaksi vaiheittaiseksi, tai pitkittyneeksi, yrityksen myymiseksi.

Edellisessä luvussa viitattiin muutoksiin joita oli nähtävästi tehty ostetuissa yrityksissä juuri ennen kauppaa (mm. organisaatiossa). Tehdyt organisaatiomuutokset ovat lähes aina kytköksissä



avainhenkilöiden sijoittumiseen ostajan organisaatiossa. Taloushallinnossa tehdyt muutokset taas näyttäisivät tähtäävän kauppahinnan maksimointiin ja ne vaihtelevat ainakin kaupantekojankohdan mukaan. Vuosituhannen vaihteessa yrityskaupoissa arvostettiin erittäin nopeaa liikevaihdon kasvua, kunnianhimoisia kasvu- ja kansainvälistymissuunnitelmia sekä teknolgiainnovaatioita (olivat ne sitten oikeasti innovaatioita tai eivät). Hyvin nopeasti painotus muuttui kannattavaan kasvuun ja sittemmin vielä kannattavaan orgaaniseen kasvuun. Rinnalle tuli, tai ehkä pikemminkin palautui, asiakkuudet, kassavirta ja muut ”vanhanaikaiset” yritysten arvostusperusteet.

Pääomasijoittajan tuloa omistajaksi pääsin seuraamaan Yrityksessä 2. Tämä tapahtui pahimman ”IT-kuplan” aikoihin vuosituhannen vaihteessa. Pääomasijoittajan etsiminen näkyi yrityksessä lähinnä liiketoimintasuunnitelman ja siihen liittyvien budjettien ja ennusteiden laatimisena. Varsinaiseen operatiiviseen toimintaan pääomasijoittajan etsimisvaihe ei vaikuttanut, ellei siksi lueta pääomistajien ajan sitoutumista neuvonantajan kanssa keskusteluun, liiketoimintasuunnitelmien tekemiseen ja pääomasijoittajien tapaamisiin. Pääomasijoittajia tuntui kiinnostavan vain yrityksen kasvunäkymät ja muu tulevaisuus eikä niinkään yrityksen menestys aiempina vuosina tai juuri sillä hetkellä. Siksi esimerkiksi kirjanpidossa ei tehty tietoisesti mitään toisin kuin ilman pääomasijoittajien kilpailutusta olisi tehty.

Tutkijan oman kokemuksen perusteella näyttäisi siltä, että myyntivaiheessa yrityksen taloushallinnossa ja talousohjauksessa tehdään uusia asioita joita ei aiemmin oltu tehty. Mutta uudet raportit ja muut uudistukset näyttäisivät liittyvän käytännössä vain yrityksen myyntiprosessiin eivätkä yrityksen johtamiseen. Muutosten taustalta löytyy varsin usein joku neuvonantaja, joka on hankittu kartoittamaan potentiaaliset ostajaehdokkaat sekä ajamaan omistajien etua yrityksen myynnissä. Tästä syystä tässä tutkimuksessa ei keskitytä kokonaisuena myytyihin yrityksiin, vaan pääomasijoittajan vähemmistöomistajaksi tuleminen vaikutuksiin Yritys 2:n taloushallintoon ja talousohjaukseen.

### **3.2.1. Myyntivaiheessa olevan yrityksen tyypilliset piirteet**

Korkean teknologian kasvuyrityksen myyntiin näyttäisi olevan kaksi toisiinsa liittyvää pääsyä. Tutkijan oman kokemuksen perusteella lähes poikkeuksetta syy yrityksen myynnille näyttäisi



olevan luonnollisen kasvun vaikeutuminen ja siitä johtuen pääomistajien halu rahastaa oma yrittäjätyönsä maksimaaliseen hintaan. Näistä toisiinsa liittyvistä syistä johtuen myytävien kasvuyritysten tyypilliset piirteet tuntuvat toistuvan hyvinkin samanlaisina.

Kuten edellisessä luvussa on todettu, luonnollisen kasvun vaiheessa olevat yritykset tuntuvat olevan poikkeuksellisen kannattavia. Tähän päätelmään on päätyttyä myös Camerlynck et al. (2005). Tietyn kokoluokan saavutettuaan, yrityksen on ryhdyttävä lisäämään ”ei laskuttavien ja/tai hallinnollisten” työntekijöiden määrää. Toimitusjohtaja ei pysty enää yksin huolehtimaan riittävän suuresta myynnistä, tuotanto tarvitsee omia esimiehiä hoitamaan resurssisuunnittelua sekä valvomaan toisaalta työn tekemistä ja toisaalta työn laatua. Työntekijöiden määrän kasvu alkaa vaatia yhä enemmän henkilöstöhallinnollista työtä, samoin yrityksen omien tietojärjestelmien ylläpito. Hallinnollisten tehtävien hoito ei enää tahdo sujua useille työntekijöille hajautettuna oman työn ohessa hoidettavana palveluna. Useiden kymmenien työntekijöiden organisaatiossa alkaa tulla tietokatkoksia ja se aiheuttaa tehokkuuden laskua. Yrityksen kannattavuus alkaa taittua laskuun.

Omistajilla on tässä tilanteessa käytännössä kaksi vaihtoehtoa. Yritykseen on luotava oikea organisaatio, myyntiin ja tukitoimintoihin on panostettava, toimintatapoja on yhtenäistettävä, prosesseihin on kiinnitettävä huomiota ja niitä on kehitettävä sekä ryhdyttävä useisiin muihinkin yrityksen sisäisiin kehityshankkeisiin. Yritys on kasvamassa liian suureksi pystyäkseen toimimaan kuten pienyritys. Yrityskoon edelleen kasvattamisen vaatimat investoinnit taas helposti rapauttaisivat yrityksen kannattavuuden pidemmäksi aikaa. Toisena vaihtoehtona on myydä yritys ”kannattavuutensa kukkulalla”. Korkean teknologian kasvuyrityksistä varsin moni tuntuu valitsevan jälkimmäisen vaihtoehdon.

Myyntivaiheessa oleva yritys näyttäisi tyypillisesti kasvaneen kannattavasti organisaation useita vuosia peräkkäin. Tähän on päätyttyä tutkimuksessaan myös Camerlynck et al. (2005). Viimeisen parin tilikauden aikana liikevaihdon kasvu on kiihtynyt aiemmista vuosista ja kannattavuus on samanaikaisesti parantunut. Kuluva tilikausi näyttäisi jatkavan samaa linjaa – liikevaihto kasvaa edelleen ennätyksellisesti ja kannattavuus on jopa hieman parantunut edellisestä tilikaudesta. Varsin otollista aikaa yrityksen myynnille tuntuisi olevan vuoden alkupuolisko. Tutkielman

aineistoon liittyvistä yhdeksästä yrityskaupasta (joista yksi on vähemmistöosuuden myynti pääomasijoittajalle) kahdeksan on tehty tilikauden ensimmäisellä puoliskolla.

### **3.2.2. Myyntivaiheessa olevan yrityksen taloushallinto**

Pääomasijoittajan tuleminen yrityksen vähemmistöomistajaksi toi tullessaan todella paljon muutoksia. Yritys 2:ssa olivat pääomistajat tehneet päätöksen valita aiemmin kuvatuista vaihtoehdoista ensimmäisen, eli kehittää yhtiötä kestävämmän kasvun tuomat haasteet. Yritykseen palkattiin ensimmäiset ”ammattijohtajat” myyntiin, tuotantoon sekä hallintoon. Organisaatiota muutettiin ja esimiesten lukumäärää kasvatettiin. Tukitoimintoja vahvistettiin palkkaamalla päätoimisia henkilöitä vastaamaan tietojärjestelmistä ja henkilöstöhallinnosta.

Yritykselle palkattiin oma kirjanpitäjä ja kirjanpito siirrettiin tilitoimistolta yrityksen sisällä hoidettavaksi. Pääsyyinä siirtoon oli raportoinnin hitaus, talousseurannan uusien vaatimusten vaikea toteuttaminen tilitoimiston kanssa sekä kirjanpidossa ja varsinkin raportoinnissa tapahtuneet toistuvat virheet. Kirjanpito tehtiin yrityksessä käytössä olleella toiminnanohjausjärjestelmällä. Erittäin suuri positiivinen vaikutus raportoinnin kehittämiseksi oli se, että kyseinen toiminnanohjausratkaisu oli yrityksen itsensä kehittämä ja yrityksen tärkein myyntituote/-ratkaisu. Tuotetta kehitettiin aktiivisesti ja talousseuranta varten pystyttiin rakentamaan varsin monipuolisia mittareita.

Yritykselle luotiin kirjalliset ohjeet taloushallinnon eri osa-alueille. Kirjausohjeet, laskutusohjeet, palkanlaskennan ohjeistukset ja prosessikuvaukset vähensivät olennaisesti virheiden määrää, joka oli ollut vaikea ongelma tilitoimiston hoitaessa kirjanpidon ja palkanlaskennan. Kirjauskäytännöt käytiin läpi tilintarkastajan kanssa. Tilintarkastajaksi oli valittu yksi ns. suurista tilintarkastusyhteisöistä. Tilintarkastajan osaamista hyödynnettiin runsaasti kirjauskäytäntöjä, esimerkiksi kiinteähintaisten projektien tuloutuksia, kehitettäessä.

Yritykseen muodostui käytäntö jossa oli tietyssä formaatissa kuukausittain raportoitava talousdata sekä sen lisäksi erillisraportointia. Toisinaan joku aiemmin erillisraportoitu asia lisättiin säännöllisesti kuukausiraportoitaviin tietoihin ja joskus taas joidenkin lukujen raportointi kuukausiraportissa lopetettiin. Muutoksia tehtiin kuitenkin harvakseltaan ja ne liittyivät



useimmiten organisaatiomuutoksiin tai siihen, että toiminnanohjausjärjestelmän kehittyminen antoi mahdollisuuden raportoida tietoja joita aiemmin ei oltu järjestelmistä järkevällä työmäärällä saatu tuotetuksi.

### **3.2.3. Myyntivaiheessa olevan yrityksen kannattavuus**

Kuten edellä jo on todettu, myyntivaiheessa olevan yrityksen kannattavuus näyttäisi olevan lähes aina historiansa – ja usein nähtävästi myös tulevaisuutensa – korkeimmalla tasolla juuri ennen myyntiä. Tuskin se mikään sattuma voi olla, pikemminkin se on seurausta yrityksen omistajien erinomaisesta osaamisesta. Myyntivaiheessa olevan yrityksen kannattavuus perustuu tutkijan omien havaintojen mukaan edellä kohdassa luonnollisen kasvun vaiheessa olevan yrityksen kannattavuustekijöihin.

Tutkijalla on muutama omakohtainen kokemus yrityksestä, joka on ollut myynnissä, mutta jostakin syystä myynti ei ole onnistunut. Sama yritys on tullut sitten myyntiin joidenkin vuosien kuluttua uudestaan. Nämä muutamat tapaukset ovat jääneet erityisen hyvin mieleen toistensa kanssa lähes täsmälleen samanlaisen liiketoiminnan kehityksen läpikäyneinä. Edellisen myyntiyrityksen jälkeen yrityksen liikevaihto on pudonnut joko jo samana tai viimeistään seuraavana vuonna yrityksen myyntiyrityksen jälkeen. Myyntihetkellä annetut ruusuiset näkymät liikevaihdon kehittymisestä eivät siis ole toteutuneet käytännössä miltään osin. Mutta jos liikevaihto ei ole kehittynyt suunnitellusti, kannattavuudelle on käynyt vielä huonommin. Pitkän nousujohtaisen kannattavuusjakson jälkeen yrityksen tulos on romahtanut reilusti miinuksen puolelle. Tutkija ei ole päässyt analysoimaan kehitykseen johtaneita syitä, mutta todennäköisesti kyseessä on ollut useamman tekijän summa. Yrityksen myyntiponnistelut ovat vieneet keskeisten omistaja-avainhenkilöiden työpanosta ja huomiota, vakka yritysjärjestely ei olekaan toteutunut, neuvonantajille maksetut palkkiot ovat saattaneet olla varsin huomattavia yrityksen kokoon nähden, yrityksen tuottoja on tuloutettu liian etupainotteisesti, välttämättömiä hankintoja ja kuluja on lykätty, eikä pois voida sulkea myöskään epäonnistuneen myyntiyrityksen pidempiaikaista psykologista vaikutusta avainhenkilöiden työhön.

Noin viiden vuoden jälkeen sama yritys on käynyt läpi jonkinasteisen saneerauksen. Liikevaihto ja työntekijämäärä on ensin pudonnut rajusti, samoin kannattavuus. Sen jälkeen yritys on alkanut



taas kasvaa ja kannattavuus parantua. Kasvunopeus ei ole kuitenkaan enää ollut aivan samaa luokkaa kuin aiemmin eikä kannattavuus kiipeä aivan yhtä korkealle kuin edellisen kerran yrityksen tultua myyntiin. Tutkijan kokemuksen perusteella näyttäisi siltä, että toiselle myyntikierrokselle lähdetään aikaisemmassa vaiheessa kuin ensimmäiselle myyntikierrokselle. Myös yrityksen myynnissä käytetyt ennusteet ovat olleet näissä muutamissa näkemissäni tapauksissa edellistä kertaa maltillisempia. Toki asiaan varmasti vaikuttaa myös ajankohta ja liike-elämän yleinen ”ilmapiiri”, mutta selkeästi myytäviin yrityksiin on jätetty toisella kierroksella jonkin verran ”aitoa” kasvua ja kannattavuutta myös ostajalle valmiiksi kaupan jälkeen toteutuvaksi.

Kannattavuuden osalta myös Yritys 2 teki selvän notkahduksen pääomasijoittajan tultua omistajaksi. Yrityksen liikevaihto jatkoi kasvua, toki huomattavasti maltillisemmin kuin mitä oli suunniteltu. Kannattavuuteen vaikutti hyvin paljon tehdyt panostukset tuotekehitykseen ja ripeiden kasvumahdollisuuksien etsiminen. Vuosituhannen jälkeen uusmyynti takerteli, mutta irtisanomisten sijaan yritys panosti erittäin voimakkaasti tuotekehitykseen. Päätuote uusittiin lähes kokonaan ja siihen kehitettiin mobiiliratkaisuja. Molemmat panostuksia, jotka maksoivat tulevana vuosina itsensä takaisin moninkertaisesti. Ponnistelut kansainvälisen liiketoiminnan aloittamiseksi veivät paljon rahaa, mutta eivät kansainvälistä liiketoimintaa. Kokemusta aiheesta tuli sitäkin enemmän. Yrityksen kasvun vaatimat keskijohdon ja tukitoimintojen vahvistamiset yhdessä runsaan henkilöstön kouluttamisen kanssa heikensivät myös yrityksen kannattavuutta lyhyellä ajanjaksolla tarkastellen. Kannattavuus ei enää koskaan palannut luonnollisen kasvun vaiheessa saavutettuihin kannattavuuslukuihin.

#### **3.2.4. Myyntivaiheessa olevan yrityksen talousohjaus**

Tässä luvussa palataan taas takaisin kuvaamaan Yritys 2:n talousohjauksen kehittymistä pääomasijoittajan mukaantulon molemmin puolin.

Talousohjaukseen tulee tietysti muutoksia kun yrityksen organisaatiota muutetaan siten, että vastuuta jaetaan toimitusjohtajalta laajemmalle joukolle. Yrityksen ensimmäinen talouspäällikkö alkaa muovata talousraportointia itselleen ymmärrettävään muotoon, uudet johtajat haluavat

omista vastuualueistaan tietoa määrämuotoisesti ja säännöllisesti. Luonnollisen kasvun yritysten talousohjaukseen käytetty ns. raportointi ei enää riitä.

Yritys 2:ssa talousohjaus rakentui aluksi edelleen pitkälti tuloslaskelmaan. Uutena asiana tuli kulujen jaottelu ryhmiin paremman käsityksen saamiseksi kulujen kertymisestä. Raportointi siirrettiin myös taulukkomuotoon jossa yhdessä taulukossa näkyi toteutuneet luvut vuoden alusta alkaen sekä ennuste viimeisestä raportoidusta kuukaudesta vuoden loppuun. Taulukkoon laskettiin myös liikevaihdon muutos edellisvuoden vastaavista kuukausista sekä joitakin kateprosentteja (myyntikate, liikevoitto, voitto ennen veroja ja nettotulos).

Uutena asiana raportointiin tuli henkilöstömäärän raportointi kuukausittain sekä parin tunnusluvun laskeminen henkilöstömäärään suhteutettuna (liikevaihto per työntekijä ja liikevoitto per työntekijä). Näinkin yksinkertaiset muutokset raportoinnissa lisäsivät melkoisesti johdon ymmärrystä liiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttavista asioista. Erityisesti näistä tiedoista tuntui olevan apua yrityksessä vähemmän aikaa työskennelleille esimiehille.

Kun pääomasijoittaja tuli vähemmistöomistajaksi, tapahtui suurin muutos hallituksessa. Yrityksen hallituksesta enemmistö muodostui ulkopuolisista, eri asioiden asiantuntijoista. Ensimmäistä kertaa yrityksen tilannetta piti alkaa selvittämään kuukausittain henkilöille, jotka eivät tunteneet yritystä useamman vuoden ajalta ja joita näytti kiinnostavan yrityksen talousluvut ja niiden kehittyminen. Talousraportointi käytiin hyvinkin yksityiskohtaisesti läpi uusien omistajien kanssa ja yritykseen juuri rakennettuja raportointirutiineja muutettiin ja kehitettiin aktiivisesti.

Yrityksen johtoryhmälle ja hallitukselle raportoitiin käytännössä täysin samat tiedot. Joskus johtoryhmässä saatettiin käydä jotain yksittäistä asiaa läpi tarkemmin ja toisaalta taas kaikkia raporteissa olevia asioita ei käyty erikseen johtoryhmässä läpi. Yrityksen johdolle raportoitiin myös varsin paljon sellaisia tietoja joita ei käsitelty sen enempää yrityksen johtoryhmässä kuin hallituksessakaan. Useat yrityksen johtajat osasivat myös käyttää toiminnanohjausjärjestelmää itse niin hyvin, että he pystyivät hakemaan tarvitsemansa tiedot suoraan järjestelmästä.



Talousseurannassa ennustaminen nousi hyvin tärkeään rooliin. Ennustetta päivitettiin kuukausittain jäljellä olevalle tilikaudelle. Loka-marraskuussa ennuste (budjetti) tehtiin seuraavalla vuodelle ja tilikauden parin viimeisen kuukauden aikana ennuste päivitettiin myös koko seuraavalle tilikaudelle. Ennustejakso oli aivan liian pitkä, sillä nopeasti kasvavassa yrityksessä edes jotenkin paikkansapitävien ennusteiden tekeminen yli kolmelle kuukaudelle oli mahdotonta. Ennustetarkkuus kuukausitasollakin oli aluksi varsin heikkoa koska yrityksessä ei ollut kokemusta ennustamisesta. Oman vaikeutensa toi myös se, että kaikki ennusteita tekevistä työntekijöistä ei pitänyt ennusteiden tekoa ns. järkevänä työnä. Heidän antamansa ennusteluvut eivät perustuneet mihinkään olemassa olevaan tietoon vaan ne olivat lähinnä heidän omia arvauksiaan tai toiveitaan. Ennustamisen tueksi kehitettiin joitakin apuvälineitä. Lisäksi liikevaihtoennusteissa erotettiin liikevaihto, josta oli jo olemassa sopimus, liikevaihdosta joka piti vielä myydä. Tämä sinänsä hyvin pieni muutos paransi olennaisesti ennusteiden informaatioarvoa. Kun tähän informaatioon lisättiin kokemuksen tuoma näkemys, voitiin esimerkiksi rekrytointeja suunnitella hyvissä ajoin ennen resurssien tarvetta. Meni kuitenkin varsin pitkään, ennen kuin ennusteisiin aidosti luotettiin rekrytoinneissa. Rekrytointeihin lähdettiin vasta, kun resurssipula alkoi haitata uusmyyntiä muutenkin kuin vain myyntimiesten puheissa.

Raportoinnissa kehitettiin myös varsin paljon toimialalle tyypillisiä seurantakohteita ja mittareita. Laskutusaste oli yksi tärkeimmistä seuratuista mittareista. Mittarin erittäin vahvaan asemaan saattoi olla syynä yrityksen syntyhistoria. Aluksi kaikki työntekijät tekivät asiakkailta tuntityönä laskutettavaa työtä, usein vieläpä asiakkaan luona. Suurissa ohjelmistopalveluita myyvissä yrityksissä laskutusasteen seuraaminen on nähtävästi ollut jo pitkään yleistä, joten laskutusaste käsitteenä oli kaikille yrityksen alkuvaiheen työntekijöille ainakin jollakin tasolla tuttu. Vaikka yrityksen liiketoiminta ja ansaintalogiikka muuttui, laskutusaste jäi elämään työntekijöiden mieliin myöhemmin käyttöönotettavaksi. Puutteistaan ja virheistään huolimatta laskutusaste otettiin mittariksi kun ensimmäisiä talousohjauksen mittareita valittiin. Mittarista ei myöskään myöhemmin haluttu luopua, vaikka monesti sen ”mittaavuutta” ja ”oikeellisuutta” kritisoitiinkin. Mittarin laskentatapaa jouduttiin tosin muuttamaan useita kertoja vuosien kuluessa liiketoimintamallien ja ansaintalogiikkojen muuttuessa sekä laskentatavoissa havaittujen epäkohtien vuoksi. Useiden vuosien kehitystyön jälkeenkään yhtä oikeaa – ja käyttökelpoista, tapaa laskea laskutusaste ei löytynyt.



Ensimmäiset laskutusasteen laskentamallit olivat hyvin suoraviivaisia (laskutetut tunnit per kaikki raportoidut tunnit). Malli toimi hyvin, kun kaikille oli selvää, mikä on laskutettavaa työtä ja mikä ei. Kun kiinteähintaiset projektit alkoivat yleistyä, mittaria ei enää voinutkaan käyttää sellaisenaan. Kiinteähintaisissa projekteissa ei ollutkaan enää selvää, mikä osa projektille tehdyistä tunneista oli laskutettavia ja mitkä eivät. Oman lisänsä toivat kattohintaiset, tavoitehintaiset ja muut erikoisilla laskusperusteilla sovitut projektit. Laskutusasteen käyttö palkitsemisessa meni joidenkin työntekijöiden kohdalla täysin metsään. Tähän vaikutti yrityksessä tehty tuotekehitystyön suuruus. Tuotekehitystyöt eivät olleet laskutettavia tunteja, mutta niissä kehitettiin tuotteita, joita myymällä yritykseen kertyi merkittävästi lisenssituloja. Useat työntekijät tekivät sekä tuotekehitystyötä että asiakkailta laskutettavaa projektityötä. Suurta osaa työntekijöistä, tiimejä tai yksiköitä ei voinut todellisuudessa arvioida laskutusasteen avulla. Silti laskutusastetta käytettiin talousohjauksessa varsin paljon. Myöhemmin laskutusastetta yritettiin korvata erilaisilla tuloslaskelmaluvuilla, kuten myyntikate per henkilöstökulut. Tästä kerrotaan enemmän kolmannen kasvuvaiheen (listautuminen ja yritysostot) kohdalla.

Vaikka talousohjausta oli pyritty kehittämään aktiivisesti, täysin ilman yllätyksiä ei yrityksen johtaminen silti sujunut. Pienehköjä yllätyksiä ja jokunen suurempikin yllätys pääsi syntymään vuosien varrella. Talousjohto kiinnostui muutamasta tällaisesta täysin ennustamattomasta tapahtumasta ja alkoi selvittää, olisiko tapahtumia pystynyt ennustamaan. Tapahtumien taustalta paljastui joidenkin lukujen ja mittareiden melko säännöllisiä trendejä. Tämän seurauksena trendien seuraaminen tuli mukaan raportointiin. Haasteeksi muodostui arvioida, miten pitkä käänne aiheuttaisi ns. trendin kääntymisen ja toisaalta, kuinka merkittävä tuon käänteen pitäisi olla, että siihen pitäisi reagoida. Laskentaan vakiintui liukuvat keskiarvot ja muut liukuvasti laskettavat luvut. Esimerkiksi liikevaihto noudatti varsin säännöllisesti saman tyyppistä trendiä. Vuodesta toiseen tietyt kuukaudet toivat suuremman liikevaihdon kuin toiset (johtuen esimerkiksi työntekijöiden lomista, kuukaudessa olevien työpäivien lukumäärästä ja yritysten ostokäyttäytymisestä). Trendejä kuvattiin yksinkertaisen grafiikan avulla sekä toteumista että ennusteista. Minkäänlaista tieteellistä laskentapohjaa trendien laskennassa ei käytetty.

Tärkeintä pääomasijoittajan mukaantulossa näyttäisi olleen se, että talousseuranta nousi huomattavasti tärkeämpään rooliin kuin mitä se oli ollut aiemmin. Enää ei riittänyt tuloslaskelma ja tase sekä niistä suoraan lasketut tunnusluvut (kuten liikevaihdon muutos tai liikevoittoprosentti) vaan seurattavat tiedot olivat monipuolisempia. Lukujen laskeminen edellytti järjestelmien kehittämistä. Yritys 2:ssa käytössä ollut kattava toiminnanohjausjärjestelmä helpotti oleellisesti talousohjauksessa tarvittavien tietojen tuottamista. Tietojen tuottaminen ilman toiminnanohjausjärjestelmää tai jonkin tyyppistä tietovarastoratkaisua olisi ollut käytännössä mahdotonta järkevällä työmäärällä. Talousohjaukseen liittyi tässä vaiheessa erittäin paljon ”puhtaan” talousdatan (= kirjanpitoluokkien) ulkopuolisia tietoja. Keskeisiä asioita olivat esimerkiksi tilaus- ja tarjouskannat, tarjousten voittotodennäköisyydet ja -prosentit sekä erilaiset henkilöstöön liittyvät tiedot (työtunnit, laskutetut tunnit, ylityöt, keskiansiotaso, vaihtuvuus, jne.). Lisäksi eri asioiden syy-seuraus-suhteiden analysointia tehtiin varsin paljon. Puhtaan talousohjauksen erottaminen yrityksen yleisestä johtamisjärjestelmästä omaksi osakseen alkoi olla varsin vaikeaa.

### 3.3. Yritysostovaihe

Vaikka orgaaninen kasvu olisi kuinka nopeaa tahansa, se on silti suhteellisen hidasta alalla, jossa liikevaihdosta suurin osa muodostuu pelkästään työntekijöiden tekemästä työstä. Uusien työntekijöiden rekrytointi ja opettaminen yhtiön työtavoille ja menetelmiin vie helposti useita kuukausia. Lisäksi uusien työntekijöiden kouluttaminen sitoo muiden työntekijöiden aikaa, jolloin hetkellisesti voidaan puhua jopa tuottavuuden laskusta. Yritysostot mielletään taas nopeaksi tavaksi kasvaa.

Pienillä, nopeasti kasvavilla korkean teknologian yrityksillä ei tyypillisesti ole erityisen paljon vapaita kassavaroja, sillä kasvu sitoo käyttöpääomaan kaiken rahan joka osingonjaon jälkeen yritykselle jää. Yritysostoon, tai varsinkin useampaan yritysostoon, tarvittavan rahan hankkimista vieraan pääoman ehdoin taas vaikeuttaa tarvittavien vakuuksien puute. Pienten, nopeasti kasvavien korkean teknologian yritysten ainoat vakuudet ovat yleensä yrityskiinnityksiä ilman reaali- tai rahavakuutta. Rahoituslaitosten mahdollisuudet lainata rahaa tällaisia vakuuksia vastaan on useimmiten riittämättömät yrityskaupoissa tarvittavien kauppahintojen maksamiseksi. Tästä



johtuen yritysostoja on huomattavasti helpompi tehdä jos kauppahinnan maksuna voidaan käyttää yrityksen omia osakkeita.

Yritys 2 oli tehnyt kaksi yritysostoa jo ennen pääomasijoittajan tuloa omistajaksi, mutta kyseiset yritysostot olivat varsin pieniä (4 + 25 työntekijää). Vuosituhannen ensimmäisinä vuosina yrityksen orgaaninen kasvu oli jäänyt varsin vaatimattomaksi (noin 10–15 prosenttia vuodessa) tavoitteisiin (35–50 prosenttia vuodessa) nähden. Erilaisia yritysostojen mahdollisuuksia tutkittiin ahkerasti, mutta vuosituhannen vaihteessa toimialalla yleisesti yritysostoissa maksetut kauppahinnat vaikuttivat vielä liikaa yritysten hinnoitteluun. Yrittäjille ja omistajille oli erittäin vaikeaa perustella, miksi yrityksestä oltaisi nyt muutamaa vuotta myöhemmin valmiita maksamaan vain viidesosan yrityksestä aiemmin omistajille tarjotusta tai vastaavasta yrityksestä maksetusta hinnasta. Kun ostajan osakkeiden arvostus oli ennen IT-kuplan puhkeamista noussut varsinkin näin jälkikäteen katsottuna aivan järjettömälle tasolle, voitiin niitä käyttämällä kirjata kauppakirjoihin yhtä järjettömiä kauppahintoja ostetuista yhtiöistä. Kuten moni vielä muistaa, monien ns. IT-yhtiöitten pörssikurssit esimerkiksi Helsingin Arvopaperipörssissä putosivat jopa 80-90 prosenttia korkeimmista arvoistaan muutamassa kuukaudessa. Jos IT-kuplan puhkeamisen jälkeisiä osakkeiden hintoja voitaisiin pitää ”oikeina”, tarkoittaisi se, että kyseiset yritykset olisivat voineet maksaa ostamistaan yrityksistä osakevaihtona suoritettuna vaikkapa viisinkertaisen hinnan ostetun yrityksen todelliseen arvoon nähden. Silti yritysosto olisi ollut järkevä hintansa puolesta. Jos yritysosto taas olisi maksettu rahalla, vastaavaa hinnoitteluetua ei olisi syntynyt.

Julkisesti noteeraamattomana Yritys 2:n osakkeiden käyttäminen maksuvälineenä yritysjärjestelyissä oli varsin hankalaa. Yrityksensä myyjälle ei pystytty takaamaan, että hän pystyisi myöhemmin myymään vastikkeena saamiensa osakkeita, ainakaan mihinkään järkevään hintaan. Kun Yritys 2 ei halunnut esimerkiksi kilpailijoitaan omistajikseen, olisi yrityksen omien osakkeiden käyttäminen kauppahinnan maksamiseen vaatinut osakassopimuksen solmimista joka taas olisi käytännössä estänyt osakkeiden myynnin. Pääomasijoittajakaan ei halunnut luovuttaa osittain omistamastaan yhtiöstä osuutta ainakaan kovin paljon halvemmalla kuin mitä oli itse maksanut.

Jotta osakkeen epälikviydestä olisi päästy eroon, yhtiön listaaminen Helsingin Arvopaperipörssiin oli yksi varteenotettava vaihtoehto. Yritys 2 oli kuitenkin edelleen liian pieni listautumiseen, sillä Pörssi oli tiukentanut listalleottoehtojaan. Kun yritysostoja ei edellä kuvatuista syistä voitu järkevästi toteuttaa, vaihtoehdot kävivät aika vähiin. Yrityksen myynti jollekin kilpailijalle olisi ratkaissut osakkeen likviditeetti-ongelman, mutta suurimmat omistajat olivat myyntiä vastaan. Ratkaisuksi tuli fuusio toisen suunnilleen samankokoisen, mutta Helsingin Arvopaperipörssissä listatun, yrityksen kanssa.

### **3.3.1. Yritystovaiheessa olevan yrityksen tyypilliset piirteet**

Yritystovaiheessa olevalle yritykselle tunnusomaisena piirteenä voitaneen edellä olevan perusteella pitää listautumista jollekin yritysten osakkeita välittävälle markkinapaikalle. Täten siis esimerkiksi OMX Pohjoismainen Pörssissä tai First Northissa listatut yritykset voisivat kaikki olla yritystovaiheessa. Toinen kriteeri on tietysti kasvuhalu. Yritystostoja voidaan tehdä tietysti myös muista kuin kasvuhakuisuuden syystä. Tällaisia syitä voivat olla esimerkiksi halu ostaa kilpailijan kapasiteetti pois markkinoilta, teknologiaosaamisen tai asiakkuuksien osto tai pääsy uudelle markkina-alueelle. Korkean teknologian yrityksillä, jotka toimivat aloilla joilla on matala markkinoilletulokynnys, vähintäänkin yhtenä yritystoston motiivina on yleensä kasvu. Yritystovaiheessa olevat yritykset ovat yleensä myös kasvaneet viimeiset vuodet toimialan mediaanikasvua nopeammin (Camerlynck, et al., 2005).

Varsin usein kasvu nähdään yrityksissä itsetarkoituksena. Listatuista yrityksistä kirjoitetuissa osavuosianalyyseissa lähes poikkeuksetta yhtenä keskeisenä arviointikriteerinä on liikevaihdon kasvu. Jos yritys kasvaa ”vain” saman verran kun alan markkinoiden on arvioitu kasvaneen keskimäärin, yritystä tunnutaan pidettävän häviäjänä ja tilannetta merkkinä yrityksellä olevista ongelmista. Näin siitä huolimatta vaikka yritys olisi selvästi kannattavampi kuin kilpailijansa.

Luonnollisen kasvun vaiheessa olevien yritysten kohdalla totesin, että juuri ennen myyntivaiheeseen siirtymistä orgaaninen kasvu on alkanut vähintäänkin näyttää merkkejä hidastumisesta. Kasvuprosentin pitäminen jatkuvasti erittäin korkeana on todella haastava tehtävä. Jokainen kierros kasvattaa tarvittavaa liikevaihdon lisäystä rahassa mitattuna merkittävästi. Käsityksen tästä saa jos ajatellaan vaikkapa yritystä jonka liikevaihto on 100 ja se



kasvaa viitenä vuotena peräkkäin 35 prosenttia. Ensimmäisenä vuotena kasvuprosentti täyttyy 35 yksikön liikevaihdon lisäyksellä mutta viidentenä vuotena tarvittava lisäys onkin jo 116 yksikköä, siis huomattavasti enemmän kuin yrityksen koko liikevaihto viisi vuotta aiemmin. Jos samaan aikaan alalla yleinen markkinakasvu on alle 10 prosenttia vuodessa, markkinaosuuden kasvuvaatimus on aika merkittävä. Jonkun toisen yrityksen on siis samaan aikaan hävittävä melkoisesti markkinaosuuttaan.

### **3.3.2. Yritystostovaiheessa olevan yrityksen taloushallinto**

Yritystoston jälkeen on ostajan johdon saatava hyvin nopeasti ostettu yritys valvontaansa. Taloushallinnon kohdalla tämä tarkoittaa käytännössä ostetun yrityksen mahdollisimman nopean yhdistämisen olemassa olevaan raportointiin. Tämä vaatii yleensä varsin paljon työtä. Tutkijan kokemus perustuu kahteen varsin erilaisella tavalla yritysjärjestelyitä käsittelevään yritykseen (Yritys 3 ja Yritys 4).

Yritys 3:ssa taloushallinnon käyttämät järjestelmät oli yritysjärjestelyn (Yritys 2:n ja Yritys C:n sulautuminen) jälkeen integroitu yhteen toiminnanohjausjärjestelmään projektiseurantaa lukuunottamatta. Taloushallinto sai laskutusta varten tarvitsemansa tiedot projektiseurannasta. Yritysten integraatio oli paikoitellen aika takkuista. Isoja haasteita esiintyi esimerkiksi talousosastolla, koska yritysten toimintatavat olivat yksityiskohtien tasolla varsin erilaiset. Integraatiossa ei osattu priorisoida taloushallinnon näkövinkkelistä katsottuna oikeita asioita. Integraatiossa tehtiin myös jotain myöhemmin vääriksi todettuja järjestelmävalintoja jotka aiheuttivat varsin suuriakin ongelmia talousohjaukseen.

Taloushallinnon suurimmaksi haasteeksi muodostui tietojen oikeellisuuden varmistaminen. Raportoidut luvut saattoivat muuttua vielä sovittujen raportointipäivien jälkeenkin, tarkastuksissa raportoidut luvut eivät välttämättä täsmänneet järjestelmissä olevien lukujen kanssa, jne. Osa ongelmista johtui valittujen järjestelmien virheellisestä toiminnasta, mutta suurempi osa aiheutui työntekijöiden virheistä. Taloushallinnon prosesseja ei oltu kuvattu ja tietojärjestelmät mahdollistivat järjestelmien virheellisen käytön. Vanhoille raportointikausille pystyi tekemään muutoksia (myös vahingossa), päivämäärätarkistuksia ei ollut (tunteja saattoi vahingossa kirjata

aivan väärälle vuodelle), tietoja saattoi siirtyä kahteen kertaan järjestelmästä toiseen – tai vielä useammin osa tiedoista jäi siirtymättä.

Integraatiossa koetut haasteet koituivat yritykselle kuitenkin siunaukseksi, sillä siinä opittiin kerralla, kuinka tärkeätä yritysjärjestelyissä on hoitaa integraatio hyvin ja vieläpä mahdollisimman nopeassa aikataulussa. Integraatioiden huomattiin myös työllistävän esimerkiksi taloushallintoa huomattavasti laajemmin kuin pelkän raportoinnin osalta. Myöhemmin tehtyihin yritysostoihin osattiin varautua pitämällä taloushallinnossa töiden järjestelyvaraa uusien yritysten integrointia varten. Keskeistä oli myös hyvin laajan kirjallisen ohjeistuksen tekeminen sekä koko taloushallinnon henkilöstön valmentaminen vastaanottamaan muutoksia. Tätä toteutettiin esimerkiksi työtehtävien osittaisella kierrättämisellä, toimivilla varamiesjärjestelyillä sekä taloushallinnon prosessien läpikäynnillä koko taloushallinnon henkilöstön kanssa.

Yritys 4:ssä yritysten ostoa ei seurannut integraatiota. Ostetut yritykset jatkoivat varsin pitkään hyvin itsenäisinä yrityksinä. Pitkälti tämä johtui kauppakirjaan kirjatusta earn-out –jaksoista ja niihin liittyvistä ”itsenäisyyspykälästä”. Ostettujen yritysten taloushallinto jatkoi sellaisenaan ja oikeastaan ainut mitä yhdistettiin, oli kirjanpidon raportit konserniraportointia varten. Viimeisissä yritysostoissa (Yritys G ja Yritys H) integraatioita alettiin tehdä heti kaupanteon jälkeen. Yritys G:n kohdalla taloushallinnon integraatio jäi joiltain osin odottamaan earn-out-periodin päättymistä. Yritys H:n osalta integraatiota ei oikeastaan tapahtunut lainkaan, sillä yrityksellä ei ollut lainkaan omaa taloushallintoa, järjestelmiä tai edes historiaa. Yrityksen taloushallintoa alettiin hoitaa osana Yritys 4:n olemassaolevaa taloushallintoa.

Ostettujen yritysten (Yritykset F, G ja H) taloushallinto siirrettiin Yritys 4:n taloushallinnon hoidettavaksi vuodenvaihteessa. Asioiden hoitamiseen tarvittavia henkilöresursseja ei yrityksistä kuitenkaan siirtynyt riittävästi, sillä yritysten taloushallinto oli pitkälti ulkoistettu. Taloushallintoon muodostui vuoden vaihteessa vakava resurssipula. Voidaan sanoa, että Yritys 4:n taloushallinto ei ollut valmis yritysostoihin kun yritysostoja tehtiin. Taloushallinnon prosessit ja järjestelmät eivät olleet yritysostojen sujuvan hoitamisen vaatimalla tasolla. Puutteita oli myös resurssoinnissa sekä henkilöstön asenteissa.



Onnistunut yritysosto näyttäisi vaativan taloushallinnolta ennen kaikkea valmiutta ja kykyä muutoksiin. Jotta yritysostosta ja sitä seuraavasta integraatiosta selviydyttäisi kunnialla ja järjestelystä saataisi puristettua synergiat ulos myös taloushallinnossa, tulee koko taloushallinnon henkilöstön olla siihen valmiita. Vaikka muutoksia ei ihan jokaisen työntekijän työtehtäviin tulisikaan, yleinen muutoksiin positiivisesti suhtautuva ilmapiiri on varsin tärkeä. Taloushallinnon nopea integrointi siksi, että voitaisi irtisanoa ”ylimääräiset” hallinnolliset työntekijät on ainakin kasvuyrityksissä täysin väärä lähtökohta. Hetkellinen yliresurssointi kannattaa mieluummin ohjata prosessien kehittämiseen, koulutukseen, töiden kierrättämiseen ja vaikka uusien järjestelmien testaamiseen. Jos yritys kasvaa myös orgaanisesti, on varsin todennäköistä, että jo muutamana kuukauden kuluttua kaikki työntekijät ovat taas täysin kiinni päivittäisissä työtehtävissään – odottamassa innokkaasti jo seuraavaa yritysostoa.

### **3.3.3. Yritysostovaiheessa olevan yrityksen kannattavuus**

Yritystoston motiiveja on erilaisia. Aiemmin tässä tutkimuksessa on esitetty toteamus, että puhuttaessa nopeasti kasvavista korkean teknologian yrityksistä, kasvu on aina vähintäänkin yksi yritystoston motiiveista. Yhtenä motiivina saattaa olla myös yrityksen kannattavuus. Kun yritys kasvaa nopeasti, kannattavuuden säilyttäminen korkealla tasolla voi muodostua erittäin haastavaksi. Sijoittajat seuraavat analyyttikkojen vuosineljänneksien perusteella tekemiä raportteja ja yrityksen osakkeen hinta voi heilahtaa jopa kymmeniä prosentteja yhden osavuositarkastuksen vuoksi. Varsinkin viime vuosina yritysten kannattavuus, ja varsinkin sen kehittyminen, on ollut hyvin keskeisessä roolissa. Kannattavuuden hetkellisellekin heikkenemiselle pitää yritysjohdon pystyä kertomaan vakuuttavat perustelut tulevaisuuden paremman kannattavuuden lupauksen lisäksi jotta yrityksen osakekurssi ei laskisi ainakaan merkittävästi.

Yritystostot hämmentävät varsin paljon ostajayrityksen tuloslukuja. Rahoitustarkastuksen Määräyskokoelmassa (Rahoitustarkastus, 2008) on varsin vähän yritystoston raportointia sääteleviä määräyksiä. Se antaa yrityksille varsin paljon vapauksia. Myöskään kirjanpitolaki tai IFRS määräykset eivät pysty yhtenäistämään yritystoston vaikutusten raportointia ostavan yrityksen tulokseen, varsinkaan yritysostoa seuraavien raportointikausien ajalta. Tämä saattaa johtaa yritysostojen tekemisen yrityksen kiusaukseen kaunistella kannattavuuslukujaan. Tosin tämän

tyyppisen kaunistelun suuruusluokka on käsittääkeni melko rajallinen ja toisaalta kannattavuuden parantaminen näkyy esimerkiksi liikearvon kasvamisena.

Tutkija ei ole havainnut, että yritysostojen tekemiseen vaikuttaisi ostavan yrityksen kannattavuus suoraan. Camerlynck, et al. (2005) päätyi tutkimuksessaan toteamaan, että yritysostoja tekevät yritykset ovat kannattavampia kuin toimialan yritykset keskimäärin. Jos yrityksen kannattavuus on kovin huono, se vaikuttaa yleensä yhtiön osakkeen arvostukseen. Jos osakkeen arvostus on kovin matalalla, yhtiön omien osakkeiden käyttäminen yrityskaupan rahoituksessa ei tietenkään ole erityisen houkuttelevaa. Välillisesti voidaan siis kai katsoa, että yritysostoja tekevän yrityksen kannattavuuden pitääkin olla vähintään kohtalainen.

Korkean teknologian kasvuyritysten yrityskaupoissa ostajalle muodostuu tyypillisesti varsin paljon liikearvoa. Hankintamenolaskelman tekemistä säädellään monin tavoin, mutta ainakin omien kokemusteni mukaan ostajayrityksen johdolla on erittäin suuri vaikutusmahdollisuus laskelman lopputulokseen. Vaikka laskelmat teetetään ulkopuolisella riippumattomalla taholla, kaikki laskelman tekemiseen tarvittava informaatio tulee kuitenkin ostajalta. Ulkopuolisen tahon on täysin mahdotonta kiistää esimerkiksi yrityksen liiketoimintajohdon käsityksiä ostetun yrityksen asiakkuuksien merkittävydestä, kannattavuudesta tai jatkuvuudesta. Yritykset antavat myös aika vähän tietoja julkisuuteen hankintamenolaskelmissa käytetyistä oletuksista. Jos ostajan tarkoituksena on ensisijassa kohentaa kannattavuuttaan, hankintamenolaskelman tekijälle annetaan tietoja joiden perusteella laskettuna liikearvo jää lähes kokonaan allokoimatta – ja siten sillä ei ole tulevaisuudessa tulosvaikutusta, ellei liikearvoa jouduta liikearvotestauksen perusteella alaskirjaamaan. Nopeasti kasvavilla yrityksillä alaskirjausten riski on varsin pieni, varsinkin jos ostetun yrityksen liiketoiminta ei muodosta esimerkiksi omaa segmenttiään jonne muodostunut liikearvo kokonaisuudessaan kirjattaisi.

Kasvattamalla allokoimatonta liikearvoa, yritys pystyy yritysostoilla yleensä parantamaan kannattavuuttaan varsin merkittävästi. Varsinkin kun otetaan huomioon, että ostettavat yritykset ovat tyypillisesti erittäin kannattavia. Vaikka oston jälkeen ostetun liiketoiminnan kannattavuus yleensä putoaakin, synergiat mukaanlukien kokonaisuuden kannattavuuteen yritysostolla on ainakin lyhytaikainen positiivinen vaikutus.



### 3.3.4. Yritystovaiheessa olevan yrityksen talousohjaus

Yritysjärjestelyn (Yritys 2:n ja Yritys C:n sulautuminen) toteuttaminen vaati listalleottoesitteen laatimista. Vaikka Yritys 2 oli kehittänyt pääomasijoittajan mukaantulon jälkeen erittäin paljon talousraportointiaan, ei se silti ollut lähelläkään pörssiyrityltä edellytettävää tasoa. Listalleottoesitteeseen tarvittiin erittäin paljon sellaista talousdataa jota Yritys 2:ssa ei ollut valmiina. Isoimpia uusia asioita olivat esimerkiksi rahoituslaskelmat sekä neljännesvuosiraportoinnit vanhoilta vuosilta. Yritys 2 oli ehtinyt siirtyä jonkin asteiseen neljännesvuosiraportointiin pääomasijoittajan mukaantulon jälkeen, mutta raportit eivät kaikilta osiltaan noudattaneet Rahoitustarkastuksen silloisia vaatimuksia.

Listalleottoesitteen valmistelemisesta oli erittäin paljon hyötyä, kun uuden yhtiön (Yritys 3) talousohjausta rakennettiin. Esitteen teossa jouduttiin pureutumaan moniin asioihin paljon aiempaa syvällisemmin ja tarkemmin. Samalla heräsi monia kysymyksiä eri lukujen ja asioiden välisistä riippuvuuksista tai tiettyjen tunnuslukujen ennustavuudesta. Vaikka Yritys 3:n talousohjaus tulikin perustumaan varsin pitkälle Yritys 2:ssa käytettyyn talousohjaukseen, toi uusi status (julkisesti noteerattu yhtiö) sekä kasvanut koko seurantaan melko pian uudistustarpeita.

Yritys 3:n johto sekä hallitus käyttivät varsin paljon aikaa yrityksen strategiaprosessiin. Strategian kertominen koko yrityksen henkilöstölle osoittautui varsin työlääksi operaatioksi. Vielä työläämmäksi näytti muodostuvan yrityksen toiminnan suuntaaminen strategiaa toteuttavaksi. Strategiatyön pohjalta yrityksessä käynnistettiin useita kehitysprojekteja. Yksi suurimmista ja ensimmäisistä kehitysprojekteista koski tuloskortin käyttöönottoa.

Yritys oli kasvanut sen verran suureksi ja sen liiketoiminta sen verran monipuoliseksi, että yksittäiset tunnusluvut eivät enää riittäneet ohjaamaan yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Henkilöstön palkitseminen vaati monipuolisempia mittareita kuin mitä yrityksellä oli käytössään. Yritykselle laadittiin yksi tuloskortti. Haasteeksi muodostuivat tuloskortin mittarit. Tiedettiin kyllä mitä haluttaisi mitata, mutta tarvittavaa tietoa ei ollut helposti saatavilla. ”Parhaita” mittareita jouduttiin siksi korvaamaan toisilla, ei niin hyvillä mittareilla. Tai yhden mittarin tilalle jouduttiin ottamaan useampia mittareita. Ensimmäisenä tuloskortti alkoikin vaikuttaa

yrittäjien järjestelmien kehittämiseen. Tulokortin käyttö laajennettiin yritystasolta seuraavalle ja siitä vuosineljänneksittäin aina yksi porras alaspäin kunnes tulokortit olivat käytössä myös tiimeillä.

Yrityksen talousohjaus siirtyi yrityksen johtoryhmän ja hallituksen osalta pitkälti tulokorttiaikaan. Tulokorttien laajamittainen käyttö oli edellyttänyt organisaation sekä tietojärjestelmien muuttamista. Muutaman vuoden aikana ehdittiin huomata sekä hyviä että huonoja puolia tulokorttien käytössä. Hyvinä puolina oli strategian viestimisen helpottuminen. Koska kunkin organisaatiotason kortti perustui aina ylemmän tason korttiin, voitiin tarvittaessa työntekijöille näyttää, kuinka hänen mittarinsa vaikuttivat yrityksen strategian toteutumiseen. Tulokorttia käytettiin myös varsin laajasti palkitsemiseen, joka taas osaltaan paransi koko yrityksen toimintaa strategian toteuttamiseksi.

Huonoksi puoleksi nousi jo varsin lyhyen käyttöajan jälkeen tulokorttien laatijien välinpitämättömyys korttien päivittämiseen. Vaikka yrityksen strategiaan tehtiin muutoksia, varsinkin alempien tasojen kortit säilyivät entisellään. Uudet esimiehet eivät sisäistäneet tulokorttien käyttöä riittävän hyvin ja joissain osissa organisaatiota tulokortteja käytettiin vain palkitsemiseen. Pelkkä palkitsemiskäyttö taas aiheutti eripuraa esimerkiksi eri tiimien välisissä suhteissa, koska tiimien tavoitteet alkoivat poiketa liikaa toisistaan.

Talousohjaukseen tulokortit toivat paljon uusia elementtejä. Järjestelmien kehittyminen ja tulokorttien sitominen strategiaan mahdollistivat aivan uusien tunnuslukujen käytön ja ennen kaikkea seurattavien tunnuslukujen syy-seuraussuhteiden analysointi tuotti a-ha-elämyksiä myös liiketoimintajohdolle. Väheksyä ei voi myöskään tulokorttien käytön tuomaa yhteistä osaamistason nousua. Yrityksen talous alkoi kiinnostaa laajemmin myös keskijohtoa. Asioita ei enää välttämättä katsottukaan vain oman yksikön liikevaihdon kasvattamisnäkökulmasta vaan huomioon otettiin myös muita yksiköitä ja asioita. Keskeistä tulokortin käyttöönoton onnistumisessa oli myös se, että palkitsemisessa kullakin tasolla puolet palkitsemisesta perustui omaa organisaatiotasoa seuraavan korkeamman tason menestyksestä. Se vähensi olennaisesti esimerkiksi tiimien tai yksiköiden keskinäistä haitallista kilpailua. Kilpailua yksiköiden välillä toki esiintyi, mutta kilpailu kohdistui yrityksen kannalta oikeisiin asioihin. Yritys 3:ssa



talousohjaus oli tuloskorttien käyttöönoton myötä sotkeutunut oikeastaan koko johtamisjärjestelmään.

### 3.4. Kansainvälistymisvaihe

Suomi on varsin pieni markkina-alue. Nopeasti kasvavalle yritykselle tulee jossain kasvun vaiheessa mieleen laajentaa toimintaansa kansainväliseksi. Jokainen on varmaan kuullut tarinoita kansainvälistymisen vaikeudesta ja kalleudesta. Välttämättä kumpikaan väitteistä ei pidä paikkaansa. Suurin haaste yritykselle kansainvälistymisessä on löytää oikea kansainvälistymistapa. Varsin useilla yrityksillä perusliiketoimintamalli ei sellaisenaan näyttäisi sopivan kansainvälistymiseen. Yrityksen pitää ensin ymmärtää, minkä osan liiketoiminnasta voi laajentaa kansainväliseksi ja sen jälkeen valita oikea tapa, millä kansainvälistyminen tehdään. Kansainvälistymistä mietittiin ja selvitettiin Yritys 2:ssa ja Yritys 3:ssa varsin paljonkin. Yritys 2 selvitti tuotteiden ja palveluiden myyntiä ulkomaille, Yritys 3 taas ennemminkin osan tuotannosta siirtämistä alemman kustannustason maahan. Selvitysten jälkeen kansainvälistymissuunnitelmista luovuttiin toistaiseksi. Yritys 4 oli jo aloittanut kansainvälistymisen tutkijan siirryttyä yhtiön palvelukseen. Kansainvälistyminen tapahtui siirtämällä tuotantoa ulkomaille. Ensimmäiseksi tuotantoa siirrettiin Viroon, sittemmin myös muihin Euroopan maihin. Tekesin (2007) tutkimuksen mukaan yritysten kansainvälistyminen siten, että Suomessa kannattamaton matalan kustannustason toiminta siirtyy kilpailukykyisempään toimintaympäristöön, mutta säilyy osana yrityksen liiketoimintaa, vahvistaa yritystä.

#### 3.4.1. Kansainvälistymisvaiheessa olevan yrityksen tyypilliset piirteet

Korkean teknologian yrityksellä kansainvälistyminen tulee jossain vaiheessa kasvua välttämättömäksi. Joko Suomi markkina-alueena tai Suomen työvoiman kustannustaso pakottaa yrityksen laajentamaan toimintaansa ulkomaille. Tuotannon siirtäminen joko osittain tai kokonaan ulkomaille vaikuttaisi helpommalta ratkaisulta kuin tuotteiden tai palveluiden laajamittaisen myynnin ulkomaille. Kun tarkastelemme ohjelmistopalveluliiketoimintaa, harvalla yrityksellä on sellaista osaamista tai sellaisia tuotteita, mitä ei olisi jollakin muun maalaisella yrityksellä myös. Aika nopeasti ulkomailla törmätään kysymykseen, miksi esimerkiksi joku

ranskalainen yritys ostaisi jonkun suomalaisen yrityksen tekemän ohjelmiston, kun vastaava ranskalaisen yrityksen valmistama ohjelmistokin on tarjolla.

Kansainvälistyminen oli joitain vuosia sitten itsetarkoitus. Yhtiö toisensa jälkeen ilmoitti toimintansa laajenemisesta Saksaan tai Yhdysvaltoihin. Kansainvälistymiseen panostettiin suuria summia rahaa ja runsaasti aikaa ja energiaa. Joidenkin vuosien kuluttua nämä yritykset lopettivat yksi toisensa jälkeen ulkomaisia tytäryhtiöitään tai myyntikonttoreitaan.

Viime vuosina kansainvälistymiseen on lähdetty aidosta tarpeesta. Aika usein tuotantoa on siirretty asiakkaan ulkomaisen toimipisteen viereen palvelemaan paremmin asiakkaan tarpeita. Jonkin ajan kuluttua asiakkaaksi on mahdollisesti saatu muitakin asiakkaita ja toiminta muuttuu hiljalleen oikeasti kansainväliseksi, ehkä jopa globaaliksi toiminnaksi.

Kansainvälistyminen näyttäisi olevan helpompaa, jos yrityksellä on merkittävä rooli jonkun kansainvälisesti tai globaalisti toimivan asiakkaansa toimittajana. Jo pelkästään merkittävän toimittajaroolin saaminen tarkoittaa yleensä yritykseltä jo jonkinmoista kokoa. Toisaalta pienelle yritykselle kansainvälisen toiminnan käynnistäminen ja ylläpitäminen saattavat olla liian suuria investointeja.

Yritys 4:n kansainvälistyminen käynnistyi kustannuspaineista. Nähtiin, että tiettyjä työtehtäviä joita asiakkaille myytiin, ei pystyttäisi tekemään riittävän kustannustehokkaasti Suomessa enää kovin pitkään. Palkkakustannukset nousivat ja näiden tiettyjen töiden myyntihinnat laskivat tai parhaimmillaankin pysyivät ennallaan. Jotta näitä kyseisiä töitä pystyttäisi jatkossakin myymään asiakkaalle, työ oli siirrettävä alemman kustannustason maahan. Toimintaa pyöritettiin jonkin aikaa ”kokeiluluonteisesti”, mutta aika pian voitiin todeta toiminnan laajentaminen järkeväksi. Kansainvälistymistä on jatkettu sen jälkeen varsin samantyyppisesti uusiin maihin.

Kansainvälistymisen edellytyksenä näyttäisi siis olevan kansainvälisesti tai globaalisti toimivia asiakkaita, tärkeä rooli asiakkaan toimittajana sekä riittävän suuri yrityskoko.



### **3.4.2. Kansainvälistymisvaiheessa olevan yrityksen taloushallinto**

Ulkomaisen tytäryhtiön taloushallinnon järjestämisessä on lähinnä kaksi vaihtoehtoa. Joko se ostetaan kokonaan tai osittain kohdemaassa toimivalta tilitoimistolta tai vastaavalta tai sitten taloushallintoa hoitamaan palkataan kohdemaahan omaa henkilöstöä. Usein kansainvälistyminen aloitetaan varsin pienellä toimipisteellä ja ehkä myös jonkin verran rajoitetummalla toiminnalla kuin mitä kotimaassa toimitaan. Silloin taloushallinnon ulkoistaminen tuntuu varsin selkeältä ratkaisulta. Paikallisen lainsäädännön tunteminen ja viranomaisten kanssa toimiminen saattavat olla ainakin aluksi ylivoimainen tehtävä suomalaiselle yritykselle itse hoidettavaksi.

Suomessa toimivalta taloushallinnolta kansainvälistymisen aloittaminen edellyttää lähinnä jonkin asteista kielitaitoa sekä etukäteen asioihin perehtymistä. Useimmiten riittää, että muutama työntekijä osaa esimerkiksi englantia, tosin kohdemaan valtakielen osaamisesta olisi useimmiten varsin suurta hyötyä. Lisäksi ulkomaisen tytäryhtiön taloushallintoa kotimaassa hoitavien työntekijöiden olisi hyvä ymmärtää ainakin jonkin verran kohdemaan kulttuuria ja tapoja. Esimerkiksi aikatauluissa pysymisen tärkeys ei välttämättä ole ihan yhtä selvää italialaisille kuin saksalaisille tai suomalaisille. Tai virheistä huomauttaminen saatetaan ottaa jossakin maassa suurena henkilökohtaisena loukkauksena.

Taloushallinnossa pitää huomioida esimerkiksi valuuttakurssien vaihteluiden merkitys niin järjestelmävaatimuksiin kuin raportointiinkin sekä erilainen juridinen toimintaympäristö. Heti toiminnan aloittamisesta lähtien pitää sopia siirtohinnoittelusta ja mahdollisista hallintopalvelukorvauksista ja vastaavista. Varsin pian saattaa tulla eteen varsinaisen siirtohinnoitteludokumentaation rakentaminen ja sitä varten on hyvä alkaa heti kerätä materiaalia.

### **3.4.3. Kansainvälistymisvaiheessa olevan yrityksen kannattavuus**

Kansainvälistyvän yrityksen kannattavuus olisi varmaan ihan oman tutkimuksen avoinen asia. Tässä tutkimuksessa ei ole yritetty selvittää, miten kansainvälistyminen vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen, sillä tutkimusmateriaalissa on vain yksi kansainvälistynyt yritys. Vaikutukset riippuvat varmasti hyvin paljon kansainvälistymisen tarkoituksesta ja toteutustavasta.

Kansainvälistymisen aloittaminen merkitsee käytännössä aina jonkintasoista investointia, eli voidaan varmasti olettaa, että ainakin ensimmäisten kuukausien aikana kansainvälistyvän yrityksen kannattavuus heikkenee. Ensin kannattavuutta rasittavat kansainvälistymiseen tarvittavan tiedon kerääminen ja selvitysten teko. Sitten tulee itse toiminnan aloituskustannukset. Tutkijan oman kokemuksen mukaan kansainvälistyminen aiheuttaa koko yrityksen kannattavuuden laskua vähintäänkin noin vuoden verran. Kuinka merkittävästä vaikutuksesta on kyse, se taas riippuu yrityksen koosta ja kansainvälistymiseen panostamisen suuruudesta.

#### **3.4.4. Kansainvälistymisvaiheessa olevan yrityksen talousohjaus**

Kansainvälistymisvaiheessa olevan yrityksen talousohjaukselta ei sinänsä vaadita muuta kuin muutenkin hyvin järjestetyltä yrityksen talousohjaukselta. Talousraportoinnissa valuuttakurssierojen käsittely saattaa olla uusi asia, samoin siirtohinnoittelu. Siirtohinnoitteluun kannattaa kiinnittää varsin paljon huomiota, sillä jos ulkomaan ja kotimaan toiminnoilla on paljon keskinäisiä liiketapahtumia, siirtohinnoittelulla voidaan vaikuttaa varsin merkittävästi näiden yksiköiden kannattavuuteen.

Ulkomaisen tytäryhtiön talousohjaukseen pitää ehkä kehittää jotain muita mittareita kuin viralliset tilinpäätökset. Jos siirtohinnoittelussa päädytään noudattamaan esimerkiksi ns. cost-plus-menetelmää, tytäryhtiön tulos ei kerro kenellekään oikeastaan yhtään mitään. Yksinkertaistettuna Cost-plus-menetelmässä tytäryhtiön kannattavuus asetetaan siirtohintoja muuttamalla tiettyyn ennalta sovittuun kannattavuushaarukkaan (esimerkiksi 5-7%). Jos tytäryrityksen kannattavuus näyttää tilikauden lopulla valuvan sovittua haarukkaa alemmas, siirtohintoja muutetaan siten, että sovittu kannattavuustaso saavutetaan. Siirtohinnoittelua tarvitaan, sillä eri maiden verottajat haluavat estää tuottojen siirtämisen alemman verotuksen maihin. Mikäli siirtohinnoitteludokumentaatiota ei ole tehty, pahimmassa tapauksessa yritys joutuu maksamaan osasta tuloja verot useampaan maahan.

Kansainvälisten tytäryhtiöitten valvonta kuului Yritys 4:ssä kotimaassa toimivalle liiketoimintajohdolle. Talousohjauksen, tai rajoitetummin ilmaistuna talousinformaation, merkitys kansainvälisten tytäryhtiöitten toiminnan arvioimisessa ja ohjaamisessa oli hyvin rajallinen. Ulkomaiset tytäryhtiöt olivat hyvin kannattavia, johtuen asetettujen siirtohintojen



korkeudesta. Siirtohinnoittelu muutettiin cost-plus-menetelmään pohjautuvaksi vuonna 2007, jolloin tytäryhtiöiden talousohjaukseen piti luoda uusi mittari kannattavuuden tilalle.

### 3.5. Yhteenveto case-yritysten havainnoista

Edellisen luvun ajatukset ja havainnot perustuvat tutkijan omaan korkean teknologian yrityksissä työskentelystä kertyneeseen kokemukseen. Tarkoitus on nostaa muutama keskeinen ajatus esiin ja selvittää, mitä aiheesta on kirjoitettu tieteellisissä julkaisuissa. Tutkielman lopussa on tämän lisäksi vielä muutama kirjoittajan mieltä askarruttamaan jäänyt kysymys tai pohdinnan aihe.

Ensimmäinen merkittävä havainto on pienten yritysten heikko talousosaaminen. Herääkin kysymys, kuinka paljon pienten, nopeasti kasvavien korkean teknologian yritysten talousosaamista on tutkittu? Tutkimusten tuloksissa keskeiseksi asiaksi muodostuu todennäköisesti myös tutkimuksen tekotapa. Tutkijan näkemys perustuu usean suomalaisen yrityksen otokseen, tosin mitään systemaattista tutkimusta yrityksistä ei ole tehty, vaan näkemys perustuu enemmänkin keskustelujen kautta kehittyneeseen tuntumaan. Tutkija on itsekin vastannut aika moneen kyselyyn ja lukenut näiden kyselyjen tuloksia. Tutkijalle on jäänyt sellainen kuva, että kyselyiden vastauksissa annetaan varsin ”ruusuinen” kuva tilanteesta ja osaamisesta. Osittain se saattaa olla harkittua, mutta useammin vastaukset kuvaavat ehkä enemmänkin sitä, että vastaaja ei tiedä, kuinka vähän asiasta tietää.

Toinen havainto on muutosten tekemisen ajankohta. Muutokset talousohjaukseen näytettäisi tehtävän kovin myöhään. Yrityksen johtamisessa tarvittavia tietoja ei näytetä mietittävän paljoakaan etukäteen. Vasta kun yrityksessä ilmaantuu täysin uusi tilanne tai ongelmia, ryhdytään näitä asioita ratkomaan myös järjestelmiä ja seurantakohteita muuttamalla. Parhaissakin tapauksissa talousohjausta tunnutaan uusittavan samaan aikaan liiketoiminnassa tapahtuneiden muutosten kanssa. Joissakin tilanteissa tämä on tietysti ymmärrettävää muutosten nopeuden ja yllättävyyden vuoksi. Talousohjausta ei mietitä kokonaisuutena vaan lähinnä funktio ja/tai tarve kerrallaan. Kun jonkin asian ohjaaminen ei enää toimi, hankitaan järjestelmä joka helpottaa tilannetta. Jonkin ajan kuluttua huomataan toinen alue, jolta ei saada tarvittavia tietoja, tiedoissa on liikaa virheitä tai tietojen kerääminen on liian työlästä. Ja ongelma

ratkaistaan hankkimalla toinen järjestelmä. Jonkin ajan kuluttua yritys on tilanteessa, jossa sillä on lukuisia itsenäisiä järjestelmiä (formaaleja ja epäformaaleja).

Aika monissa pienissäkin yrityksissä puhutaan paljon strategiasta ja strategiaprosessista. Toimintaa suunnitellaan useamman vuoden tähtämellä. Myyntiä, markkinointia, ehkä myös resurssointia muutetaan uuden strategian mukaiseksi. Miksi strategiaprosessiin liitetään mukaan tietojärjestelmien ja talousohjauksen kehitystarpeet niin kovin harvoin? Yrityksen hallitus ja ylin johto asettaa strategiseksi tavoitteeksi vaikkapa kansainvälistymisen, mutta tietojärjestelmien, prosessien ja osaamisen kehittäminen aloitetaan vasta, kun kansainvälistymisen ensimmäiset askeleet on jo otettu. Tukifunktiot ovat sitten aivan hätää kärsimässä kun kansainvälistymisen aiheuttamiin uusiin tilanteisiin ja tietotarpeisiin pitäisi pystyä vastaamaan heti eikä vasta kuukausien järjestelmä- ja prosessikehityshankkeiden päätyttyä.

Kolmas esiin noussut kysymys kuuluu, kuinka paljon järjestelmät ja niiden avulla raportoidut tiedot todellisuudessa vaikuttavat yrityksen johtamiseen? Tutkija on törmännyt aika monesti ilmiöön, jossa kyllä kerätään tietoa, tehdään runsaasti raportteja ja lasketaan tunnuslukuja. Kun sitten päättäjiltä on kysytty, millaisia arvoja tunnuslukujen pitäisi saada tai mitä raporteissa pitäisi lukea, että se aiheuttaisi toimenpiteitä ja millaisia muutoksia toimintaan tietojen perusteella tehtäisi, päättäjillä on useimpien saamiensa tietojen osalta molemmat asiat ”hukassa”. Tietoa siis kerätään ja saadaan, mutta se ei johda mihinkään toimenpiteisiin. Yritystä johdetaan kaikesta tiedosta huolimatta fiiliksen pohjalta.

Neljäs havainto liittyy kasvuyritysten kannattavuuden kehittymiseen. Tutkijan omien havaintojen perusteella näyttäisi siltä, että kannattavuus pystytään pitämään erittäin hyvänä tai jopa kasvu-uralla useita vuosia yrityksen perustamisen jälkeen. Varsin usein yritys myydään juuri kannattavuutensa huipulla. Onko se sattumaa, tuloksen ”järjestelyillä” aikaansaatu tilanne vai yrityksensä myyvien yrittäjien erinomaista bisnesvainua? Vaikka tämä havainto vaikuttaakin varsin kiinnostavalta ja tutkimisen arvoiselta, havainto ei suoranaisesti kuulu yrityksen talousohjaukseen, joten tästä havainnosta ei tähän tutkielmaan etsitty materiaalia.



## 4. AIEMPAA TUTKIMUSTA KASVUYRITYSTEN TALOUSOHJAUKSESTA

Pieniä yrityksiä on tutkittu varsin vähän ennen vuotta 2000 (Mitchell&Reid, 2000). Viime vuosien aikana pienet ja varsinkin keskisuuret yritykset ovat alkaneet selvästi kiinnostamaan enemmän myös tieteellisen tutkimuksen kohteina. Yleisemmin yritysten talousohjausta tai johdon laskentatointia on tutkittu varsin paljon. Myös talousohjauksen muutosta on tutkittu (esim. Burns&Vaivio, 2001). Näissä tutkimuksissa on keskitytty lähinnä suurten, ainakin suomalaisen mittapuun mukaan suurten, yritysten talousohjauksessa eri aikoina tapahtuneisiin muutoksiin. Vähemmälle huomiolle on jäänyt nopeasti kasvavan yrityksen talousohjauksen muutokset kasvun eri vaiheissa. Tutkimukset tuntuvat keskittyvän varsin usein yhden johtamis- tai ohjaamismenetelmän tai -ongelman käsittelyyn (esim. Peel&Bridge, 1998 tai Davis&Albright, 2004).

### 4.1. Pienten yritysten heikko taloudellisten asioiden osaaminen

Ensimmäisenä havaintona case-yrityksistä nousi esiin pienten korkean teknologian yritysten johdon ja omistajien heikko tietotaso yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Kasvuyritysten johtamisesta tehdyt tutkimukset näyttäisivät keskittyvän strategiseen johtamiseen (esim. Ala-Mutka, 2005) tai yrittäjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin (esim. Kuratko&Hodges, 1998). Laskentatoimen alueella asiaa on sivuttu varsin vähän. Case-yrityksissä sitoutuneen pääoman määrä on tyypillisesti varsin pieni, jolloin esimerkiksi Peel & Bridgen (1998) tutkimuksen johtopäätöksiä ei voitane laajentaa koskemaan näitä yrityksiä. Viittauksia hieman vanhempiin asiasta tehtyihin tutkimuksiin löytyy esimerkiksi editorialista Mitchell & Reid (2000). Granlund & Taipaleenmäki (2005) on tutkinut pienten korkean teknologian yritysten talousohjausta. Tutkimuksen tulokset käyvät hyvin yksiin tämän tutkimuksen havaintojen kanssa. Pienillä, nopeasti kasvavilla korkean teknologian yrityksillä ei ole resursseja talousohjaukseen ja yritysten kiinnostus on kohdistunut aivan muualle kuin laskentajärjestelmiin. Granlund & Taipaleenmäki olivat yllättyneet, kuinka vähän yrityksissä kiinnitettiin huomiota tehokkuuden mittaamiseen, strategiseen suunnitteluun tai sisäiseen taloudelliseen analyysiin.

Marriott & Marriott (2000) ovat havainneet tutkimuksessaan, että pienissä yrityksissä talousinformaation hyödyntäminen on varsin vähäistä useimmissa tutkituissa pienissä yrityksissä. Mikäli olemassa olevaa informaatiota selitettäisiin omistajayrittäjille esimerkiksi erilaisten suhdelukujen tai grafiikoiden avulla, se auttaisi omistajayrittäjiä ymmärtämään paremmin omaa bisnestään. Keinoksi Marriott & Marriott näkee taloushallintopalveluiden tarjonnan lisäämisen ja monipuolistamisen.

Yksi selittävä tekijä tutkimusten vähyteen saattaa olla se, että pienen kasvuyrityksen menestys tuskin koskaan perustuu yrittäjien tai yrityksen johdon taloudellisten asioiden osaamiseen (poikkeuksena tietysti yritykset joiden liiketoimintaa on esimerkiksi taloudellisen osaamisen myyminen toisille yrityksille). Tähän viittaisi jo tämänkin tutkielman case-yritykset. Vaikka johdon tiedot talouteen liittyvistä asioista vaikuttivat erittäin heikoilta, yritykset olivat lähes poikkeuksetta varsin menestyviä. Yritykset olivat aloittaneet toimintansa varsin vaatimattomalla pääomalla ja likvidien rahavarojen (arkikielellä ”kassa”) riittävyys näytti ohjanneen yritykset toimimaan kannattavasti. Mutta tämäkään tutkimus ei anna vastausta siihen, kuinka moni täysin elinkelpoinen yritys joutuu lopettamaan toimintansa omistajiensa heikon talousosaamisen vuoksi.

#### 4.2. Milloin yritys muuttaa talousohjauksessa käyttämiään järjestelmiä, menetelmiä tai mittareita?

Yksi tämän tutkimuksen lähtökohtia oli tutkia, miten nopeasti kasvavan korkean teknologian yrityksen talousohjaukseen käyttämät järjestelmät, menetelmät ja mittarit muuttuvat ja pohtia hieman myös syytä näille muutoksille.

Pienissä yrityksissä talousohjauksen puuttuminen näyttäisi johtuvan aluksi sekä tarpeen että osaamisen puuttumisesta. Liiketoiminta on vielä varsin yksinkertaista, asiakkaita on vain muutama ja omistajayrittäjillä on vahva visio siitä, mitä he haluavat yritykseltään (Davila, 2005). Vaikka omaa osaamista talousasioista ei ole, yrityksellä ei ole varaa palkata työntekijää jolla tätä osaamista olisi. Kovin laajalti ei myöskään ole tarjolla ostettavana palveluna yrityksen ohjaamiseen keskittynyttä talousosaamista.



Kun yritys kasvaa, liiketoiminta muuttuu monimutkaisemmaksi ja heikommin ennakoitavaksi. Ensimmäisen myyjän palkkaaminen vaatii jonkinlaisen myyntitavoitteen asettamisen. Toimintaan alkaa tulla ennustamisen ja budjetoinnin piirteitä. Välttämättä tässäkin vaiheessa ei voida vielä oikeastaan edes puhua talousohjauksesta. Mutta selvästi yritys on siirtymässä kohti talousohjauksen käyttöönottoa. Konkreettinen ”tasonnosto” näyttäisi tapahtuvan, kun yrityksen hallitukseen tulee ulkopuolisia, riippumattomia jäseniä. Vaikuttaakin siltä, että talousohjauksen kehittyminen on sidoksissa hallituksen kokoonpanoon. Kun yrityksen ylin johto joutuu kertomaan yrityksen tilanteesta päivittäisen operatiivisen toiminnan ulkopuolisille hallituksen jäsenille ja hakemaan mahdollisesti heiltä hyväksyntää joillekin liiketoimilleen tai investoinneilleen, talousohjaukseen ja sen kehittämiseen aletaan panostaa. Muutoksia talousohjaukseen näyttäisi tulevan myös runsaammin henkilövaihdosten jälkeen. Toimitusjohtajan, talousjohtajan tai liiketoimintajohtajan vaihtuminen aikaansaa lähes aina muutoksia yrityksen käyttämään talousohjausinformaatioon. Myös suuremmat vaihdokset hallituksen kokoonpanossa näyttäisivät johtavan hallitukselle annettavan talousinformaation sisältöön.

Talousohjauksen järjestelmiin muutoksia tehdään hyvin konservatiivisesti. Tyypillistä pienille yrityksille on, että järjestelmiä suunnitellaan ja otetaan käyttöön funktioittain (esimerkiksi henkilöstöhallinnon järjestelmä, matkalaskujärjestelmä, kirjanpitojärjestelmä ja projektienhallintajärjestelmä). Aluksi kukin järjestelmä toimii täysin itsenäisesti. Volyymien kasvaessa järjestelmien välille aletaan tehdä liittymiä tai tiedon siirrossa käytetään siirtotiedostoja. Yhden järjestelmän päivittäminen saattaa estää tiedon siirron toisiin järjestelmiin kunnes liittymät tai siirtotiedostot on myös päivitetty. Kovin harva pieni yritys käyttää toiminnassaan keskitettyjä tai edes hyvin toisiinsa integroituja järjestelmiä. Talousohjauksen informaation kerääminen ja ylläpitäminen on tästä syystä kovin työlästä tai jopa mahdotonta toteuttaa järkevällä työmäärällä. Virheet ovat yleisiä ja tietojen päivittäminen hankalaa. Erilaiset skenaariot tai mitä-jos –tyyppinen työskentely esimerkiksi ennusteiden laatimisessa ei ole tästä syystä erityisen suosittua. Järjestelmien heikkoon tilaan näyttäisi olevan syynä järjestelmäinvestointien suuruus, luonnollisesti suuri rahallinen panostus, mutta ennen kaikkea järjestelmä uudistusten vaatima työajan panostus. Usein järjestelmien uusimisessa huomataan myös tarpeita prosessien ja työtapojen uudistamiseen. Yleinen muutosvastarinta voi olla niin kova, että uusimishankkeesta luovutaan. Kun puhutaan talousohjausjärjestelmien investoinneista,

investointilaskelmien tekeminen voi olla lähes mahdoton tehtävä. Kustannukset pystytään jollain tarkkuudella arvioimaan, samoin mahdolliset säästöt lisenssi-, ylläpito- ja tukimaksuissa. Jonkinlaisia arvioita voidaan esittää myös järjestelmien käyttäjien ja it-tukihenkilöiden säästyvästä työajasta. Mutta miten voidaan arvioida, kuinka paljon investointi parantaa päätöksentekoa?

Pienten yritysten menestys perustuu usein ketteryyteen. Mikäli tällainen yritys hankkisi itselleen esimerkiksi jonkin kaupallisen toiminnanohjausjärjestelmän (esimerkiksi SAP R/3 tai Oracle), tämä saattaisi vaarantaa yrityksen ketterän toiminnan muutostilanteissa (Olsen & Sætre, 2007). Carr (2004) on todennut, että standardi ohjelmisto johtaa yrityksen toimimaan hyvin standardilla tavalla. Erityisesti tämä pätee toiminnanohjausjärjestelmiin. Usein toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotossa yrityksen prosesseja ja toimintatapoja muutetaan, jotta ne sopisivat paremmin toiminnanohjausjärjestelmän toimintatapaan. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ei ole mahdollisuutta kartoittaa kattavasti tarjolla olevia järjestelmiä ja etenkin pienillä erikoismarkkinoilla (niche-markkinat) toimivilla yrityksillä on suuri riski standardoida ydinosaamisensa järjestelmäohjelmien seurauksena (Olsen & Sætre, 2007).

Case-yrityksistä Yritys 2 oli ainut yritys joka käytti toiminnanohjausjärjestelmää. Se oli kehittänyt sen itse, toki se myi sitä samaa järjestelmää myös muille yrityksille. Toiset ohjelmistotalot eivät kuitenkaan olleet kiinnostuneita kyseisestä toiminnanohjausjärjestelmästä, vaan sitä myytiin lähinnä tukkukaupan ja teollisuuden yrityksille. Tutkijan tulkinnan mukaan Yritys 2 sai erittäin suurta kilpailuetua kyseisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttämisestä, eli Olsenin ja Sætren (2007) esittämä väite itse kehitetyn tietojärjestelmän tuomasta kilpailuedusta näyttäisi ainakin tässä yhdessä tilanteessa pitävän paikkansa. Itse kehitetyn tietojärjestelmän vaihtoehtona voidaan varmaan pitää myös hyvin vahvasti yrityksen tarpeisiin räätälöityä standardiratkaisua, varsinkin, jos yritys pystyy itse tekemään ja ylläpitämään tarvitsemansa räätälöinnit. Mikäli yritys joutuu ostamaan räätälöinnit standardijärjestelmän toimittajalta, haasteeksi saattaa muodostua esimerkiksi räätälöityjen osuuksien ylläpitäminen päivitetäessä järjestelmä uudenpaan versioon, muutosten kalleus sekä haluttujen uusien muutosten toimittamisen hitaus. Yritys 2:n tapauksessa yrityksen johto oli tehnyt päätöksen, jonka mukaisesti kaikki yrityksen itsensä käyttämät ohjelmiston piirteet tehtiin aina suoraan tuotteeseen. Yritys 2 käytti siis itse aina täysin räätälöimätöntä versiota ohjelmistosta.



Kasvavat yritykset kohtaavat varsin nopeasti tilanteen, jossa epämuodollinen johtaminen vaatii tuekseen muodollisen talousohjauksen järjestelmän yrityksen menestyksen takaamiseksi (Davila, 2005). Aiemmissa tutkimuksissa on löydetty useita yhdistäviä tekijöitä ohjausjärjestelmien käyttöönoton ajankohdan määräytymisestä. Ohjausjärjestelmän käyttöönotolle tulee kiire kun yritys siirtyy kasvuvaiheeseen eikä koordinointi ja ohjaus onnistu enää ongelmitta epämuodollisilla menetelmillä (Moores&Yuen, 2001). Milloin yritys sitten saavuttaa edellä mainitun tilan? Yksi määräävä tekijä on yrityksen koko (Greiner, 1972, 1998). Yrityksen koon kasvaessa epämuodollisten järjestelmien käyttäminen ohjauksessa vaatii enemmän ja enemmän hallinnointia. Toinen käyttöönoton ajankohtaa selittävä tekijä näyttäisi olevan yrityksen ikä (Greiner, 1972, 1998). Mitä vanhempi yritys, sitä pidempään se näyttäisi selviävän ilman muodollista ohjausjärjestelmää. Kolmas ohjausjärjestelmän tarpeeseen vaikuttava tekijä näyttää olevan omistajayrittäjän vaihtaminen uuteen toimitusjohtajaan (Greiner, 1972, 1998). Uudella toimitusjohtajalla ei ole omistajayrittäjän vahvaa historiaa ja näkemystä yrityksestä, joten on varsin luonnollista, että hän haluaa johtamisensa tueksi johtamastaan yrityksestä systemaattisesti kerättyä informaatiota. Neljäs selittävä tekijä aiempien tutkimusten mukaan näyttäisi olevan pääomasijoittajan tulo yrityksen omistajaksi (Hellmann&Puri, 2002, Granlund&Taipaleenmäki, 2005). Pääomasijoittaja hakee sijoitukselleen hyvää tuottoa ja haluaa seurata sijoituksensa kohteen menestymistä. Helpoiten se käy ohjausjärjestelmän keräämien tietojen avulla.

Edellä luetelluista neljästä kriteeristä tutkimuksen case-yritysten voisi katsoa vahvistaneen ensimmäisen ja neljännen kriteerin voimassaolon. Toisen ja kolmannen kriteerin osalta case-yritysten ei voida katsoa tuoneen lisävalaistusta aiempaan tutkimukseen. Tämä johtuu siitä, että tutkitut yritykset ovat olleet varsin saman ikäisiä. Muutaman vanhemman yrityksen kohdalla taas ensimmäisten vuosien kasvuvauhti on ollut erittäin maltillista tai sitten ne olivat ottaneet jo aiemmin käyttöön talouden ohjausjärjestelmän. Toimitusjohtajan vaihtumiset ajoittuivat case-yrityksissä aina yritysjärjestelyihin, eli olisi erittäin vaikea erottaa toisistaan toimitusjohtajavaihdoksen ja yritysjärjestelyn vaikutukset käytetyn ohjausjärjestelmän tai talousohjauksen muutoksiin.

Koko oli kaikissa case-yrityksissä keskeisessä asemassa talousohjauksen ja ohjausjärjestelmän kehittämisessä. Kun yrityksen koko kasvoi riittävästi, yrityksen johtaminen ei enää onnistunut

ilman muodollista ohjausjärjestelmää. Koon kasvaessa talousohjauksen vaatimukset kasvoivat ja monipuolistuivat. Pelkkien tuloslaskelmasta johdettujen lukujen lisäksi alettiin tarvita yhä monipuolisempia ja laajemmin koko yrityksen toimintaa havainnoivia tietoja. Mitään yksikäsitteistä määritelmää tälle koolle ei case-yritysten perusteella voida määrittää, mutta näyttäisi siltä, että noin 40-50 työntekijän suuruista yritystä ei enää pystytä kunnolla johtamaan ilman muodollista ohjausjärjestelmää. Muodollinen ohjausjärjestelmä ei tässä tarkoita laajaa toiminnanohjausjärjestelmää tai vastaavaa, vaan yleisemmin koko yrityksen käytössä olevaa yhteistä, standardimuotoista informaatiota tuottavaa järjestelmää tai järjestelmiä. Nähtävästi muodollisen ohjausjärjestelmän tarpeeseen vaikuttaa hyvin vahvasti myös ylimmän johdon oma kokemus alalta. Mitä pidempi ja laajempi kokemus esimerkiksi toimitusjohtajalla on alalta, sitä suuremmaksi yritystä voidaan kasvattaa ilman muodollista ohjausjärjestelmää. Tosin näin pienen case-yritysmäärän kohdalla tämä havainto voi johtua myös yksittäisten henkilöiden persoonallisuustekijöillä. Pääomasijoittajan tulo omistajaksi vaikutti dramaattisesti Yritys 2:n talousohjauksen kehittymiseen. Tämä vahvistaa kiistatta aiemman tutkimuksen neljättä kriteeriä talousohjauksen käyttöönotolle kehittämiseksi.

Aiempiä tutkimuksia talousohjausjärjestelmien muuttumattomuudesta, muutoksista ja muutosten syistä on tehty runsaasti (kts. esimerkiksi Burns&Scapens 2000, Burns&Vaivio 2001, Kasurinen 2002, Laitinen 2001, Lukka 2007 ja Sulaiman&Mitchell 2005). Yhteistä kaikille tutkimustuloksille tuntuu olevan talousohjausjärjestelmien muuttamisen vaikeus ja siitä huolimatta jatkuva muutos. Laskentajärjestelmiä (MAS) myös muutetaan usein ja muutokset vaikuttavat koko järjestelmään (Sulaiman&Mitchell, 2005). Lukka (2007) toteaa tutkimuksessaan, että sen sijaan, että yritys olisi kehittänyt keskitetyn talousohjausjärjestelmän, yrityksessä oli kehitetty paljon epäformaaleja ratkaisuja kerätä johdon tarvitsemat tiedot entisistä, hyvin hajainaisista ja erilaisista järjestelmistä. Varsinaiset laskentajärjestelmät voivatkin siis pysyä varsin muuttumattomina, koska niiden ympärille rakennetut epäformaalit ratkaisut ja järjestelmät muuttuvat ja kehittyvät ratkaisemaan muuttuneet tarpeet.

Laskentajärjestelmiin tehtyjen muutosten määrä näyttäisi riippuvan ensisijassa kilpailun määrästä (Laitinen, 2001 ja Amat et al, 1994). Mitä kovemman kilpailun ympäristössä korkean teknologian yritys toimii, sitä useammin se muuttaa laskentajärjestelmiään. Stabiilissa, rajoittuneen kilpailun ympäristössä toimivat yritykset näyttäisivät muuttavan



laskentajärjestelmiään huomattavasti harvemmin. Laitisen (2001) tutkimuksen mukaan pienillä teknologiayrityksillä on huomattavasti vähemmän ongelmia uusien laskentajärjestelmien käyttöönotossa kuin pienillä yrityksillä keskimäärin. Em. tutkimuksessa tämä ero näyttäisi selittyvän teknologiayritysten tottumuksella mitata asioita sekä yleisellä kiinnostuksella uuteen teknologiaan ja sillä tuotettuihin laskentajärjestelmiin.

Tutkijan omat kokemukset tämän tutkimuksen case-yrityksistä näyttäisi vahvistavan aiempien tutkimusten tuloksia. Case-yrityksissä talousohjauksen käyttöönotto ja kehittäminen tunnuttiin otettavan erittäin hyvin vastaan. Lisääntyvä informaatio yrityksestä kiinnosti etenkin hallitusta, mutta myös liiketoimintajohto oli erittäin innostunut asiasta. Uusien järjestelmien käyttöönotot sujuivat pääosin hyvin (vrt. Laitinen, 2001). Kilpailun kiristyminen ja kannattavuuden heikkeneminen kiihdyttivät talousohjauksen muutoksia. Erityisesti kehitettiin epäformaaleja ratkaisuja, kuten taulukkolaskelmaohjelmistolla tehtyjä laskentapohjia, kuvaajia ja raportteja. Ajan myötä näistä epäformaaleista ratkaisuista yleiskäyttöisimmät ja hyödyllisimmiksi havaitut ratkaisut toteutettiin osana yrityksen virallista talousohjausjärjestelmää. Nopea kasvu vaikutti myös siihen, että talousohjaus muuttui jatkuvasti. Esimerkiksi hallitukselle toimitettujen raporttien sisältö muuttui jopa useita kertoja vuodessa. Yleensä raportteihin tuli lisää sisältöä, tosin liian massiiviseksi paisuneita raportteja myös joskus karsittiin varsin kovalla kädellä (esimerkiksi 35 sivuinen raportti muutettiin 5 sivun raportiksi).

#### 4.3. Järjestelmien, mittareiden ja havaintojen vaikutus johtamiseen

Tutkijan käsitys yritysten tietojärjestelmien käyttöönotoista on, että järjestelmien suomia mahdollisuuksia ei hyödynnetä kuin pieneltä osaltaan. Usein järjestelmän toimittajan intressi päättyy siihen, kun järjestelmän käyttöönotto tapahtuu. Järjestelmän toimittajan taloudellinen hyöty ei muutu asiakkaan järjestelmästä saaman hyödyn suhteessa. Pikemminkin voi käydä päinvastoin. Kun asiakas jonkin ajan kuluttua huomaa, ettei järjestelmä tuonutkaan kaikkea sitä hyvää mitä odotettiin, tilataan järjestelmään päivityksiä ja laajennuksia joiden uskotaan parantavan yrityksen toimintaa. Tutkijan käsitystä tukee hyvin Granlundin ja Malmin (2002) tutkimuksen tulokset joiden mukaan toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotolla oli vain vähäinen vaikutus yrityksen talousohjaukseen tai käytettäviin kontrollijärjestelmiin.

Aiemmin tehdyissä tutkimuksissa todetaan esimerkiksi, että ei-taloudellisen informaation keräämisen muuttuminen systemaattiseksi sai muutoksia aikaan johtamisessa (Vaivio, 1999). Toisaalta esimerkiksi johdon näkemykset järjestelmien tuottaman informaation oikeellisuudesta ja luotettavuudesta voi olla harhaa (Alvesson&Kärremann, 2004). Saman tutkimuksen perusteella käytetty mittari ei välttämättä mitataakaan haluttua lopputulosta. Ongelmien ratkaisuun käytetty aika ei kerro välttämättä mitään ratkaisujen määrästä tai laadusta. Toisaalta järjestelmien keräämä tietomäärä kasvaa ja monipuolistuu. Kerätyistä tiedoista voidaan tehdä moniulottuvuudensia raportteja jotka vähentävät raporttien sisältämien virheiden mahdollisuutta (Granlund&Malmi, 2002).

Case-yrityksistä Yritys 3 käytti talousohjauksessaan tuloskorttia. Tuloskortin käytöstä pienissä tai keskisuurissa yrityksissä ei näyttäisi olevan juurikaan kirjallisuutta. Gumbus & Lusser (2006) ovat tutkineet tuloskortin käyttöä kolmessa pienessä tuotantoa harjoittavassa yrityksessä. Heidän havaintonsa mukaan pienetkin yritykset voivat hyötyä tuloskortin käyttöönotosta. Saman johtopäätökseen päätyvät myös Fernandes, et al. (2005). Muut tuloskorttia käsittelevät kirjoitukset näyttäisivät käsittelevän suuria yrityksiä (esimerkiksi Davis&Albright, 2004) tai yleisemmin tuloskorttia johtamisvälineenä (esimerkiksi Nørreklit, 2003). Tuloskortin implementointi hyödytti pieniä yrityksiä useilla eri tavoilla (Fernandes, et al, 2005, Gumbus&Lussiter, 2006). Kaikki näihin kahteen tutkimukseen osallistuneet yritykset kokivat implementointiprosessista olleen todellista hyötyä. Mikäli Yritys 3 olisi ollut mukana tutkimuksissa, olisi tutkija saanut varmasti saman tuloksen.

Tuloskorttia käytettiin Yritys 3:ssa strategian viestimiseen organisaation eri tasoille. Strategian ja talousohjauksen (MCS) välistä suhdetta ovat tutkineet mm. Kober, et al. (2007) ja Naranjo-Gil & Hartmann (2007). Molempien tutkimusten tuloksissa todetaan, että talousohjausjärjestelmät (MCS) muuttuvat kun strategia muuttuu. Talousohjausta käytetään myös strategian viestimiseen organisaation eri tasoille – ja myös johtoryhmätasolle, varsinkin jos johtoryhmä on kovin heterogeeninen (Naranjo-Gil&Hartmann, 2007).

Tutkijan oma näkemys siitä, että muuttuuko johtaminen talousohjauksen tuottaman informaation vuoksi on tässä kohtaa ehkä hieman kerettiläinen. Itse vuosia talousjohdossa toimineena ja talousohjauksen informaatiota runsaasti käsitelleenä aika usein on tuntunut siltä, että kerrottua



informaatiota käyttää vain vahvistamaan jo muuten muodostunutta omaa mielipidettä. Aavistuksen liioitellen voisi todeta, että jos johdolla on ”hyvä fiilis” liiketoiminnan sujumisesta, huonot luvut nähdään vain joko hetkellisenä notkahduksena, laskuvirheenä tai jokin muu tekijä selittää lukujen heikkouden. Vasta kun ”kaikki mittarit hehkuvat punaisina” alkaa talousohjauksen tiedot vaikuttaa oikeasti päätöksentekoon.

## 5. PÄÄTÄNTÖ

### 5.1. Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää nopeasti kasvavien korkean teknologian yritysten ”arkipäivästä” tarkemman tutkimuksen arvoisia havaintoja, joita mahdollisesti ei olisi vielä tutkittu. Toissijaisena tavoitteena oli joko vahvistaa aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia tai esittää lisätutkimusehdotuksia, mikäli aiempien tutkimusten tulokset eivät näyttäisi sopivan yhteen case-yrityksistä tehtyjen havaintojen kanssa tai mikäli kirjallisuutta aiemmasta tutkimuksesta ei löytyisi.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin ”käänteinen” case-menetelmä jossa ensin kerättiin havaintoja case-yrityksistä ja vasta sen jälkeen tutustuttiin aiheista aiemmin tehtyihin tieteellisiin kirjoituksiin. Tutkimusaineisto käsitti tutkijan työhistoriaan liittyneitä korkean teknologian yrityksiä, jotka toimivat ohjelmistopalvelutoimialalla. Yrityksen kasvuvaihe jaettiin neljään eri vaiheeseen jotka tutkija nimesi luonnollisen kasvun vaiheeksi, myyntivaiheeksi, yritysostovaiheeksi ja kansainvälistymisvaiheeksi.

Luonnollisen kasvun vaiheessa olevien yritysten talousosaaminen havaittiin erittäin heikoksi. Talousohjaus tai yleensäkin yrityksen taloudellisen aseman seuraaminen olivat täysin taka-alalla. Siitä huolimatta nämä yritykset olivat yleisesti erittäin kannattavia ja ne kasvoivat varsin nopeasti. Luonnollisen kasvun vaiheessa olevat yritykset myytiin ennen kuin ne kasvoivat niin suuriksi, että niiden johtaminen olisi vaatinut merkittäviä panostuksia talousohjaukseen.

Pääomasijoittajan tulo mukaan yrityksen omistajaksi näytti kiihdyttävän yrityksen talousohjauksen kehittämistä ja hyödyntämistä. Johtoryhmän ja etenkin hallituksen ajankäyttö kokouksissaan muuttui. Yrityksen toiminta kokonaisuudessaan muuttui muodollisempaan suuntaan. Yrityksen siirryttyä yritysostovaiheeseen talousohjauksen joustavuus korostui. Ostettujen yritysten tiedot piti saada nopeasti osaksi yrityksen normaalia talousohjausta. Kansainvälistyminen ei tuonut juurikaan muutoksia yrityksen talousohjaukseen, tosin kansainvälisten toimintojen kannattavuutta ei voitu siirtohinnoittelusäännösten vuoksi arvioida samoin perustein kuin kotimaan liiketoimintoja.



Aiempiä tutkimuksia jotka olisivat keskittyneet pieniin, nopeasti kasvaviin korkean teknologian yrityksiin, oli yllättävän vähän. Valtaosa tutkimuksista käsitteli suuria tai keskisuuria yrityksiä. Keskisuuret yrityksetkin olivat Suomen mittapuun mukaan varsin suuria yrityksiä, tai yritysten toimialana oli valmistava teollisuus.

## 5.2. Johtopäätökset

Mitään täysin mullistavaa tai ennen täysin tutkimatonta case-yrityksistä ei löytynyt. Talousosaamisen heikko tila pienissä yrityksissä ei näyttänyt yllättäneen tutkijoita aiemminkaan (Granlund&Taipaleenmäki, 2005 ja Marriott&Marriott, 2000). Puutetta ei pidetty edes kovin vakavana eikä ainakaan erityisen helposti korjattavana.

Talousohjauksen kehittyminen noudattaa tiettyjä kaavoja. Aina formaalien ohjausjärjestelmien käyttöönottoa selittää yrityksen koko (Greiner, 1972, 1998). Kun yritys kasvaa riittävän suureksi, tiedon kerääminen ja jakaminen alkaa sitoa liikaa johdon aikaa (Davila, 2005, Moores&Yuen, 2001). Ratkaisuksi hankitaan jokin formaali laskentajärjestelmä. Laskentajärjestelmiä muutetaan varsin usein, tosin paljon enemmän tehdään muutoksia formaalien laskentajärjestelmien lisänä toimiviin epäformaaleihin järjestelmiin (Lukka, 2007). Vaikka yrityksessä otettaisiin käyttöön keskitetty toiminnanohjausratkaisu, epäformaalit järjestelmät näyttäisivät jäävän rinnalle tai niillä edelleen hoidettaisiin varsin merkittäviäkin osia yrityksen talousohjauksesta (Granlund&Malmi, 2002). Keskitettyyn järjestelmään on todennäköisesti vaikeampi saada läpi haluttua muutosta kuin epäformaaliin järjestelmään. Siksi epäformaaleja järjestelmiä halutaan käyttää ja ylläpitää. Laskentajärjestelmiin tehdään sitä enemmän muutoksia mitä kireämpää kilpailu yrityksen toimintaympäristössä on (Laitinen, 2001 ja Amat et al, 1994). Tutkijan kokemuksen mukaan myös yrityksen heikko talouskehitys johtaa talousohjauksen muutoksiin.

Yritykset hyödyntävät käytössään olevia tietojärjestelmiä varsin heikosti. Granlund & Malmi (2002) olivat tehneet tämän johtopäätöksen yleensä yrityksistä ja tutkijan oma näkemys nopeasti kasvavista korkean teknologian yrityksistä näyttäisi vahvistavan saman asian. Järjestelmien implementointi on vajavaista, käyttöönottoprojektit pitkiä ja toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Väheksyä ei saa myöskään järjestelmien hyödyntäjien kiirettä, joka saattaa vähentää

uusien ominaisuuksien käyttöönoton opettelua. Aikaisemmin tehdyllä riittävän hyvällä suunnittelulla yritykset todennäköisesti pystyisivät parantamaan ohjausjärjestelmiään huomattavasti helpommalla ja halvemmalla. Ja saamaan järjestelmistä enemmän hyötyä.

Järjestelmien vajaavainen hyödyntäminen voi liittyä järjestelmistä saatujen tietojen heikkoon hyödyntämiseen. Järjestelmiin kerättävän tietomäärän kasvaessa ja järjestelmien tuottamien tietojen ristiintarkastusten lisääntyessä (Granlund&Malmi, 2002) informaation luotettavuuteen liittyvät ongelmat (Alvesson&Kärremann, 2004) pitäisi vähentyä. Nopeasti kasvavien korkean teknologian yritysten talousohjauksen pitäisi samalla kohentua. Vaikuttavuudesta voi lukea esimerkiksi tutkimuksista tuloskortin implementoinnista pienissä yrityksissä (Fernandes, et al, 2005, Gumbus&Lussiter, 2006) tai strategiamuutosten vaikutuksista talousohjausjärjestelmiin (Kober, et al., 2007, Naranjo-Gil & Hartmann, 2007).

Talousohjausta ja talousohjauksen järjestelmiä on tutkittu varsin paljon. Tutkimukset ovat kuitenkin keskittyneet pääsääntöisesti suuriin yrityksiin ja toisaalta yksittäisiin järjestelmiin tai funktioihin. Pienten yritysten talousohjauksen tutkiminen saattaa olla melko haastavaa, sillä tämänkin tutkimuksen tulokset vahvistivat käsitystä, että pienissä yrityksissä talousosaaminen on erittäin heikkoa.

### 5.3. Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta suurin rajoite on tutkijan työskentely tutkituissa yrityksissä talousjohdossa. Toisaalta tutkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa ajanjakson pituus (noin 14 vuotta), jolta havainnot tutkittavista yrityksistä on kertynyt. Vaikka tutkija on pyrkinyt puolueettomuuteen ja varmistamaan muistikuviansa paikkansapitävyyden, ei voida välttyä mahdollisuudelta, että tutkija on muistanut jonkin tutkittavan yrityksen tilanteen tai tapahtuman osittain väärin. Tutkittujen yritysten ei voida myöskään edustavan kattavasti suomalaisia nopeasti kasvavia korkean teknologian yrityksiä, eli tutkimuksen tuloksia ei voida pitää varmuudella yleistettävänä, huolimatta siitä, että aiemmin tehdyt tutkimukset näyttäisivät pääsääntöisesti vahvistavan tämän tutkimuksen tulokset.



Tutkimuksessa käytetty käänteinen menetelmä on myös ohjannut voimakkaasti tutkimuksen suuntaa. Tutkimuksen case-osan rakentuminen, siitä tehdyt havainnot ja johtopäätökset ovat täysin tutkijan itsensä päättämiä. Samasta case-materiaalista joku toinen tutkija olisi saattanut nostaa esiin aivan toiset asiat. Kun tutkija aloitti tutkimuksen teon, nämä riskit tiedostettiin. Toisaalta, kun tutkimuksen tarkoituksena oli mahdollisesti löytää aiemmin tutkimattomia asioita, oli valittu tutkimusmenetelmä siihen varsin soveltuva. Laajemman näkemyksen tutkimukseen olisi voinut saada keräämällä näkemyksiä useammalta vastaavan tyyppisissä yrityksissä johtotehtävissä olleilta henkilöiltä.

Mahdollisia jatkotutkimuskohteita nousi esiin useita. Yleisenä jatkotutkimuskohteena voisi esiin nostaa pieniin yrityksiin keskittyneet, muut kuin pelkkään kvantitatiiviseen aineistoon perustuvat, tutkimukset. Tutkijan yllätti pienistä, nopeasti kasvavista yrityksistä tehdyn tutkimuksen pieni määrä. Tutkija nosti esiin neljäntenä havaintona nopeasti kasvavien yritysten korkean kannattavuuden. Camerlynck et al. (2005) on tutkinut ostettujen yritysten kannattavuutta, mutta selvittämättä on yhä syyt, miksi nämä yritykset ovat olleet toimialan muita yhtiöitä kannattavampia. Tai ehkä synä onkin se, että koska yritykset ovat olleet keskimääräistä kannattavampia, ne on haluttu ostaa. Tästä päästään seuraavaan mielenkiintoiseen jatkotutkimusaiheeseen, eli miksi nopeasti kasvavat korkean teknologian yritykset eivät kasva itsenäisesti suuremmiksi vaan usein jo varsin varhaisessa vaiheessa ne myydään osaksi toista yritystä?

Viimeiseksi, mutta erittäin kiinnostavaksi, jatkotutkimusaiheeksi tutkija haluaa nostaa kolmannen havainnon tutkimusalueen. Miten pienten ja keskisuurten yritysten johto (hallitus, toimitusjohtaja, liiketoimintajohto) hyödyntää talousohjauksesta saamaansa tietoa? Asian tutkiminen luotettavasti voi olla vaikea esimerkiksi yksinkertaisella kyselylomaketutkimuksella, johtuen pienten yritysten hyvin vajavaisesta talousosaamisesta ja toisaalta yritysten mahdollisesta halusta antaa itsestään ”ammattimaisempi” kuva, kuin mitä ne todellisuudessa ovat.

Tutkija jäi lisäksi miettimään muutamaa kysymystä. Miten moni elinkelpoinen yritys lopettaa toimintansa, koska omistajayrittäjä ei ymmärrä riittävästi talousasioita? Voitaisiko ulkoisella, ammattitaitoisella hallituksella parantaa merkittävästi kasvuyrityksen menestystä? Kuinka

monessa kansainvälistymistä aloittavassa yrityksessä lasketaan kansainvälistymisen kustannuksia ja kannattavuutta - oikeasti?



## 6. LÄHTEET:

### Kirjallisuus:

- Ala-Mutka, J. 2005: Strategic Management of High Growth Ventures – A Venture-to-Capital Framework for Professional Entrepreneurship, Tampere: Tampere University of Technology. Doctoral Dissertation Publication 565.
- Alvesson, M. & Kärreman, D., 2004. Interfaces of control. technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, 423-444.
- Amat, J., Carmona, S. & Roberts, H., 1994. Context and change in management accounting systems: a Spanish case study. *Management Accounting Research*, 5, 107-122.
- Burns, J. & Scapens, R. W., 1999. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11, 3-25.
- Burns, J. & Vaivio, J., 2001. Management Accounting Change. *Management Accounting Research*, 12, 389-402.
- Camerlynck, J., Ooghe, H. & De Langhe, T., 2005. Pre-Acquisition Profile of Privately Held Companies Involved in Take-Overs: An Empirical Study. *Small Business Economics*, 24, 169-186.
- Carr, N. G., 2004. Does IT Matter? Information Technology and the Corrosion of Competitive Advantage. Harvard Business School Press.
- Chenhall, R. H., 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, 127-168.

- Davila, T., 2005. An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, 223-248.
- Davis, S. & Albright, T., 2004. An investigation of the effect of BSC implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15, 135-153.
- Elinkeinoelämän keskusliitto & Ernst&Young, 2006. Kasvun ajurit 2 Kasvuyrittäjyyden jatkuvuus Suomessa, Tiivistelmä.
- Fernandes, K. J., Raja, V., W, A., 2005. Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, May/Jun 2006, Vol. 26, Issue 5/6, 623-634.
- Granlund, M. & Malmi, T., 2002. Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome? *Management Accounting Research*, 13, 299-321.
- Granlund, M. & Taipaleenmäki, J., 2005. Management control and controllership in new economy firms – a life cycle perspective. *Management Accounting Research*, 16, 21-57.
- Greiner, L. E., 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, Jul/Aug, Vol. 50, Issue 4, 37-46.
- Greiner, L. E., 1998. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, May/Jun, Vol. 76, Issue 3, 55-68.
- Gumbus, A. & Lussiter, R. N., 2006. Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures. *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, Issue 3, 407-425.



- Hellmann, T. & Puri, M., 2002. Venture Capital and the Professionalization of Start-Up Firms: Empirical Evidence. *Journal of Finance*, Feb2002, Vol. 57 Issue 1, 169-197.
- Kasurinen, T., 2002. Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management Accounting Research*, 13, 323-343.
- Kober, R., Ng, J. & Byron, J. P., 2007. The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18, 425-452.
- Kuratko, D. & Hodgetts, R., 1998. *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*. Dryden Press.
- Laitinen, E. K., 2001. Management accounting change in small technology companies: towards a mathematical model of the technology firm. *Management Accounting Research*, 12, 507-541.
- Marriott, N., & Marriott, P., 2000. Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. *Management Accounting Research*, 2000, 11, 475-492.
- Michell, F. & Reid, G. C., 2000. Editorial. Problems, challenges and opportunities – the small business as a setting for management accounting research, *Management Accounting Research*, 11, 358-390.
- Moore, K. & Yuen, S., 2001. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, 351-389.
- Naranjo-Gil, D. & Hartmann, F., 2007. Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, 735-756.
- Nørreklit, H., 2003. The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, 591-619.

Olsen, K. A., & Sætre, P., 2007. ERP for SMEs – is proprietary software an alternative? Business Process Management Journal, Vol. 13, No. 3, 379-389.

Peel, M. J. & Bridge, J., 1998. How Planning and Capital Budgeting Improve SME performance, Long Range Planning, Vol. 31, No. 6, 848-856.

Sulaiman, S. & Mitchell, F., 2005. Utilising a typology of management accounting change: An empirical analysis. Management Accounting Research, 16, 422-437.

Tekes, 2007. Innovaatiotoiminta luo menestystä ja kasvua. Tekes-julkaisu.

Vaivio, J., 1999. Exploring a 'non-financial' management accounting change. Management Accounting Research, 10, 409-437.

#### **Internet:**

Elinkeinoelämän keskusliitto, 2008. Yrittäjyys ja PK-asiat. Tietoa PK-yrityksistä. Merkitys kansantaloudessa ja EU:ssa. Viitattu 11.6.2008.

URL:[http://www.ek.fi/www/fi/yrittajyys\\_ja\\_pk/pk\\_yritykset/Merkitys\\_kansantaloudessa\\_ja\\_eussa.php](http://www.ek.fi/www/fi/yrittajyys_ja_pk/pk_yritykset/Merkitys_kansantaloudessa_ja_eussa.php)

Rahoitustarkastus, 2008. Sääntely. Määrittämissä. Viitattu 20.5.2008.

URL:<http://www.rahoitustarkastus.fi/Fin/Saantely/Maarayskokoelma/>

Teknologiateollisuus ry, 2008. Toimialat, Alan esittely. Viitattu 11.6.2008.

URL:<http://www.teknologiateollisuus.fi/fi/a/alan-esittely.html>

Tilastokeskus, 2008. Tilastot aiheittain, Tiede, teknologia ja tietoyhtieskunta, Korkean teknologian ulkomaankauppa, Käsitteet ja määritelmät. Viitattu 20.5.2008.

URL:<http://www.stat.fi/til/ktek/kas.html>